
CAPITAL REPUTACIONAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL: CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

ARTIGO

Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho

Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Pós-doutorando do Departamento de Administração da FEA/USP. Coordenador Executivo de Projetos do PENSA – FIA – FEA/USP.
E-mail: capfilho@usp.br

Recebido em: 03/07/2003

Aprovado em: 26/08/2003

Decio Zylbersztajn

Professor Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, Coordenador-geral do PENSA.
E-mail: dezylber@usp.br

RESUMO

Este ensaio discute a crescente importância do capital reputacional das empresas, especialmente num contexto de integração dos mercados e disseminação das informações em tempo real. Tal percepção começa a se manifestar tanto na comunidade empresarial como no meio acadêmico. O que chama a atenção não é tanto a importância dada à reputação das empresas em si, que é evidente, mas o fato de que cada vez mais uma maior parcela do esforço estratégico despendido pelos principais executivos está sendo direcionada para o gerenciamento da identidade corporativa e o monitoramento da reputação de suas empresas, visando mantê-la, conquistá-la ou reconquistá-la.

Empresas que desenvolvem um comportamento socialmente questionável em seu meio, no sentido ético ou legal, intencionalmente ou não, podem atrair a atenção da mídia, que, por sua vez, pode causar danos irreversíveis à empresa, comprometendo a sua própria sobrevivência, como em alguns eventos envolvendo espoliação ambiental, exposição a riscos da comunidade circunvizinha, práticas lesivas aos funcionários, para citar alguns exemplos. Por outro lado, as práticas sociais positivas podem obter o efeito contrário, chamando a atenção da opinião pública, dos clientes, consumidores e demais *stakeholders* de maneira positiva.

Palavras-chave: Capital reputacional, responsabilidade social corporativa, ética, ambiente institucional.

ABSTRACT

The concept of company reputation and the economic issues related to ethical practices are discussed in the paper. Globalization, the changing institutional environment and market integration are forcing companies to dedicate increasing effort to the management of corporate identity. Attention is being focused on reputational capital and corporate social responsibility strategies in order to enhance the corporate image in the market place.

Questionable actions may attract attention of the media causing extensive damage to the company reputation due to poor practices in relation to the environment, health, labor or customers. On the other hand, socially responsible companies are increasingly rewarded by image improvement from those inside and outside the enterprise.

Key Words: Reputational Capital, Corporate Social Responsibility, Ethics, Institutional Environment.

1. OBJETIVOS

Este ensaio discute a crescente importância do capital reputacional das empresas, especialmente num contexto de integração dos mercados e disseminação das informações em tempo real. O objetivo é levantar uma discussão teórica para analisar os aspectos econômicos relacionados com o comportamento ético e socialmente responsável, e conseqüentemente com a criação do capital reputacional das organizações. Esse tipo de associação pode se constituir em importante linha de pesquisa a ser implementada no âmbito da economia das organizações.

Com a intensificação do processo de integração dos mercados, em muitas situações o fator determinante para a sobrevivência das empresas pode depender do desenvolvimento e sustentação de uma reputação favorável (GRAY e BALMER, 1998; ANDRIOF e MCINTOSH, 2001). Tal percepção começa a se manifestar tanto na comunidade empresarial como no meio acadêmico. Conforme destaca TEECE (1998), a competência do conhecimento e outros recursos intangíveis têm emergido como fatores-chave da competitividade nas nações desenvolvidas.

Os ativos intangíveis tornam-se crescentemente a base de diferenciação entre muitos setores. Conseqüentemente, tem sido dada maior ênfase aos aspectos relacionados à reputação, lealdade do consumidor e conhecimento tecnológico, entre outros. Ou seja, atualmente, dada a maior facilidade tecnológica e mercadológica de replicação de práticas e condutas, o fator de diferenciação para obtenção de vantagens competitivas passa a ser, em grande medida, a percepção do público sobre a reputação da empresa.

PETRICK *et al.* (1999) consideram que a reputação pode ser vista como o produto de um processo competitivo no qual a firma sinaliza suas características distintas para o público (interno e externo à empresa), no sentido de maximizar o seu *status* moral e socioeconômico. O capital reputacional é aquela porção do valor de mercado da empresa que pode ser atribuída à percepção que se tem da firma como uma corporação de boa conduta no mercado.

Em pesquisa realizada pela revista *Chief Executive* (WINKLEMAN, 1999) fez-se uma pergunta a um grupo de executivos (CEO's) de

grandes empresas americanas: “Quão importante é a reputação de uma empresa para que ela atinja seus objetivos empresariais estratégicos?”. “Muito importante”, foi a resposta compartilhada por 96% dos presidentes de empresas que responderam à pesquisa patrocinada pela revista. Mais sintomática ainda é a questão de quão importante é na atividade de um presidente de empresa lidar com a reputação da sua organização. Dos respondentes, 62% afirmaram ser mais importante do que há cinco anos e 36% acreditam ter a mesma importância.

O que chama a atenção não é tanto a importância dada à reputação das empresas em si, que é evidente, mas o fato de que cada vez mais uma maior parcela do esforço estratégico despendido pelos principais executivos está sendo direcionada para o gerenciamento da identidade corporativa e o monitoramento da reputação de suas empresas, visando mantê-la, conquistá-la ou reconquistá-la. Outra questão da pesquisa foi relativa à percepção de uma reputação corporativa superior. A Tabela 1 sintetiza a percepção dos empresários consultados.

