

Performance social corporativa e performance econômica: algumas contribuições para o debate

Taiane Las Casas Campos*
Suzana Braga Rodrigues**

RESUMO

O objetivo deste artigo é propor uma nova abordagem analítica e metodológica para as pesquisas em responsabilidade social das organizações, tendo como referência a administração estratégica de *stakeholders*. Para tanto, este artigo está dividido em três partes. Na primeira, discutimos as principais contribuições e limitações do debate acerca da responsabilidade social e os impactos sobre o desempenho econômico-financeiro das organizações, desenvolvidos ao longo dos anos 80 e 90. Na segunda parte, o tema da responsabilidade social é discutido sobre a dimensão da administração estratégica dos *stakeholders*. Por fim, é apresentada uma proposta metodológica para as pesquisa de campo, construída a partir da literatura de administração estratégica de recursos organizacionais.

Palavras-chave: Performance social corporativa; Performance econômica; Responsabilidade social; *Stakeholders*.

A performance social corporativa é definida por Wood como: “A configuração de princípios de responsabilidade (*responsability*) social, processos de conformidade (*responsiveness*) social e políticas, programas e resultados observáveis relacionados com as relações das firmas com a sociedade” (WOOD, 1991, p. 693). As pesquisas sobre performance social corporativa podem ser feitas, segundo a autora, a partir dos princípios, processos ou resultados conjuntamente ou de forma isolada, de forma estática ou dinâmica, ou ainda podem considerar uma variedade de motivos, comportamentos e resultados. A performance social corporativa é uma categoria desprovida de conceitos como “bom” ou “ruim”, mas é “um constructo para a

* Economista, Doutora em Administração (Cepead/UFMG). Professora do Instituto de Ciências Gerenciais da PUC Minas. e-mail: lascasas@pucminas.br.

** Doutora em Administração, Professora do Cepead/UFMG e Birmingham Business School – Inglaterra. e-mail: s.b.rodrigues@bham.ac.uk.

avaliação de resultados dos negócios que precisam ser usados em conjugação com valores explícitos sobre o relacionamento negócios-sociedade” (WOOD, 1991, p. 694).

A performance social corporativa como conjunto de princípios, política, processos e resultados das relações das organizações com a sociedade não pode ser confundida com os objetivos organizacionais. Os objetivos se referem a questões como resultados financeiros, crescimento ou expansão, utilização eficiente de recursos e estabilidade da empresa. Esses foram os objetivos apontados por um conjunto de pesquisas (três), resenhadas por Arlow e Gannon (1982). Essas pesquisas foram feitas com executivos de diversos setores da economia americana e consistem em estabelecer um *ranking* de prioridades estabelecidas por suas empresas. Os resultados indicam que “as empresas reconhecem a importância da responsabilidade social e se esforçam para se adequar a essa preocupação. Contudo, a responsabilidade social é subordinada a outros objetivos organizacionais sendo esses essencialmente econômicos” (ARLOW & GANNON, 1982, p. 240). Os autores concluem que: “A responsabilidade social pode ser considerada mais como uma política do que como um objetivo, mesmo que o conceito de política não seja bem definido” (p. 236). Como política, diversos recursos devem ser alocados e resultados perseguidos na atuação social das organizações. A questão deve ser tratada como uma questão estratégica. A administração estratégica estabelece como os recursos da organização podem ser usados para alcançar objetivos planejados (CHANDLER, 1962; CHILD, 1972).

O objetivo deste artigo é propor uma nova abordagem analítica e metodológica para as pesquisas em responsabilidade social das organizações, tendo como referência a administração estratégica de *stakeholders*. Para tanto, este artigo está dividido em três partes. Na primeira, discutimos as principais contribuições e limitações do debate acerca da responsabilidade social e os impactos sobre o desempenho econômico-financeiro das organizações, desenvolvidos ao longo dos anos 80 e 90. Na segunda parte, o tema da responsabilidade social é discutido sobre a dimensão da administração estratégica dos *stakeholders*. Por fim, é apresentada uma proposta metodológica para as pesquisas de campo, construída a partir da literatura de administração estratégica de recursos organizacionais, sendo sustentada por dois conjuntos de teorias, a saber: Teoria da Estratégia Competitiva, proposta por Barney (1991) e a Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975, 1985).

PERFORMANCE SOCIAL E PERFORMANCE ECONÔMICA

Como política, as ações para a responsabilidade social impõem custos e resultados, sendo que essa relação custo/benefício pode ser positiva, negativa ou nula. Os benefícios podem ser internos: moral dos participantes organizacionais, resultados

econômico-financeiros, dentre outros e externos: satisfação dos consumidores, menor pressão ambiental e principalmente a reputação. Os custos são aqueles advindos da utilização de recursos financeiros e humanos, uma vez que esses recursos são, necessariamente, despendidos na ação social. Se a relação custo/benefício for positiva, os administradores podem ser encorajados a manter as atividades, se ao contrário os resultados negativos forem significativos, as ações devem ser mais cautelosas (COCHRAN & WOOD, 1984). A relação entre os custos e a performance responsabilidade social pode apresentar três dimensões, segundo McGuire, Sundgren e Schneeweis (1988). A primeira considera que as firmas incorrem em custos para a responsabilidade social, o que as coloca em desvantagem econômica se comparada com outras menos responsáveis. A segunda possibilidade considerada pelos autores é de que as organizações têm custos que são pequenos e compensados pelos benefícios gerados, como, por exemplo, o aumento de produtividade resultante de políticas de pessoal. Por fim, os autores consideram que, apesar dos custos serem altos, os ganhos advindos da redução de outros custos são mais que proporcionais, ou seja, a responsabilidade social afeta positivamente os resultados organizacionais. McGuire, Sundgren e Schneeweis (1988) consideram que o aumento e o reconhecimento da responsabilidade social e da reputação podem demonstrar uma administração eficiente, o que gera trocas menos custosas. Em contrapartida, baixos níveis de responsabilidade social podem aumentar o risco da firma. Esse maior risco é resultado da maior possibilidade de custos futuros devido a pressões externas por mais responsabilidade.

