A relação entre a «performance» social e a «performance» económico-financeira

por Daniel Taborda

RESUMO: O debate em torno da responsabilidade social centra-se actualmente a um nível da avaliação da «performance» social da organização e da captura das relações de causa-efeito com a «performance» económico-financeira. As dificuldades em estabelecer uma relação universal entre estas dimensões da «performance» sugerem que a abordagem empírica deste problema deve ser orientada para o caso concreto.

Palavras-chave: Dimensões da Performance Organizacional, Performance Social, Performance Financeira

TITLE: The relationship between social performance and financial performance

ABSTRACT: Corporate social performance measurement and its relation to financial performance have been an important issue in the corporate social responsibility debate. The literature results suggest that the link between these performance dimensions should be studied in a specific context.

Key words: Corporate Performance Dimensions, Social Performance, Financial performance

TÍTULO: La relación entre la «performance» social y la «performance» económico-financeira

RESUMEN: El debate alrededor de la responsabilidad social centrase en la actualidad al nivel de la evaluación de la performance social de la organización y la integración de las relaciones causa-efecto con la performance económico-financiera. Las dificultades en el establecimiento de una relación universal entre estas dos dimensiones del performance sugieren que el análisis de este problema debe ser orientado para el caso concreto.

Palabras clave: Dimensiones del Performance de la Organización, Performance Social, Performance Financeira

A responsabilidade social de uma organização é concretizada pela incorporação dos efeitos sociais que produz no seu processo de tomada de decisão, demonstrando que o seu compromisso não se esgota no cumprimento das obrigações económicas ou legais.

As críticas dirigidas à responsabilidade social remontam a várias décadas. Alegando que a responsabilidade social tem impactos negativos na rendibilidade, Friedman (1970) defendeu que as organizações são construções legais amorais, pelo que este tipo de responsabilidade extravasa o âmbito dos objectivos organizacionais, devendo ser recentrada para a esfera individual da dimensão humana. Este argumento aduzido por Friedman negligencia a elementar evidência de que as organizações são compostas por pessoas. De facto, ainda que o *self-interest* seja uma doutrina hegemónica nos nossos tempos, alicerçando-se no paradigma do *Homo Economicus*, esta tem vindo gradualmente a resvalar para um conjunto de valores distorcidos que justificam comportamentos oportunistas e que desconsideram o Homem como um agente moral. Ora, a prosperidade social deve ser considerada no leque de objectivos organizacionais, sob pena de provocar o próprio colapso do sistema económico-social

[Mintzberg *et al.*, 2002, p. 73, sustentam que «a prosperidade não é apenas económica (...). Tem de ser também social e isso depende da distribuição. A prosperidade real combina desenvolvimento económico com generosidade social»].

Diversas correntes têm contribuído para que a actuação das organizações esteja vinculada ao bem-estar social, propalando argumentos normativos (geralmente sob a égide da ética aplicada às organizações), associados à teoria do contrato social (a utilização de recursos colectivos por parte das organizações legitima que as reivindicações sociais sejam satisfeitas[1]), e à teoria dos *stakeholders*, identificando-se, no âmbito desta última, uma vertente mais pragmática.

Os modelos dicotómicos cederam em favor de uma lógica de compromisso entre o aumento dos lucros e do bem-estar social, reputando-se de especial interesse o estudo da relação entre a «performance» económico-financeira e a «performance» social.

É nesta abordagem mais instrumental que se identifica a persistência em torno da relação entre a *performance* económico-financeira e a *performance* social, e que não pode ser vista separadamente das sucessivas críticas que impendem sobre a responsabilidade social empresarial, investidas pela corrente neoliberal, de que Friedman é o principal subscritor. De facto, as críticas ancoradas na tensão dialéctica entre a responsabilidade social e a *performance* económico-financeira das organizações impulsionaram uma vaga de investigação em volta da *performance* social.

Num quadro em que se atribuem às organizações obrigações sociais que transcendem as suas funções económicas de produção e distribuição de bens e serviços e de criação de um nível de lucros que remunere satisfatoriamente os seus accionistas, impõe-se que a *performance* da organização seja avaliada, contemplando estas novas dimensões, já que tradicionalmente a *performance* era sobretudo avaliada numa perspectiva económico-financeira.

Por isto, conhecer a forma como a *performance* social é avaliada reveste-se de pertinência e relevância.

No âmago do debate actual sobre o governo das sociedades, já não pontifica a opção em torno da maximização de lucros, acerrimamente defendida por Friedman, ou da satisfação dos interesses dos outros *stakeholders*, concretizando a responsabilidade social da organização. Estes modelos dicotómicos cederam em favor de uma lógica de compromisso entre o aumento dos lucros e do bem-estar social, reputando-se de especial interesse o estudo da relação entre a *performance* económico-financeira e a *performance* social.

A avaliação da «performance» social

Mesmo os gestores convictos de que existe um *trade-off* entre a *performance* social e a *performance* económico-financeira têm de estar conscientes da importância do envolvimento social da organização, sob pena de comprometerem o cumprimento do objectivo da maximização dos lucros que elegem como prioritário. Dunfee (1998) defende que o produto agregado dos desejos e reivindicações morais dos *stakeholders* carece de acompanhamento por parte dos gestores, daí a importância dos canais de comunicação com aqueles.