Tabela 1: Percepção dos empresários sobre os benefícios de uma reputação corporativa superior

Afirmações enunciadas	Respostas afirmativas dos empresários (%)
Ajuda na venda de produtos e serviços	77
Facilita a atração de executivos melhores	61
Aumenta a credibilidade em tempos de crise	41
Diminui a rotatividade de funcionários	28
Permite maior discriminação de preços	23
Propicia evolução no preço das ações da empresa	12
É o alvo preferencial para alianças estratégicas/fusões	12

Fonte: *Chief Executive*, 1999.

A preocupação dos empresários decorre da crescente exposição das empresas à opinião pública

pelos veículos de comunicação, que transmitem informações aos locais mais remotos em tempo real, ajudando a disseminar uma boa reputação ou a destruí-la em um curtíssimo período de tempo. ZYLBERSZTAJN (2000) salienta que “o empresário que desconsiderar o papel da reputação, num mercado exigente, poderá cometer erros irreparáveis”. O autor sustenta que um dos mecanismos mais importantes de controle do oportunismo é o desenvolvimento da reputação, medida como o valor presente de um fluxo futuro de recursos advindos do valor da marca e da imagem pública.

Em essência, o capital reputacional de uma empresa é formado por várias dimensões que moldam a imagem de uma determinada corporação. Algumas mais evidentes são a própria qualidade dos produtos que a empresa oferece, os seus serviços agregados, as práticas comerciais com clientes, fornecedores e instituições de crédito, práticas internas de recursos humanos, capacidade de inovação tecnológica, entre outras. Esses são os fatores que tradicionalmente conferem boa reputação e trazem vantagens competitivas sustentáveis às empresas no longo prazo.

Diversos autores têm sugerido que o “capital social reputacional” da firma pode ter efeito nas vendas, disseminando a premissa de que o capital reputacional da firma afeta o seu valor de mercado no caso de publicidade adversa (JONES e RUBIN, 1999). Os consumidores, funcionários e fornecedores tendem a punir firmas engajadas em práticas socialmente irresponsáveis. O efeito positivo da boa reputação social também é salientado. CHAUVIN e HIRSCHHEY (1994) apontam que “se os investidores acreditarem que consumidores irão preferir comprar bens e serviços de bons empregadores, isto pode refletir a estimativa do efeito que a reputação da empresa no mercado de trabalho pode ter nas vendas”.

SCHWARTZ (*apud* JONES e RUBIN, 1999) assinala que “ações que aprimoram a imagem pública de uma corporação podem de forma vantajosa mudar a curva de demanda para os produtos desta corporação”. CORNING (1999) comenta que a gestão do capital reputacional é vital numa época em que a mídia detém tanta influência sobre consumidores, investidores e outros grupos de interesse, e que uma má campanha de mídia pode ter o poder de destruir o capital reputacional de uma

organização. Como resultado, os departamentos de relações públicas das organizações têm se tornado crescentemente importantes, especialmente em situações nas quais a empresa está sendo alvo de uma prolongada campanha negativa. Na visão de BRICKLEY *et al.* (2000: 2):

[...] a reputação da empresa para o comportamento ético, incluindo sua integridade percebida em lidar com clientes, fornecedores e outras partes, é parte do valor de seu nome (*brand name capital*); desta forma, isto é refletido em sua avaliação (assim como o capital humano individual é baseado em parte em sua reputação para o comportamento ético). Neste sentido, mercados privados propiciam **potencialmente** importantes incentivos para o comportamento ético, ao imporem custos em organizações e indivíduos que rompem padrões éticos estabelecidos.

Empresas que desenvolvem um comportamento socialmente questionável em seu meio, no sentido ético ou legal, intencionalmente ou não, podem atrair a atenção da mídia, que, por sua vez, pode causar danos irreversíveis à empresa, comprometendo a sua própria sobrevivência, como em alguns eventos envolvendo espoliação ambiental, exposição a riscos da comunidade circunvizinha, práticas lesivas aos funcionários, para citar alguns exemplos. Por outro lado, as práticas sociais positivas podem obter o efeito contrário, chamando a atenção da opinião pública, dos clientes, consumidores e governo de maneira positiva.

GIBSON (2000) exemplifica com o caso da empresa Johnson & Johnson, que em 1982 retirou 31 milhões de embalagens com cápsulas do remédio Tylenol do mercado, quando se descobriu que alguém havia sabotado a empresa injetando veneno (cianida) em algumas poucas caixas. A reação da empresa foi aberta, pública e custou mais de 50 milhões de dólares. Mas a empresa manteve o nome de seu produto e reconquistou seu *market share* num curto período de tempo. Em 2002 a empresa figurava na sexta posição no *ranking* das empresas mais admiradas do mundo (“World’s Most Admired Companies”) – Revista *Fortune* (2002).

