

ANO 4 - Nº 9

abril 2003

# REFLEXÃO

## AGRUPAMENTOS DE RESPONSABILIDADE CORPORATIVA:

**Alavancando a Responsabilidade Corporativa para  
Atingir Benefícios Competitivos Nacionais.**

INSTITUTO  
**ETHOS**

EMPRESAS E  
RESPONSABILIDADE  
SOCIAL  
BUSINESS AND SOCIAL  
RESPONSIBILITY

**Instituto Ethos Reflexão** é uma publicação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, distribuída gratuitamente a seus associados.

Agrupamentos de Responsabilidade Corporativa:  
Alavancando a Responsabilidade Corporativa para Atingir  
Benefícios Competitivos Nacionais

Relatório Executivo

Um publicação AccountAbility/The Copenhagen Centre

Simon Zadek, John Sabapathy, Helle Døssing e Tracey Swift

Título original:  
Corporate Responsibility Clustering: Leveraging Corporate  
Responsibility for National Competitive Advantage

Publicado originalmente em 5 de novembro de 2002

#### **Esclarecimentos sobre as atividades do Instituto Ethos**

1. O trabalho de orientação às empresas é voluntário, sem nenhuma cobrança ou remuneração.
2. Não fazemos consultoria e não autorizamos nem credenciamos profissionais a oferecer qualquer tipo de serviço em nosso nome.
3. Não somos entidade certificadora de responsabilidade social nem fornecemos “selo” com essa função.
4. Não permitimos que nenhuma entidade ou empresa (associada ou não) utilize a logomarca do Instituto Ethos sem nosso consentimento prévio e expressa autorização por escrito.  
Em caso de dúvida, entre em contato conosco.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade social  
Rua Francisco Leitão, 469 — 14º Andar — Conj. 1407  
05414-020 — São Paulo, SP  
Tel.: (11) 3897-2400  
Fax: (11) 3897-2424  
Visite nosso site: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

## APRESENTAÇÃO

*Adaptando o conceito de “cluster” introduzido por Michael Porter na década passada, o estudo aqui apresentado procurou verificar quanto e como a atuação conjunta das empresas que procuram gerir sua responsabilidade social pode afetar os resultados nos negócios e promover a sustentabilidade.*

*Tais clusters — aqui traduzidos como “agrupamentos” — foram estudados sob o ponto de vista de sua origem, motivação, estrutura e resultados.*

*Verificou-se que as práticas de responsabilidade social empresarial são potencializadas quando as empresas se associam e formam grupos para exercê-las. O estudo aponta ainda o agrupamento de empresas em torno da gestão da responsabilidade social como fundamental para que tenha efeito em escala, tanto do ponto de vista da competitividade quanto do desenvolvimento sustentável.*

*A pesquisa, publicada originalmente em inglês, foi realizada por The Copenhagen Centre e pelo AccountAbility, duas instituições internacionais dedicadas a incentivar as práticas de responsabilidade social das empresas (por elas denominada responsabilidade corporativa) a subsidiar suas ações e colecionar evidências dos resultados.*

*As duas instituições são parceiras internacionais do Instituto Ethos e cederam o presente texto para que os empresários brasileiros possam conhecer uma maneira eficiente de gerir a responsabilidade social.*

*Fica aqui uma inspiração para que as empresas juntem seus esforços a fim de implantar medidas mais sadias em sua região e em sua cadeia produtiva. Esta idéia pode se traduzir num agrupamento de empresas de uma mesma região para resolver o problema de tráfego de insumos, manejo de rejeitos ou consumo de água. Pode também se traduzir em políticas unificadas de qualificação do público interno e na implantação de políticas de inclusão social e de respeito aos direitos humanos.*

*Boa leitura!*

# AGRUPAMENTOS DE RESPONSABILIDADE CORPORATIVA: ALAVANCANDO A RESPONSABILIDADE CORPORATIVA PARA ATINGIR BENEFÍCIOS COMPETITIVOS NACIONAIS

Por Simon Zadek, John Sabapathy, Helle Døssing e Tracey Swift

## FAZENDO VALER A RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

**A** **responsabilidade corporativa**<sup>1</sup> poderá contribuir significativamente para que a Comunidade Européia atinja o objetivo expresso no Encontro de Lisboa, de tornar-se em 2010 “a economia baseada em conhecimento mais competitiva do mundo, capaz de crescimento econômico sustentável, com mais e melhores empregos e maior coesão social”<sup>2</sup>? Da mesma forma, poderão a indústria vinícola da África do Sul, as pequenas e médias empresas varejistas do Reino Unido ou o setor de papel e celulose do Brasil competir efetivamente no crescente mercado global por meio de melhoras perceptíveis em seus padrões sociais e de desenvolvimento ambiental sustentável? Em resumo, poderá a responsabilidade corporativa, aliada a parâmetros de desenvolvimento sustentável, servir de base estratégica

para aumentar a competitividade dessas economias? Ou isso continuará sendo privilégio de algumas poucas multinacionais líderes de mercado, com suas poderosas marcas a serviço dos consumidores mais ricos e mais exigentes do mundo, podendo até mesmo tornar-se uma barreira comercial para países em desenvolvimento?