Neste contexto, surge a preparação e a divulgação de informação (*accountability*), que permite a avaliação da *performance* social da organização pelos vários grupos de *stakeholders*, contribuindo para a acumulação de capital reputacional e facilitando ainda a mensuração da eficácia dos programas sociais (o que levou ao desenvolvimento das auditorias sociais).

Nem sempre a organização fornece a informação requerida pelos *stakeholders* (à excepção da económico-financeira e do balanço social, cuja divulgação, nalguns casos, é

Daniel Taborda
daniel.taborda@crioestaminal.pt
Doutorando em Gestão de Empresas (Universidade de Coimbra). Administrador da Crioestaminal. Docente na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital (ESTGOH) do Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, Portugal.
PhD student in Management (Universidade de Coimbra). Director at Crioestaminal. Teacher at Escola Superior de Tecnologia e Gestão of Oliveira do Hospital (ESTGOH) of Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, Portugal.
Estudiante de Doctorado en Gestión Empresarial (Universidade de Coimbra). Administrador de la Crioestaminal. Docente en la Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital (ESTGOH) del Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Recebido em Agosto de 2006 e aceite em Abril de 2007.
Received in August 2006 and accepted in April 2007.

legalmente imposta). A primeira razão tem a ver com o facto de a maioria dos sistemas de informação estarem vocacionados para a produção de informação económico-financeira e a segunda com questões de confiança do órgão de gestão nos *stakeholders*, podendo, propositadamente, limitar-lhes o acesso a determinadas informações, receando as suas críticas.

Visto no ângulo inverso, a prestação de informação detalhada aos vários stakeholders poderá ser um indicador do nível de integração e de participação destes na definição da estratégia da organização e, assim, permitir aquilatar a sua *performance* social[2].

Nesta óptica, aborda-se o estudo da *performance* social da organização, tentando correlacioná-la com a quantidade e qualidade de informação divulgada. O estudo de Ullmann (1985) rejeita esta relação fundamentando-a, entre vários argumentos, no facto de o órgão de gestão – consciente da redução que determinadas práticas socialmente responsáveis têm na distribuição de lucros –, evitar relatar muita informação desta natureza. Este autor também adverte que medir a *performance* social através da informação social disponibilizada poderá comprometer o rigor da investigação já que, em algumas circunstâncias, o órgão de gestão tenderá a hiperbolizar o relato de actividades socialmente responsáveis com vista a influenciar a percepção dos *stakeholders* sobre esta matéria e, simultaneamente, conseguir atrair investidores com preocupações éticas.

Partindo da premissa de que o investimento em responsabilidade social reduz o risco associado à empresa mas, em contrapartida, os seus benefícios apenas se fazem sentir num horizonte temporal longínquo, Graves e Waddock (1994) concluíram que havia uma relação positiva significativa entre a *performance social* e a propriedade institucional (existência de sócios institucionais). Ou seja, uma organização que invista em responsabilidade social não perde atractividade junto dos investidores institucionais. Pelo contrário, estes investidores têm em consideração as informações relativas à *performance* social das empresas (os investidores socialmente responsáveis são normalmente institucionais, naturalmente mais hábeis e preparados para escrutinarem informação do que os investidores individuais), canalizando os seus investimentos para as que apresentam robustez a este nível, de modo a reduzirem o respectivo risco[3].

Este incremento na procura de organizações com elevada *performance* social por «investidores socialmente responsáveis» (Mill, 2006, e Brammer *et al.*, 2006) não reflecte apenas as preocupações sociais destes últimos, mas também a pretensão em reduzir o risco dos seus investimentos e de aumentar a sua valorização. Num quadro que alia preocupações sociais e interesses económicos, é natural que estes investidores seleccionem organizações cuja informação reflicta uma postura socialmente responsável e que, enquanto titulares do capital, incitem a que as práticas socialmente responsáveis se perpetuem (Ruf *et al.*, 2001, apontam os investidores éticos para exemplificar que os titulares do capital podem não estar exclusivamente preocupados com a *performance* económico-financeira da organização, o que contraria a teoria neoclássica). Refira-se ainda que Scholtens (2006) verifica uma tendência de os intermediários financeiros avaliarem o financiamento de projectos não apenas sob a lente financeira, mas também numa perspectiva de responsabilidade social.

Há muito tempo que a literatura se debruça sobre a difícil tarefa de avaliação da «rendibilidade do investimento em iniciativas sociais» (Ruf *et al.*, 2001, p. 149, afirmam que «à semelhança das despesas com investigação e desenvolvimento, os resultados do investimento em *performance* social são incertos e flutuam ao longo do tempo»). Uma questão a montante relaciona-se com a selecção de indicadores de *performance* social que, para muitos autores, é um conceito multidimensional[4].

Descrevem-se seguidamente os mais frequentes na literatura.

Indicadores de «performance» social

O modelo desenvolvido por Kinder Lidenberg, Domini & Co. Inc. (KLD), que compila informação sobre a *performance* social das organizações desde Maio de 1991, recorrendo a resultados de pesquisas, demonstrações financeiras, imprensa popular, literatura académica e relatórios governamentais (McWilliams e Siegel, 2000), identifica os seguintes atributos: relações com a comunidade, relações entre funcionários, impacto ambiental, características dos produtos (por exemplo «produtos do pecado» – álcool, jogo e tabaco – ou outros mal vistos pela sociedade – armamento, energia nuclear,

etc.), qualidade dos produtos (inovação e I&D), diversidade (formas de tratamento de mulheres e minorias) e envolvimento com países que negligenciam os direitos humanos (de que foi exemplo, no passado, a África do Sul do *apartheid*[5]). Com base nestes atributos, a KLD construiu o *Domini 400 Social Index* (DSI 400).

