
Corporate Social Responsibility: Um Resumo

LUCAS FRONER BACK

Universidade Federal de Santa Catarina
lucas.back@polo.ufsc.br

MURILLO COLLA SERRATE

Universidade Federal de Santa Catarina
murillo.serrate@gmail.com

Resumo

Corporate Social Responsibility é um tema abordado constantemente nas áreas de administração e economia. Seu conceito, ainda que usado há mais de meio século, não tem fronteiras totalmente definidas na literatura. Esse artigo tem como objetivo mostrar dois dos principais grupos de conceitos encontrados e apresentar uma motivação à adoção ou rejeição pelas corporações, a sua aplicação teórica no contexto estratégico das corporações e possíveis resultados oriundos da adoção dessas práticas. Também serão mostrados exemplos de iniciativas reais em grandes empresas.

I. OBJETIVOS DAS CORPORações

A história do comércio se confunde com a história da humanidade. Existem indícios de que o comércio começou há 150 mil anos atrás. Com a evolução do ser humano, a simples necessidade de sobrevivência era facilmente atingida, portanto criou-se uma demanda de conforto em que uma maior diversidade de produtos era necessária. Isso induziu o início do comércio.

Nesse período, a prática utilizada era o escambo, em que produtos eram trocados sem a utilização de dinheiro. Esse tipo de negociação originou-se do desequilíbrio de produção em comunidades. Devido à inúmeros fatores, tais quais clima, acesso à corpos d'água, composição de solo, fauna local, cada comunidade conseguia produzir um tipo certo produto em demasia, porém havia insuficiência de outro tipo de produto. Com esses excessos e faltas, as comunidades negociavam as trocas de tal maneira que as demandas internas das duas

partes negociantes fossem satisfeitas.

Esse processo foi evoluindo ao longo do tempo. Houve a introdução do conceito de moeda, que possibilitou a profissão de comerciante. Pessoas viajavam entre cidades comprando e vendendo produtos de outros lugares. Egípcios com caravanas de camelos atravessavam o deserto para comerciar com a Arábia. Fenícios começaram a navegar no Mediterrâneo, negociando no Líbano, Grécia, Espanha, Egito.

No século XVI surgiram as primeiras grandes corporações de navegação na Holanda, Inglaterra, Portugal e Espanha. Essas corporações faziam comércio com a recém "descoberta" América, bem como com a Índia. Finalmente no século XVIII com a Revolução Industrial, grandes corporações industriais se estabeleceram.

Todo esse desenvolvimento histórico ocorreu e sempre o objetivo primário era a obtenção

de um retorno para o investimento, ou lucro. Na atual organização das empresas, a obtenção do retorno ao investimento dos acionistas é mensurada pelo valor das ações dessa empresa e do pagamento de dividendos.

Durante toda a história de empresas e corporações, essas organizações buscaram atender a certas demandas. A necessidade de proteção contra o frio gerou a profissão de tecelões e alfaiates e posteriormente a indústria têxtil, a necessidade de transporte individual induziu o desenvolvimento do carro, por exemplo. Esse pensamento pode ser observado em outras situações. A constante mudança das demandas de clientes é o que move a pesquisa e desenvolvimento promovidos pelas corporações na busca por atender essas demandas. A atenção das empresas para atender as demandas da população é o que permite o seu sucesso. Porém, nos últimos anos, além da demanda por produtos e serviços oferecidos, outros tipos de atitudes das corporações são esperados pela sociedade.

II. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Antes de definir *Corporate Social Responsibility*, deve-se definir o conceito de *stakeholder*. Freeman (1984)[5] define como “qualquer grupo ou indivíduo que é ou pode ser afetado pela realização dos objetivos da corporação”, ou seja, todos os grupos/indivíduos que se relacionam, têm interesses e influência na empresa. Podem ser considerados *stakeholders*: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, governo.

Portanto, pode-se construir o conceito de *Corporate Social Responsibility*, ou CSR. Autores vêm formando definições de CSR há mais de 50 anos, sendo que não há uma convergência precisa sobre o tema, inclusive surgindo outros conceitos derivados de CSR. Porém, mesmo

com a falta de uma definição única, pode-se tomar uma definição mais genérica e que em seções posteriores poderá ser destrinchada. CSR é o conjunto de responsabilidades que uma empresa tem para atender as expectativas de seus stakeholders.