Ampliar a responsabilidade corporativa é pré-requisito para que ela realmente contribua para a solução de desafios sociais e ambientais como os que foram incluídos nos Desafios para o Milênio e no Protocolo de Kioto. Este relatório executivo resume o segundo estágio do trabalho realizado pelo AccountAbility e pelo Copenhagen Centre, em que se examinam os meios para se alcançar uma escala adequada. No primeiro estágio, publicado em julho de 2002

numa brochura intitulada *Corporate Responsibility and the Competitive Advantage of Nations* (Responsabilidade Corporativa e os Benefícios Competitivos das Nações), chegou-se à conclusão de que “os benefícios sociais resultantes de mudanças no papel das empresas na sociedade permanecerão limitados, a não ser que elas passem a dar apoio às estratégias e resultados de competitividade da economia de seus países”<sup>3</sup>. Além disso, o trabalho sugere que políticas públicas que buscam atingir metas de desenvolvimento sustentável podem e devem se concentrar no fortalecimento dos laços entre a responsabilidade corporativa e as vantagens competitivas das nações.

Este relatório executivo tem como foco os pontos-chave relacionados a estratégia e política levantados na segunda parte do nosso programa de trabalho, que pesquisava o surgimento de “agrupamentos (*clusters*\*) de responsabilidade corporativa” como um mecanismo essencial para realçar as formas de competitividade internacional enraizadas em práticas de responsabilidade corporativa. Nossa análise demonstrou que os agrupamentos de responsabilidade corporativa constituem uma estrutura metodológica de trabalho confiável para ampliar a competitividade da responsabilidade corporativa de micro para macrorresultados. A pesquisa examinou o fenômeno dos agrupamentos de responsabilidade corporativa por meio de uma série de estudos de caso que variavam da indústria farmacêutica à indústria têxtil, da emissão de carbono ao gerenciamento da água. Estes estudos se basearam em entrevistas com líderes de opinião nas áreas de mercado, investimentos, competitividade e responsabilidade corporativa, e num levantamento bibliográfico sobre o assunto.

\*N. do T.: Utilizamos neste texto o conceito de agrupamento para traduzir o conceito de *cluster* definido por Michael Porter no *Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, 1990.

Apresentamos a seguir algumas conclusões deste estágio do trabalho sobre **agrupamentos de responsabilidade corporativa**:

- São essenciais para a ampliação das práticas de responsabilidade corporativa, apresentando resultados tanto em competitividade quanto em desenvolvimento sustentável. Empresas, governos e líderes da sociedade civil precisam entender como os grupos se formam e como podem ser apoiados para construir uma base forte, que permita ampliar a escala da responsabilidade social competitiva.
- Geram resultados em negócios e desenvolvimento sustentável graças à interação entre a comunidade de negócios, organizações não-governamentais, a sociedade civil em sua concepção mais ampla e o setor público.
- Podem apresentar muitas formas e tamanhos, e passam por fases distintas, de início freqüentemente caracterizadas como relações de confronto, que se estabilizam por meio de parcerias, regulamentos estatutários e incentivos fiscais.
- Podem desenvolver-se — e de fato se desenvolvem — por meio de intervenções de políticas públicas ativas, que maximizam resultados no desenvolvimento do aprendizado e da competência, e pela formalização de normas do novo mercado por meio de codificações e incentivos. No entanto, para que tais intervenções sejam benéficas, é crucial que os tipos certos de intervenção de políticas públicas sejam destinados ao tipo certo de agrupamento, no momento certo.

*Agrupamentos são essenciais para a ampliação das práticas de responsabilidade corporativa, apresentando resultados tanto em competitividade quanto em desenvolvimento sustentável.*

# AMPLIANDO A RESPONSABILIDADE CORPORATIVA POR MEIO DA COMPETITIVIDADE

**A**té agora, a responsabilidade corporativa tem sido vista como um assunto fundamentalmente “micro”: uma variedade crescente de iniciativas voluntárias que procuram formas para que as empresas possam “fazer o bem” enquanto aumentam seu sucesso comercial. Essa busca tem, em grande parte, se concentrado em como melhorar o desempenho social e de sustentabilidade da empresa a um custo mínimo ou, de preferência, com nítidos ganhos nos negócios. Os fatos indicam que os efeitos de legitimidade e de produtividade proporcionados pela responsabilidade corporativa podem levar a ganhos significativos<sup>4</sup>.