Muitos autores, nomeadamente Graves e Waddock (1994), Ruf *et al.* (1998 e 2001), Johnson e Greening (1999), McWilliams e Siegel (2000), Hillman e Keim (2001) e Nelling e Webb (2006) recorreram à adaptação da escala KLD para medirem a *performance* social. Segundo Waddock e Smith (2000, p. 78), «a informação do KLD é vantajosa porque é, de alguma forma, mais 'objectiva' do que as medidas geradas internamente, é anualmente consistente e abrange um grande conjunto de organizações». Outros autores, ainda que utilizem esta escala, dirigem-lhe algumas críticas. Por exemplo, Graves e Waddock (1994) justificam a neutralidade da relação entre o *rating* efectuado pela KLD e a propriedade do capital, obtida no seu trabalho, através do inconveniente de a combinação das várias medidas naquele índice misturar os resultados. Wood e Jones (1995) fazem notar que a escala KLD é excessivamente numérica e que a sua avaliação está eivada de julgamentos subjectivos, porém acabam por reconhecer que é a base de dados mais completa e mais bem construída disponível para a avaliação da *performance* social.

O *ranking* da *Fortune* construído com base nas opiniões de executivos de topo e de analistas, contempla uma dimensão de *performance* social, que vem sendo utilizada em diversos estudos. Como advertem Harrison e Freeman (1999), a correlação entre *performance* social e reputação da organização induz a que se incorra no efeito *halo*. Note-se que Brammer e Pavelin, 2006, recorreram a um *ranking* semelhante ao da *Fortune*, aplicado a organizações do Reino Unido[6] para medirem a reputação organizacional.

Também Waddock e Graves (1997) salientam que a construção do ranking da *performance* social da *Fortune* se alicerça em informações da *performance* de toda a organização e não especificamente com base na responsabilidade social, com o inconveniente de esta variável poder estar altamente correlacionada com outras medidas. Ruf *et al.* (1998, p. 122) argumentam que os resultados das avaliações individuais têm o inconveniente de misturar a *performance* com a percepção, pelo que «outros grupos de *stakeholders* não veriam a *performance* social da mesma maneira que a *Fortune*».

A multiplicidade de critérios de avaliação da «performance» social é uma das causas para as relações contraditórias entre esta e a «performance» económico-financeira patentes na literatura.

O EIRIS (Ethical Investment Research Service) conduz investigação para apurar a *performance* social das organizações do Reino Unido, cujos resultados estão sobretudo vocacionados para a utilização dos investidores institucionais, com base nos seguintes atributos: emprego, ambiente, comunidade, direitos humanos e gestão da cadeia de valor (Brammer e Pavelin, 2006). As organizações são analisadas pelo menos duas vezes por ano e, segundo Brammer *et al.* (2006), constitui uma fonte de informação que se baseia em critérios objectivos.

Também é de assinalar um outro indicador da *performance* social que enfatiza o grau de envolvimento da organização com os seus *stakeholders* – o *rating* TSI[7] – que, segundo Dillenburg *et al.* (2003, p. 167), «representa o impacto da organização em todos os seus *stakeholders* e não apenas nos seus accionistas». Avalia globalmente diversos tipos de *performance* de forma quantitativa, despertando o interesse dos vários *stakeholders* e influenciando o comportamento das próprias organizações. Cataloga as práticas organizacionais em oito categorias (sete relativas a grupos de *stakeholders* – clientes, funcionários, sócios, fornecedores, concorrentes, comunidade e ambiente, cada uma delas com uma ponderação na pontuação global de 10% – e uma relativa a deveres fundamentais: confiança e transparência, com um peso relativo de 30%).

Refira-se, por fim, que a análise de conteúdo das demonstrações financeiras e dos relatórios de gestão tem servido também como ferramenta para aferir da *performance* social de uma organização. A multiplicidade de critérios de avaliação da *performance* social é uma das causas para as relações contraditórias entre esta e a *performance* económico-financeira patentes na literatura.

Relações entre a «performance» económico-financeira e social

Ullmann (1985) propõe um modelo tridimensional para explicar as relações entre a *performance* económica, *performance* social e a divulgação de informação social: o poder dos stakeholders (cujas expectativas terão de ser satisfeitas pela organização, o que constitui um factor explicativo da *performance* social); o posicionamento estratégico (que determina o tipo de resposta do órgão de gestão às exigências sociais, mediante uma estratégia activa ou passiva para lidar com os *stakeholders*) e uma terceira dimensão que está relacionada com a importância da *performance* económica passada e presente.

Esta última questão é justificada pela evidência de que, em situações de recessão, a *performance* económica é naturalmente prioritária, relegando para segundo plano as respostas a exigências sociais, e por ser a fonte de financiamento das actividades de responsabilidade social (uma rendibilidade histórica satisfatória possibilita a absorção dos custos inerentes às actividades sociais futuras). À semelhança de Alexander e Buchholz (1978), Ullmann conclui pela inexistência de uma relação consistente e universal entre a *performance* social e a *performance* económica.