Devido à variedade de definições e abordagens de CSR na literatura, Garriga e Melé (2004)[7] classificaram as teorias de CSR em 4 grandes grupos – instrumental, política, integradora e ética. A abordagem desse artigo abrange os grupos de teorias integradoras e teorias instrumentais.

O grupo de teorias integradoras baseia-se no fato de que a corporação depende da sociedade, portanto deve observar as demandas da sociedade com o objetivo de adequar-se a elas. Tendo como um dos principais exemplos a Pirâmide de CSR.

III. PIRÂMIDE DE CSR

Partindo da construção histórica das corporações e da Teoria de *stakeholders* de Freeman pode-se identificar algumas diferentes categorias de responsabilidades e seus respectivos stakeholders. Fazendo uma analogia com a psicologia, em que há uma certa hierarquia nas necessidades dos indivíduos, representada por Maslow (1943) [13] por uma pirâmide, na qual quanto mais à base, mais básica é a necessidade, Carroll (1991) [4] propôs uma pirâmide de CSR que será apresentada nessa seção.

Essa pirâmide elenca 4 tipos de responsabilidades - Econômicas, Legais, Éticas e Filantrópicas - e ajuda a entender o posicionamento de certos autores sobre CSR. Ainda mais, permite o entendimento quanto à escolha da definição mais geral de CSR previamente, já que o conceito preliminar de muitos envolve somente o terceiro e, principalmente, o quarto nível da pirâmide devido ao uso da palavra "social".

Responsabilidades Econômicas

As Responsabilidades Econômicas representam a base da pirâmide, portanto são as responsabilidades mais básicas da empresa, também, são as responsabilidades mais antigas, já que desde o surgimento das companhias, seu caráter econômico é evidente. Fica claro que esse deve ser o primeiro nível da pirâmide já que a existência da empresa gira em torno dos resultados econômicos que sua operação gera, sendo que não seria possível atender às outras responsabilidades sem que esse primeiro nível seja atingido.

Nesse aspecto, é buscada a maximização do lucro, o aumento da eficiência operacional, aumento dos ganhos por ação, busca de aumento de *Market Share* entre outros objetivos que são constantemente monitorados pela contabilidade financeira e demonstrados por inúmeros indicadores.

Os principais *stakeholders* envolvidos nessa categoria são os donos/acionistas da empresa já que os resultados econômicos de sua operação são destinados a esse grupo.

Responsabilidades Legais

O segundo nível de responsabilidades, logo acima das Responsabilidades Econômicas, é o nível de Responsabilidades Legais. Esse grupo de responsabilidades visa o cumprimento da legislação corrente e demais normas e regulações. É englobado nessa categoria o pagamento de impostos, cumprimento de leis trabalhistas e ambientais, oferecer produtos e serviços que atendam a mínimos exigidos por regulação.

Evidentemente que os principais *stakeholders* contidos nessa categoria são os órgãos que impõem e fiscalizam essas normas e leis, ou seja, o governo, nas suas esferas federal, estadual e municipal, bem como agências reguladoras e órgãos de normalização.

Junto com as Responsabilidades Econômicas, as Responsabilidades Legais formam o conjunto mínimo para a existência da empresa.

Responsabilidades Éticas

No terceiro nível da pirâmide estão as Responsabilidades Éticas. Essas responsabilidades englobam as práticas da empresa que vão além dos mínimos exigidos no nível de Responsabilidades Legais.

O principal *stakeholder* dessa categoria é a sociedade como um todo, já que são os valores éticos que norteiam a conduta da sociedade acabam refletidos nas corporações.

Essas demandas da sociedade podem impor certos limites nas práticas destinadas ao cumprimento dos objetivos econômicos. Além de, em muitos casos, essas demandas tornarem-se leis, passando a ocupar as Responsabilidades Legais, no segundo nível da pirâmide.

Responsabilidades Filantrópicas

Sendo o topo da pirâmide, as Responsabilidades Filantrópicas, como já mencionado anteriormente, podem ser confundidas com o conceito de CSR por muitos. Esse nível retrata as contribuições da corporação em projetos, doações, horas de trabalho no sentido de melhorar a qualidade de vida geral.

