

TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* E RESPONSABILIDADE SOCIAL: algumas considerações para as organizações contemporâneas¹

Antonio Carlos da Silva²

Ricardo Alexandre Martins Garcia³

RESUMO: O trabalho tem por objetivo analisar as teorias de *stockholders* e de *stakeholders* e suas implicações nas organizações. É uma pesquisa bibliográfica. O artigo aborda a teoria de *stockholders*, pela qual o gestor é visto como um investidor organizacional apenas em função do lucro e a teoria de *stakeholders*, que considera o relacionamento entre os diversos atores e a integração de seus diferentes interesses como elemento central. A responsabilidade social do gestor é trabalhada nesse contexto, como um elemento de equilíbrio entre os interesses dos acionistas e o da sociedade. Pois, acredita-se que aumentando o valor da empresa perante a sociedade, aumenta-se também o valor das ações da mesma e, conseqüentemente, o lucro dos *stockholders*.

PALAVRAS-CHAVE: 1. Teoria de *Stockholders*. 2. Teoria de *Stakeholders*. 3. Responsabilidade social.

INTRODUÇÃO

Após a Rio-92, cujos temas versaram sobre desenvolvimento sustentável e soluções para o aquecimento e perdas da biodiversidade na terra, vêm ocorrendo no Brasil - o que já ocorrera em vários países ricos⁴ do sistema capitalista - mudanças nas relações entre empresa e sociedade (OLIVEIRA, 2008), afetando a gestão das organizações e, conseqüentemente, o papel do gestor, que tem como uma de suas atribuições elaborar e implantar modelos de gestão empresarial, de tal forma que esses modelos garantam o sucesso da empresa.

¹ Trabalho de conclusão de curso para obtenção de nota parcial no curso de pós-graduação *lato sensu* à distância em MBA - Executivo em Gestão Empresarial pelo convênio UCDB/Portal da Educação. 2011

² Professor de Filosofia e Ética da Faculdade Arnaldo Horácio Ferreira (FAAHF). Especialista em Filosofia do Direito e Mestrado em Ciência Cognitiva e Filosofia da Mente. E-mail: acslogos@hotmail.com /Site: www.acslogos.com/

³ Graduado em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Mestre em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) e professor da Universidade Católica Dom Bosco. Orientador. E-mail: ricardogarcia@ucdb.br

⁴ Países ricos são aqueles com grande potencialidade na área industrial e com elevado Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Tais como a Noruega, os Estados Unidos, a Suécia, o Japão, a Alemanha, a França. (KERDINA, 2011).

Em função de pressões sociais, os gestores mudaram a concepção e a atuação empresarial, passando de entidade puramente econômica para “uma rede de relações entre a empresa e seus *stakeholders*” (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010, p. 15). A gestão das organizações contemporâneas se configura pela relação dialética entre o gestor empresarial e os *stakeholders*, ou seja, entre o dono da empresa, acionistas, empregados, fornecedores, clientes, financiadores, governo, comunidades, mídia e Organizações não governamentais (ONG’s) (OLIVEIRA, 2008). A teoria dos *stakeholders*, segundo Freeman e McVea (2010), se sustenta na sociologia, no comportamento organizacional e na política de interesses de grupos específicos, sendo uma abordagem que prioriza o gerenciamento de relacionamentos entre os diversos atores que compõem o universo empresarial, procurando integrar seus diferentes interesses.

Nesse contexto, a relação entre as duas abordagens gerenciais, ou seja, *stockholders* e *stakeholders*, e suas contraposições surge como um elemento instigante e de estímulo à reflexão, despertando o interesse pelo desenvolvimento de estudo que realizasse tal reflexão. Assim nasce este artigo, cujo objetivo é analisar as teorias em questão e suas implicações para as organizações. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa exploratória e bibliográfica. Por pesquisa exploratória é aquela cuja principal finalidade é “[...] desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. [...]” (GIL, 2008, p. 27). A pesquisa bibliográfica, por sua vez, é aquela “[...] desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. [...]” (GIL, 2008, p. 50).

1 A TEORIA DOS STAKEHOLDERS E OS STOCKHOLDERS

1.1 STAKEHOLDERS

Freeman e Mc Vea (2010) apontam que nos últimos vinte anos as pesquisas em administração seguiram quatro linha distintas, que são: planejamento corporativo, teoria de sistemas, responsabilidade social corporativa e teoria organizacional. Em termos de planejamento corporativo, as pesquisas apontam que uma estratégia considerada de sucesso é aquela que integra os interesses de todos os *stakeholders* sem privilegiar algum grupo em

detrimento dos demais. Já, as linhas da teoria de sistemas e da teoria organizacional enfatizam a ideia de que a empresa é um sistema aberto que se relaciona com grupos externos, havendo, portanto, a necessidade de elaboração de estratégias coletivas que aperfeiçoe e garanta a sobrevivência da empresa em longo prazo.