A responsabilidade corporativa tem estado, até hoje, bem à margem das políticas públicas. Mas, em geral, tem sido aplaudida e encorajada pelos responsáveis por essas políticas, especialmente no que se refere às ferramentas e padrões que promovem maior transparência<sup>5</sup>. Porém, até o presente momento, a responsabilidade corporativa não tem sido alvo fundamental de políticas públicas nem tem sido entendida como uma oportunidade de alavancar objetivos políticos mais amplos. A ausência desse debate crucial sobre as fontes de competitividade internacional e crescimento econômico tem sido notável<sup>6</sup>. Tampouco se discute a ligação entre responsabilidade corporativa e as bases sobre as quais as nações e comunidades empresariais acessam capitais e mercados<sup>7</sup>.

Esses debates têm destacado, por um lado, as tensões entre o potencial de desenvolvimento econômico do comércio e a liberação de investimentos e, por outro, as pos-

síveis desvantagens de se lidar com pobreza e segurança ambiental utilizando-se estratégias baseadas no mercado<sup>8</sup>. Os aspectos social e ambiental desses debates têm sido tratados, em grande parte, no contexto de condições estruturais (regimes regulatórios, por exemplo) ou de resultados mais amplos (como os impactos do crescimento econômico), em lugar de serem vistos como parte integrante dos modelos de negócio que sustentam o comércio e os investimentos<sup>9</sup>. Uma exceção importante tem sido o crescente número de estudos sobre a associação entre a qualidade ambiental da tecnologia de produção e investimentos estrangeiros diretos<sup>10</sup>.

A pesquisa inicial do AccountAbility e do Copenhagen Centre concluiu que os benefícios do desenvolvimento sustentável — resultantes da crescente preocupação das empresas com os impactos social, ambiental e econômico que exercem (a chamada *triple bottom line*) —, continuariam limitados, a menos que passassem a integrar a competitividade das nações. A pesquisa sugere que, sem essa relação crucial, iniciativas voluntárias de responsabilidade corporativa ficariam restritas às empresas líderes de mercado, sem mobilizar as demais.

Por fim, um eventual fracasso na criação de um ciclo virtuoso entre a responsabilidade corporativa e a competitividade local, nacional e regional levaria comunidades e nações a *defender-se* ativamente *contra* iniciativas de responsabilidade corporativa, como meio de assegurar a continuidade do crescimento econômico e do desenvolvimento.

# AGRUPAMENTOS DE RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

O AccountAbility e o Copenhagen Centre identificaram o fenômeno dos “agrupamentos” como um elo fundamental entre as práticas e resultados de responsabilidade corporativa e a macrodinâmica de competitividade e desenvolvimento sustentável.

O conceito original de agrupamentos competitivos (*clusters*) foi elaborado por Michael Porter. Ele propunha que as empresas poderiam obter vantagens competitivas quando sua localização física lhes garantisse mão-de-obra, fornecedores, infra-estrutura, percepção e informação melhores do que os de seus competidores<sup>11</sup>. Esses agrupamentos eram vistos como orgânicos, com crescimento mais ou menos espontâneo, que surgiam sob as seguintes condições: forte competição local; demandas locais identificáveis e sofisticadas, com preferência sobre as não locais e capacidade local para suprir as necessidades dos grupos e apoiar sua contínua inovação.

O potencial dos agrupamentos de responsabilidade corporativa foi examinado nesta segunda fase da pesquisa<sup>12</sup>. Desenvolvendo e ampliando o trabalho original de Porter, formulou-se a hipótese de que tais grupos *poderiam criar vantagens competitivas dentro de um setor ou de vários, em regiões geográficas específicas, baseando-se nos efeitos da interação entre a comunidade empresarial, ONGs e a sociedade civil em sua concepção mais ampla, e o setor público voltado para a melhoria do desempenho social e ambiental das empresas*. Tais interações podem tomar diversas formas, conforme descrito mais adiante. Todas essas formas de interação têm sobre a comunidade empresarial o efeito subjacente de promover aprendizagem, competências, serviços e novas redes de contato, originando relações mais efetivas e melhor gerenciamento de bens intangíveis. Essas interações ampliam também a capacidade das empresas de agregar novas formas de conhecimento aos negócios e, conseqüentemente, caminhos inovadores e ágeis para desenvolver novos produtos e serviços e novos processos empresariais.

As relações no mundo real entre agrupamentos de responsabilidade corporativa e competitividade foram examinadas por meio de diversos estudos de caso, várias entrevistas com formadores de opinião e um levantamento bibliográfico. O resultado desse trabalho foi a identificação de diversos tipos de agrupamentos de responsabilidade corporativa, ou estágios de seu desenvolvimento, conforme resumimos a seguir. Esses estágios não seguem necessariamente o mesmo padrão de evolução, e, além disso, a dinâmica e os impulsos mudam conforme o tipo de economia, indústria ou comércio.