As pesquisas empíricas que analisam as relações entre a performance social corporativa e a performance econômica são extensas desde os anos 70. A diversidade de medidas de performance social, de performance econômica e de resultados encontrados é também muito grande. Griffin e Mahron (1997) apresentam uma série de 51 estudos elaborados desde os anos 70 sobre performance social corporativa e performance econômica, sendo 16 nos anos 70; 27 nos anos 80; e 8 nos anos 90. Dessa revisão da literatura, os autores constataram que “apesar de numerosos pesquisadores terem explorado as relações empíricas entre performance social corporativa e performance econômica nenhum consenso existe. Os resultados têm sido frequentemente contraditórios, mesmo dentro de uma mesma análise” (p. 5). Os autores consideram que essa falta de consenso é resultado da diversidade de medidas de performance social e performance econômica utilizadas, bem como da diversidade de setores envolvidos em uma mesma pesquisa.

Arlow e Gannon (1982) apresentam uma revisão desses estudos nos anos 70. Um conjunto de sete pesquisas é discutido, sendo que três apresentaram correlação positiva entre as medidas de responsabilidade social e performance econômica. Dentre as demais, três não apresentaram correlação alguma entre essas variáveis e uma sugere correlação positiva. Cochran e Wood (1984) apuraram que a responsabilidade

de social é somente correlacionada negativamente com a idade dos ativos das organizações. Ou seja, empresas velhas tiveram suas plantas executadas sem uma preocupação ambiental, estando mais sujeitas a pressões de ativistas ambientais. Os autores incorporam duas questões não consideradas nos estudos anteriores: um período de tempo maior e um maior número de empresas na amostra, uma vez que os estudos anteriores utilizavam dados apurados por um período de até dois anos e um número muito pequeno de empresas. Os autores consideram que os estudos anteriores também tinham como deficiência a variável de medida de responsabilidade social utilizada. Segundo eles, dois conjuntos de variáveis estiveram presentes na literatura: as medidas baseadas em índices de reputação (o principal índice existente na época era o construído por Moskowitz, com diversas citações e críticas apresentadas na literatura) e a análise de conteúdo. Essa medida se baseia na análise de relatórios internos e externos, publicações e outras fontes de informação sobre a ação social das empresas. A principal crítica que se faz a essas medidas é o critério adotado para compor os índices e a possível falta de correspondência entre as políticas expostas nos relatórios e a ação efetiva das organizações.

Com as mesmas preocupações metodológicas, Aupperle, Carroll e Hatfield (1985) desenvolveram uma pesquisa que se estruturou a partir de questionários respondidos por executivos de empresas americanas, que tinham que manifestar suas preocupações quanto a um conjunto de variáveis baseadas em proposições sobre questões de responsabilidade econômica, social, ética e filantrópica. Como variáveis de performance econômica, os autores utilizaram as já clássicas variáveis de retorno sobre o patrimônio e retorno sobre ações. Os autores não encontraram correlação entre as variáveis de performance econômica e as variáveis de performance social, estabelecidas por meio das preocupações com questões sociais manifestadas nos questionários.

As relações entre responsabilidade social e performance econômica foram também objeto de preocupação de McGuire, Sundgren e Schneeweis (1985), que utilizaram o índice de reputação da **Fortune Magazine**, para os anos de 1983 a 1985, e as clássicas medidas de performance financeira. Os autores inovam à medida que consideram a ordem dos eventos um fator importante e se perguntam se a performance econômica é um bom preditor da responsabilidade social ou se essa é resultado daquela. Os resultados indicam que empresas com boa performance econômica apresentam melhor desempenho social. Outra contribuição desses autores é quanto à utilização de medidas de performance econômica, a partir de dados da contabilidade como melhor correlacionados com a performance social que as medidas obtidas no mercado de capitais. Segundo os autores, as medidas de mercado se prestam mais a *event studies*, pois, o mercado avalia a performance social a partir de fatos, sendo que, mesmo que a ação social da empresa perdure no tempo, o mercado só considera ações novas.

Nos anos 90, as indagações sobre medidas, resultados e explicações teóricas para sustentar as relações entre responsabilidade social e econômica de performance social ainda se mantêm. Giffin e Mahon (1997) propõem conjugar índices de responsabilidade social, de forma a reverter o viés das pesquisas que utilizam indicadores específicos. Os autores utilizam os três indicadores mais frequentes nas pesquisas, sendo eles: o índice **Fortune**, o índice KLD e o *Toxics Release Inventory*. Esses índices refletem diferentes dimensões da responsabilidade social e captam, segundo os autores, toda a diversidade de aspectos a serem avaliados. Os resultados indicaram correlação positiva, principalmente entre os dados de performance financeira e o índice **Fortune**. Os autores atribuem esses resultados ao fato de terem analisado somente uma indústria, que segundo eles é a forma apropriada para a análise da responsabilidade social devido às especificidades das relações dos *stakeholders* e as empresas.