O termo *stakeholder*, conforme Freeman e Mc Vea (2010), apareceu em um memorando do Instituto de Pesquisa de Stanford (SRI) nos anos 60⁵. Nesse memorando discutiu-se a atuação do gestor de empresa como sendo de múltiplos objetivos, que deveriam atender aos *stakeholders*, ou seja, às necessidades de acionistas, empregados, clientes, fornecedores, financiadores e sociedade. Nessa ótica, a gestão empresarial deve ser desenvolvida para garantir o apoio de cada um desses interessados, o que garantiria o sucesso da empresa em longo prazo. Assim, segundo os autores, o gestor deve explorar as relações com os *stakeholders* para desenvolver as estratégias empresariais.

Donaldson e Preston (1995)⁶ apontam que há uma multiplicidade de definições de *stakeholders*, que variam conforme suas abrangências. Definições mais abrangentes consideram os *stakeholders* como atores diversos, sejam eles pessoas, grupos ou entidades, e que tenham relações ou interesses diretos ou indiretos com ou na empresa. As definições menos abrangentes, por sua vez, os consideram como atores sem os quais a empresa inviabilizar-se-ia, como empregados, gerentes, fornecedores, proprietários, acionistas e clientes, todos interessados e com expectativas em relação à organização.

Para Oliveira (2008, p. 94), *stakeholders* podem ser definidos como “[...] grupos de interesse com certa legitimidade que exercem influência junto às empresas” e que pressionam proprietários, acionistas e gestores, interferindo, de certa forma, nos rumos da empresa. Portanto, a abordagem de *stakeholders* é aquela que prioriza o gerenciamento de relacionamentos entre os diversos atores que compõem o universo empresarial, procurando integrar esses diferentes interesses.

Mitchell, Agle e Wood (1997) estabelecem uma classificação de *stakeholders* com

⁵ The use of the term stakeholder grew out of the pioneering work at Stanford Research Institute (now SRI International) in the 1960's. SRI's work, in turn, was heavily influenced by concepts that were developed in the planning department of Lockheed and these ideas were further developed through the work of Igor Ansoff and Robert Stewart. (FREEMAN; Mc VEA, 2010),

⁶ Unfortunately, anyone looking into this large and evolving literature with a critical eye will observe that the concepts stakeholder, stakeholder model, stakeholder management, and stakeholder theory are explained and used by various authors in very different ways and supported (or critiqued) with diverse and often contradictory evidence and arguments. Moreover, this diversity and its implications are rarely discussed-and possibly not even recognized (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 66)

base nos atributos poder, legitimidade e urgência, conforme ilustra a figura 1. Para eles, não existem somente *stakeholders* visíveis, há também os latentes, que podem se manifestar a qualquer momento. Então, um dos papéis do gestor é identificar e trabalhar com as diversas classes de *stakeholders*.

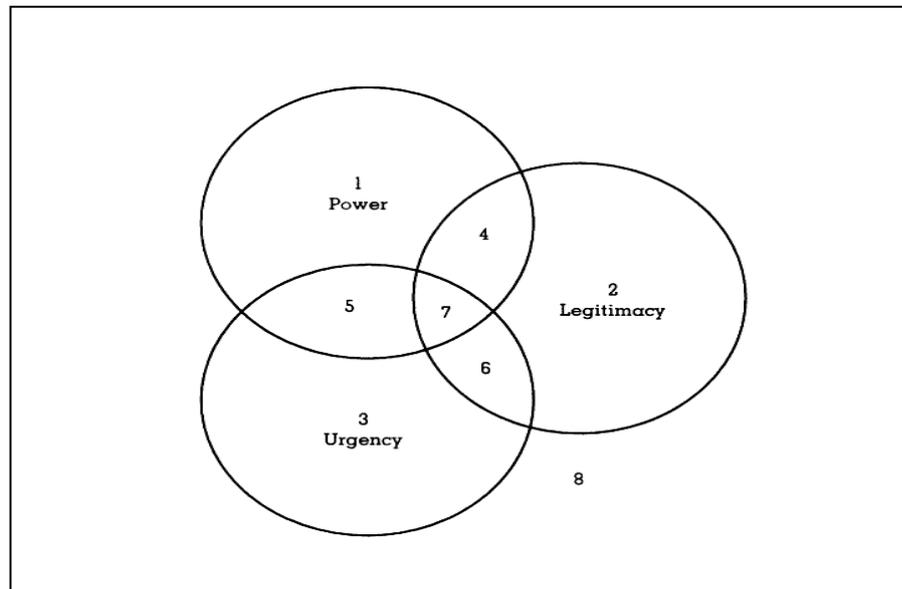


FIGURA 1: Classificação dos stakeholders
Fonte: MITCHELL; AGLE; WOOD (1997)

Como pode ser visto nas áreas 1, 2, e 3 estão os considerados *stakeholders* ocultos, que são identificados por apenas um dos atributos em questão, ou seja, poder, legitimidade ou urgência. Nas áreas 4, 5, e 6 estão os *stakeholders* moderadamente salientes, que são identificados pela posse de dois dos atributos: poder e legitimidade (4); poder e urgência (5); e legitimidade e urgência (6). E na área 7, por sua vez, estão os *stakeholders* altamente salientes, havendo ali uma combinação dos três atributos considerados, assim como as relações dinâmicas que ocorrem entre eles.