Há uma diferença básica entre o nível ético e filantrópico. A sociedade espera que as Responsabilidades Éticas sejam sempre cumpridas enquanto as Responsabilidades Filantrópicas são de caráter voluntário, sendo um "algo a mais" promovido pela companhia.

Os principais *stakeholders* são as comunidades locais e grupos atingidos por essas

iniciativas, mas pode-se estender o alcance a toda a sociedade.

Vale notar que muitas das ações tomadas pela corporação acabam resultando no cumprimento de mais de um nível de responsabilidade, ainda que o nível econômico, muitas vezes, pareça contrastante com os outros 3 níveis.

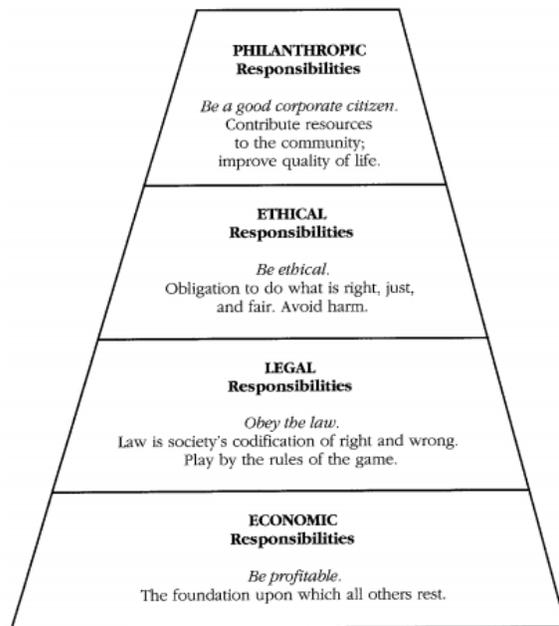


Figura 1: Pirâmide de CSR de Carroll[4]

IV. TEORIAS INSTRUMENTAIS

Partindo para uma outra perspectiva no assunto de responsabilidades de uma corporação. Há o grupo de teorias instrumentais, nas quais a definição de CSR volta-se somente ao topo da pirâmide de Carroll (durante essa seção o termo CSR será usado nesse sentido). E mais, segundo essas teorias, as responsabilidades podem ser usadas somente como ações estratégicas com o exclusivo objetivo de atender o nível básico da pirâmide, as Responsabilidades Econômicas.

Uma abordagem simples seria avaliar o retorno que certa ação trará: a tomada de decisão sobre a implementação de um projeto de CSR limita-se retorno que esse investimento no sentido de maximizar lucro e aumentar o valor para o acionista. Sendo o retorno positivo, o projeto deve acontecer, caso contrário, o projeto deve ser rejeitado.

Pode-se ampliar esse conceito baseando-se no pensamento de Burke e Logsdon (1996)[3]:

“Corporate social responsibility (policy, programme or process) is strategic when it yields substantial business-related benefits to the firm, in particular by supporting core business activities and thus contributing to the firm’s effectiveness in accomplishing its mission.”

Nesse caso, a incorporação de valores e projetos de CSR de forma a obter uma vantagem competitiva deve ser acontecer, seja no lançamento de novas linhas de produtos, melhoramento de processos, treinamento de mão-de-obra.

Partindo desse princípio, a maior eficiência em projetos de CSR encontra-se em áreas próximas à área de atuação da empresa, o conceito de Centralidade, de Burke e Logsdon (1996)[3]. Isso se torna claro quando se assume que a empresa detém expertise na execução de atividades relacionadas com sua missão. Portanto, os resultados obtidos com esse programa de CSR serão mais facilmente atingidos. Um exemplo usado é a distribuição de medicamentos em países subdesenvolvidos por uma indústria farmacêutica ou uma empresa de tecnologia doar computadores para escolas em comunidades carentes.

Ainda nesse aspecto, pode-se incluir o conceito de Filantropia Estratégica, na qual

o engajamento com atividades filantrópicas sendo reconhecido pelo público consumidor reflete na diferenciação da marca. Essa diferenciação acaba induzindo um marketing positivo para a empresa, gerando uma imagem de produto de maior qualidade.