Figura 1: Agrupamentos de responsabilidade corporativa



## Agrupamentos de Desafio

*Caracterizam-se pelas relações antagônicas entre seus participantes, formando no mínimo a base inicial para o desenvolvimento de vantagens competitivas.* Na maior parte dos casos analisados — da atribuição de preços no mercado farmacêutico às tecnologias ambientalmente seguras de transporte urbano da Índia e à tendência a desregular e privatizar a infra-estrutura e o gerenciamento do fornecimento de água —, grupos da sociedade civil, nacionais ou internacionais, foram importantes indutores de ações<sup>13</sup>. No caso do fornecimento de água, companhias globais têm desenvolvido habilidades e relações para dialogar com as comunidades urbanas mais pobres a fim de decidir como servi-las melhor de maneira comercialmente viável. Embora se trate de um fenômeno geograficamente disperso, as duas líderes do setor — a Suez (ex-Lyonnaise des Eaux) e a Vivendi — atuaram de forma a desenvolver a capacidade de se engajar em processos complexos da sociedade civil e, dessa forma, reforçar a característica de formador de mercado dos agrupamentos, a qual descrevemos a seguir<sup>14</sup>. Redes de ONGs, provedores de serviço e agências públicas têm evoluído em torno dessas formações, consolidando a prática tanto como norma prevista quanto como um padrão em que a assistência na implementação estaria mais amplamente disponível. Mais recentemente, as empresas líderes de mercado apoiaram o desenvolvimento de tal engajamento com grupos da sociedade civil como uma exigência contratual, consolidando desse modo suas novas competências como normas *estatutárias*, um aspecto ao qual retornaremos.

## Agrupamentos Formadores de Mercado

*Surgem com base na liderança de uma ou mais empresas no processo de reformular as condições competitivas por meio das características de interesse social ou, mais amplamente, de sustentabilidade de seus produtos, serviços ou processos de negócio.* Como ilustra o caso Suez, a liderança na formação de mercado é o aspecto mais fundamental de muitos agrupamentos de responsabilidade corporativa. A liderança demonstrada em seu setor pela British Petroleum e pela Royal Dutch/Shell é um caso exemplar. Ambas as empresas tomaram a iniciativa de oferecer ao seu setor — e, certamente,

às empresas como um todo — uma nova visão sobre o que é energia. A Shell e a BP continuaram a impulsionar seus diferenciais liderando a comunidade empresarial em áreas como direitos humanos, desenvolvimento comunitário, combate à corrupção, redução da emissão de poluentes e confecção de balanços sociais e de sustentabilidade. Numa escala muito menor, agrupamentos em áreas pobres das maiores cidades britânicas demonstram que também entre as pequenas e médias empresas podem surgir grupos formadores de mercado. Nesse caso, as relações com fornecedores locais, com a comunidade, com a câmara de comércio regional e com os concorrentes são valiosas para facilitar o acesso ao mercado e à mão-de-obra locais<sup>15</sup>. Um fato essencial que possibilitou essas inovações e as tornou relevantes para a competitividade empresarial foi o surgimento de densas redes de ONGs, de prestadores de serviço e de setores públicos, no início sobretudo no Reino Unido e depois internacionalmente. Essas redes serviram não só para tornar tais práticas possíveis, mas também para legitimá-las e propagá-las pelo setor e além dele, criando as condições sob as quais elas passam de fato a oferecer vantagens competitivas.

## Agrupamentos de Parceria

*Caracterizam-se por parcerias multissetoriais formais, promovendo vantagens competitivas.* A evolução de parcerias multissetoriais em temas tão diversos quanto manejo de florestas, estabelecimento de padrões trabalhistas e publicação de relatórios empresariais ilustra essa forma de agrupamento<sup>16</sup>. Apesar de algumas dessas parcerias se restringirem a uma área geográfica determinada — como a Ethical Trading Initiative, que atua no Reino Unido —, isso não se traduz automaticamente em aumento da competitividade nacional. Entretanto, tais iniciativas causam efeitos sobre a competitividade que se estendem até o ponto inicial da cadeia produtiva. Para atender ao importante mercado britânico, por exemplo, os produtores de vinho da África do Sul tiveram de se adequar com mais eficiência ainda às exigências relativas a padrões trabalhistas. Isso levou os produtores da região a enfrentar desafios, mas também lhes deu a oportunidade de se diferenciar num setor cada vez mais competitivo. O governo do Vietnã deu um passo além.