Uma tipificação dos *stakeholders* também é apresentada por Mitchell, Agle e Wood (1997), conforme ilustra a figura 2.

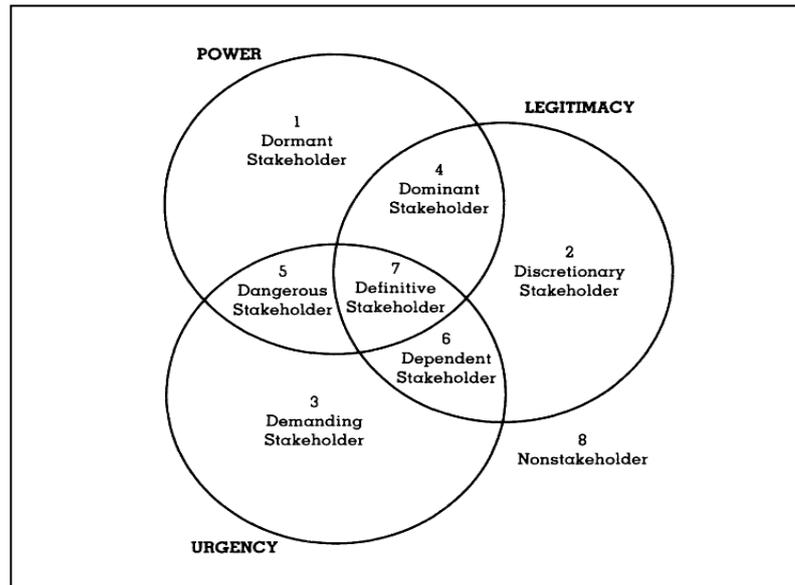


FIGURA 2: Tipologia dos *stakeholders*
Fonte: MITCHELL; AGLE; WOOD (1997)

São tipificados como *stakeholders* ocultos aqueles que possuem somente um dos três atributos considerados na classificação. São denominados de dormente (latente), discricionário (livre) e demandante (reclamante). Dormente são os de baixa saliência e de difícil percepção, pois não se pode prever quando se tornarão salientes. Discricionários são os que possuem o atributo de legitimidade, porém, não possuem reivindicações urgentes, nem poder para influenciar a empresa, sendo grupos legítimos como instituições filantrópicas, associações diversas, etc.. Demandantes, por sua vez, possuem o atributo da urgência, porém não possui poder, nem legitimidade. Conforme Mitchell, Agle e Wood (1997), estes últimos não são perigosos, mas são barulhentos, como por exemplo uma Organização não governamental (ONG) que solitariamente anuncia que determinada substância química promoverá a destruição do ecossistema.

Já os *stakeholders* que esperam algo da empresa são tipificados como expectantes, cuja saliência é moderada, pois possuem dois dos três atributos. Estes são chamados por Mitchell, Agle e Wood (1997) de dominantes, dependentes, e perigosos. Os dominantes se caracterizam por possuir poder e legitimidade, como são os conselhos de administração, representantes de donos e acionistas, credores, sindicatos e líderes comunitários. Os dependentes são assim chamados porque, embora suas reivindicações sejam urgentes e legítimas, falta-lhes poder, sendo, portanto, dependentes de advogados, Ministério público e etc. para levar avante as suas reivindicações. E os perigosos se caracterizam pela falta de

legitimidade, porém com poder coercitivo e possivelmente violento, tornando-se literalmente perigosos para a empresa. As sabotagens, atos terroristas e o perigo de sequestro de funcionários são exemplo desse tipo de *stakeholders*, que devem ser identificados, não necessariamente para contenção, mas fundamentalmente para prevenção.

Os *stakeholders* definitivos são os que possuem os três atributos. A saliência desses *stakeholders* é a mais alta porque detêm os três atributos e deve ser percebido como urgente pelo gestor. Os acionistas de uma empresa são exemplos desses *stakeholders*. E os indivíduos ou entidades que não possuem nenhum dos atributos são chamados de não-*stakeholders* ou *stakeholders* potencial.

Os diversos *stakeholders* considerados para a gestão de uma organização são apontados por Freeman (2010), que cita como *stakeholders* os acionistas, os fornecedores, os empregados, administradores, comunidade e consumidores. Oliveira (2008) por sua vez, amplia essa rede, acrescentando funcionários, governo, mídia e Organizações Não Governamentais (ONG's). E Sousa e Almeida (2006) ampliam ainda mais tal rede, acrescentando a ela os sindicatos e os concorrentes. A figura 3 ilustra essa rede de *stakeholders*, a partir das especificações apontadas pelos autores.