McWilliams e Siegel (2001) abordam, por seu lado, o tema da responsabilidade social através de uma análise custo-benefício, defendendo que há um nível de responsabilidade social que maximiza os lucros e que satisfaz os vários *stakeholders*. Da avaliação do investimento em responsabilidade social, sob uma perspectiva puramente económica, resulta que um aumento dos custos de investimento em responsabilidade social poderá repercutir-se num aumento dos proveitos, o que significa que, em equilíbrio, uma organização socialmente responsável registará os mesmos lucros do que as que rejeitam essa responsabilidade, indiciando uma relação neutra com a *performance* financeira.

Para medirem a *performance* financeira, McGuire *et al*. (1988) recorreram a variáveis contabilísticas e a medidas baseadas no preço de mercado de capitais. Estas últimas, por si só, seriam insuficientes porque, tal como nota Ullmann (1985), subjaz-lhes o pressuposto, raramente verificado, de que a avaliação feita pelos investidores mede apropriadamente a *performance*. Foram ainda contempladas variáveis de risco, já que é expectável que um elevado nível de responsabilidade social coexista com um grau de risco reduzido, uma vez que as relações com os *stakeholders* são mais estáveis. Dito de outra forma, o órgão de gestão, numa lógica de prevenção do risco, esforça-se por gerir habilmente as relações com os *stakeholders*, adoptando políticas socialmente responsáveis.

Neste contexto, Jones (1995) estabelece uma relação positiva entre as *performance*s social e económico-financeira, com base no postulado de que o não cumprimento de medidas socialmente responsáveis resulta no aumento dos custos explícitos, traduzindo-se numa desvantagem competitiva. Esta perspectiva baseia-se no trabalho de Cornell e Shapiro (1987) e enfatiza a capacidade de a organização dignar-se das suas reivindicações implícitas. Ou seja, quando os *stakeholders* suspeitam que as suas expectativas podem ser frustradas, impõem a transformação dos contratos tácitos em contratos formais, explícitos, com consequências automáticas ao nível do agravamento de custos, prejudicando a *performance* financeira da organização. Assim, uma empresa socialmente responsável, apesar de incorrer em custos para encetar esta política, previne custos superiores subsequentes.

Das conclusões do estudo de McGuire *et al*. (1988), salientamos que as medidas de *performance* têm maior capacidade preditiva do nível de responsabilidade social, mas as medidas de risco não podem ser afastadas do leque de factores explicativos; as medidas contabilísticas, especialmente a rendibilidade do activo, proporcionam previsões mais robustas para a responsabilidade social do que as medidas baseadas no preço de mercado das acções; a *performance* financeira referente a períodos anteriores tem mais impacto na responsabilidade social do que a presente e o nível de responsabilidade social tem consequências na redução do risco da organização.

Hillman e Keim (2001) questionam se o apoio a causas sociais extravasa o âmbito de actuação da organização, na medida em que não satisfaça os seus *stakeholders*-chave. Os dois autores observam que o fenómeno da globalização potenciou o aumento das solicitações de contribuições às organizações para a resolução de alguns problemas sociais,

A análise da responsabilidade social carece da sua separação em duas componentes: a gestão dos «stakeholders»-chave e a participação em causas sociais.

como se de uma obrigação se tratasse. Desta constatação resulta que a análise da responsabilidade social carece da sua separação em duas componentes: a gestão dos *stakeholders*-chave (que propicia a captação e retenção de melhores funcionários, acesso a melhores recursos e fidelização de clientes, o que se traduz em vantagens competitivas, incrementando assim o valor do accionista) e a participação em causas sociais.

No fundo, à semelhança de outros autores, estes últimos reconhecem que o conceito de *performance* social é multidimensional e, por isto, insistem na ideia de que uma análise rigorosa carece da sua desagregação, em função da criação de vantagens competitivas, sob pena de conduzir a resultados contraditórios, patentes na literatura. Concluíram que há uma relação positiva significativa entre uma gestão eficiente das relações com os *stakeholders* e o valor criado para o accionista[8] e que há um reconhecido conflito entre a participação em causas sociais e a criação de valor para o accionista, indiciando, pois, uma relação negativa[9].

Recorrendo à rendibilidade das acções para medir a *performance* financeira e a três dimensões do EIRIS para a *performance* social, Brammer *et al.* (2006) concluíram que os indicadores desta última, relacionados com o envolvimento com a comunidade e com o ambiente (qualidade das políticas ambientais, sistemas de gestão ambientais e *reporting* em matéria ambiental), estão negativamente correlacionados com a *performance* financeira. Apenas os indicadores relativos aos funcionários (sistemas de saúde e de segurança, formação, igualdade de oportunidades, sistemas que promovem boas relações laborais e criação e segurança de emprego) estão positivamente correlacionados com a *performance* financeira, ainda que de forma pouco significativa. Estes resultados sugerem que o investimento em actividades socialmente responsáveis limita o valor para o accionista.

Waddock e Graves (1997), baseando-se na escala KLD para avaliar a *performance* social e em três medidas contabilísticas para medirem a *performance* financeira (rendibilidade do activo, rendibilidade dos capitais próprios e rendibilidade das vendas), capturaram o sentido da causalidade entre estes dois tipos de *performance*. Estes autores concluíram que a *performance* social depende positivamente da *performance* financeira, consistente com a perspectiva dos recursos escassos (as empresas financeiramente débeis têm menos capacidade de financiar investimentos discricionários em actividades sociais, de que constitui exemplo a filantropia) e que a *performance* financeira depende da *performance* social, em harmonia com a teoria da gestão eficiente dos *stakeholders*.