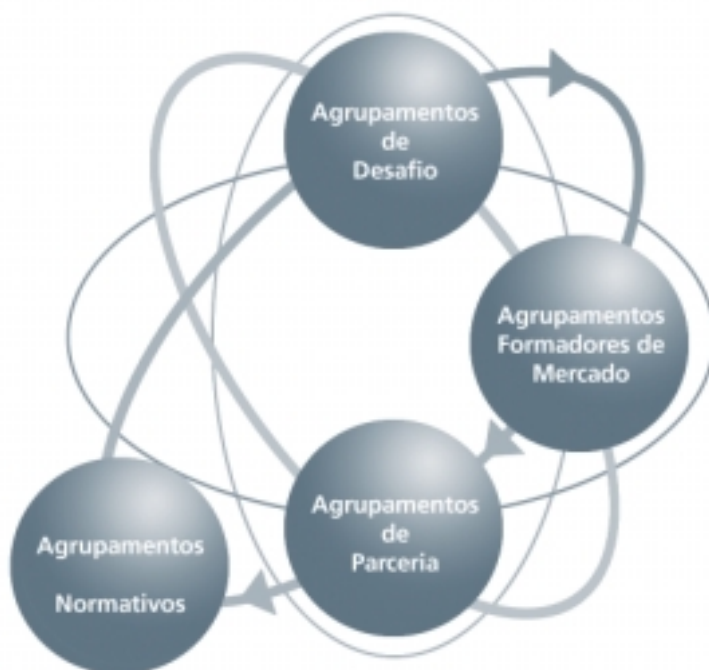
Atuando por meio da organização vietnamita Business Links Initiative e utilizando as facilidades e relações oferecidas pela Organização Internacional do Trabalho, pelo International Business Leaders Forum e por outras organizações, o governo vietnamita está procurando garantir em sua significativa indústria de calçados<sup>17</sup> as condições trabalhistas exigidas por marcas de prestígio internacional. Surpreendente neste caso é o fato de que melhores condições de trabalho podem ser uma fonte de vantagem competitiva em economias em desenvolvimento

Este é um dos primeiros casos de parceria formada especialmente para fortalecer a competitividade internacional por meio de maior alinhamento com padrões e práticas de responsabilidade corporativa.

### **Agrupamentos Normativos**

*Caracterizam-se por vantagens competitivas advindas de iniciativas baseadas em políticas públicas que impõem medidas legais e fiscais como meio de melhorar padrões e práticas de responsabilidade corporativa.* O papel das políticas públicas no estímulo ao comércio e a investimentos é complexo e controverso, parcialmente limitado pelas interpretações das regras multilaterais de comércio supervisionadas pela Organização Internacional do Comércio. Significativamente, as políticas públicas tiveram um papel importante na evolução da maioria dos agrupamentos de responsabilidade corporativa observados neste trabalho. Além disso, muitas intervenções de políticas públicas não são de caráter prescritivo, mas facilitador, como, por exemplo, o apoio do Departamento de Desenvolvimento Internacional do Reino Unido à Ethical Trading Initiative, e o caso do Vietnã a que nos referimos. No entanto, o papel regulador de governos e agências públicas também é significativo<sup>18</sup>. A Renewables Obligation, lei britânica sobre energia renovável que exige das companhias de eletricidade a geração de pelo menos 3% de energia a partir de fontes renováveis até 2003, é um exemplo característico que, espera-se, irá acelerar a pesquisa e o desenvolvimento num setor em que interesses de curto prazo poderiam restringir investimentos em futuras oportunidades competitivas.

Agrupamentos de responsabilidade corporativa se apresentam claramente em diferentes formatos e tamanhos. Em geral, nossa pesquisa sugere que eles raramente se restringem a uma das quatro formas identificadas acima. Ao contrário, combinam diversos formatos, ou mesmo todos eles, em diferentes estágios de seu desenvolvimento. Nos casos estudados, a seqüência geral tende a obedecer a ordem anteriormente apresentada, embora com muitas exceções e nuances.



**Figura 2:** Seqüência dos agrupamentos

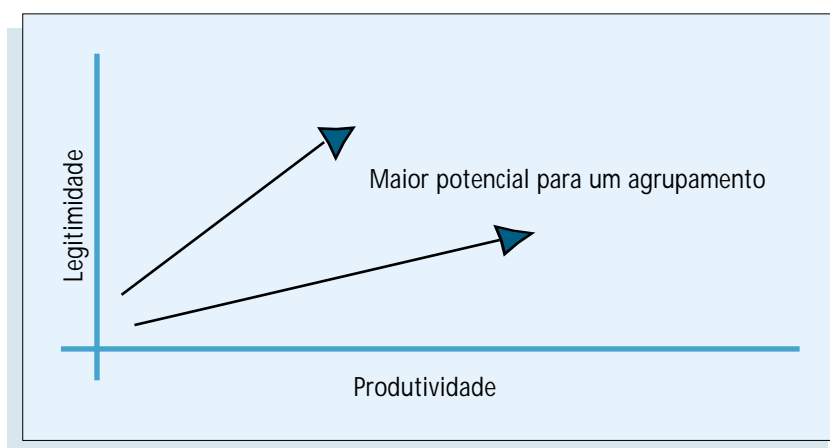
Agrupamentos de responsabilidade corporativa sustentam novas formas de competitividade porque resultam numa mescla de formação de mercado com efeitos de produtividade. As redes de organizações da sociedade civil e agências públicas ensinam as empresas a identificar formas de realizar mudanças práticas e melhorar a relação custo-benefício nos negócios (incluindo políticas públicas como um fator de incentivo ou de empecilho). Além disso, os

agrupamentos de responsabilidade corporativa cumprem as essenciais funções de validar e transmitir tais mudanças e de exercer pressão internacional sobre outras partes da comunidade empresarial para que sigam seu exemplo. Essas funções são a chave para que empresas líderes conquistem vantagens competitivas significativas por meio de práticas de responsabilidade corporativa, ou pelo menos vejam os concorrentes tendo que seguir seus passos.

