



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
DESENVOLVIMENTO E COOPERAÇÃO
INTERNACIONAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: UMA NOVA
FORMA DE COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO
OU APENAS UMA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL?

FILIPA CALISTO MARTINS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR MANUEL FRANCISCO PACHECO COELHO

OUTUBRO - 2019

RESUMO

O presente trabalho explora a Responsabilidade Social Corporativa como um novo meio de cooperação para o desenvolvimento. Partindo do pressuposto que o Estado, devido ao seu elevado *know-how*, é encarado como o principal guardião do desenvolvimento de um país, procura-se perceber qual poderá ser o papel desempenhado pelo setor privado no desenvolvimento e quais as condições que devem estar reunidas para que esta seja uma parceria sustentável e benéfica para todos os intervenientes.

Por se considerar relevante, as condições apresentadas têm por base um caso de estudo de uma empresa farmacêutica, a Merck, com uma vasta experiência de atuação no âmbito da Responsabilidade Social.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa; Desenvolvimento

ABSTRACT

The present dissertation explores exploits Corporate Social Responsibility as a new way of cooperation for development. Starting with the assumption that the State, due to its know-how, is regarded as the main guardian of a country's development, the goal will then be to understand what might be the role of the private sector in terms of development and what conditions need to be met so that this partnership is fully sustainable and beneficial to all parties.

The conditions presented are drawn based on the analysis of a relevant pharmaceutical company case-study, embedded with a vast experience in the Corporate Responsibility field.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Development

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, o Professor Manuel Pacheco Coelho por todo o entusiasmo demonstrado face ao tema deste trabalho.

Aos meus pais e avós, pela motivação e apoio ao longo deste período.

Ao Pedro, por ter sido o melhor “companheiro” de estudo.

Às minhas ex-colegas de trabalho pelas mensagens de apoio que me foram transmitindo.

Por último, mas não menos importante, gostaria de fazer um agradecimento muito especial à Merck e a todos os que dispensaram algum do seu tempo de trabalho para ajudar-me a recolher informação para a elaboração desta dissertação.

Graças a todos vocês sei que, não concluir este processo, não era uma opção.

INDICE

1. INTRODUÇÃO	6
2. REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1 Responsabilidade Social Corporativa	7
2.2 Modelo de Dorfman-Steiner's aplicado à Responsabilidade Social Corporativa	12
3. ESTUDO DE CASO: MERCK	14
3.1 A Política de Responsabilidade Social	15
3.1.1. Saúde	16
3.1.2. Ambiente	17
3.1.3. Cultura e Educação	17
4. CRITÉRIOS PARA A COOPERAÇÃO	21
4.1. Influência dos dirigentes	21
4.2. Diferenciação e reputação da marca	23
4.3. Missão institucional e formalização	26
4.4. Colaboração com outras entidades	27
5. CONCLUSÃO	29
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de um país é tido como uma responsabilidade das instituições públicas e governamentais do próprio país, mas, num mundo em constante mudança, é cada vez mais importante ter em conta *players* como as organizações não governamentais e empresas privadas, com meios e poder para intervir no âmbito social. Não substituindo o Estado mas, funcionando como um complemento do mesmo. Este argumento foi o principal impulsionador da presente dissertação.

Com a realização deste trabalho pretende-se esclarecer se a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) poderá ser utilizada como uma nova forma de cooperação, sobretudo de cooperação para o desenvolvimento dos países ou se, pelo contrário, não deve ser vista como mais do que uma estratégia empresarial. Mais importante ainda, caso a Responsabilidade Social Corporativa possa desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento dos países, procuro identificar quais as condições que devem estar reunidas para que esta seja de facto uma aliança vantajosa e sustentável para ambas as partes. Dificilmente se atinge um resultado diferente quando se utilizam os mesmos meios, neste caso trata-se de explorar um novo meio de desenvolvimento – a Responsabilidade Social Corporativa.

A realização deste trabalho contou com a colaboração da Merck, uma empresa farmacêutica multinacional, considerada uma empresa exemplar tendo em conta os esforços que tem vindo a realizar ao longo de 350 anos neste âmbito. A participação da empresa é fundamental para se ter uma perspetiva daquilo que é a visão empresarial da responsabilidade social. Ao longo deste trabalho não pretendo fazer juízos de valor, mas sim conhecer a

perspetiva da empresa em relação à sua política de responsabilidade social. O objetivo desta tese é tentar identificar que características da sua política de responsabilidade social é que devem ser transpostas para outros casos.