Ou seja, estamos perante um ciclo virtuoso em que a direcção da causalidade opera em dois sentidos: os desempenhos económico e social alimentam-se mutuamente. O que é liminarmente rejeitado é a hipótese de a responsabilidade social constituir uma desvantagem competitiva, pelo que não faz sentido afirmar que a afectação de recursos a actividades sociais prejudica a *performance* financeira, desfavorecendo os accionistas. Nelling e Webb (2006) corroboram este ciclo virtuoso, ao utilizar a regressão; todavia outros métodos de estimação apontam para que a relação entre estas variáveis não seja significativa, indiciando pois neutralidade.

Ruf *et al.* (2001) adaptaram as dimensões da escala KLD para medir a *performance* social e para a *performance* financeira recorreram à rendibilidade dos capitais próprios (resultado líquido antes de impostos/capital próprio) e rendibilidade e crescimento das vendas (resultado líquido antes de impostos/vendas e taxa de crescimento anual das vendas, respectivamente). De acordo com os resultados obtidos, concluíram que melhorias na *performance* social induzem um crescimento das vendas, tanto no período corrente como subsequente, sugerindo que os consumidores estão atentos e demonstram preferência por empresas socialmente responsáveis. O que vai ao encontro da tese de Schuler e Cording, 2006, para quem o modo como os valores morais dos consumidores interagem com a informação disponível sobre a responsabilidade social da organização se assume como um factor determinante nesta matéria. No que se refere às medidas de rendibilidade, verifica-se que o aumento da *performance* social acarreta uma diminuição de lucros no imediato, mas confirma-se uma relação positiva nos períodos futuros.

Face aos resultados conflituantes que pulverizam a literatura (estudados, por exemplo, por Griffin e Mahon, 1997), Marom (2006) propõe uma «teoria unificada da relação entre a *performance* social e a *performance* financeira». Baseando-se em Preston e O´Bannon (1997), Marom verifica que o impacto da *performance* social na *performance* financeira é veiculado por duas hipóteses contraditórias: a hipótese do impacto social (a satisfação das necessidades dos *stakeholders* aumenta a *performance* financeira) e a hipótese do *trade-off* (o aumento da responsabilidade social tem como consequência um aumento de custos e, por este meio, uma redução da *performance* financeira). Não rompendo com estas hipóteses dicotómicas, antes integrando-as, este modelo estabelece que uma relação positiva, negativa, ou neutra depende da magnitude das recompensas marginais (dividendos advindos de actividades de responsabilidade social que contribuem positivamente para a função utilidade dos *stakeholders*) face aos custos marginais (custos referentes às actividades sociais que, naturalmente, têm um impacto negativo na *performance* financeira).

Refira-se que Barnett e Salomon (2006) elaboraram um estudo que incidiu em 61 fundos de investimento socialmente responsáveis, no período compreendido entre 1972 e 2000, e concluíram que há uma relação curvilinear entre a *performance* social e a *performance* financeira, sugerindo que as teorias tradicionalmente antagónicas podem, afinal, vir a revelar-se complementares.

O modelo de Marom (2006) rejeita deliberadamente qualquer pretensão em encontrar uma relação universal entre estes dois tipos de *performance*. Especialmente vocacionado para uma abordagem casuística, este modelo sistematiza alguns passos importantes para uma avaliação instrumental das actividades sociais das organizações, nomeadamente a identificação dos *stakeholders* e das respectivas necessidades e o montante óptimo de *outputs* sociais que deve ser oferecido. Em suma, contribui para que a organização se posicione (ou se esforce por se posicionar) numa «zona» em que a relação entre as *performance*s social e económico-financeira seja positiva.

Uma conclusão análoga foi obtida por Brammer e Pavelin (2006), sugerindo a importância de obter uma adequação entre a *performance* social e as expectativas dos *stakeholders* da organização para cada sector em concreto. Ou seja, uma vez que a *performance* social é um conceito multidimensional, impõe-se uma selecção das vertentes em relação às quais os *stakeholders* da organização têm mais expectativas (o envolvimento com a comunidade parece ser, na generalidade das indústrias, uma das vertentes da *performance* social que mais é apreciada pelos *stakeholders*). O tipo de actividade social encetada será determinante para conhecer o sentido do impacto da *performance* social na reputação da organização.

Notas finais

Uma organização eficiente equaciona o *trade-off* entre a redução dos *cash-flows* no curto-prazo, induzida pelos custos com a responsabilidade social, e a redução do risco, almejando promover resultados positivos na *performance* futura, e fundamenta a opção junto dos seus sócios, harmonizando eventuais pontos de vista conflituantes.

O estudo da responsabilidade social tem vindo a ser orientado para a avaliação da *performance* social da organização e para a captura do sentido da causalidade da sua relação com a *performance* económico-financeira. A selecção de investimentos socialmente responsáveis e a compreensão da melhor forma de a organização se relacionar com a colectividade e de incorporar os *stakeholders*-chave no processo de tomada de decisão assumem, neste âmbito, uma proeminência singular.