CSR e seu retorno financeiro

Bråtenius (2015)[2], Huang (2008)[11] e Chetty (2015)[8], demonstram, através de uma análise de indicadores de preços de ações que apesar do CSR estar, cada vez mais, sendo implementado em empresas e buscado por consumidores, ele não traz resultados positivos em curto ou médio prazo. De maneira geral, a implementação do CSR não surte efeito imediato nas finanças da companhia, algumas vezes causando até resultados negativos. Por ser uma prática relativamente nova, a falta de dados para o longo prazo impede uma análise conclusiva nesse período de tempo.

Diversos motivos são apresentados para um mal desempenho da prática do CSR, entre eles se destaca a localização da empresa, o seu público alvo, uma prática mal feita ou desalinhada com a empresa e a falta de interesse dos investidores em realizar CSR, importando-se apenas para a renda da empresa.

Contudo, os pesquisadores encorajam a prática do CSR, pois afirmam que é muito provável que faça uma diferença positiva no longo prazo. De acordo com tais pesquisadores, um CSR bem implementado causa um crescimento e consolidação da marca com os seus clientes. Criando a fidelização dos mesmos em torno da empresa.

Já Palmer(2012) [16] conclui em sua tese que os consumidores estão sim dispostos a pagar mais pelos produtos de empresas com CSR. Ela utiliza do exemplo do programa da NIKE, *Livestrong*, no qual bandanas amarelas

são vendidas dar suporte a pesquisa contra o câncer. A autora ainda sugere que se a marca NIKE cobrasse 1 dólar e 50 cents, 50 cents a mais do que era cobrado, ela poderia seguramente aumentar a margem de ganho. Nas palavras da autora:

"Because an extra 50 cents cost is worth the increase in personal reputation to consumers. Not only are they buying a product, but a boost in personal reputation."

CSR na mente da população

Em 2014, a empresa Nielsen publicou uma pesquisa[15] desenvolvida em 60 países com uma abrangência de mais de 30 mil pessoas, com diversas perguntas focando CSR, ver Tabela 1. A pesquisa ressalta também um aumento de 10% no número de pessoas que estariam dispostas a pagar por um produto ou serviço vindo de empresas comprometidas com para com um impacto socio-ambiental positivo.

Tabela 1: *Como as pessoas realmente se portam ao encontrar iniciativas de CSR[15]*

CSR	Percentage
Prefer to work for socially responsible companies	67%
Will pay extra for products and services from companies committed to positive social and environmental impact	55 %
Made at least one purchase in the past six months from one or more socially responsible companies	52%
Check product packaging to ensure sustainable impact	52%
Volunteer and/or donate to organizations engaged in social and environmental programs	49%

Exemplos de CSR bem sucedidos

Usando do quarto nível da pirâmide de CSR, pode-se observar que algumas corporações conseguiram implementar com êxito seus programas de CSR e com isso fidelizando seus clientes e consolidando as suas marcas, elas são:

- Google: Apesar de muitas atividades focadas na comunidade que a gigante da internet realiza uma de suas principais iniciativas é a Google Green. Somente nesse empreendimento a Google conseguiu economizar 50% da energia gasta em seus data centers, através de investimentos na área de energias renováveis e no não desperdício de eletricidade.
- Starbucks: Desde seu início a Starbucks tem o CSR como uma de suas principais atividades. Através do programa C.A.F.E, ela garante um produto de qualidade e liderança socio-ambiental. O café consumido pela empresa deve ser orgânico e de produção sustentável, além de ter o selo de Fair Trade.
- Ben and Jerry's: A fabricante de sorvetes tem uma fazenda orgânica de produção de leite nos Estados Unidos e doa 7,5% do seu lucro, antes de impostos, para organizações de caridade.
- WholeFoods: A rede de supermercados é amplamente conhecida por seus produtos orgânicos e de origem sustentável, além da manutenção de suas lojas amigável ao ambiente. Uma de suas principais iniciativas é o empréstimo de até 10 milhões de dólares, a juros extremamente baixos, para agricultores familiares e orgânicos nos Estados Unidos.
- Pedigree: A marca de ração para animais já dou mais de 1,5 milhões de dólares a mais de 1000 abrigos de animais. A empresa constantemente doa seus produtos para esses mesmos abrigos.

A revista Forbes no começo do ano publicou uma pesquisa realizada pelo Reputation Institute feita em 15 mercados e com a participação de 47000 pessoas, na qual indica as 100 empresas multinacionais com a melhor reputação em CSR. A pesquisa demonstrou que 42% de como as pessoas se sentem a respeito da empresa está intimamente conectado com a percepção do CSR na empresa. A tabela 2 mostra o top 10 do ranking.