A ampla gama de resultados obtidos nas pesquisas sobre responsabilidade social e performance organizacional têm impedido que se estabeleça uma base de conhecimento dessas relações. Ullmann (1985) considera os estudos de responsabilidade social “um conjunto de dados à procura de uma teoria”. Ruf *et al.* (2001) apontaram as principais deficiências nos estudos de responsabilidade social:

- a) falta de fundamentação teórica;
- b) falta de uma medida sistemática para a responsabilidade social corporativa;
- c) falta de rigor metodológico;
- d) limitações quanto ao tamanho e composição das amostras;
- e) incompatibilidade entre variáveis financeiras e sociais.

A nosso ver, os problemas observados são tanto resultado de problemas referentes ao objeto quanto ao método.

PERFORMANCE SOCIAL E AS POLÍTICAS PARA STAKEHOLDERS

Quanto ao objeto, a extensão do termo responsabilidade social corporativa e sua medida, a performance social corporativa, são idéias ou constructos mais que conceitos operacionalizáveis. Como constructos são “abstrações que existem na cabeça das pessoas, mas eles não têm um objeto real. Eles não podem ser contados ou observados. Eles existem somente porque eles são inferidos dos resultados de fenômenos observáveis” (CAMERON & WHETTEN, 1983, p. 7).

Com tais dificuldades, Clarkson (1995) propõe uma direção mais pragmática nas pesquisas do campo, incorporando a dimensão dos *stakeholders*. A imputação da responsabilidade social às organizações a partir de seus *stakeholders* (consumidores, acionistas, fornecedores, empregados e comunidade) é factível, segundo o autor, porque os administradores entendem o significado da responsabilidade no contexto dos

negócios, ou seja, da produção, *marketing*, finanças e recursos humanos. Clarkson (1995) propõe: a) é necessário distinguir entre questões de *stakeholders* e questões sociais porque as corporações administram relações com *stakeholders* e não relações com a sociedade; b) é necessário conduzir a análise no nível apropriado: institucional, organizacional ou do indivíduo; e c) é possível analisar e avaliar ambos: a performance social das corporações e a performance de seus administradores na administração das responsabilidades corporativas e relacioná-las com seus *stakeholders*.

Freeman (1984) foi pioneiro ao trazer o espaço da responsabilidade social para uma dimensão mais restrita com a seguinte definição de *stakeholders* “inclui qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pelos objetivos organizacionais” (p. 174). A amplitude do conceito suscitou outras proposições que, segundo Starik (1993), podem ser consideradas em função da extensão, do tipo de benefício, da importância e, principalmente, da percepção do que sejam as organizações e quais seus objetivos.

Na dimensão mais ampla do conceito de *stakeholders*, estão as contribuições que buscam estabelecer as relações a partir dos efeitos. O conceito de Freeman (1984), considerado o mais amplo, abre espaço para virtualmente qualquer um que possa afetar ou ser afetado pela organização. Abre uma possibilidade infinita de *stakeholders*, pois, até mesmo fatores climáticos exercem esse papel (MITCHELL, AGLE & WOOD, 1997). Com base em Freeman (1984), Starik (1993) propõe que o conceito seja estabelecido a partir do corte feito pelo pesquisador, pois, o que afeta ou é afetado pela organização pode incluir a atmosfera, os seres inanimados (pedras, computadores) e toda a sorte de indivíduos e seres em geral. Nessa dimensão, o conceito não é passível de operacionalização e é incapaz de fornecer os subsídios necessários para que administradores reconheçam e atuem para avaliar os interesses desses agentes.

Por outro lado, no nível restrito, estão as contribuições que visam definir grupos e seus interesses para a atividade econômica da organização. Clarkson (1994) define *stakeholders* a partir do risco envolvido. Assim, *stakeholder* voluntário é aquele que incorre em algum risco por ter investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, algum tipo de valor na firma. Os *stakeholders* involuntários são aqueles que estão sujeitos a riscos resultantes da ação das firmas. Nessa conceituação, as relações entre os *stakeholders* e as organizações envolvem o sentido da perda ou de um risco associado. Clarkson (1995) refina mais o conceito, considerando *stakeholders*:

as pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse em uma corporação e em suas atividades passadas, presentes e futuras. Tais reivindicações, direitos ou interesses são resultado de transações ou ter ações com a corporação e pode ser legal, moral, individual ou coletiva. (p. 5)

Outra possibilidade para definir *stakeholders* é segundo o grau de importância relativa que têm, ou seja, quão importante são os *stakeholders* A em relação a B (STA-

RIK, 1993). Para relativizar, alguns critérios são estabelecidos. Freeman (1984) usa o critério da cooperação e competitividade. Já Mitchell, Agle & Wood (1997) propõem definir o princípio de quem e o que realmente conta na identificação de *stakeholders* a partir de três atributos:

- a) poder para influenciar a firma;
- b) a legitimidade dessas relações; e
- c) o impacto de suas exigências sobre a organização.