## MAPEAMENTO DO POTENCIAL

Uma questão-chave para os elaboradores de políticas é identificar as áreas geográficas e o momento mais apropriado para formar a base para um agrupamento de responsabilidade corporativa. Como podemos saber onde há potencial para um agrupamento e então agir para que ele se concretize o quanto antes? É claro que esse potencial não está distribuído de forma homogênea por setores, áreas geográficas ou ao longo do tempo. A indústria de calçados

esportivos de grife pode parecer um candidato óbvio, mas seu potencial atual depende da atuação contínua de consumidores de mercados relativamente maduros na Europa e na América do Norte, os quais provavelmente não estarão em crescimento no futuro. Há apenas alguns anos, a indústria farmacêutica parecia um candidato improvável, mas hoje é o setor em torno do qual o surgimento de agrupamentos de responsabilidade corporativa parece ser mais provável.



**Figura 3:** Mapeando o potencial

Agrupamentos de responsabilidade corporativa lançam nova luz sobre as raízes da competitividade internacional — as vantagens comparativas de nações e comunidades, isto é, aquilo que uma faz relativamente melhor do que a outra. Entende-se que a vantagem comparativa tem raízes no custo dos insumos e processos utilizados na criação de produtos e serviços — mão-de-obra, recursos financeiros, recursos naturais, etc. Quando se introduz a responsabilidade corporativa nessa equação, a evolução das vantagens comparativas passa a ser influenciada por dois novos fatores-chave<sup>19</sup>.

- **O efeito da legitimidade.** Nele, a competitividade de produtos e serviços é afetada pela percepção dos consumidores em relação aos impactos sociais e ambientais causados pela produção e distribuição de determinados itens. Por exemplo, a demanda por vinhos da África do Sul, roupas esportivas da Adidas e chocolates da Cadbury foi afetada, em certa medida, pelo interesse dos consumidores nas condições de trabalho para a produção desses bens e em seu impacto sobre o meio ambiente. É claro que a aplicabilidade do efeito de legitimidade sobre consumidores e investidores em setores e indústrias específicos é um fator crítico para se determinar os locais em que os agrupamentos de responsabilidade corporativa podem ser mais fortes. Além disso, a força desse efeito não depende apenas do setor ou do produto, mas do entusiasmo do conjunto de organizações da sociedade civil, do estágio de percepções sociais sobre determinados temas e da habilidade e vontade dos órgãos públicos em ampliar o impacto dos agrupamentos por meios legais e pelo direito internacional.
- **O efeito da produtividade.** Impulsiona práticas mais responsáveis na cadeia produtiva. Maior motivação aos funcionários e melhores técnicas de recrutamento e retenção de pessoal, por exemplo, são efeitos observados

em empresas que dão mais atenção aos interesses dos empregados e dos candidatos a emprego<sup>20</sup>. Reduzir o custo de capital é uma oportunidade crescente para empresas que podem demonstrar boa capacidade de lidar com os riscos e as oportunidades ligadas ao desenvolvimento sustentável. O efeito da produtividade é influenciado por muitos fatores, como a pressão sobre o setor financeiro para demonstrar sua própria sustentabilidade e atestar sua

governança corporativa, a natureza das tecnologias de produção e a disponibilidade de competências internas e uma rede de serviços externos capazes de traduzir as preocupações da sociedade em produtividade.

Os efeitos da legitimidade e da produtividade são centrais para o desenvolvimento de agrupamentos de responsabilidade corporativa, bem como fatores de sucesso em determinados negócios. Até o momento, esses dois efeitos foram excluídos, subestimados ou mal representados na maior parte das análises sobre vantagem comparativa das nações<sup>21</sup>. No entanto, as evidências sugerem que ambos devem se tornar cada vez mais importantes tanto para o sucesso das empresas quanto para uma competitividade

internacional mais abrangente, graças à crescente importância de bens intangíveis nas equações dos negócios e pela crescente demanda por transparência em atividades comerciais.

No entanto, a influência ou mesmo a existência de agrupamentos de responsabilidade corporativa não deve ser relatada com exagero. O fato de haver potencial para o surgimento de tais grupos não significa que essas oportunidades sempre existirão para todos os setores, a todo instante. Em princípio, pode-se introduzir o efeito da legitimidade para “socializar” um produto, ou observar o efeito da produtividade em atividades de responsabilidade corporativa em qualquer setor. No entanto, é possível que as políticas públicas tenham um papel muito importante na criação de condições para o surgimento de agrupamentos de responsabilidade corporativa, assim como para mantê-los depois de estabelecidos.