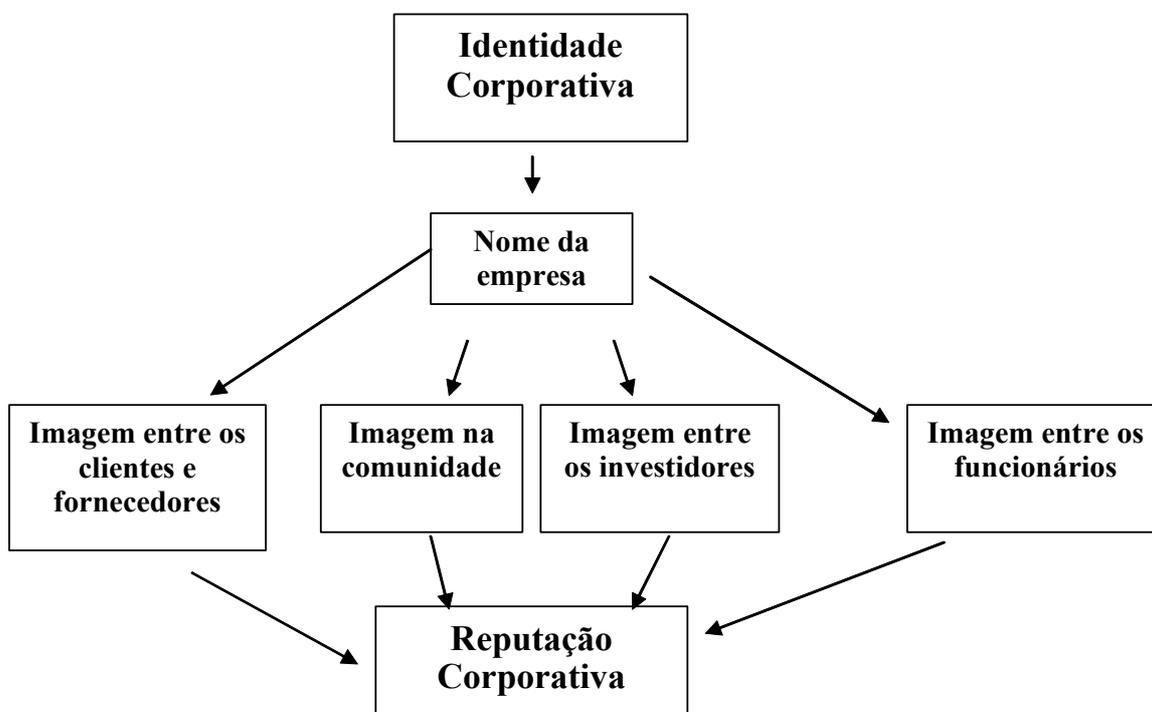
Uma reputação favorável, por exemplo, pode comunicar aos consumidores/clientes a qualidade do *mix* de produtos da empresa, permitindo-lhe exercer preços *premium* por seus produtos e serviços. Nesse mesmo sentido, a boa reputação pode fazer com que os funcionários da empresa tenham sua auto-estima elevada, o que se traduz em

maior produtividade, e ainda facilitar o acesso da empresa a melhores condições de crédito (GARBETT, 1988). FOMBRUN (1996) define a reputação corporativa como a “reação afetiva ou emocional líquida” (boa ou má, fraca ou forte) de clientes investidores, fornecedores, empregados e público em geral diante do nome da empresa. A identidade corporativa é definida como o conjunto de princípios e valores dos gestores e funcionários da empresa.

No dia-a-dia da organização, a identidade corporativa aparece na forma das práticas administrativas empregadas nas relações internas e externas da empresa. Na nossa sociedade, baseada

na linguagem, atribuem-se nomes a tudo o que pode ser percebido ou reconhecido, para distinguir algo de outras coisas no mundo (TADELIS, 1999). O mesmo ocorre com as firmas. A partir do momento em que uma empresa se estabelece, passa a ser reconhecida pelo seu nome, que é associado unicamente a suas características e desempenho passado. O nome ou, de fato, a reputação conferida por esse nome, é um bem intangível dessa empresa¹. A empresa é reconhecida pelo seu nome e pelas suas apresentações, formando imagens mentais que levam à formação da reputação corporativa na percepção das pessoas, conforme ilustrado na Figura 1:

Figura 1 : Inter-relação entre identidade e reputação corporativa



Fonte: Adaptado de FOMBRUN, 1996.

¹ Os ativos intangíveis das empresas não estão, em geral, visíveis no seu balanço, e seu valor é calculado somente por ocasião da venda da empresa, subtraindo-se o valor tangível líquido do preço de venda. Esse *goodwill* captura o valor dos ativos intangíveis, onde se inclui o valor da reputação da firma.

Os fatores que levam à construção da reputação, de acordo com FOMBRUN (1996), podem ser agrupados em 4 constituintes: credibilidade, qualidade, responsabilidade e confiança. O autor associa qualidade/confiabilidade aos consumidores/clientes, isto é, à percepção sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

A credibilidade está associada ao cumprimento dos contratos tanto por investidores como por

fornecedores. A confiança está relacionada ao público interno constituinte da empresa, ou seja, à sua percepção da solidez e integridade da empresa. A responsabilidade, finalmente, associa-se ao papel da empresa na comunidade, em sentido mais amplo. A Figura 2 ilustra as inter-relações entre os constituintes-chave.

Figura 2: Inter-relações entre os constituintes-chave da reputação



Fonte: Adaptado de FOMBRUN, 1996.