Esta dissertação está organizada em 4 partes. A primeira é dedicada à revisão de literatura já existente sobre o conceito de RSC e à adaptação do Modelo de Dorfman-Steiner's, por norma utilizado na publicidade, à Responsabilidade Social Corporativa, de forma a explicar o efeito da responsabilidade social no aumento da procura dos produtos de determinada empresa. De seguida é feita uma apresentação da empresa utilizada como estudo de caso, da sua política de Responsabilidade Social e respetivos pilares de atuação. Na terceira parte, tendo por base a experiência da empresa estudada, são enumeradas algumas condições que devem estar reunidas para que esta seja de facto uma aliança benéfica e sustentável para ambas as partes. Por último, são apresentadas as conclusões, limites e sugestões a ter em conta em futuros trabalhos realizados neste âmbito.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Responsabilidade Social Corporativa

A Responsabilidade Social Corporativa não pode ser definida, ou resumida, de forma simplista visto que não reúne um consenso a nível académico. Dependendo da área ou do âmbito em que é abordada, o seu significado acaba por ser adaptado.

Hoje em dia as empresas são cada vez mais encorajadas a seguirem políticas de responsabilidade social mas, o que é de facto a responsabilidade

social corporativa? A verdade é que, à semelhança do que acontece com muitos outros conceitos, não se pode dizer que exista uma só definição de responsabilidade social. O que existe é uma multiplicidade de definições que estão em constante evolução.

A primeira definição deste conceito é a de Howard R. Bowen (1953) e marca o início da época moderna. Segundo o autor, Responsabilidade Social Corporativa é a obrigação que os homens de negócios têm de implementar políticas, tomar decisões ou seguir as linhas de ação que são desejáveis em termos de objetivos e valores da sociedade onde estão inseridas. Por ser pioneiro, Bowen chega mesma a ser apelidado de pai da responsabilidade social corporativa.

Na década de 60, assistiu-se a uma expansão e formalização deste conceito. Keith Davis (1960) definiu Responsabilidade Social Corporativa como sendo um conjunto de ações e decisões, levadas a cabo por homens de negócios, por outros motivos para além do interesse técnico e económico da empresa. No entanto, por considerar que decisões de gestão socialmente responsáveis poderiam trazer benefícios económicos a longo prazo para a empresa, o autor defendia que mesmo sendo dúbio, este conceito não devia deixar de ser analisado num contexto empresarial. Joseph W. McGuire (1963) acabou por reforçar este conceito ao afirmar que a Responsabilidade Social Corporativa pressupõe que a empresa não tem apenas obrigações legais e económicas, mas também certas responsabilidades para com a sociedade.

A década de 70, época marcada por várias crises, foi um período de proliferação e aprofundamento do conceito. Segundo S. Prakash Sethi (1975), Responsabilidade Social implica elevar o comportamento da empresa até um

nível que seja congruente com as normas sociais prevalecentes, valores e expectativas de performance. Já Archie B. Carroll (1979) defendeu que a responsabilidade social dos negócios engloba quatro responsabilidades principais: económica, legal, ética e discricionária/filantrópica. A responsabilidade económica envolve as obrigações da empresa de serem produtivas e rentáveis. A responsabilidade legal corresponde às expectativas da sociedade de que as empresas cumpram suas obrigações de acordo com a estrutura legal existente. A responsabilidade ética refere-se às empresas que, dentro do contexto em que se inserem, tenham um comportamento apropriado de acordo com as expectativas existentes na sociedade. Por último, a responsabilidade discricionária/filantrópica reflete o desejo de que as empresas estejam ativamente envolvidas na melhoria do ambiente social.

As décadas 80 e 90 são conhecidas por não serem férteis em novas definições de RSC, contudo, estes foram anos importantes e de muita pesquisa. Acontece que a pesquisa foi redirecionada para temas alternativos (teoria dos *stakeholders*, teoria da ética empresarial, cidadania corporativa, entre outros). O foco nesta época não era definir o conceito, mas sim procurar novos modelos, conceitos e formas de operacionalizar ou mensurar a Responsabilidade Social Corporativa. Creio que se pode mesmo afirmar que foi no decorrer destes anos que este conceito deixou de ser visto como uma simples ação de benevolência por parte das empresas e começou a ser reconhecido como uma verdadeira estratégia empresarial.