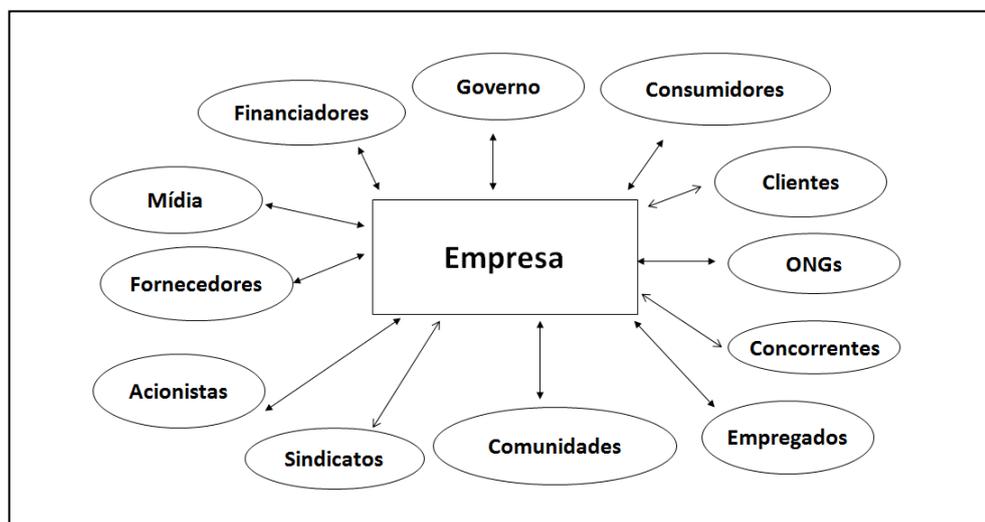


FIGURA 3: Empresa e seus *stakeholders*

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os sindicatos, indiscutivelmente, são importantíssimos *stakeholders*, assim como os concorrentes que, embora discutível, não se pode negar que façam parte dos grupos com interesses diretamente na empresa. É válido lembrar que *stakeholders* são pessoas físicas e

jurídicas que influenciam e são influenciadas pela empresa. Assim, nesse sentido, segundo Sousa e Almeida (2006), os concorrentes também são considerados *stakeholders*.

O governo, segundo Sousa e Almeida (2006), além de criar e fiscalizar as normas e regras das atuações empresariais promulga leis fiscais, trabalhistas, de incentivos fiscais e de patentes. Além disso, regulamenta o sistema cambial e monetário. Nesse jogo comercial, o governo procura defender o interesse público que, muitas vezes, é conflitante com interesse privado, caracterizando, portanto, o governo como um importante *stakeholder*.

Os clientes são considerados *stakeholders* chave, pois definem o que o gestor deve fazer em termos de custo e qualidade do produto ou serviços fornecidos pela empresa, pois, são eles que compram os produtos e serviços. Para Sousa e Almeida (2006), os clientes “são os únicos agentes do sistema com poderes absolutos para discutir com quaisquer integrantes da empresa”, portanto, o gestor deve manter uma monitoria constante sobre seus clientes.

Consumidores são *stakeholders* finais, pois, como define o Código de Defesa do Consumidor, em seu artigo 2º, “consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final” (BRASIL, 2011). Portanto, consumidor é aquele que utiliza os produtos e serviços comprados por eles ou fornecidos por outrem.

As Organizações Não Governamentais (ONG's) são *stakeholders* com médio poder de pressão sobre a direção da empresa. Para melhor maneira de interagir com as ONG's o gestor deve fazer parcerias para divulgação de suas causas, buscando o “[...] envolvimento empresarial nos seus projetos”. (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010, p. 22).

Concorrentes são os *stakeholders* que o gestor não consegue controle efetivo sobre os mesmos. Porém, conforme Sousa e Almeida (2006), os concorrentes “[...] ao fazerem escolhas estratégicas, afetam o desempenho” das demais empresas do segmento ao qual pertence. Portanto, os concorrentes são *stakeholders* moderadamente saliente. Nós reputamos os concorrentes como *stakeholders* perigosos. Pois, eles oferecem algum risco à continuidade da empresa concorrente.

Empregados são *stakeholders* internos sobre os quais o gestor tem ação direta. Segundo Rocha e Goldschmidt (2010, p. 23) a melhor forma de gerenciá-los é a “política de portas abertas (que dá liberdade para o funcionário falar diretamente com seu gestor sobre questões internas)”. O gestor pode usar também outros instrumentos para conseguir o comprometimento dos empregados com a empresa, por exemplo, plano de carreira funcional, participação nos lucros e resultados (PLR), etc.

A comunidade é, segundo Sousa e Almeida (2006, p. 29), o *stakeholder* que respalda a legalidade e a moralidade operacional da empresa. Porém, “[...] suas demandas são mais passivas e indiretas do que a dos outros *stakeholders*”. A expectativa da comunidade é que a empresa opere de forma ética e com responsabilidade social. Por isso o gestor, além de agir com ética, deve mostrar-se ético. Pois, perdendo a credibilidade diante da comunidade, dificilmente a recuperará.

O sindicato é o representante legal dos empregados. Seus dirigentes falam em nomes dos empregados e têm poder de negociação com empresa fazendo a mediação entre o capital e o trabalho. Os dirigentes sindicais podem assumir uma postura de subordinação, ou de cooperação, ou de oposição, ou ainda, de resistência à direção da empresa (SOUSA; ALMEIDA, 2006). Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997) o sindicato é um *stakeholder* dominante, pois, possui poder e legitimidade.