Embora Fombrun apresente uma descrição operacional para analisar as inter-relações entre os diversos fatores constituintes da reputação, o autor não avança numa análise teórica mais aprofundada que explique o comportamento dos agentes nas suas práticas comerciais. Esse referencial é importante para que se conheça em que situações a reputação é mais ou menos importante do ponto de vista estritamente econômico, análise da qual deriva possível falta de ética no comportamento dos agentes. Assim, aspectos ligados à credibilidade, confiança e responsabilidade serão analisados com base em modelos da teoria dos jogos, na economia dos custos de transação (ECT), teoria da agência e teoria dos *stakeholders*.

2. REVISÃO TEÓRICA - A VISÃO ECONÔMICA DA REPUTAÇÃO

Our names are plainly printed on the bottled essence of our past behaviour

Afterthoughts (SMITH *apud* TADELIS, 1999).

É relevante para o presente trabalho o referencial da Nova Economia Institucional, pelo fato de esta relacionar as premissas do comportamento dos agentes (especialmente o oportunismo) com a eficiência das estruturas de governança que emergem, dado o sistema institucional vigente. Os comentários de ZYLBERSZTAJN (2000) relacionam a questão da ética com o aspecto institucional e a conduta das empresas:

[...] mesmo se a solução da questão do relativismo ético pudesse ser alcançada partindo de um padrão cultural comum, cabe perguntar como se pode induzir

as organizações a adotarem determinados padrões éticos. Esta é a pergunta de central importância para os administradores e cientistas das organizações em geral. Se comportamento **não ético** adiciona custos às transações, uma vez que a cooperação voluntária nem sempre é alcançada, quais são as prescrições que se pode fazer para mitigar o problema, seja na esfera privada ou pública? Como as sociedades, e dentro delas as organizações, podem incorporar princípios éticos, em última análise redutores de custos?

Um dos pressupostos comportamentais da Economia dos Custos de Transação (inserida no contexto da Nova Economia Institucional), o oportunismo apresenta características importantes para o presente trabalho. Instituições que minimizam comportamentos oportunistas agem, em muitas situações, no sentido de minimizar comportamentos antiéticos e reduzir custos de transação entre os agentes econômicos. Uma das facetas da reputação relaciona-se com o comportamento dos agentes nas suas transações comerciais e envolve, por exemplo, as negociações entre uma determinada empresa e seus fornecedores ou clientes, entre outros *stakeholders* ligados diretamente à atividade de negócios. KREPS *apud* WILLIAMSON (1996) baseia-se na teoria dos jogos para modelar o comportamento dos agentes envolvidos em uma negociação, tendo em vista a potencial perda de ganhos futuros advinda de uma má conduta *versus* os potenciais ganhos presentes dessa mesma conduta, em 3 situações distintas:

1. Contratos recorrentes entre um comprador e um vendedor (não cambiáveis);
2. Contratos recorrentes entre uma série de compradores e um só vendedor;
3. Contratos recorrentes entre uma série de compradores e uma sucessão de vendedores.

O efeito reputacional nesse modelo atenua o incentivo ao comportamento oportunista no comércio interfirmas, uma vez que os ganhos imediatos são suplantados pela perda de ganhos futuros, restringindo um comportamento irresponsável das empresas. Nesse modelo, existem duas movimentações em cada jogo. Supondo-se dois tipos de agentes, A e B, numa primeira situação, A deve decidir se se arriscará a confiar em B ou não. Se a parte A aceita confiar, então a parte B irá decidir se abusará ou não da confiança de A. Se os ganhos imediatos de B forem maximizados se

B abusar da confiança de A e o jogo for apenas uma jogada, então B poderá abusar de A.

Entretanto, no modelo de jogadas repetitivas existe elevada probabilidade de cada ação ser seguida de outra, mudando a análise, fazendo com que o *payoff* seja tal que o ganho conjunto é maximizado pela solução confiar/honrar. Por exemplo, A diz para B que continuará confiando em B, na esperança de ter essa confiança honrada, mas que se em algum momento B desonrar essa confiança, A nunca mais confiará em B. Se B acreditar nessa afirmação e o jogo for repetitivo, haverá um reforço na solução honrar/confiar, pois a perda de ganhos futuros de B suplantará os eventuais ganhos imediatos com o abuso da confiança por parte deste.

O argumento pode ser estendido para o caso de uma seqüência de A's decidirem confiar ou não em um único B. Supondo-se que todos os A's conheçam os acontecimentos das jogadas passadas e que todos os A's agirão de acordo com a regra de nunca mais confiarem em B se B quebrar a confiança, então também a situação honrar/confiar prevalecerá.

No caso de uma sucessão de B's, cada sucessor "compra" a reputação do antecessor. Se todos os B's tiverem honrado a confiança, então cada sucessor terá o incentivo de honrar a confiança, dado o capital reputacional que foi construído. Agir de outra forma destruiria o capital reputacional.

O modelo de Kreps, entretanto, contém uma série de premissas que o afastam do mundo real, na visão de WILLIAMSON (1996). A mais importante é a premissa da inexistência de assimetrias informacionais (A sabe qual ação B tomou). Outro aspecto é quanto à capacidade cognitiva dos agentes, pois as pessoas podem ser imperfeitamente informadas; as informações podem ser imperfeitamente entendidas; a aquisição da informação pode ser impossível ou cara (WILLIAMS *apud* WILLIAMSON, 1996: 153). WILLIAMSON (1996: 153-155) amplia a visão crítica do modelo do efeito reputacional, assinalando que mesmo em situações simples de jogadas repetitivas diversas circunstâncias devem ser ampliadas:

- a) Comunicação: A pode saber que foi enganado por B, mas em certas situações A não tem

condições acuradas e sem custos de transmitir essa informação. São os limites da linguagem.