Esta alteração de rumo é visível na definição de Sachs (1993) quando afirma que a responsabilidade social deve ser fundamentada no conceito de desenvolvimento sustentável. Por sua vez, esse desenvolvimento devia ter por

base - à semelhança da responsabilidade social - cinco dimensões: a social, a económica, a ecológica, a espacial e a cultural.

Ainda nessa época, Khoury et al. (1999) defendeu também que Responsabilidade Social Corporativa não era mais do que a relação da empresa com todos os seus *stakeholders*. Estes incluem clientes, empregados, comunidades, donos/investidores, governo, fornecedores e concorrentes. Os elementos da responsabilidade social incluem divulgação do investimento na comunidade, relações com os empregados, criação e estabilidade do emprego, gestão ecológica e *performance* financeira. Também no mesmo ano, o World Business Council for Sustainable Development (1999) definiu RSC como sendo um compromisso das empresas em contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com empregados, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a sua qualidade de vida.

Na entrada do milénio, a Comissão das Comunidades Europeias (2001) define a Responsabilidade Social Corporativa como sendo um conceito através do qual as companhias integram as preocupações sociais e ambientais nas suas operações empresariais e na sua interação com os seus *stakeholders* numa base voluntária. Esta é uma das definições mais utilizadas, visto que é também a mais abrangente e engloba as várias dimensões da responsabilidade social.

Em 2011 a União Europeia definiu Responsabilidade Social Corporativa como sendo a responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade. Uma definição mais simplista, mas ao mesmo tempo mais abrangente, quando

comparada com a definição da Comissão das Comunidades Europeias em 2001.

Quando falamos da dimensão ética do conceito de Responsabilidade Social Corporativa, Cláudio Filho (2002) relembra que existem duas correntes de pensamento que devem ser destacadas: a visão dos *stockholders* e a visão dos *stakeholders*. Segundo a primeira, os gestores têm a atribuição formal de aumentar o retorno dos acionistas da empresa. Para atingir tais objetivos, os mesmos deveriam atuar somente de acordo com as forças impessoais do mercado que exigem eficiência e lucro. A segunda visão defende que os gestores têm a atribuição ética de respeitar os direitos e promover o bem entre todos os agentes com algum tipo de relação com a empresa (os clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, a comunidade local, bem como os próprios gestores).

Friedman (1970) é um dos defensores da visão dos *stockholders*. Segundo este autor, se os administradores incrementam os lucros e se os mesmos são utilizados para aumentar o valor da empresa, então os administradores só estão a respeitar os direitos de propriedade dos acionistas das empresas e, desta forma, estarão também a promover de forma agregada o bem-estar social. O autor refere que quando se interfere na ação dos mercados, podemos estar a dar origem a um problema de agência entre o principal (acionista) e o agente (gestor). Como liberal, Friedman defende ainda que os problemas éticos devem ser deixados a cargo do próprio indivíduo.

Esta visão foi criticada por autores como Freeman (1984), Carroll (1979) e Sen (1999). Este grupo de autores defende que a responsabilidade social tem por base uma matriz social, que vai além de uma perspetiva de

maximização do lucro. Existe, no entanto, um potencial fator de aumento do valor da empresa através da promoção da sua imagem e reputação, maior envolvimento dos funcionários e fidelização dos clientes, entre outros benefícios. A presente dissertação partilha a visão dos *stakeholders*.

2.2 Modelo de Dorfman-Steiner's aplicado à Responsabilidade Social Corporativa

Este modelo, normalmente aplicado à publicidade, foi adaptado por Manuel Coelho e Maria Borges para explicar o efeito da Responsabilidade Social Corporativa no aumento da procura dos produtos de determinada empresa. Esta adaptação é fundamental para conseguirmos entender o porquê da RSC ser muito mais do que simples filantropia, e estar a ser utilizada atualmente como uma estratégia empresarial que visa melhorar a *performance* da empresa.

$$\text{Max } \Pi = P \cdot Q (P, S) - C [Q (P, S)] - S$$

Neste modelo: Π representa o lucro, P o preço unitário do produto, Q a quantidade vendida, C o custo de produção unitário e S despesa em responsabilidade social.