Athkinson e Waterhouse (1997) propõem que os *stakeholders* sejam classificados em primários e secundários. Os primários seriam aqueles sem os quais a organização não sobreviveria (os acionistas, empregados, fornecedores e consumidores). Os *stakeholders* secundários têm algum grau de importância, mas sem, contudo, comprometer a existência da organização (comunidade, governo e outras organizações). Dentro dessa gama de conceituações, a literatura considera *stakeholder* os empregados, os fornecedores, os acionistas, os clientes, o governo e a comunidade (MOORE, 1999).

Com as proposições sobre a responsabilidade social a partir dos *stakeholders*, o estudo sobre as relações entre a sociedade e as organizações tomam uma nova dimensão. Cannon (1994) propõe entender essas relações a partir da dimensão dos contratos. As organizações criam riquezas, produtos e serviços, geram empregos, inovam e criam as condições para a manutenção de suas atividades e da comunidade onde opera. A sociedade, por sua vez, espera receber salários, impostos e demais rendas pelos recursos humanos, materiais, infra-estrutura e garantias legais que coloca à disposição das organizações. Essas são as demandas dos *stakeholders*, que imputam às organizações sanções legais ou na forma de manifestações explícitas ou implícitas de insatisfação pela não-conformidade com suas expectativas.

Ruf *et al.* (2001) buscam nas teorias organizacionais a fundamentação teórica para investigar se as companhias se beneficiam financeiramente melhorando a performance social a partir dos *stakeholders* e consideram a teoria da estratégia competitiva da “Visão da firma baseada em recursos”, proposta por Barney (1991), e a teoria dos “Custos de transação” (WILLIAMSON, 1975, 1985) como arcabouço teórico necessário ao debate.

A perspectiva baseada em recursos

Esse modelo foi proposto por Barney (1991) a partir do conceito de vantagens competitivas que, segundo o autor, é o principal campo de pesquisas da administração estratégica. Barney parte dos tradicionais modelos de administração estratégica, nos quais a importância dos recursos organizacionais é reconhecida para se obter vantagens comparativas. Nesses modelos, os recursos constituem vantagem competitiva para um setor ou para a indústria como um todo. As firmas dentro de uma

mesma indústria são idênticas em termos estratégicos e recursos que controlam. Essa premissa, nos modelos tradicionais, advém do pressuposto de livre mobilidade dos recursos dentro da indústria e, portanto, do livre acesso de cada firma a eles. Barney redimensiona o conceito de vantagem competitiva baseada em recursos à medida que considera que tais recursos são homogêneos e não têm livre mobilidade, e uma firma que possua determinado recurso pode ter uma “vantagem comparativa sustentada” a partir desse recurso. Para gerar vantagem comparativa sobre as demais, segundo Barney (1991), os recursos de uma firma precisam ter quatro atributos:

- a) precisam criar valor no sentido de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças advindas do ambiente;
- b) precisam ser raros, ou seja, de difícil acesso às demais firmas;
- c) precisam ser imperfeitamente imitáveis; e
- d) não podem ser facilmente substituídos.

Os recursos que geram vantagens competitivas precisam ser, em síntese, heterogêneos, raros e não ter mobilidade entre as firmas, pois se assim fosse não gerariam tal vantagem.

Para esse modelo, as vantagens competitivas são geradas dentro das organizações e são determinadas pela habilidade dos administradores para organizar os ativos de forma a produzir melhor performance e determinar a vantagem competitiva (RUSSO & FOUTS, 1997). Os *stakeholders*, como ativos organizacionais, podem gerar vantagens competitivas, pois são ou podem ser específicos de cada organização.

Teoria dos custos de transação

As transações são atividades de compra, venda, recrutamento de mão-de-obra e outras necessárias à atividade produtiva. Essas transações, segundo Williamson (1975), podem ocorrer por meio do mercado ou internamente, dentro da firma. O determinante do local para a realização desses contratos, mercado ou firma é a eficiência de cada local para a realização da transação. As transações exigem que contratos sejam elaborados, escritos e executados incorrendo em custos para cada uma dessas fases; esses são os custos de transação. O mercado, para esse autor e os economistas neoclássicos, é o local mais eficiente para ocorrerem as transações, dadas as condições estabelecidas pela concorrência. Todavia, a existência de fatores ambientais, principalmente as incertezas implícitas nas transações, associadas a fatores humanos, podem tornar os custos de transação do mercado elevados o suficiente para justificar que a transação ocorra no interior da firma. Os fatores humanos que Williamson considera são a racionalidade limitada e o oportunismo dos agentes. O conceito de racionalidade limitada é tomado de Simon e se refere ao fato de que “[...] a capacidade humana de formar e resolver problemas complexos é muito pequena se compara-

da com o tamanho dos problemas, para os quais as soluções são requeridas” (p. 9). Os seres humanos não são capazes de obter e reter toda a gama de informações necessárias à atividade produtiva. O oportunismo, por sua vez, se refere a:

- a) falta de franqueza ou honestidade nas transações para buscar o auto-interesse como referência;
- b) o comportamento oportunista tem pouco risco quando grande número de trocas se estabelecem.