Os acionistas são, conforme Mitchell, Agle e Wood (1997), *stakeholders* definitivos, pois detêm os atributos poder, legitimidade e urgência. Os acionistas podem ser divididos, segundo Sousa e Almeida (2006), em com poder e sem poder de controle sobre as decisões da empresa, ou seja, os acionistas majoritários e os minoritários, respectivamente. São os *stakeholders* com legitimidade para determinar os objetivos da empresa.

Fornecedores são *stakeholders* com limitada ação de controle por parte do gestor. O instrumento de controle que o gestor dispõe é a força dos contratos celebrados com empresa a qual fornecem mercadorias ou prestam serviços.

Mídia é o *stakeholder* que “[...] além de servir de veículo para propaganda” (SOUSA; ALMEIDA, 2006, p. 27) possui o papel de divulgar a reputação produzida pela interação entre a empresa e seus *stakeholders*. É a formadora de opinião nos diversos públicos, positiva ou negativamente, a respeito da empresa.

Os financiadores mais comuns são os bancos que financiam a empresa “[...] para desenvolver, fazer, vender entregar ou manter os seus produtos” (SOUSA; ALMEIDA, 2006). Os financiadores são *stakeholders* que podem inviabilizar a empresa ou novos projetos, ou porque julgam que o retorno esteja abaixo do custo do capital, ou porque, segundo Oliveira (2008), o projeto não atende as responsabilidades sociais e sustentabilidade ambiental.

1.2 STOCKHOLDERS

A questão dos *stockholders*, que são os acionistas, foi abordada por Smith (1983, p. 379) quando afirmou que um empresário investe seu capital em função do lucro e só o fará “[...] no fomento daquela atividade cujo produto é suscetível de atingir o valor máximo”. Ou seja, só investirá em um produto que apresentar perspectiva de maior retorno financeiro e no menor tempo possível.

Friedman (2010, p. 74) retomou essa questão ao discutir a responsabilidade social do capital e do trabalho. Argumentou que numa economia não planejada, denominada de livre mercado, a função social dos líderes sindicais é a de lutar pelos direitos da classe dos trabalhadores e a função social dos empresários e seus gestores é a de “[...] usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraude”. Nessa ótica, portanto, respeitando-se as leis do país no qual a empresa atua, a única responsabilidade social dos gestores empresariais é o máximo lucro para os *stockholders*.

Para Friedman (2010) a aceitação da ideia de que empresários e gestores tenham uma responsabilidade social é uma subversão das bases da sociedade do livre mercado. Pois, em sua concepção, tal responsabilidade é do governo ou do sistema capitalista que, naturalmente, por sua liberdade mercadológica, encarregar-se-ia de distribuir renda e justiça social para todos os membros da sociedade. Segundo ele, numa situação de inflação elevada, se os empresários assumissem a responsabilidade social de controlar os preços das mercadorias para impedir o aumento dos preços e salários, ocorreria a “[...] escassez de produtos, escassez de empregos, mercados cinzentos, mercados negros” (FRIEDMAN, 2010, p. 75).

Doações e filantropias, cujos valores são dedutíveis dos impostos pagos, para Friedman, são caridades feitas com o dinheiro dos outros. A melhor solução, segundo ele, não seriam as doações, mas “[...] a abolição do imposto para as pessoas jurídicas” (FRIEDMAN 2010, p. 76), deixando em aberto para que cada acionista faça a doação que melhor lhe convier.

O sistema de Friedman (2010) é exclusivista porque trabalha com um objetivo único para tomada de decisão o gestor, que é o lucro dos *stockholders*. A ideia de objetivo único para tomada de decisão segura foi reformulada por Jensen (2010) que afirma que, para

o gestor, o principal é definir se a empresa trabalhará com apenas um objetivo ou com múltiplos objetivos, assim, o gestor poderia optar ou pelo lucro ou pelo crescimento da empresa. Mas, alerta que o gestor não deve tentar, ao mesmo tempo, aumentar os lucros e a participação no mercado, visto que até certo patamar, os lucros e o crescimento da empresa aumentarão proporcionalmente, porém, a partir de um determinado grau de crescimento o aumento na participação de mercado só ocorrerá com a redução dos lucros. O aumento na participação do mercado só será possível com o aumento de despesas com marketing.

Jensen (2010) diz que é impossível maximizar as duas variáveis, o que obrigaria o gestor a optar pelo lucro ou pela participação de mercado. Como o gestor não consegue definir com clareza e precisão o ponto de interseção entre máximo lucro e a máxima participação no mercado, ele deverá optar por maximizar lucro. Múltiplos objetivos, na ótica de Jensen (2010), representa um impedimento para tomadas de decisões seguras. Pois, por falta de critérios claros, impedem o gestor tomar decisões lógicas, levando-o a ter que se amparar no subjetivismo o que é deletério para o processo administrativo da empresa. Já, com um único objetivo - lucro máximo ou participação de mercado, o gestor passa a ter um critério lógico para tomadas de decisões e avaliações de desempenho.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Muitos ainda confundem responsabilidade social empresarial com ação social e filantropias, destaca Oliveira (2008). A ação social está voltada para promoção de palestras, encontros, arrecadação de doações, etc, enquanto filantropias são as doações diversas que a empresa pode fazer. Já a responsabilidade social é uma evolução da doação, pois é o investimento social no qual a empresa cobra e acompanha os resultados.