Assim verifica-se que as quantidades vendidas dependem não só do preço do produto mas, também do investimento que é feito em RSC. Isto significa que o consumidor reage ao preço mas, que as vendas tendem a subir com o aumento do investimento em RSC, uma vez que o investimento melhora a perceção que os clientes têm da marca e cria um efeito de simpatia pela mesma.

Existem 2 tipos de custos neste modelo, os custos variáveis relacionados com a quantidade produzida e vendida e os custos fixos relacionados com o investimento em RSC. Considerando que:

$$\partial \pi / \partial P = 0 \text{ e } \partial \pi / \partial S = 0$$

Preço e Investimento não podem ser negativos, no mínimo são 0. Podemos encontrar o nível de investimento em RSC que maximiza o lucro da empresa:

$$S / (P.Q) = \varepsilon_S / \varepsilon_P$$

Isto significa que quanto maior é o investimento em RSC, e a perceção da empresa como socialmente responsável, maior será o número de vendas e o respetivo lucro da empresa. Paralelamente, quanto maior é a sensibilidade da procura à RSC, maior será também o investimento que é feito pela empresa. Se, pelo contrário, a procura é sensível ao preço, o investimento em RSC tenderá a diminuir.

Resumindo, se a curva da procura é muito elástica, isso significa que uma pequena variação no preço terá efeitos diretos na diminuição das vendas. Pelo contrário, se a curva da procura é rígida, as variações no preço não têm de ser necessariamente acompanhadas por uma variação nas vendas. Isto vai de encontro a um estudo realizado pela Ipsos Mori (2003) que apurou que no Reino Unido, 70% dos consumidores estão dispostos a pagar mais por um produto de uma empresa que reconhecem como socialmente responsável.

3. ESTUDO DE CASO: MERCK

Fundada em 1668, a Merck é uma empresa multinacional que opera nas áreas da química e farmacêutica com mais de 50 mil colaboradores, distribuídos por 66 países. A Portugal, chegou no ano de 1934, onde conta atualmente com 105 colaboradores. À semelhança do que acontece com a maioria das empresas do setor que operam no país, a Merck é uma empresa de capital estrangeiro. Este panorama está relacionado com o condicionamento industrial ocorrido nos anos 30 e com a incapacidade de inovação das empresas portuguesas. Segundo a Apifarma (2014) são mais de 140 as empresas que operam em Portugal no setor farmacêutico, sendo as mesmas responsáveis por mais de 8000 postos de trabalho diretos.

A escolha desta empresa como um caso de estudo deve-se ao seu forte investimento na vertente da responsabilidade social através de ações mundiais nas áreas da saúde, ambiente, cultura e educação. Em Portugal, a empresa age localmente, sendo responsável pelas ações “Esperança de Vida” que consistem no apoio e incremento às ciências e às artes, e pelo trabalho desenvolvido em conjunto com as Aldeias SOS, uma organização que apoia crianças e jovens que se encontram numa situação vulnerável com o objetivo de promover o seu pleno desenvolvimento e autonomia. Na realidade, a empresa assume de uma forma global a Responsabilidade social como pilar fundamental da sua estratégia corporativa há 350 anos.

Todo o conteúdo que passo a apresentar foi recolhido com base na informação disponibilizada no *website* da empresa e nos Relatórios de Responsabilidade Social Corporativa referentes aos últimos anos. No entanto, o contributo mais valioso foi o testemunho obtido através de duas entrevistas

semi-estruturadas. A primeira entrevista foi realizada a Bruno Wohlschlegel, administrador da Merck em Portugal com o objetivo de perceber qual a visão estratégica da empresa em relação à sua Política de Responsabilidade Social. A segunda entrevista foi realizada com Rita Reis, Diretora de Comunicação da Merck em Portugal e foi fundamental para obter alguns dados em falta. Ambas as entrevistas permitiram obter *inputs* adicionais e de máxima importância tendo em conta o propósito deste trabalho.

3.1 A Política de Responsabilidade Social

A política de responsabilidade social da Merck divide-se em 3 pilares de atuação: saúde, ambiente, cultura e educação.