A conjugação de fatores ambientais (incertezas) associadas aos fatores humanos (racionalidade limitada e oportunismo) impõe custos de transação que farão com que a firma internalize ou não a transação (WILLIAMSON, 1975). Os custos dependem de três características das transações. A primeira é a especificidade dos ativos, objeto da transação. Os ativos muito específicos, por exemplo, um trabalhador muito qualificado ou com uma qualificação muito específica, não são facilmente encontrados no mercado. A firma, nesse caso, deve internalizar – recrutar e reter – esse ativo. No sentido inverso, os ativos poucos específicos para um uso podem ser comprados facilmente no mercado. Esse parece ser o caso dos serviços de manutenção e limpeza, pois há uma tendência das organizações a utilizar o mercado, tercerizando tais serviços. A segunda característica das transações que determina seus custos é a frequência. Transações muito frequentes geram custos de elaboração e execução de contratos muito maiores que transações raras. Por fim, a terceira característica é quanto à incerteza. Transações com alto grau de incerteza geram a necessidade de contratos mais elaborados e maiores custos de execução.

Os custos de elaborar e monitorar os contratos entre as organizações e seus *stakeholders* podem ser elevados, pois dependem das características das transações. Quando os custos se elevam, as organizações tendem a se engajar em um comportamento oportunista (RUF *et al.*, 2001). Os *stakeholders*, por sua vez, tendem a se preservar monitorando e demandando mais regulamentação externa (como no caso dos contratos de trabalho, na preservação ambiental e nos sistemas de proteção ao consumidor), ampliando os custos de transação. As transações entre as organizações e seus *stakeholders* podem ser mais ou menos onerosas, dependendo das incertezas e do oportunismo de cada uma das partes.

UMA PROPOSTA METODOLÓGICA PARA AS PESQUISAS SOBRE PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA E PERFORMANCE ECONÔMICA

A definição do objeto de pesquisa da performance social a partir dos *stakeholders* abre a possibilidade de construção do método a partir a literatura de administração estratégica. Os *stakeholders* são, conforme proposto por Ruf *et al.* (2001), recursos es-

tratégicos que podem gerar vantagens competitivas ou reduzir custos de transações. Assim, se uma organização tem uma postura proativa diante de uma questão ambiental, pode obter vantagem competitiva diante de suas concorrentes, seja aumentando sua reputação, seja minimizando riscos de eventuais multas ou outras sanções de órgãos ligados ao meio ambiente. De maneira análoga, se uma organização estabelece uma política positiva diante de seus fornecedores, pode obter vantagens comparativas devido à possibilidade de ter um fluxo contínuo e estável de suprimento de insumos para seu processo produtivo, reduzindo ainda seus custos de transação.

As relações das organizações com seus *stakeholders* fazem parte de cálculo estratégico, e o “tipo de relacionamento que produz o melhor resultado prospectivo para a firma é buscado” (SHAWN & WICKS, 1999, p. 12). Esses autores, em uma pesquisa empírica, testaram hipóteses referentes à percepção dos administradores sobre a importância estratégica dos *stakeholders* de 100 firmas de diversos setores da economia americana. As hipóteses consideravam a importância dos *stakeholders* percebida pelos administradores como: a) os administradores atendem aos interesses dos *stakeholders* à medida que esses afetam a performance organizacional; e b) o comprometimento dos administradores com os interesses dos *stakeholders* determina as estratégias da organização e essa, a performance. A pesquisa comprovou a preocupação dos administradores com a performance organizacional e não obteve evidências de que as relações com *stakeholders* determinassem as estratégias (SHAWN & WICKS, 1999).

A importância da administração de *stakeholders* foi avaliada por Preston & Sapienza (1990), que também utilizaram a percepção dos administradores para estabelecer as relações entre esses e a performance. Os autores comprovaram correlações positivas entre as variáveis de *stakeholders* e a performance organizacional, medida pelo crescimento das vendas e taxa de retorno sobre investimento.

A performance social corporativa considerada a partir dos *stakeholders* e correlacionada com a performance organizacional a partir da administração estratégica de recursos tem, conforme anteriormente discutido, estado presente nos estudos organizacionais. O que, contudo, não está estabelecido e, portanto, constitui a proposta deste estudo é a associação de variáveis estratégicas para *stakeholders* e a performance organizacional. O que se apresenta a seguir são algumas possibilidades para a construção dessas relações a partir de três *stakeholders*: consumidores, meio ambiente e empregados. Desses exemplos, outras construções podem ser feitas, tanto para outros *stakeholders* quanto incorporando novas variáveis de análise.

Consumidores

Os consumidores como *stakeholders* afetam os resultados organizacionais à medi-

da que estratégias sejam adotadas visando a esse fim. As ações de uma organização em face de seus consumidores constituem estratégias que podem ser ofensivas ou defensivas (FORNELL, 1992). As ofensivas são aquelas focadas na busca por novos consumidores e/ou na maior participação no mercado. O principal objetivo dessa estratégia é açambarcar consumidores dos concorrentes ampliando a participação no mercado. Nas estratégias defensivas, o objetivo é manter os consumidores atuais reduzindo a saída para os concorrentes. O foco dessa estratégia é a satisfação do consumidor.

A satisfação do consumidor pode ser definida como uma “avaliação global do consumidor de sua compra ou experiência de consumo” (EDVARDSSON, *et al.*, 2000, p. 917) ou é um “processo que culmina na compra e consumo e é interligado com os fenômenos pós-compra, tais como mudança de atitude, compras repetidas e lealdade à marca” (CHURCHILL & SURPRENANT, 1982, p. 491). Dessa conceituação emerge a principal característica da satisfação do consumidor. A literatura considera a satisfação relacionada à compra presente com a experiência passada.