Num contexto de sistema aberto, os valores da honestidade, integridade e da justiça robustecem a reputação da organização no mercado e elevam o nível de compromisso e de motivação dos seus *stakeholders*, constituindo um activo intangível de grande relevância. Promover a coesão dos *stakeholders* e alinhar os seus interesses é positivo para a *performance* da organização e para o plano social. A natureza mais pragmática da *performance* social afasta a ambiguidade dos julgamentos de ordem moral (do idealismo ético) e a visão redutora do produtivismo defendida pela tese neoclássica, em que o alvo da actuação da organização se esgota na protecção dos interesses dos proprietários do capital. Em contraponto, uma organização que negligencie o seu papel na sociedade poderá incorrer em custos associa-

dos à retaliação dos consumidores, à desmotivação dos colaboradores e ainda a uma regulamentação mais exigente, adversa e restritiva, e, no limite, aumentar a probabilidade de enfrentar processos judiciais.

Conceber a organização como uma constelação de contratos com os diversos *stakeholders* é um ponto de partida fundamental para a compreensão da relação entre a *performance* social e a *performance* económico-financeira. Este quadro conceptual, em que a ligação entre os campos económico e social é privilegiada, demonstra uma consistência teórica notável, porém, a avaliação da *performance* social e a confirmação empírica da sua relação com a *performance* económico-financeira defronta-se com resultados ambíguos.

Pela revisão bibliográfica feita, os factores que contribuem para as incongruências detectadas consubstanciam-se no facto de a *performance* social ser um conceito multidimensional, o que necessariamente conduz a que apenas alguns dos seus aspectos sejam focados, e no recurso a várias métricas para a avaliação da *performance* económica e financeira.

A inexistência de uma relação universal entre estas variáveis não rompe com o corpo teórico essencial, antes demonstra a necessidade de a relação ser estudada considerando as circunstâncias do caso concreto, nomeadamente a identificação dos objectivos que se pretendem atingir ao nível social – que vão determinar a definição dos indicadores de *performance* social –, ou seja, assumindo uma natureza contingencial. ■

Notas

1. Wicks e Freeman (1998) sustentam que a ética nos negócios desempenha um papel central no âmbito de uma sociedade capitalista, assumindo-se como um elemento teleológico essencial nos estudos sobre as organizações, e enfatizam a importância de a ética ser incorporada de forma pragmática nas organizações. Num registo mais pessimista, que vitimiza a organização, posicionando-a como refém da responsabilidade social, Kapstein (2001) adverte que a ética nos negócios tem sido alimentada pelas reacções das organizações à intimidação infligida pela sociedade civil. Aparentemente voluntária, a ética nos negócios é muitas vezes desencadeada por receios de críticas da imprensa e de boicote de consumidores, o que se traduz na adopção de medidas desproporcionadas, de que é exemplo a contratação de vice-presidentes para a responsabilidade social. Este autor acrescenta que, neste contexto, a responsabilidade social se torna muito permeável a recessões económicas, em que as preocupações financeiras assumem o papel principal. Numa lógica mais moderada, mas ainda fora da moldura normativa, Pearson (2000) refere que a integridade nos negócios não é animada pelo ideal de fazer o bem; a sua pertinência advém da necessidade de estabelecer alianças e colaborações de longo-prazo, essenciais para o sucesso organizacional. Numa acepção distinta, Oliver (1991) admite que, em alguns casos, a responsabilidade social e a assunção de critérios éticos não estão relacionados com comportamentos planeados para obter ganhos. As organizações podem actuar ética e responsavelmente sem esperarem com isto colher benefícios (mais prestígio ou acesso facilitado a recursos), mas simplesmente por rejeitarem outra alternativa.

2. Segundo o relatório de pesquisa internacional sobre responsabilidade social da KPMG de 2005, cerca de 52% das 250 maiores empresas mundiais publicaram relatórios de sustentabilidade, separados dos seus relatórios e contas. Esta tendência denota um compromisso explícito da organização em ceder informação aos seus *stakeholders*, formalizar uma estratégia social, abraçando determinadas causas, reforçar a cultura organizacional e, simultaneamente, beneficiar de uma melhor imagem no mercado, com repercussões positivas ao nível da atracção de clientes, funcionários e investidores.

3. Harrison e Freeman (1999, p. 479) afirmam que «investidores e fundos de investimento começaram a basear as suas decisões de investimento em questões de responsabilidade social, para além de puramente económicas». Johnson e Greening (1999) entendem que os investidores institucionais, por natureza mais estáveis, não só se preocupam com a *performance* financeira, mas também com a relação entre a empresa e o seu ambiente externo (*performance* social). Os resultados obtidos por Cox *et al.* (2004) atestaram uma relação positiva entre a *performance* social e a existência de investidores institucionais. Coffey e Fryxell (1991) encontraram uma relação positiva entre o número de mulheres no Conselho de Administração e a titularidade institucional do capital, ainda que não atestassem qualquer causalidade. Todavia, com base em dados de 1984, o seu estudo não facultou respostas convergentes quanto à relação entre o investimento institucional e a *performance* social, indiciando, portanto, neutralidade.

4. Waddock e Graves (1997) partilham a tese de que a *performance* social é difícil de medir e que é um conceito multidimensional: engloba variáveis ao nível dos *inputs* (investimentos em equipamentos ecológicos), dos processos (tratamento não discriminatório das mulheres e das minorias e relações com os clientes) e dos *outputs* (relações com a comunidade e programas de filantropia). Verificaram que os estudos empíricos realizados recorrem a uma medida unidimensional da *performance* social (normalmente ao peso dos investimentos pouco poluentes, donativos e divulgação de informação social) e a pequenas amostras. Para solucionar este problema, com consequências negativas no plano da coerência das relações entre a *performance* social e a *performance* financeira, apelam à utilização de amostras de maior dimensão e à construção de uma medida multidimensional. Com base nas dimensões do KLD, Ruf *et al.* (1998) aplicaram uma medida sistemática e integradora de avaliação da responsabilidade social recorrendo, para o efeito, ao *Analytic Hierarchy Process*, proposta por Saaty em 1980. Trata-se de uma técnica de mensuração que possibilita converter uma escala multidimensional numa escala unidimensional, com a grande vantagem de permitir com-

parações consistentes entre várias organizações e de ultrapassar alguns inconvenientes apontados a outras medidas.