FIGURA 1 – Organização da Política de Responsabilidade Social Corporativa da Merck (Fonte: Merck, Corporate Responsibility Report 2017)

A empresa defende que estas três áreas são aquelas em que o seu contributo será mais relevante, como tal, todos os seus esforços são canalizados nesse sentido. Por sua vez, estes pilares são desenvolvidos com base na *compliance*, respeito pelos direitos humanos e diálogo com todos os *stakeholders*. Nos próximos parágrafos explicarei mais detalhadamente cada um dos pilares.

3.1.1. Saúde

Nos países com menos acesso a cuidados de saúde de qualidade, a Merck faz-se valer da sua vasta experiência na área e estabelece parcerias com outras instituições, de forma a arranjar soluções ajustadas a cada caso e ao mesmo tempo sustentáveis ao longo do tempo. Isto é o que acontece, por exemplo, nas campanhas de luta contra a *schistosomiasis* e malária em África. Neste contexto, a empresa doa medicamentos à Organização Mundial de Saúde (OMS) com um maior *know-how* do terreno mas, ao mesmo tempo também promove aulas em escolas locais com o objetivo de sensibilizar as crianças para a prevenção – o que demonstra a sua preocupação com a sustentabilidade da ajuda doada.

Em países desenvolvidos, os desafios que se impõem são diferentes. Nestes casos, a empresa atua sobretudo ao nível da prevenção através de ações informativas e de sensibilização relacionadas com doenças como, por exemplo, a diabetes ou a hipertensão. Esta ajuda é fundamental, sobretudo nas cidades mais remotas onde nem sempre estão disponíveis as últimas soluções de saúde.

3.1.2. Ambiente

Quando se encontra a desenvolver algum produto, a Merck tem sempre em conta o impacto ambiental da produção desse mesmo produto e de que forma é que esse mesmo impacto pode ser reduzido. É o que acontece, por exemplo, com a produção de cristais líquidos - tecnologia que quando é utilizada em *smartphones* ou *tablets*, reduz o seu consumo de energia.

Trabalham ainda na investigação e desenvolvimento de outros produtos ecologicamente sustentáveis como películas para janelas que permitem uma maior eficiência energética ao barrarem o calor, ao mesmo tempo que permitem a entrada de luz solar, resultando numa redução de 40% no consumo dos aparelhos de ar condicionado.

Existe ainda uma preocupação com a reciclagem de todos os materiais que são utilizados no dia-a-dia da empresa, uma vez que uma grande percentagem deles representa um elevado risco de contaminação. Neste mesmo âmbito, foi estabelecida em 2015 uma parceria com a *Triumvirate Environmental*, uma empresa de reciclagem que desenvolveu um processo de reciclagem de produtos químicos mais simples, eficiente e seguro.

3.1.3. Cultura e Educação

A Cultura e Educação são ambas consideradas uma fonte de inspiração que alarga os horizontes das pessoas, como tal, constituem o terceiro pilar desta política de RSC. Segundo a empresa, essa criatividade acaba por conduzir a novos desenvolvimentos e fomenta o aparecimento de novas ideias,

assim como posteriormente facilita a aceitação do progresso tecnológico e inovação.

Nesta área a empresa investe, por exemplo, na educação de jovens talentos atribuindo bolsas de estudo através do Programa Spark. Só no âmbito da educação foi investido um montante de 3,2 milhões de euros. Paralelamente, promove também iniciativas que inspiram as pessoas a alargarem os seus horizontes, é o caso da atribuição de cinco prémios literários e da orquestra sinfónica Merck, que surgiu há 50 anos como uma junção de trabalhadores e hoje em dia é já uma orquestra profissional.

Como referido anteriormente, a estratégia de Responsabilidade Social Corporativa da Merck tem por base a *compliance*, respeito pelos direitos humanos e diálogo com todos os *stakeholders*. Isto significa que na empresa existe um compromisso, a nível global, com o cumprimento das leis e regulamentos através de uma rigorosa política de *compliance*, que consiste num reporte regular das atividades, auditorias internas e externas, formações aos colaboradores e uma linha para denuncia de possíveis infrações.