Tabela 2: *Ranking de reputação em CSR*

Ranking	Empresa
1	Microsoft
2	Google
3	The Walt Disney Company
4	Bmw
5	Apple
6	Daimler
7	Volkswagen
8	Sony
9	Colgate-Palmolive
10	The LEGO group

Corporação ou Governo?

Ainda que haja vários exemplos de sucesso e autores defendendo as práticas de CSR, há uma vertente das teorias instrumentais que nega completamente qualquer prática de CSR no âmbito filantrópico. Friedman (1970)[6] diz:

"That responsibility is [...] to make as much money as possible while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom."

Esse pensamento foca no fato de que a empresa, por ser uma entidade privada, não teria autonomia para decidir como devem ser aplicados os recursos em questões filantrópicas. Por isso, caberia exclusivamente ao governo. Nesse caso, como os representantes do

governo são eleitos pela população, eles teriam condições de avaliar as prioridades de atuação nas demandas sociais. Enquanto os executivos, que são responsáveis por traçar o planejamento estratégico da empresa, devem focar somente nos quesitos econômicos internos à empresa, já que são selecionados somente pelos acionistas da empresa.

Friedman também questiona como, caso ocorressem, seriam tomadas as decisões de CSR por uma corporação? A empresa poderia manter os preços artificialmente baixos para conter a inflação, mesmo às custas da redução de resultados econômicos? Seria interessante contratar mão-de-obra não qualificada prejudicando a eficiência da produção somente para reduzir a pobreza das comunidades locais? Qual a legitimidade de um executivo em decidir como os recursos da companhia serão gastos em causas sociais, sendo que ele não foi eleito pela população.

Outra observação de Friedman é que a atuação do executivo ocorre com recursos advindos dos acionistas, portanto esses recursos devem ser alocados de maneira à obtenção de retorno exclusivamente para os acionistas. Em caso de atividades filantrópicas, os acionistas, bem como os executivos, deveriam utilizar de seus recursos particulares (tempo e dinheiro) para a realização de tais atividades e não recursos advindos de outros. Até porque a utilização de recursos advindos de um certo grupo, no caso acionistas, para obtenção de retornos para um outro grupo, favorecidos com as práticas de CSR, se assemelharia a cobrança de impostos pelo governo.

V. DISCUSSÃO

Ainda que haja grande diversidade em definições de *Corporate Social Responsibility*, muitas dessas definições acabam por convergir no sentido de ações promovidas por empresas com o

objetivo de melhorar a qualidade de vida da população em geral, seja através de projetos sociais, busca por sustentabilidade, atenção à direitos humanos, entre outros.

Entende-se que as empresas, de fato, possuem inúmeras responsabilidades perante diversos *stakeholders*, porém a utilização do termo *Corporate Social Responsibility* para referir-se a todo esse grande grupo de responsabilidades pode ser evitado.

Tomando a pirâmide de Carroll como base, os níveis de Ética e Filantropia são os níveis que efetivamente podem ser chamados de responsabilidades sociais, tendo em vista que a sociedade como um todo pode ser afetada dependendo da extensão de atuação da companhia. As questões econômicas e legais são entendidas como responsabilidades específicas para grupos muito restritos: acionistas e órgãos governamentais, portanto os interesses desses grupos, de certa forma, estão desvinculados dos interesses da sociedade em geral, portanto a definição apresentada na seção II, mesmo que usada por vários autores, é desencorajada.

Partindo para o viés instrumental, é visto que diversas corporações apostam em CSR como mero meio para obtenção de resultados econômicos. Ainda que a melhoria desses resultados seja verdade em longo prazo em vários exemplos, esse não deveria ser o único objetivo almejado com a aplicação de CSR. A melhoria da qualidade de vida da sociedade como um todo deve ser sempre considerada na tomada de decisões no meio corporativo norteado por conceitos éticos.

A conscientização da necessidade da implementação de CSR por parte das corporações está cada vez mais evidente, inclusive tendo uma norma ISO[9] publicada com diretrizes em questões de responsabilidade social. A norma ISO 26000 ajuda, ainda mais, difundir os conceitos e as práticas relacionadas ao CSR

de modo incentivar a sua adoção.