As relações entre as variáveis de satisfação do consumidor e performance organizacional podem ser estabelecidas de forma direta ou indiretamente por meio da fidelidade e/ou retenção (RUST & ZAHORIK, 1993). O efeito direto é resultado do aumento das receitas ou redução de custos gerados pela experiência positiva de consumo. Os custos operacionais gerados pelas vendas só terminam quando o consumidor satisfeito não retorna solicitando reparos ou garantias de serviços. A fidelidade do consumidor, por sua vez, pode ser determinada a partir da predisposição para comprar novamente da mesma organização. Já a retenção se refere ao fato do consumidor estar efetivamente comprando novamente da mesma firma (EDVARDSSON *et al.*, 2000).

A fidelidade afeta a performance à medida que um consumidor leal faz compras repetidas gerando um fluxo financeiro para as organizações (ANDERSON & FORNELL, 1992). Todavia, esse fluxo financeiro ocorre somente ao final do processo e pode ser ampliado pelo que Edvardsson *et al.* chamam de receitas de crescimento. Essas receitas são de duas origens: a) vendas cruzadas, que ocorrem à medida que o consumidor satisfeito se disponha a comprar outros produtos da mesma organização; e b) aumento do volume comprado. Associado a essas receitas, a lealdade do consumidor pode reduzir despesas que são: os custos de aquisição (programas de incentivo, custos de prospecção, de cadastramento), custos operacionais (de conhecimento dos hábitos e preferências) e prêmios de preços, pois a fidelidade faz o consumidor menos propenso a descontos nos preços fazendo com que as organizações tenham que pagar prêmios sobre preços para mantê-los (EDVARDSSON *et al.*, 2000).

Associados a esses custos, a satisfação do consumidor e conseqüentemente a fidelidade pode reduzir a elasticidade preço da demanda, reduzir os custos de transa-

ção, reduzir os custos de falhas (retrabalho, reclamações por garantias), reduzir os custos de atrair novos clientes, melhorar a reputação da firma e gerar um “isolamento” para choques de curto prazo sobre a firma, provenientes do ambiente externo (ANDERSON & FORNELL, 1994).

As pesquisas empíricas sobre satisfação do consumidor têm, em sua maioria, se fixado nas avaliações sobre a performance de um produto em particular (CADOTTE *et al.*, 1987; CHURCHILL & SURPRENANT, 1982; RUST & ZAHORIK, 1993), ou em relação a um ou mais setores da atividade econômica – indústria ou serviços (FORNELL, 1992). As pesquisas que consideram os efeitos da satisfação sobre a performance organizacional são em menor volume e se diferenciam quanto às medidas de performance organizacional utilizadas, os setores pesquisados, o tamanho da amostra e ao critério ou índice de satisfação do consumidor utilizado, sendo todas essas variáveis importantes para a especificação dos modelos.

“Meio ambiente”: as relações entre organizações e meio ambiente têm sido objeto de debate entre os estudiosos de ambas as áreas do conhecimento. As organizações extraem do ambiente os insumos necessários ao processo produtivo, tais como matérias-primas – madeira, derivados de petróleo, terra, dentre outros – e os converte em produtos e os retorna à sociedade em forma de produtos acabados e resíduos industriais. Resíduos são insumos não-aproveitáveis, não-recicláveis e que se despejados provocam poluição ambiental.

A administração ambiental compreende as ações das organizações para minimizar os impactos negativos diretos da atividade produtiva sobre o ambiente (KLASSEN & McLAUGHLIN, 1996). A estratégia ambiental pode ser: ofensiva, defensiva, indiferente ou inovativa (CANNON, 1994). A estratégia ofensiva constitui em uma reação, na maioria das vezes imediata, a acusações de prejuízos ambientais. Na estratégia defensiva, as organizações se posicionam como vítimas e adotam uma postura explicativa sobre seu funcionamento e limitações inerentes à sua atividade. Faz parte dessa estratégia manter sigilo de suas atividades, expondo-se o menos possível. A indiferença é a resposta dominante especialmente entre as pequenas e médias empresas (CANNON, 1994). Nessa estratégia, a ação organizacional é resultado da imposição de uma legislação que a obrigue a adotar práticas e procedimentos específicos. Por fim, a estratégia inovativa é baseada em ações que visam eliminar produtos e processos organizacionais que possam causar danos ambientais. Pelo lado da redução de custos, Klassen e McLaughlin (1996) consideram que as organizações que investem em sistemas de administração ambiental podem potencialmente evitar crises e imputação de responsabilidade ambiental. Além disso, os custos de desperdícios e processos ineficientes são reduzidos e empresas melhor posicionadas na questão ambiental podem gerar barreiras à entrada de novos concorrentes como resultado das vantagens competitivas estabelecidas pela indústria.