- b) “Esperteza”: se A(n) se imaginar mais esperto que A(n-1), A(n) pode tomar a experiência como uma negligência de A(n-1) e impor mecanismos contratuais para B onde possam existir salvaguardas.
- c) Perdão: os sucessores de B podem pedir perdão pela ação de seu antecessor. O mecanismo do efeito reputacional perde força com o perdão.
- d) Complexidade: como a reputação pode ser encarada quando muitos indivíduos tomam decisões em cada uma das empresas em questão e quando bens e serviços mudam a cada período?
- e) “Empresas familiares e profissionais”: muitas firmas não são dirigidas pelo próprio proprietário, como no modelo de Kreps (*owner operator*). Qual a base para transferir o mecanismo reputacional do contexto de *owner operator* para grandes empresas de controle difuso?
- f) Preocupações estratégicas: se os A’s são rivais, A(n) pode revelar sua experiência com B de maneira incompleta ou distorcida, para colocar os rivais em desvantagem.

MILGROM, NORTH e WEINGAST (*apud* WILLIAMSON, 1996) vão além da formulação de Kreps, criando um modelo com muitos jogadores. Nesse caso, a instituição de uma terceira parte (“tribunal de justiça”) se justifica, pois o custo de manter todos os agentes informados tenderia a ser elevado. Os autores exemplificam, como uma das formas de dirimir disputas e exercer punições, a criação da instituição medieval da “Lei dos Mercadores”². Nessa linha, Williamson contesta o argumento de Kreps de que tanto grandes como pequenas corporações agem por meio do mecanismo do efeito reputacional. Na visão de Kreps, o efeito reputacional faria com que o mercado fosse a forma mais apropriada de

governança. Na visão de Williamson, as limitações reais do mecanismo do efeito reputacional limitam, por sua vez, a visão de “governança espontânea”, induzindo a formas hierárquicas de governança em certas situações.

TADELIS (1999: 548-550) menciona o próprio fato de Kreps admitir a limitação do modelo pela existência de múltiplos equilíbrios. Existem muitas situações de equilíbrio em que a firma não é comprada, seu nome não tem valor, e assim nenhum ativo intangível deve ser preservado. Pode ocorrer também que as forças que levariam ao equilíbrio no qual os nomes são valorados sejam indeterminadas. Além disso, o horizonte deve ser infinito no modelo de Kreps (jogo com grande número de interações).

Outra observação de Tadelis é de que não existe contabilidade de como a reputação da firma, representada pelo seu nome, pode crescer ou decrescer de valor, como observado na realidade. A teoria de Kreps também não oferece resposta a práticas comuns como a “troca de nomes” ou os anúncios de novo controle acionário da empresa. No modelo de Kreps também se assume que pessoas de boa conduta tendem a adquirir um bom “nome”, com boa reputação. O resultado, interpretado com base no conceito de seleção adversa (AKERLOF, 1970), é que pessoas de boa conduta valorizam bons nomes mais do que pessoas de má conduta. Tadelis caracteriza esse fato como *reputation maintenance effect*. Entretanto, o autor sugere uma abordagem diferente: é mais fácil para pessoas de boa conduta construir o seu próprio nome e, por isso, valorizar menos os nomes existentes, do que para pessoas de má conduta, que não possuem tanta facilidade para construir boa reputação. O autor denomina esse fato de *reputation start-up effect*.

A despeito de o modelo de Kreps possuir limitações que o afastam do mundo real – com todas as premissas em que se baseia e a excessiva simplificação da realidade –, o mecanismo do efeito reputacional age no sentido proposto pelo autor em muitas situações, como ponderam seus próprios críticos (WILLIAMSON, 1996; TADELIS, 1999; MILGROM *et al.* *apud* WILLIAMSON, 1996). Outro aspecto que pode ser introduzido na discussão é a possível diminuição das assimetrias informacionais, pelo fato de as empresas estarem atualmente expostas ao escrutínio público em razão da ação abrangente dos meios de comunicação e de todos os seus recursos informacionais.

² “...the role of the judges in the system, far from being substitutes for the reputation mechanism, is to make reputation system more effective as a means of promoting honest trade [...] the system of private judges is designed to promote private resolution of disputes and otherwise to transmit just enough information to the right people in the right circumstances to enable the reputation mechanism to function effectively for enforcement” (MILGROM *et al.* *apud* WILLIAMSON, 1996:152).

Assim, dada a abrangência das conseqüências de uma prática de quebra de confiança, pode-se observar que atualmente o mecanismo do efeito reputacional se aproxima mais do modelo de Kreps. JONES e RUBIN (1999) declaram que as definições de reputação na literatura e o conceito de efeito reputacional referem-se basicamente à reputação da firma no mercado de produtos, lidando com empregados ou fornecedores, e à reputação da administração no mercado de capitais. CHAUVIN e JAMES (1994) notam que em todos os trabalhos teóricos sobre a reputação, esta tem valor econômico porque melhora a eficiência dos mercados. Os economistas têm procurado descrever e modelar os métodos envolvidos para mitigar o problema da assimetria informacional e do comportamento oportunista. Se uma firma se desvia de um comprometimento com a qualidade, os consumidores punem a firma com sua menor disposição de pagar pelo produto. O valor presente líquido dos lucros futuros e, conseqüentemente, o valor de mercado da empresa declinam.