No que diz respeito aos direitos humanos, apesar de reconhecer que cabe principalmente aos próprios Estados a salvaguarda dos mesmos, a Merck defende que as empresas com operações a nível global não podem deixar de ser responsáveis pela implementação de condições de vida uniformes. Isto vai de encontro ao documento elaborado pelas Nações Unidas, *Guiding Principles for Business and Human Rights*, que reforça o impacto que as empresas podem ter neste âmbito. A diligência da Merck passa por ir de encontro às necessidades locais e desenvolver estratégias para dar resposta aos diversos desafios assinalados.

Por último, uma vez que a sua atividade obriga à interação com muitos *players*, com interesses divergentes, o diálogo constante entre todos os *stakeholders* é uma questão prioritária. Neste sentido, todas as decisões tomadas pela empresa são comunicadas de forma transparente e a vários níveis.

Os gastos em Responsabilidade Social a Merck representam uma fatia significativa dos gastos da empresa, o que prova que a empresa reconhece a ambição dos seus objetivos. No entanto, não esconde que o seu foco é contribuir para o bem da sociedade, ao mesmo tempo que assegura a sua vantagem competitiva.

Spending on community involvement

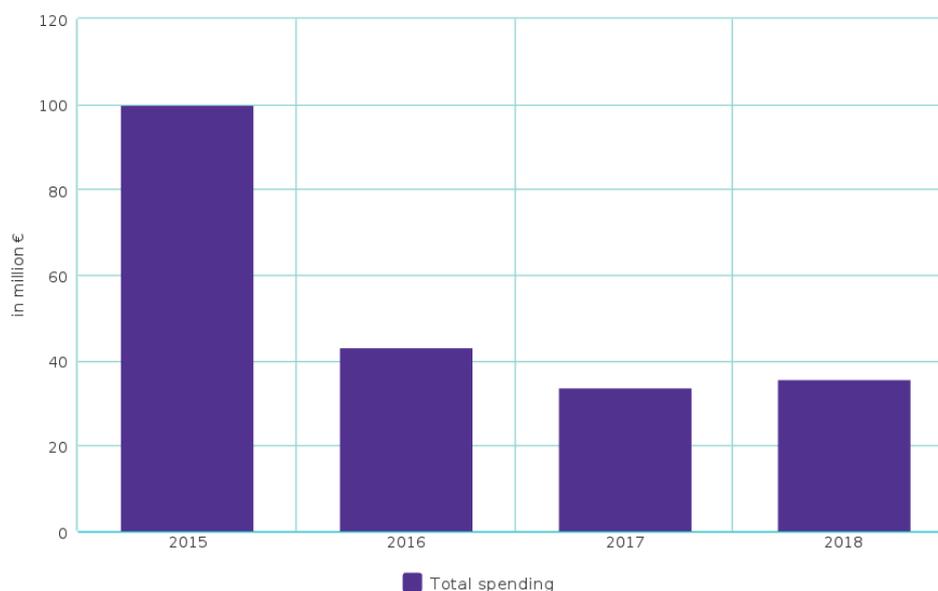


FIGURA 2 – Gastos da empresa no âmbito social entre o ano de 2015 e 2018 (Fonte: Interactive Chart Generator, www.merckgroup.com)

No gráfico apresentado anteriormente podemos observar o desenvolvimento dos gastos da empresa em responsabilidade social, neste caso, intitulado de envolvimento com a comunidade entre o ano de 2015 e 2018. Apesar do elevado investimento que a empresa faz no âmbito social é possível notar um decréscimo acentuado do ano de 2015 para o ano de 2016. Quando questionada, a empresa referiu que no ano de 2015 foi feito um esforço extra na doação de medicamentos praziquantel (utilizados no combate à *schistosomiasis*). A redução, na prática, representa um regresso ao investimento normal e não uma redução no compromisso da empresa. Apesar de não constar no gráfico, através do Relatório de Responsabilidade Social referente ao ano de 2015, conseguimos confirmar que no ano de 2013 e 2014 a empresa investiu no âmbito social, respetivamente, 46,2 milhões de euros e 50,8 milhões de euros.

Por último, é também importante referir que a partir do ano de 2018 o valor apresentado diz apenas respeito ao investimento feito pela Merck nos seus respetivos programas de RSC, excluindo-se desta forma ações da responsabilidade da Fundação Merck criada no ano anterior.