Os impactos sobre a reputação foram considerados por Gilley *et al.* (2000) como o principal benefício das iniciativas ambientais que melhoram a performance da organização. Os autores construíram um modelo baseado em inovações ambientais de produtos e processos com diferentes efeitos sobre a reputação e a performance. A reputação é “usualmente um grande valor e comumente serve como um compromisso de que os produtos irão satisfazer ou as garantias serão honradas” (WALTERS, 1993, p. 70). A reputação é um ativo que pode gerar renda no futuro (WEIGELT & CAMERER, 1988). As organizações com alta reputação podem atrair melhor mão-de-obra, ter acesso mais fácil ao mercado de capitais, atrair mais investidores e manter a fidelidade dos consumidores (GILLEY *et al.*, 2000). As iniciativas ambientais afetam a reputação das organizações, segundo esses autores, de formas distintas. As iniciativas são aquelas “processo-dirigidas” e visam minimizar os impactos ambientais do processo produtivo. As ações nesse sentido são aquelas que reavaliam os tipos de insumos utilizados, reduzem os desperdícios do processo e a estrutura produtiva. O resultado dessa iniciativa é a redução dos custos de produção. Os impactos dessa iniciativa (GILLEY *et al.*, 2000) sobre a reputação são baixos, pois, esse tipo de estratégia é pouco disseminada pela mídia e não chega aos demais *stakeholders*. Contrariamente às iniciativas “processo-dirigidas”, as iniciativas “produto-dirigidas” têm grande impacto sobre a reputação. Essas iniciativas podem se dar com a criação de novos produtos ambientalmente orientados ou quando se reduz o impacto dos produtos existentes (GILLEY *et al.*, 2000). O contato das organizações com seus *stakeholders* é, via de regra, feito por meio de seus produtos. A mídia divulga com mais frequência essas iniciativas e os efeitos sobre a reputação são mais imediatos e duradouros. A reputação ambiental de uma organização pode atrair e/ou manter consumidores e atrair novos investidores, uma vez que os riscos de uma ação ambiental se reduzem. Todos esses resultados afetam a performance organizacional.

“Empregados”: as práticas da administração estratégica de recursos humanos podem ser agrupadas, segundo Delaney & Huselid (1996), em três conjuntos. No primeiro, estão aquelas que dizem respeito às habilidades dos trabalhadores, sendo o recrutamento e seleção e o treinamento as mais importantes. No segundo conjunto, estão as práticas de motivação, que compreendem as atividades de compensação financeira e participação nas decisões referentes ao trabalho. Por fim, no terceiro conjunto, os autores agrupam as práticas que se referem à estrutura do trabalho, ou seja, o recrutamento interno (mercado de trabalho interno), o sistema de produção baseada em times de produção e o sistema de reclamação ou de manifestação de descontentamento com as condições de trabalho. As práticas de recursos humanos podem ser agrupadas, então, naquelas que afetam a habilidade, a motivação e a estrutura do trabalho.

Para influenciar a performance, espera-se que as práticas aumentem a eficiên-

cia ou contribuam para o crescimento das receitas das organizações. Devem, portanto, aumentar a produtividade e reduzir o *turnover* e o absenteísmo (BECKER & GERHART, 1996). A produtividade é condicionada pela habilidade do trabalhador e essa pode ser melhorada a partir de práticas de seleção e treinamento. O *turnover* e o absenteísmo são relacionados às práticas de motivação com a compensação financeira e estímulos à participação nas decisões referentes às atividades.

Na perspectiva da teoria baseada em recursos, um adequado programa de recrutamento e seleção pode gerar vantagens competitivas a uma organização à medida que consiga atrair indivíduos com habilidades que sejam raras, gerem valor, sejam insubstituíveis e não sejam imitáveis (BARNEY, 1991). Um adequado programa de recrutamento e seleção pode também ser capaz de reduzir os custos de treinamento, aumentando a performance organizacional (HAREL & TZAFRIR, 1999).

As práticas de motivação, principalmente, a compensação financeira e os impactos sobre a performance dos indivíduos e da organização foram objeto de um grande número de pesquisas (HAREL & TZAFRIR, 1999). O primeiro efeito que um programa de compensação pode gerar é atrair melhores candidatos, aqueles com habilidades que gerem vantagens comparativas, e mantê-los na organização. O programa também pode reduzir o absenteísmo e o *turnover* e melhorar a performance (DELANEY & HUSELID, 1996). Outros estudos têm procurado estabelecer como programas alternativos de compensação a participação nos lucros, podendo, dessa forma, alterar a performance (JONES, 1997). Os resultados devem ser considerados aqui, como nas demais práticas, a partir dos custos incorridos e dos benefícios obtidos.

As práticas referentes à estrutura do trabalho visam criar um sistema adequado de trabalho, em que o trabalhador possa contribuir para a definição da forma e das condições de trabalho. A principal prática desse conjunto, que tem recebido mais atenção dos pesquisadores, é o mercado interno de trabalho ou sistema de recrutamento interno. A mobilidade dos empregados, horizontal ou vertical, dentro das organizações, pode afetar a performance de duas formas:

- a) diretamente, por meio do conhecimento, experiência e satisfação; e
- b) indiretamente, por meio da redução dos custos de recrutamento, seleção e treinamento (HAREL & TZAFRIR, 1999).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As contribuições deste estudo para as pesquisas sobre responsabilidade social e performance organizacional são de duas ordens. A primeira foi para endossar as contribuições da literatura quanto ao objeto de estudo tendo como referência a dimensão dos *stakeholders*. A segunda é a proposição de uma metodologia de pesquisa base-

ada na literatura de administração estratégica, na qual são estabelecidos os interesses dos *stakeholders* como variáveis de impacto na performance organizacional.

A metodologia proposta é sustentada em uma estrutura teórica e em um conjunto de proposições empíricas. A base teórica é sustentada por dois conjuntos de teorias: a visão da teoria da estratégia competitiva da Visão da Firma Baseada em Recursos proposta por Barney (1991) e a teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975, 1985) como arcabouço teórico necessário ao debate. Com tais teorias, espera-se suprir uma importante lacuna dos estudos de performance social e performance econômica, que conforme Ullmann (1985) se caracterizam por “um conjunto de dados à procura de uma teoria”.