A responsabilidade social, no entanto, só cabe às pessoas físicas, visto que a empresa (pessoa jurídica) é uma ideia que concretamente não existe. Pois, ninguém consegue apresentar a empresa “X” para que possamos apertar-lhe a mão ou colocar na cadeia a empresa “Y”. Portanto, a empresa é um ente amoral, não lhe cabendo responsabilidade social alguma, mas sim aos *stockholders* e seus gestores, conforme Oliveira (2008).

A responsabilidade social corporativa é vista aqui como um comprometimento ético do gestor, que contribui para o desenvolvimento econômico da empresa e para a qualidade de vida dos empregados, de seus familiares, da comunidade local e da sociedade

como um todo. O objetivo da empresa não é mais somente o lucro, mas também a promoção de um desenvolvimento sustentável e transparente ao mesmo tempo que se responde satisfatoriamente aos *stakeholders*.

Para Carroll (1979), conforme ilustra a figura 4, os gestores possuem responsabilidades sociais totais, que são responsabilidades discricionárias, éticas, legais e econômicas.



FIGURA 4: Responsabilidades sociais totais

Fonte: Adaptado de CARROLL (1979)

A responsabilidade econômica é apontada como base de todas as demais responsabilidades, pois, antes de qualquer coisa, a empresa deve manter-se lucrativa e para isso, deve produzir bens e serviços e fornecê-los à sociedade obtendo lucro. Logo, as demais responsabilidades empresariais são predicadas desse pressuposto fundamental.

As linhas pontilhadas na figura 4 sugerem, conforme Carroll (1979), que o gestor tem outras três responsabilidades que estão interligadas com a econômica. As responsabilidades legais, que são as obediências às leis positivadas; as responsabilidades éticas, que são as de seguir os princípios éticos e morais da sociedade na qual a empresa está instalada; e as responsabilidades discricionárias, que são as ações voluntárias de extensão à comunidade, às caridades e filantropias.

A responsabilidade econômica pode ser dividida em lucro, valor das ações e valor da empresa. Friedaman (2010), em seu exclusivismo, priorizou o lucro. A administração contemporânea está priorizando o valor da empresa, conforme Sousa e Almeida (2006, p. 3),

que diz que uma das maiores preocupações dos gestores na atualidade é “[...] a ênfase no valor da empresa como importante evolução em relação à simplista busca por lucro como fim em si [...]”. Na atualidade o conceito de lucro não é mais garantia para as expectativas dos investidores, por isso, as atenções dos gestores se voltaram para o valor da empresa como possibilidade de ganhos futuros. A lógica pressuposta pelos defensores da administração tendo como fim o valor da empresa é que ao se aumentar o valor da empresa, aumenta-se o valor das ações e, conseqüentemente, aumenta-se o lucro dos *stockholders*.

Para Oliveira (2008), no caso das empresas que operam em diversos países, quando se analisa a responsabilidade social corporativa depara-se com as fronteiras ou limites das responsabilidades corporativas, pois países possuem culturas e moralidades diversas. Com a globalização da economia, uma forma de equalizar a responsabilidade social corporativa é a implantação das normas da *International Organization for Standardization* (ISO) como padrão de atuação empresarial nos diversos países, podendo esta ser complementada pelas normas da *Social Accountability International* (SAI) e do *Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA).

Segundo Amaral e Zander (2011), o ISEA, com sede em Londres, elaborou a norma AA-1000⁷, que tem a função de apoiar a gestão organizacional de aprendizagem e de desempenho da empresa nas áreas social, ético, ambiental e econômico. A organização não governamental norte-americana *Social Accountabillity International* (SAI) lançou a norma SA-8000⁸ para padronização dos direitos dos trabalhadores nos processos produtivos de todos os negócios e em todos os países (OLIVEIRA, 2008).

Amaral e Zander (2011) consideram a ISO-26000 como a mais completa e mais ampla norma sobre as diretrizes da responsabilidade social corporativa. Tal norma define responsabilidade social corporativa como a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões na sociedade e no meio ambiente através de um comportamento ético e transparente, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável em conformidade com a legislação e normas internacionais de comportamento e que leve em consideração as expectativas das partes interessadas. Essa definição de responsabilidade social implica que as obrigações do gestor de empresa devem ir além da conformidade legal. Essas obrigações provêm de valores éticos e sociais amplamente aceitos e como valores éticos variam entre

⁷ AccountAbelity 1000.

⁸ Social Accountability 8000.

países e culturas, a ISO-26000 recomenda que o gestor siga as normas internacionais de comportamento, tais como as definidas na Declaração Universal dos Direitos Humanos (OLIVEIRA, 2008).

No caso de pequenas e médias empresas, para evitar a descapitalização e falência, a ISO-26000 recomenda que o gestor deve considerar desde início as questões e impactos de maior relevância para o desenvolvimento sustentável e que busque ajuda de órgãos governamentais competentes e organizações coletivas para criarem manuais e programas práticos para uso dessa Norma Internacional. Quando possível deve-se, para poupar recursos e aumentar a capacidade de ação, juntar a sua organização a outras organizações com mais capacidade e experiência em responsabilidade social e padronização. A padronização, conforme Oliveira (2008), leva a ecoeficiência, pois diminui o desperdício e diminuindo o desperdício, melhora a eficiência gerando ganhos econômicos e sociais.