Em outro contexto, se, por exemplo, a firma engana de alguma forma o seu fornecedor, terá provavelmente maiores custos para a obtenção de suprimento no futuro. Empresas que enganam seus funcionários podem ter que oferecer maiores salários ou prêmios para atrair futuros empregados num mercado de trabalho competitivo. Assim, a reputação pode ser considerada um custo de entrada de uma firma no mercado, em que subseqüentes lucros representam o valor presente do retorno do investimento em reputação e conduta ética. Também com relação aos investidores, o envolvimento de uma empresa em um incidente negativo (por exemplo em aspectos ambientais) pode levá-los a reavaliar as suas crenças na capacidade da empresa em lidar com as perdas decorrentes. Além disso, os investidores podem avaliar a possibilidade de implementação de ações regulatórias mais fortes, que poderiam afetar os lucros da empresa no futuro. MILES e COVIN (2000: 302) apresentam evidências da existência de uma correlação positiva entre a reputação, a *performance* ambiental e a *performance* financeira:

[...] firmas que tentam trapacear, não cumprindo com os regulamentos, são freqüentemente desmascaradas, seja pelos reguladores ou pela opinião pública, e são tipicamente forçadas a pagar multas e/ou sofrerem erosão de suas posições competitivas devido ao dano reputacional.

JONES e RUBIN (1999) sintetizam as possíveis situações decorrentes do efeito reputacional, de acordo com o arcabouço teórico tradicional da abordagem da reputação:

1. Um incidente negativo pode resultar numa queda da reputação da firma para seus clientes, empregados ou fornecedores. Dependendo da natureza do acordo implícito, a perda da reputação pode ser resultante de:
 - um desvio do comportamento esperado;
 - revisão por parte dos consumidores, empregados ou fornecedores das estimativas de probabilidade de a firma ter trapaceado.
2. A firma também pode sofrer perda de valor de mercado se os eventos levam a um decréscimo da crença na capacidade de seus administradores por parte dos investidores. Este fato pode ser resultante de:
 - um aumento do risco percebido de futuros incidentes, e/ou
 - um aumento do risco percebido de crescentes regulações restritivas.

JONES e MURRELL (2001) sustentam que “confiança” é a reputação de que a firma goza de ter um comportamento confiável. Nesse sentido, ações de responsabilidade social podem ser indicadoras da confiabilidade da empresa. Conceitualizando confiança como a reputação da firma, JONES (1995) essencialmente estabelece que a indicação da responsabilidade social corporativa aprimora a *performance* da firma: “A habilidade da firma em sinalizar sua reputação para um comportamento não oportunista (por meio de ações junto aos *stakeholders*) pode leva a uma melhoria de *performance* na atividade de negócios”.

A explicação é que se a responsabilidade social corporativa é um sinal do que é importante para a firma, então seria razoável concluir que esse sinal pode ser usado pelos vários agentes (funcionários, clientes, fornecedores, investidores e credores) para formar suas impressões sobre os valores, crenças, direcionamento e conduta geral da firma. JONES (1995) desenvolve um modelo que integra a teoria econômica e a ética, concluindo que firmas que conduzem negócios com os seus diversos *stakeholders* na base da “confiança” (*trust*) têm incentivos para demonstrar comprometimento com o comportamento ético. O comportamento ético

propiciará à firma uma vantagem competitiva, desde que esta desenvolva relações duradouras e produtivas com esses *stakeholders*.

2.1. A filantropia corporativa e os ganhos de reputação

Historically, economists have tended to ignore private philanthropic behaviour and to regard it as economically irrational.

SCHWARTZ (1968: 479)

O modelo de Kreps e a discussão crítica acerca do mecanismo do efeito reputacional estão centrados na dimensão das relações de troca entre agentes no mercado. Ou seja, a dimensão do efeito reputacional baseia-se, essencialmente, nas práticas comerciais dos agentes. O exercício das ações sociais de filantropia vai além do compromisso estritamente econômico/ético/legal das organizações. Quando uma corporação se engaja na filantropia, está confrontando-se com a necessidade de alocar recursos para atividades que não estão diretamente relacionadas aos objetivos imediatos do negócio. Esse tipo de ação de responsabilidade social pode ser encarado sob três aspectos:

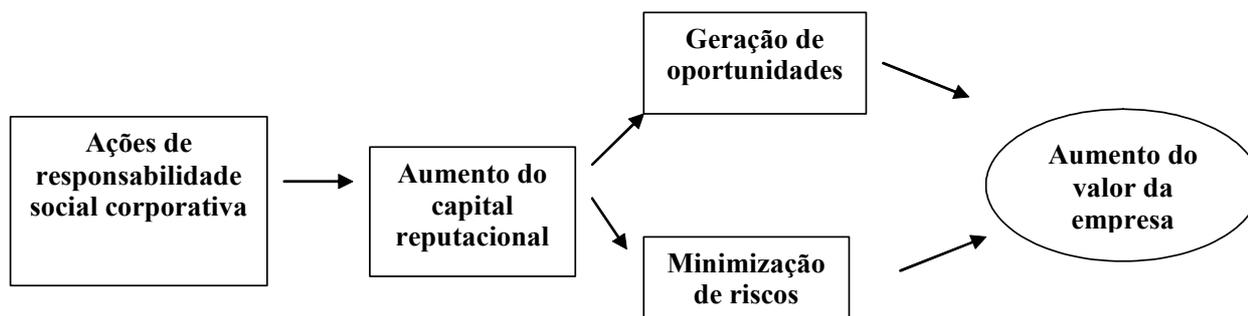
- a) Essas ações podem advir dos valores dos seus acionistas, que, independentemente dos possíveis retornos que as ações possam trazer para as atividades principais, entendem que a empresa deve engajar-se em práticas sociais;
- b) As ações podem ser determinadas por uma visão pragmática, segundo a qual de alguma forma essas ações podem trazer retornos para a empresa, sendo, nesse caso, uma estratégia de busca de valor (*value seeking*) por parte da organização.
- c) As ações podem derivar de gestores que vêm nessa prática uma forma de obter ganhos pessoais, poder, autoridade na comunidade local, independentemente de haver ou não alinhamento com os interesses dos acionistas.

A alternativa (a) parte da visão de que não é unicamente auto-interesse o que rege os seres humanos. É uma visão benigna da atuação da empresa na sociedade. A alternativa (b) parte do pressuposto de que o “capital social reputacional” das empresas tende a crescer com ações sociais, demonstração de preocupação ecológica e com os impactos ambientais, ações de filantropia e outras formas de interação com a comunidade na qual a organização está inserida. A alternativa (c) constitui-se num problema de agência, pois existe desalinhamento de interesses entre o gestor e o principal.

FOMBRUN *et al.* (2000) sintetizam que a atividade socialmente responsável ajuda a empresa a reforçar sua ligação com a comunidade local e com os empregados. Por outro lado, a construção do capital reputacional também melhora a habilidade de negociar contratos mais atrativos para a empresa com fornecedores e governo, além de em certas circunstâncias propiciar preços *premium* para os produtos da empresa e menores custos de capital. O autor se refere especificamente às atividades de responsabilidade social filantrópicas como criadoras ou mantenedoras do capital reputacional sob dois aspectos: a) criando vantagem competitiva, aprimorando a capacidade da empresa de atrair e manter recursos; b) minimizando riscos de perdas reputacionais. O modelo expresso na Figura 3, baseado em FOMBRUN *et al.* (2000), sintetiza a lógica do aumento de valor da empresa a partir de ações socialmente responsáveis.

A lógica apresentada no modelo é que as empresas com atividades de responsabilidade social podem obter ganhos de capital reputacional alavancando oportunidades de negócios, reduzindo riscos potenciais de sua conduta no mercado, preservando ou gerando aumento do valor da empresa.

Figura 3: O modelo de criação de valor a partir de ações de responsabilidade social



Fonte: Adaptado de FOMBRUN *et al.*, 2000.

Entretanto, Fombrun salienta que não se pode estabelecer uma correlação direta entre o desempenho social corporativo (*Corporate Social Performance* - CSP) e o desempenho financeiro corporativo (*Corporate Financial Performance* - CFP), argumentando que as atividades que geram o desempenho social corporativo não afetam diretamente a *performance* financeira, mas o estoque de capital reputacional e, conseqüentemente, o valor financeiro dos ativos intangíveis da organização. CHAUVIN e HIRSCHHEY (1994) sustentam que a ação filantrópica tem um efeito positivo no valor de mercado das firmas. Os investidores são mais propensos a confiar seus recursos a empresas que desfrutam de uma reputação superior, em razão dos menores riscos percebidos e das oportunidades potenciais de *marketing* criadas. As empresas estão respondendo à insistência dos consumidores em lidar somente com empresas que ostentam uma boa imagem, e a filantropia corporativa é um dos meios de criar tal imagem: “[...] *giving to charity increases demand or decreases demand elasticity for a firm’s product*” (NAVARRO *apud* JONES e RUBIN, 1999).

A ação da mídia e os riscos de ações judiciais têm levado as organizações a adotar códigos de conduta, a fim de evitar eventuais perdas de valor reputacional causadas por escândalos ou ações judiciais. WILLIAMS e BARRET (2000) estudaram a relação entre empresas que praticavam atos filantrópicos e a restauração de imagem, abalada por eventuais atos ilegais praticados. De acordo com os resultados do estudo, as ações

filantrópicas serviram para restaurar parcialmente a abalada imagem das empresas que praticaram atos ilegais. As ações filantrópicas estão inseridas na teoria dos *stakeholders* de que as empresas possuem responsabilidades sociais para com um amplo conjunto de agentes, entre os quais as comunidades que podem se beneficiar de ações de filantropia corporativa.

3. CONCLUSÕES

Este ensaio discutiu as variáveis econômicas relacionadas com as questões de responsabilidade social e reputação das organizações. Procurou-se abordar esses temas sob a ótica da Nova Economia Institucional, arcabouço teórico para a discussão das motivações das ações de responsabilidade social das organizações, associadas com a criação de imagem e reputação como ativos intangíveis estratégicos das organizações.