## *Os efeitos da legitimidade e da produtividade são essenciais para o desenvolvimento de agrupamentos de responsabilidade corporativa, bem como fatores de sucesso em determinados negócios.*

## PERSPECTIVAS POLÍTICAS

**P**olíticas públicas são mecanismos centrais por meio dos quais os negócios e uma série de benefícios do desenvolvimento sustentável oriundos de práticas de responsabilidade corporativa podem ser ampliados. O desafio é projetar e implementar políticas públicas de modo a atingir o ponto de equilíbrio para encorajar o desenvolvimento de inovações em liderança e parcerias e procurar maximizar os benefícios dessas inovações, assegurando a adoção e aplicação sistemática de tais medidas em toda a comunidade empresarial.

O European Union's Multi-Stakeholders Forum for CSR (CSR EMS Forum), que acompanha a evolução do tema, é testemunha do súbito aparecimento de tais práticas na Europa. E foi também um importante impulso para diferentes inovações na área, como a Global Mining Initiative (Iniciativa Global para Mineração). De modo geral, há uma crescente consciência em muitos governos e agências internacionais de que as políticas públicas têm um papel importante na ampliação dos impactos do desenvolvimento sustentável originado pelas práticas de responsabilidade corporativa<sup>22</sup>.

Os agrupamentos de responsabilidade corporativa fornecem uma excelente estrutura para entender, projetar e operacionalizar políticas públicas voltadas para a ampliação dos benefícios das práticas de responsabilidade corporativa. É claro que tais políticas serão frequentemente específicas para determinados setores, agrupamentos emergentes e suas circunstâncias. Isso implicará visualizar a responsabilidade corporativa num contexto mais amplo e relacioná-la a temas como acesso a mercados, barreiras comerciais e as tensões entre as preferências de diferentes mercados por produtos e serviços que agreguem responsabilidade corporativa. Particularmente, para que as inter-

venções sejam benéficas, é crucial que o tipo certo de políticas públicas seja introduzido no grupo certo e no momento certo. Nosso estudo indica como diretrizes gerais os seguintes pontos:

- Alinhar responsabilidade corporativa como parâmetro central da competitividade internacional é a chave para fazer com que seu potencial se confirme, determinando objetivos de desenvolvimento sustentável e metas sociais e comerciais mais localizadas.
- Políticas públicas que procuram encorajar práticas de responsabilidade corporativa devem ser estabelecidas dentro de uma estrutura que favoreça a competitividade para assegurar tanto sua viabilidade quanto sua ampliação ao máximo possível.
- Políticas públicas devem ser proativas, mapeando o potencial para a criação de agrupamentos de responsabilidade corporativa da mesma forma que o fariam ao experimentar novos caminhos para atingir a prosperidade econômica ou para lidar com objetivos sociais e ambientais.
- Políticas públicas devem ser sensíveis para dar o apoio apropriado a agrupamentos de responsabilidade corporativa, seja facilitando sua formação, seja defendendo seus direitos ou provendo regulamentação, normas e incentivos fiscais até que estejam desenvolvidos.
- Políticas públicas devem ser proativas em promover agrupamentos de responsabilidade corporativa internacionalmente, já que esse é um pré-requisito para garantir sua eficiência.