As proposições empíricas se fundamentam na literatura de administração estratégica e viabilizam a operacionalização dos modelos. A mensuração de variáveis como satisfação do consumidor, produtividade de empregados ou reputação ambiental é factível à medida que existem pesquisas sistemáticas, mesmo que para setores específicos da atividade econômica, para essas variáveis.

ABSTRACT

The aim of this article is to suggest a new analytic and methodological approach for the researches in an organization's social responsibility, based on stakeholders' strategic administration. The article has been divided into three parts described as follows. The first presents the discussion about the relevant contribution and limitation of the debate on social responsibility and the impact on the economic and financial performance of organizations, which took part along the 80's and 90's decades. In the second part the topic of social responsibility is discussed based from the dimension of stakeholders strategic administration. Finally a methodological proposal is presented for field's research, based on the literature of strategic administration of organizational resources.

Key words: Corporate social performance; Economic performance; Social responsibility; Stakeholders.

Referências

- ALTKINSON, Anthony A.; WATERHOUSE, John. A stakeholders approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, v. 38, n. 3, p. 25-36, Spring 1997.
- ANDERSON, Eugene; FORNELL, Caes. Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 53-67, Jul. 1994.
- ARLOW, Peter; GANNON, Martin. Social responsiveness, corporate structure, and economic performance. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 2, p. 235-241, 1982.

AUPPERLE, Kenneth; CARROLL, Archie B.; HATTFELD, John. An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. **Academy of Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 446-463, 1985.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BECKER, Brian; GERHART, Barry. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. **Academy of Management Journal**, v. 39, issue 4, p. 779-803, August 1996.

CADOTTE, Ernest; WOODDRUFF, Robert B.; JENKINS, Roger L. Expectations and norms in models of consumer satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. XXIV, p. 305-314, August, 1987.

CAMERON, Kim; WHETTEN, David. Organizational effectiveness: one model or several? In: CAMERON, Kim; WHETTEN, David. **Organizational effectiveness: a comparison of the multiple models**. New York: Academic Press, 1983.

COCHRAN, Philip; WOOD, Robert A. Corporate Social responsibility and financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 42-56, 1984.

CANNON, Tom. **Corporate responsibility**. London: Pitman Publishing, 1994.

CHANDELER, A. **Strategy and structure**. Chapters in the history of the industrial enterprise. New York: Anchor Books, 1962.

CHILD, John. Organization structure, environments and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, p. 1-22, 1972.

CHURCHILL, Gilbert A.; SURPRENANT, Carol. An investigation into the determinants of customer satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. XIX, p. 491-504, nov., 1982.

CLARKSON, Max B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, Mississippi State v. 20, p. 92-117, jan.1995.

CLARKSON, Max B. E. The Toronto conference: reflections on stakeholders theory. **Business and Society**, april, 1994.

DELERY, John; HUSELID, Mark A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy of Management Journal**, v. 39, issue 4, p. 949-962, August 1996.

EDVARDSSON, Bo; JOHNSON Michael D.; GUSTAFSSON, Anders; STRANDVIK, Tores. The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. **Total Quality Management**, v. 11, n. 7, p. 917-927, 2000.

FORNELL, Claes. A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 6-21, January 1992.

FREEMAN Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. London: Pitman Publishing, 1984.

GRIFFIN, Jennifer; MAHON, John. The corporate social performance and corporate financial performance debate. **Business & Society**, v. 36, issue 1, p. 5-32, March 1997.

HUSELID, Mark A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, issue 3, p. 635-666, June, 1995.

McGUIRE, Jean; SUNDGREN, Alison; SCHNEEWEIS, Thomas. Corporate social responsibility and firm financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 13, n. 4, p. 854-872, 1988.

MITCHELL, Ronald; AGLE, Bradley; WOOD, Donna. Toward a theory of stakeholders identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 2, p. 853-870, 1997.

MOORE, Geoff. Tinged shareholders theory: or what's so special about stakeholders? **Business Ethics: A European Review**, v. 8, n. 2, 1999.

RUF, Bernadette M. *et al.* An empirical investigation of the relationship change in corporate social performance and financial performance: a stakeholder theory perspective. **Journal of Business Ethics**, July 2001.

RUST, Roland; ZAHORIK, Antony J. Customer satisfaction, customer retention and market share. **Journal of Retailing**, v. 69, n. 2, p. 193-214, Summer 1993.

SHAWN, Berman; WICKS, Andrew C. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models... **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 488-509, Oct. 1999.

STARIK, Mark. The Toronto conference: reflections on stakeholders theory. **Business and Society**, April, 1994.

ULLMANN, A. Data in search of a theory: a critical examination of the relationship among social performance, social disclosure and economics performance of US. firms. **Academy of Management Review**, v. 10, p. 540-577, 1985.

WALTERS, Stephen J. K. **Enterprise, government and the public**. London: McGraw-Hill, Inc., 1993.

WILLIAMSON, Oliver E. Managerial discretion and business behavior. In: GILBERT, M. **The modern business enterprise**. Penquin Books England, 1973.

WILLIAMSON, Oliver. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. London: Free Press – Collier MacMillian Publishers, 1975.

WOOD, Donna J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.