CONCLUSÃO

De fato, ao se analisar *Corporate Social Responsibility* pelo viés integrador, percebe-se que qualquer decisão tomada na corporação envolve um *stakeholder* alvo e que essas decisões devem atender a certos critérios, ou responsabilidades, baseando-se sempre nos valores estratégicos da empresa, bem como sua missão e sua visão.

Partindo para visões instrumentais, mesmo com autores criticando duramente a adoção de práticas relacionadas ao quarto nível da pirâmide de CSR, percebe-se que cada vez mais as empresas adotam essas práticas.

Observa-se, também, que os valores e expectativas da população em geral criam certas demandas no âmbito de CSR, sendo refletidas na adequação das empresas nesse quesito, haja vista que a adoção de tais práticas reflete, mesmo que não diretamente em curto-prazo, em resultados para a empresa, seja em diferenciação de marca, fidelização de clientes. Portanto é fortemente recomendado que as empresas adotem esse tipo de prática.

REFERÊNCIAS

- [1] ALLEN, David B.; HUSTED, Bryan W. Is it ethical to use ethics as strategy? *Journal of Business Ethics*, v.27, p.21-31, 2000.
- [2] BRÅTENIUS, Anna L.H. *The Impact of CSR on Financial Performance*, Copenhagen Business School, 2015.
- [3] BURKE, Lee; LOGSDON, Jeanne M. How corporate social responsibility pays off. *Long range planning*, v. 29, n. 4, p. 495-502, 1996.
- [4] CARROLL, Archie B, The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.
- [5] FREEMAN, Edward R. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, 1984.
- [6] FRIEDMAN, Milton The social responsibility of a business is to increase profit, *The New York Times Magazine*, 1970.
- [7] GARRIGA, Elisabet; MELÉ, Domènec. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, v. 53, n. 1-2, p. 51-71, 2004.
- [8] HETTY, Sukanya; NAIDOO, Rebekah; SEETHARAM, Yudhvir. The impact of corporate social responsibility on firms' financial performance in South Africa. *Contemporary Economics*, v. 9, n. 2, p. 193-214, 2015.
- [9] INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION. *ISO 26000: Guidance on Social Responsibility*. Genebra, 2010.
- [10] INVESTOPEDIA. *Corporate Social Responsibility*. Disponível em: <http://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp> Acessado em: 25/11/2016.
- [11] LIN, Chin-Huang; YANG, Ho-Li; LIOU, Dian-Yan. The impact of corporate social responsibility on financial performance: Evidence from business in Taiwan. *Technology in Society*, v. 31, n. 1, p. 56-63, 2009.
- [12] LIODICE, Bob. *10 Companies With Social Responsibility at the Core*. 2010. Disponível em: <http://adage.com/article/cmo-strategy/10-companies-social-responsibility-core/143323/> Acessado em: 26/11/2016.
- [13] MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. *Psychological review*, v. 50, n. 4, p. 370, 1943.

-
- [14] MORENO, Curt. Doing Their Part: 3 Excellent Examples of Corporate Social Responsibility Disponível em: <https://redshift.autodesk.com/doing-their-part-3-excellent-examples-of-corporate-social-responsibility> Acessado em: 27/11/2016.
- [15] NIELSEN. Doing well by doing good. 2014. Disponível em: <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/apac/docs/reports/2014/Nielsen-Global-Corporate-Social-Responsibility-Report-June-2014.pdf> Acessado em: 27/11/2016.
- [16] PALMER, Harmony J. Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Does it Pay to Be Good. Claremont McKenna College. 2012.
- [17] POWERS, O. M. Commerce and Finance, 1903.
- [18] ROBERTS, Robin W. The Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An application of stakeholder theory Accounting, Organizations and Society, v. 17, n. 6, p. 595-612, 1992.
- [19] SANTIAGO, Emerson. Escambo. Disponível em: <http://www.infoescola.com/economia/escambo/> Acessado em: 25/11/2016.
- [20] SMITH, Jacquelyn. The Companies With the Best CSR Reputations. 2012. Disponível em: <http://www.forbes.com/pictures/efkk45mmlm/no-10-lego-group-2/7e8db98c4cb> Acessado em: 26/11/2016.