5. Segundo Waddock (2000), os protestos que muitos investidores dirigiram a organizações que tinham interesses económicos na África do Sul, durante a vigência do sistema do *Apartheid*, levou a que muitas se vissem compelidas a desinvestir neste país.

6. «Britain's most admired companies», Management Today. Já disponível na Web o de 2007: http://offlinehbpl.hbpl.co.uk/misc/TM/specialissues/MTdec07_BMAC.pdf.

7. Marca da Total Social Impact Foundation, Inc., uma organização não lucrativa, cuja missão é promover e dinamizar acções empresariais socialmente responsáveis, contribuindo para uma sociedade global mais próspera, justa e equitativa.

8. Quanto ao sentido da causalidade entre a *performance* social, entendida num quadro de gestão eficiente dos *stakeholders*, e a criação de valor para o accionista, apenas confirmaram que a primeira determina a segunda; não obtiveram resultados consistentes e generalizáveis para o facto de a *performance* financeira ter impactos positivos numa gestão mais orientada para a satisfação dos *stakeholders* e para a participação em causas sociais.

9. Também Porter e Kramer (2002) sustentam que a filantropia pura, isolada dos objectivos organizacionais, apenas produz ganhos sociais e realçam as vantagens da filantropia estratégica, possibilitando um resultado de soma positiva nos planos social e organizacional.

Referências bibliográficas

ALEXANDER, G. J. e BUCHHOLZ, R. A. (1978), «Corporate social responsibility and stock market performance". *Academy of Management Journal*, 21, pp. 479-486.

BARNETT, M. L. e SALOMON, R. M. (2006), «Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance». *Strategic Management Journal*, 27, pp. 1101-1122.

BRAMMER, S. e PAVELIN, S. (2006), «Corporate reputation and social performance: the importance of fit». *Journal of Management Studies*, 43, pp. 435-455.

BRAMMER, S.; BROOKS, C. e PAVELIN, S. (2006), «Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures». *Financial Management*, 35, pp. 97-116.

COFFEY, B. S. e FRYXELL, G. E. (1991), «Institutional ownership of stock and dimensions of corporate social performance: an empirical examination». *Journal of Business Ethics*, 10, pp. 437-444.

CORNELL, B. e SHAPIRO, A. C. (1987), «Corporate stakeholders and corporate finance». *Financial Management*, Spring, pp. 5-14.

COX, P.; BRAMMER, S. e MILLINGTON, A. (2004), «An empirical examination of institutional investor preferences for corporate social performance». *Journal of Business Ethics*, 52, pp. 27-43.

DILLENBURG, S.; GREENE, T. e EREKSON, O. H. (2003), «Approaching socially responsible investment with a comprehensive ratings scheme: total social impact». *Journal of Business Ethics*, 43, pp. 167-177.

DUNFEE, T. W. (1998), «The marketplace of morality: first steps toward a theory of moral choice». *Business Ethics Quarterly*, 8, pp. 127-145.

FRIEDMAN, M. (1970), «The social responsibility of business is to increase profit». *New York Times Magazine*, September, pp. 13-33.

GRAVES, S. B. e WADDOCK, S. A. (1994), «Institutional owners and corporate social performance». *Academy of Management Journal*, 37, pp. 1034-1046.

GRIFFIN, J. J. e MAHON, J. F. (1997), «The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research». *Business and Society Review*, 36, pp. 5-31.

HARRISON, J. S. e FREEMAN, R. E. (1999), «Stakeholders, social responsibility, and performance empirical evidence and theoretical perspectives». *Academy of Management Journal*, 42, pp. 479-485.

HILLMAN, A. J. e KEIM, G. D. (2001), «Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?». *Strategic Management Journal*, 22, pp. 125-139.

JOHNSON, R. A. e GREENING, D. W. (1999), «The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance». *Academy of Management Journal*, 42, pp. 564-576.

JONES, T. M. (1995), «Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics». *Academy of Management Review*, 20, pp. 404-437.

KAPSTEIN, E. B. (2001), «The corporate ethics crusade». *Foreign Affairs*, 80, pp. 105-119.

KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005. Consultar na Web em HYPERLINKhttp://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/060403/kpmgsurvey2005_en.pdf.

MAROM, I. Y. (2006), «Toward a unified theory of the CSP-CFP link». *Journal of Business Ethics*, 67, pp. 191-200.

McGUIRE, J. B.; SUNDGREN, A. e SCHNEEWEIS, T. (1988), «Corporate social responsibility and firm financial performance», *Academy of Management Journal*, 31, pp. 854-872.

McWILLIAMS, A. e SIEGEL, D. (2000), «Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?». *Strategic Management Journal*, 21, pp. 603-609.

McWILLIAMS, A. e SIEGEL, D. (2001), «Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective». *Academy of Management Review*, 26, pp. 117-127.