Algumas objeções sempre irão aparecer à padronização e a mais forte é a questão da competitividade. Pois, muitas empresas poluidoras, ou não, migram para países com regras menos rígidas, fugindo assim de Responsabilidade Social Corporativa imposta em seu país de origem. Entretanto, a própria globalização se encarrega de reordenar o sistema. Pois, muitas Organizações não Governamentais (ONG's) que atuam em diversos países do mundo acabam denunciando e pressionando as empresas para realizarem os Termos de ajuste de conduta (TAC's). Isso implica que o gestor empresarial não pode mais ser exclusivista, ou seja, voltado apenas para o lucro dos acionistas, afinal o exclusivismo, em longo prazo, pode trazer prejuízos para os acionistas, visto que pode desqualificar a empresa diante da sociedade e dos órgãos públicos.

3 STAKHOLDERS E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Uma questão importante na gestão dos *stakeholders* é a transparência empresarial, pois, como apontam Rocha e Goldschmidt (2010), para ser transparente em sua responsabilidade social o gestor deve apresentar periodicamente relatórios e balanços sociais da empresa, que devem trazer informações sobre investimentos e realizações nas áreas socioambientais. Segundo Oliveira (2008, p. 179), “Balanço Social, Relatório de Sustentabilidade Empresarial, Balanços Social Corporativo, Relatório Social e Relatório Social-Ambiental são alguns nomes utilizados pelas empresas, especialistas e acadêmicos

[...]” para denominar tais publicações.

As informações contidas nesses balanços sofrem variações devido ao tipo e tamanho da empresa e o país de atuação. Oliveira (2008) diz que na década de 1970 as empresas norte-americanas tendiam a apresentar dados sobre a empregabilidade das minorias, enquanto as canadenses davam ênfase aos benefícios trabalhistas. A partir de 1990, no Brasil, algumas empresas optavam por divulgar as suas ações sociais e outras abordavam os aspectos da transparência, enquanto um terceiro grupo voltou-se para a divulgação de relatório sobre a sustentabilidade ambiental proposto pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS). Hoje, a partir da iniciativa da *Global Reporting Initiative* (GRI), cujo representante no Brasil é o Instituto Ethos, embora ainda ocorram divergências na profundidade e tecnicidade, há uma tendência de integração e padronização das informações sociais e ambientais nos relatórios sociais.

No Brasil, a partir de 2003, os setores mais regulados, como o de energia, estão obrigados a divulgarem os balanços sociais. O Balanço Social deve conter informações qualitativas e quantitativas precisas sobre o desempenho da empresa nas áreas sociais, ambientais e nas relações com os seus diversos *stakeholders* (OLIVEIRA, 2008). Não há necessidade de divulgação de dados sigilosos da empresa, mas para construir a credibilidade da empresa junto ao *stakeholders* os dados divulgados devem ser precisos. Deve ser divulgado impresso ou por meio eletrônico. Pois, o Balanço Social é um instrumento importante para tomadas de decisões de investimento e governança na empresa. Segundo Oliveira (2008), o Relatório Social é tão relevante que do índice *Dow Jones*, nos Estados Unidos da América, criou um índice de sustentabilidade para as empresas, a *Dow Jones Sustainability World Index*. Na Inglaterra foi criado o índice *Financial Times and the London Stock Exchange (FTSE4Good)*. No Brasil, a Bolsa de São Paulo criou o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Portanto, a seleção das informações e sua apresentação devem ser criteriosas para gerar impacto positivo e credibilidade junto aos *stakeholders*.

Para Oliveira (2008) na gestão sustentada em *stakeholders*, a atenção deverá estar voltada simultaneamente tanto para os diversos *stakeholders*, quanto para as políticas gerais e responsabilidade social nas tomadas de decisões. Essa necessidade de atenção simultânea é fruto dos múltiplos objetivos, os quais deverão ser integrados pelo gestor, que deverá considerar sempre a responsabilidade social da empresa ou responsabilidade social

corporativa⁹. Oliveira (2008) define Responsabilidade Social Corporativa como sendo as respostas, nas áreas econômicas, legais, éticas e filantrópicas que a empresa deve dar, durante a sua existência, à sociedade.