Na Merck, agir de forma socialmente responsável significa “olhar, ouvir e fazer as coisas da melhor forma – o que inclui respeitar os interesses dos seus empregados, clientes, acionistas e sociedade” (Merck Serono, 2017). Neste ponto, podemos desde já afirmar que existe uma linha de continuidade em relação a autores como Khoury et al. (1999) que definem RSC como sendo a relação da empresa com todos os seus *stakeholders*, ou o World Business Council for Sustainable Development (1999) que define RSC como sendo um compromisso das empresas em contribuir para o desenvolvimento económico

sustentável, trabalhando com empregados, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a sua qualidade de vida.

Citando Stefan Oschmann (CEO), “na Merck trabalha-se todos dias no desenvolvimento de novas tecnologias que possam enriquecer vidas e contribuir para o sucesso dos seus clientes e parceiros, a nossa longa história ensinou-nos que uma conduta empresarial responsável é a chave para um futuro de sucesso”. Seguindo a mesma linha de pensamento, Bruno Wohlschlegel, administrador da Merck em Portugal, afirma que um dos fatores de sucesso da empresa são os seus produtos e o papel que desempenham face aos vários desafios existentes a nível global.

4. CRITÉRIOS PARA A COOPERAÇÃO

Uma vez que são cada vez mais as empresas a adotarem políticas de responsabilidade social, este trabalho pretende ser um contributo para o debate sobre o papel da responsabilidade social corporativa no âmbito do desenvolvimento de um país. No entanto, para que este seja um contributo válido, é importante que esse mesmo debate tenha por base alguns critérios que passo a enumerar e aprofundar nos próximos parágrafos.

4.1. Influência dos dirigentes

O envolvimento das empresas em ações sociais é geralmente uma decisão que parte dos altos quadros das empresas. Como é referido por Keith Davis (1960), a Responsabilidade Social Corporativa não é mais do que um

conjunto de ações e decisões, levadas a cabo por homens de negócios, por outros motivos para além do interesse técnico e económico da empresa.

E apesar de muitos dirigentes, especialmente dirigentes de empresas multinacionais, admitirem que o seu investimento no âmbito social é resultado de um comportamento matriz esperado por parte das empresas, também é verdade que 50% das empresas afirmam que os seus dirigentes operam no campo social movidos pela vontade de contribuir para a solução dos problemas sociais do país e de dar resposta às necessidades da sociedade como um todo (Peliano, 2001).

O facto de uma política de responsabilidade social partir da iniciativa de um dirigente é importante para garantir a sustentabilidade da mesma. Uma vez que não é fácil medir o retorno do investimento feito em ações sociais, e tendo em conta o seu carácter orientador e não obrigatório, muitos dirigentes poderiam nem sequer considerar essa opção.

No caso da Merck, por iniciativa da família fundadora, a Responsabilidade Social é vista como um pilar fundamental da sua estratégia corporativa há 350 anos. Nomeadamente, desde o ano de 2016 que o atual CEO, Stefan Oschmann, faz questão de intervir de forma direta e ativa na política de responsabilidade social da empresa, certificando-se pessoalmente que a Merck faz tudo o que está ao seu alcance no âmbito social. Esta intervenção é materializada, por exemplo, no momento da publicação e divulgação do Relatório Anual de Responsabilidade Social através de uma carta que é enviada a todos os colaboradores pelo próprio.

Adicionalmente, no ano de 2017, foi criada a Fundação Merck da qual Stefan Oschmann faz parte como membro do board, defendendo que um

negócio bem-sucedido e sustentável advém de uma conduta socialmente responsável (Stefan Oschmann, 2018). Por sua vez, esta posição reforça a importância do exemplo partir da liderança, transmitindo a toda a empresa a sua relevância estratégica.

4.2. Diferenciação e reputação da marca

Apesar de não ser possível mensurar de forma exata o impacto económico de uma política de RSC, está comprovado que esta é uma estratégia através da qual uma empresa consegue melhorar a sua reputação perante os seus parceiros e recursos humanos (internamente) e valorizar e promover a sua imagem perante os seus consumidores (externamente). Este impacto constitui um fator de extrema importância para garantir a sustentabilidade da intervenção de uma empresa privada no âmbito social.