MILL, G. (2006), «The financial performance of a socially responsible investment over time and a possible link with corporate social responsibility». *Journal of Business Ethics*, 63, pp. 131-148.

MINTZBERG, H.; SIMONS, R. e BASU, K. (2002), «Beyond selfishness». *MIT Sloan Management Review*, 44, pp. 67-74.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R. e WOOD, D. J. (1997), «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of whom and what really counts». *Academy of Management Review*, 22, pp. 853-886.

NELLING, E. e WEBB, E. (2006), «Corporate social responsibility and financial performance: the 'virtuous circle' revisited». *Working Paper*. Na Web em http://www.fma.org/SLC/Papers/CSR_and_Financial_Performance_FMA.pdf.

OLIVER, C. (1991), «Strategic responses to institutional processes». *Academy of Management Review*, 16, pp. 145-179.

PEARSON, G. (2000), «Making profits and sweet music». *Business Ethics: A European Review*, 9, pp. 191-199.

PORTER, M. E. e KRAMER, M. R. (2002), «The competitive advantage of corporate philanthropy». *Harvard Business Review*, 80, pp. 56-68.

PRESTON, L. E. e O'BANNON, D. P. (1997), «The corporate social-financial performance relationship: a typology and analysis». *Business and Society Review*, 36, pp. 419-429.

RUF, B. M.; MURALIDHAR, K.; BROWN, R. M.; JANNEY, J. J. e

PAUL, K. (2001), «An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: a stakeholder theory perspective». *Journal of Business Ethics*, 32, pp. 143-156.

RUF, B. M.; MURALIDHAR, K. e PAUL, K. (1998), «The development of a systematic, aggregate measure of corporate social performance». *Journal of Management*, 24, pp. 119-133.

SCHULER, D. e CORDING, M. (2006), «A corporate social performance-corporate financial performance behavioural model for consumers». *Academy of Management Review*, 31, pp. 540-558.

SCHOLTENS, B. (2006), «Finance as a driver of corporate social responsibility». *Journal of Business Ethics*, 68, pp. 19-33.

ULLMANN, A. A. (1985), «Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. firms». *Academy of Management Review*, 10, pp. 540-557.

WADDOCK, S. A. (2000), «The multiple bottom lines of corporate citizenship: social investing, reputation, and responsibility audits». *Business and Society Review*, 105, pp. 323-345.

WADDOCK, S. A. e GRAVES, S. B. (1997), «The corporate social--financial performance link». *Strategic Management Journal*, 18, pp. 303-319.

WADDOCK, S. A. e SMITH, N. (2000), «Corporate responsibility audits: doing well by doing good». *Sloan Management Review*, 41, pp. 75-83.

WICKS, A. C. e FREEMAN, R. E. (1998), «Organization studies and the new pragmatism: positivism, anti-positivism, and the search for ethics». *Organization Science*, 9, pp. 123-140.

WOOD, D. J. e JONES, E. J. (1995), «Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance». *The International Journal of Organizational Analysis*, 3, pp. 229-267.

instituto de merchandising

É uma associação de empresas produtoras, distribuidoras de produtos e prestadoras de serviços na área da distribuição, que tem por finalidade realizar a divulgação, o desenvolvimento e o aprimoramento do merchandising em portugal com base na maximização dos interesses convergentes das suas associadas.

quem somos

ABL – ARENA BELOW THE LINE . ARBORA & AUSONIA . CADBURY ADAMS . BACARDI – MARTINI PORTUGAL . CIMP . CLARA CUNHA . COMPAL . COMPANHIA DE LINHAS COATS & CLARK . COOPERATIVA AGRÍCOLA REGUENGOS DE MONSARAZ . CTT - CORREIOS DE PORTUGAL . DANONE PORTUGAL . DELTA CAFÉS . DUCROS – MARGÃO . EMIP . FEIRA NOVA HIPERMERCADOS . F LIMA . GESTIRETALHO . HEWLETT PACKARD . JOHNSON & JOHNSON . JOHNSON'S WAX DE PORTUGAL . L`OREAL PORTUGAL, LDA . LABORATÓRIOS KODAK . LACTALIS PORTUGAL . LEVER ELIDA . LUSOMUNDO AUDIOVISUAIS . MAIS MERCADO . MAKRO . MASTERFOODS . MATUDIS . MODELO CONTINENTE HIPERMERCADOS . NACIONAL . NESTLÉ PORTUGAL . NUTRICAFÉS – CAFÉS E RESTAURAÇÃO, S.A . PANRICO . PER SI – MARKETING E PUBLICIDADE . PROMOCENTRO . SCA HYGIENE PRODUCTS . SELECT SERVIÇOS . SEP – PORTUGAL . SHELL PORTUGUESA . SIMAB . SOCIPRIME . SORRISO . SOVENA . SUMA . SUMOLIS . TEMPESTADE DE IDEIAS . UNICER – BEBIDAS DE PORTUGAL, S.A . UNIELLERT . VASP . VILEDA IBÉRICA.

formação

merchandising
trade marketing
ecr e category management
crm
gestão linear
promoções ponto de venda
scorecard e tecnologias de informações

formação • seminários • eventos • estudos de mercado

avª elias garcia, nº147- 4º esq.
1050-099 lisboa
e-mail. geral.imp@imp.pt
telf. 217801529/30/31 fax. 21780134

venha visitar-nos!... clique!...
www.imp.pt

INSTITUTO DE MERCHANDISING