## NOTAS

- <sup>1</sup> Neste trabalho, adotamos o termo genérico “responsabilidade corporativa” para tratar de quando, como e por que uma empresa pode e deve preocupar-se conscientemente com as dimensões sociais, ambientais e econômicas (incluindo financeiras) de seu desempenho e do impacto que causa.
- <sup>2</sup> Conselho Europeu de Lisboa, Conclusões da Presidência, março de 2000, [http://europa.eu.int/comm/off/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/off/index_en.htm).
- <sup>3</sup> T. Swift e S. Zadek in *Corporate Responsibility and the Competitive Advantage of Nations*, The Copenhagen Centre e AccountAbility (2002).
- <sup>4</sup> Veja, por exemplo, C. Holliday, S. Schmidheiny e P. Watts in *Cumprindo o Prometido: Casos de Sucesso de Desenvolvimento Sustentável* (2003), Editora Campos, São Paulo, Brasil, e S. Zadek e J. Weiser in *Conversations with Disbelievers* (2000), Greenleaf, Sheffield e Fundação Ford, Nova York, EUA.
- <sup>5</sup> Comissão Européia (2002), Comunicação da Comissão a Respeito de Responsabilidade Social Corporativa: *Uma Contribuição Empresarial ao Desenvolvimento Sustentável*, COM (2002) 347 Final, Comissão Européia, Bruxelas, Bélgica. Veja também o próximo relatório do AccountAbility para a Comissão Européia sobre o Mapeamento de Padrões para Responsabilidade Social Corporativa.
- <sup>6</sup> Comissão das Comunidades Européias (2002), *Produtividade: a Chave para a Competitividade de Empresas e Economias Européias*, Comunicação da Comissão ao Conselho do Parlamento Europeu, Comissão das Comunidades Européias, Bruxelas, Bélgica.
- <sup>7</sup> Veja, por exemplo, a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento *Trade and Development Report 2002* (2002), ONU, Nova York, e M. Porter, J. D. Sachs e J. W. McArthur in *World Economic Forum Global Competitiveness Report 2001-2002* (2002), Fórum Econômico Mundial, Genebra, Suíça.
- <sup>8</sup> Veja, por exemplo, J. Stiglitz in *Globalization and Its Discontents* (2002), Penguin, Londres, Reino Unido.
- <sup>9</sup> J. Bhagwati in *The Wind of the Hundred Days: How Washington Mismanaged Globalization* (2002), MIT Press, Londres, Reino Unido.
- <sup>10</sup> L. Zarsky in *Havens, Halos and Spaghetti: Untangling the Evidence about the Relationship between Foreign Investment and the Environment* (1999), Nautilus Institute for Security and Development, apresentado na Conference on Foreign Direct Investment and the Environment, Diretório de Meio Ambiente da OCDE, janeiro de 1999, Haia, Holanda ([http://www.nautilus.org/papers/enviro/zarsky\\_oecdftdi](http://www.nautilus.org/papers/enviro/zarsky_oecdftdi)).
- <sup>11</sup> M. Porter in *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan (1990). Veja também uma das mais recentes publicações de M. Porter, *Enhancing the Microeconomic Foundations of Prosperity: the Current Competitiveness Index* (2001), Oxford University Press, Oxford, Reino Unido.
- <sup>12</sup> A validade de se aplicar o esquema conceitual de agrupamentos a complexos problemas socioeconômicos para metas de desenvolvimento é assinalada no próprio trabalho que Porter desenvolveu com a Initiative for a Competitive Inner City (ICIC), organização por ele criada nos Estados Unidos. A abordagem da ICIC tem influenciado amplamente, por exemplo, os governos do Reino Unido e da Nicarágua.
- <sup>13</sup> Nossos especiais agradecimentos ao visconde Etienne Davignon pelas contribuições que nos ofereceu sobre o assunto durante entrevista para esta pesquisa.
- <sup>14</sup> <http://www.bpd-waterandsanitation.org>.
- <sup>15</sup> Veja P. Ramsden *et al.* in *The Competitive Inner City* (2001), New Economics Foundation, Londres, Reino Unido. Para informações sobre como os governos do Reino Unido e da Nicarágua estão desenvolvendo agrupamentos formadores de mercado, veja as estratégias descritas em [www.sbs.gov.uk](http://www.sbs.gov.uk) e [www.agenda21.org.ni](http://www.agenda21.org.ni).
- <sup>16</sup> J. Nelson, e S. Zadek in *Partnership Alchemy: New Social Partnerships in Europe* (2000), The Copenhagen Centre, Copenhagen, Dinamarca; e S. Zadek in *Working with Multilaterals* (2002), Business for Social Responsibility, São Francisco, EUA.
- <sup>17</sup> <http://www.vcci.com.vn/vbli/>
- <sup>18</sup> Para um exemplo de como o envolvimento governamental em agrupamentos normativos é muitas vezes controverso, tanto quanto significativo, veja o atual debate entre a Confederation of British Industry (CBI) e a Green Alliance, que publicaram relatórios quase simultâneos com visões bem diferentes a respeito dos impactos dos impostos sobre energia na competitividade do país. Pela Green Alliance, veja P. Ekins *et al.* in *Next Steps for Energy Taxation — a Survey of Business' Views* (2002), Green Alliance, Londres, Reino Unido. Pela CBI, veja <http://www.cbi.org.uk/n dbs / press . nsf / 0363c1f07c6ca12a8025671c00381cc7 / 54299262a055d64880256c5200347524?OpenDocument>.
- <sup>19</sup> Nossos especiais agradecimentos a Georg Kell pelas contribuições que nos ofereceu sobre o assunto durante entrevista para esta pesquisa.
- <sup>20</sup> Veja, por exemplo, o novo relatório de SustainAbility, Instituto Ethos e International Finance Corporation: *Criando Valor: o Business Case para Sustentabilidade em Mercados Emergentes (Developing Value: the Business Case for Sustainability in Emerging Markets)*. Veja também S. Zadek, e J. Weiser in *Conversations with Disbelievers* (2000), Fundação Ford, Nova York, EUA.
- <sup>21</sup> Veja, por exemplo, o *IMD's World Competitiveness Yearbook* — <http://www02.imd.ch/wcy/ranking> — ou o *Global Competitiveness Report 2002*, do Fórum Econômico Mundial — <http://www.weforum.org/pdf/gcr>.
- <sup>22</sup> Veja, por exemplo, os próximos relatórios do Forum for the Future (*Government's Business — Enabling a Sustainable UK Economy*) e do International Institute for Sustainable Development (preparado pelo Banco Mundial), ambos sobre políticas públicas e desenvolvimento sustentável.

INSTITUTO  
**ETHOS**

---

EMPRESAS E  
RESPONSABILIDADE  
SOCIAL

---

BUSINESS AND SOCIAL  
RESPONSIBILITY

---

[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)