A objeção mais forte à administração embasada na teoria dos *stakeholders*, feita pelos que defendem a administração pelo lucro em si, é a de que o aumento do valor da empresa demanda tempo e isso aumenta o risco do investimento. Outra objeção é apontada por Friedman (2010), que afirma que o gestor que cumpre as leis do país, estaria necessariamente cumprindo a função social. Rigorosamente, não se pode negar que aquele que cumpre a lei, cumpre a função social. Porém, acredita-se que em decorrência da globalização da economia, dada a velocidade com que as informações são transmitidas, o gestor será sempre pressionado pelos diversos *stakeholders* a fazer além do que é exigido por lei.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Friedman (2010) interpretou o desenvolvimento econômico e social com olhar do seu tempo, em que, assumia-se como verdade que a destruição do meio ambiente era necessária para promover o desenvolvimento social e econômico. Além disso, Friedman (2010) era solipsista, pois interpretava a empresa como um ente com existência isolada e sem relação com o mundo, cujo fim em si era o lucro. No sistema econômico contemporâneo, o exclusivismo do lucro dos *stockholders* como única responsabilidade social empresarial não se sustenta mais, dado as rápidas mudanças do ecossistema terrestre e suas interligações. Tal fato suscita uma mudança de abordagem de interpretação do mundo e das coisas do mundo. Friedman (2010) interpretou o mundo pelo método indutivo, ou seja, a partir da parte, como se as partes estivessem isoladas uma das outras e que a soma das partes – quantitativa e qualitativamente – é igual ao todo. Hoje, a tendência é interpretar o mundo pelo método dialético, que pressupõe uma relação dinâmica e interdependência das partes.

Na administração contemporânea o lucro dá lugar para o valor da empresa. Tal fato, entretanto, não quer dizer que o gestor deva deixar de buscar o lucro. Pois, a ausência deste conduz a um processo de falência. Segundo Sousa e Almeida (2006, p. 4) a

⁹ Neste trabalho as palavras responsabilidade social empresarial (SRE) e responsabilidade social corporativa (RSC) serão consideradas sinônimas.

administração superior dos *stakeholders* deixou de ser “[...] uma simples operação de Receitas menos Despesas ou de Lucro/Investimento. Pois, contempla, pelo menos, quatro importantes aspectos: (1) perspectiva de longo prazo, (2) expectativa de realização de ganhos pelos investidores, (3) dimensões de risco e retorno e (4) responsabilidade social”. Assim, o gestor ao privilegiar a criação de valor da empresa, deve atender, além dos interesses dos *stockholders*, às expectativas dos *stakeholders* e, conforme os anseios dos *stakeholders* são levados em considerações nas tomadas de decisões, a empresa ganha legitimidade e credibilidade.

As implicações das abordagens relativas aos *stakeholders* e *stockholders* ficam evidentes, bem como as mudanças nas organizações contemporâneas, enfatizando o predomínio da abordagem fundamentada na relação da organização com os seus *stakeholders*. Novos estudos são pertinentes e podem ser desenvolvidos a partir destas reflexões, estendendo-se inclusive para uma abordagem mais específica aos aspectos relacionados à responsabilidade social nas organizações.

REFERÊNCIAS

AMARAL, João Paulo; ZANDER, Kátia. **Ferramentas normativas de Responsabilidade Social**. Disponível em: http://ahk.org.br/upload_arq/Ferramentas%20RS.pdf. Acesso: 06 jul. 2011.

BERTOLI, Ana Lúcia; RIBEIRO, Maisa de Souza. **Passivo Ambiental**: Estudo de Caso da Petróleo Brasileiro S.A – Petrobrás. A Repercussão Ambiental nas Demonstrações Contábeis, em Consequência dos Acidentes Ocorridos. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n2/a07.pdf> . Acesso: 20 abr.2009.

BRASIL. Ministério da Justiça. Procon. **Código de defesa do consumidor**. Disponível em: http://www.procon.pe.gov.br/downloads/codigo_defesa_consumidor.pdf. Acesso em 07 jul. 2011.

CARROLL, A.B. A three dimensional conceptual model of corporate social performance. **Academy of Management Review**, Volume 4 (4), p.497-505, 1979

CARVALHO, **Leonardo e Souza**. Downsizing. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/downsizing/37256/>. Acesso: 06 jul. 2011.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade**. Disponível em: <http://www.libertarianismo.org/livros/MF-Capitalismoeliberdade.pdf>. Acesso: 02.abr.2010.

FREEMAN, Edward. **A Stakeholder theory of the Modern Corporation**. Disponível em:

<http://ufolio.uoregon.edu/lcbleadership/files/2008/03/edward-freeman.pdf>. Acesso: 02.abr.2010.

FREEMAN, Edward; Mc Vea, John. **A Stakerholder approach to strategic management**. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511. Acesso: 02.abr.2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARVEY, David. **Condição Pós-moderna**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1994.

JENSEN, Michael C. **Value Maximisation, Stakeholder theory, and the corporate objective function**. Disponível em: <http://www.hbs.edu/research/facpubs/workingpapers/papers2/9900/00-058.pdf>. Acesso: 02.abr.2010.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **The Academy of Management Review**, Vol. 22, No. 4. Oct., 1997, pp. 853-886

OLIVEIRA, José A. Puppim de. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KERDNA Produção Editorial Ltda. **Países Emergentes**. Disponível em: http://países-emergentes.info/mos/view/Pa%C3%ADses_desenvolvidos/. Acesso: 06 jul. 2011.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos Stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SANTOS, Jair Ferreira dos. **O que é pós-moderno**. 11. ed. São Paulo: Brasiliense, 1993.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações: Investigação sobre sua natureza e suas causas**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SOUSA, Almir ferreira de; ALMEIDA, Ricardo Jose. **O Valor da Empresa e a influência dos Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2006.