Os ativos intangíveis fazem parte da estratégia competitiva das empresas em um ambiente de mudanças globais. À medida que a velocidade das aquisições de ativos tangíveis se acelera e o processo de produção se “padroniza” globalmente, as empresas que desejam sustentar uma vantagem competitiva distinta (diferenciação) devem proteger, explorar e aprimorar seus ativos intangíveis. Enquanto os recursos tangíveis são mais facilmente “imitáveis” pelos competidores, os recursos intangíveis de liderança e ativo reputacional são mais difíceis de ser substituídos ou imitados. Nesse sentido, a gestão da identidade corporativa passa pelo gerenciamento corporativo de fatores tangíveis

e intangíveis, visando criar uma rede interligada de percepções sobre a imagem e reputação da empresa na mente do público, incluindo clientes, fornecedores, funcionários e a sociedade no seu sentido mais amplo.

Alguns fatores podem minimizar a possibilidade de ações oportunistas pelos agentes. Em mercados que possuam um círculo restrito de agentes, por exemplo, o ambiente institucional em que se insere a transação pode atuar no sentido de inibir atitudes oportunistas, sob pena de perda de reputação, dado o caráter recursivo das transações. Tanto as instituições formais (leis e regras formais de conduta, formas de punição jurídica) como as instituições informais (regras informais de conduta, cultura, coerção dos grupos sociais às ações dos indivíduos) determinam a maior ou menor possibilidade de os agentes atuarem oportunisticamente e, nesse sentido, ao minimizarem essa forma de atuação, minimizam os custos de transação. Ou seja, as instituições eficazes são aquelas que, de alguma forma, minimizam a possibilidade de ações oportunistas entre agentes, minimizando custos de transação. Visto de outra forma, pode-se afirmar que em tais ambientes o comportamento socialmente responsável, nas dimensões ética e legal, possibilita que as empresas ganhem (ou não percam) reputação.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRIOF J.; MCINTOSH, M. *Perspectives on Corporate Citizenship*. UK: Warwick Business School, 2001.

AKERLOF, G. A. The Market for Lemons: Quality, Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, [S.l.], p. 488-500, Aug. 1970.

BRICKLEY, J.; SMITH JR, C.; ZIMMERMAN, J. L. Business Ethics and Organizational Architecture. *Social Science Research Network Electronic Paper Collection*, [S.l.], Nov. 2000. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id250947>. Acesso em: 16 dez. 2000.

CHAUVIN, K. W.; JAMES, G. Labor Market Reputation and the Value of the Firm. *Managerial and Decision Economics*, [S.l.], v. 15, p. 543-552, 1994.

CHAUVIN, K.; HIRSCHEY, M. Godwill, Profitability and Market Value of the firm. *Journal of Accounting and Public Policy*, [S.l.], v.13, p. 159-180, 1994.

CORNING, B. *Great Reputations. Accountancy*. [S.l.], v. 123, p. 38-39, Mar. 1999.

FOMBRUN, C. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: HBS Press, 1996.

FOMBRUN, C. et al. Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business and Society Review*, Malden, MA: Blackwell Publishers, v. 105, n. 1, p. 85-106, 2000.

FORTUNE. World's Most Admired Companies. Switzerland: Europe edition, v. 145, n. 5, 11 Mar. 2002.

GARBETT, T. *How to Build a Corporation's Identity and project its Image*. [S.l.]: Lexington Books, 1988.

GIBSON, K. The Moral Basis of Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, n. 26, p. 245-257, 2000.

GRAY, E. R.; BALMER, J. M. T. Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, [S.l.], p. 695-702, Oct. 1998.

JONES, K.; RUBIN, P. H. Effects of Harmful Environmental Events on Reputation Firms. *Social Science Research Network Eletronic Library*, Apr. 1999. Working Paper. Disponível em: <http://papers.ssrn.com.taf?abstract_id158849>. Acesso em: 03 set. 1999.

JONES, M. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, [S.l.], v. 20, p. 404-437, 1995.

JONES, R.; MURRELL, A.. Signaling Positive Corporate Social Performance. *Business & Society*, [S.L.]: Sage Publications, v. 40, n.1, p. 59-78, Mar. 2001.

MILES, M.; COVIN, J. Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive and Financial Advantage. *Journal of Business Ethics*, Netherlands: Kluwer Academic Publishers, v. 23, p. 299-311, 2000.

NAVARRO, P. Why do Corporations Give to Charity? In: JONES, K.; RUBIN, P. H. Effects of Harmful Environmental Events on Reputation Firms. *Social Science Research Network Eletronic Library*, Apr. 1999. Working Paper. Disponível em: <http://papers.ssrn.com.taf?abstract_id158849>. Acesso em: 03 set.1999.

PETRICK, J. et al. Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, [S.l.], v. 13, n. 1 p. 58-69, 1999.

TADELIS, S. What's in a Name? Reputation as a Tradeable Asset. *The American Economic Review*, [S.l.]: p. 548-563, Jun. 1999.

TEECE, D. J. Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How and Intangible Assets. *Californian Management Review*, [S.l.], v. 40, n. 3, Spring 1998.

WILLIAMSON, O. E. *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMS, R. J.; BARRET, D. Corporate Philanthropy, Criminal Activity and Firm Reputational: Is There a Link? *Journal of Business Ethics*, Netherlands: Kluwer Academic Publishers, v. 26, p. 341-350, 2000.

WINKLEMAN, M. The Right Stuff. *Chief Executive*, [S.l.], p.80-81, abr. 1999.

ZYLBERSZTAJN, D. Atitude Ética para Melhorar Imagem e Lucrar. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. A3, 30 mar. 2000.