A adaptação que foi feita por Manuel Coelho e Maria Borges do Modelo de Dorfman-Steiner's, por norma utilizado na publicidade, à Responsabilidade Social Corporativa, surge aqui como uma solução para explicar o efeito da responsabilidade social no aumento da procura dos produtos de determinada empresa. Esta adaptação é fundamental para conseguirmos entender o porquê da RSC ser muito mais do que simples filantropia, e estar a ser cada vez mais utilizada como uma estratégia empresarial que visa melhorar a performance da empresa.

Tendo em conta o momento em que vivemos, um momento em que a competitividade entre empresas concorrentes e a exigência dos consumidores é cada vez maior, o reconhecimento de uma empresa como sendo socialmente

responsável representa uma oportunidade de integrar novos mercados e atingir novos nichos. No geral, esta diferenciação percebida ao nível da marca tem apresentado um retorno positivo. Prova disso é que 22% dos consumidores dão preferência a determinadas empresas em detrimento de outras pelas suas ações no âmbito social (Peliano, 2001). Adicionalmente Garbett (1988) defende que a boa reputação de uma empresa permite-lhe aplicar preços *premium* nos serviços ou produtos. Esta diferenciação é especialmente importante para as empresas que atuam num mercado onde não existe diferenciação de produto, como é o caso da Merck. Paralelamente, a melhoria da relação com os seus parceiros e o aumento da satisfação dos seus recursos humanos são também externalidades positivas que não devem ser menosprezadas.

Em entrevista com Rita Reis, Diretora de Comunicação da Merck em Portugal, foi reforçada a importância da existência de uma política social para uma empresa que opera no setor da saúde. Isto porque a publicidade em saúde é extremamente regulada e não pode servir como um incentivo ao consumo. No caso das farmacêuticas, o facto de não se poder publicitar medicamentos sujeitos a receita médica, constitui ainda uma limitação adicional. Resumindo, a única presença que estas marcas conseguem ter junto do consumidor final é mesmo através de ações sociais em detrimento de campanhas publicitárias.

No entanto, tal como já foi referido, é importante lembrar que algumas empresas podiam não se mostrar interessadas no âmbito social uma vez que apesar de ser positivo, é praticamente impossível medir o retorno destas ações. Ainda assim, segundo um inquérito realizado por Peliano (2001) a um conjunto de empresas, as mesmas afirmaram ter retorno nos seguintes pontos:

- *Melhoria da imagem junto à comunidade (65%);*
- *Melhoria da imagem juntos dos seus clientes e fornecedores (50% e 38%)*
- *Fortalecimento do envolvimento dos funcionários com a missão da empresa (o que consequentemente aumenta a produtividade) (53%)*
- *Melhoria das relações com parceiros públicos, outras empresas ou ONG's (59%)*
- *No que diz respeito ao aumento das vendas ou de benefícios fiscais as empresas não apresentam ter tido nenhum retorno proveniente do investimento.*

Estas conclusões, em particular a última, permitem afirmar que o retorno financeiro não será o principal objetivo da implementação de uma Política de Responsabilidade Social. Caso contrário, a mesma seria insustentável e imediatamente desconsiderada, como foi reforçado pelo Administrador da Merck em Portugal, Bruno Wohlschlegel.

Contudo, apesar de ser referido que o retorno financeiro não é o principal impulsionador de uma política de RSC, não é negado o facto da melhoria de imagem junto do consumidor final ter impactos financeiros a longo prazo. À semelhança do que é defendido por autores como Freeman (1984), Carroll (1979) e Sen (1999), a responsabilidade social tem por base uma matriz social, que vai além de uma perspetiva de maximização do lucro. Isso não invalida, no entanto, a existência de um potencial fator de aumento do valor da empresa através da promoção da sua imagem e reputação, maior envolvimento dos funcionários e fidelização de clientes, entre outros.

4.3. Missão institucional e formalização

Ao longo dos anos, a responsabilidade social tem vindo a ser incorporada na missão institucional de muitas empresas através da criação de Políticas de Responsabilidade Social. Isso torna impreterível a sua formalização através de alguns documentos oficiais, como códigos de conduta ou relatórios, que materializam o compromisso da empresa. Tal como é referido por Peliano (2001), “a existência de documentos formais com a declaração de princípios, valores e códigos de conduta não é suficiente para retratar o grau de envolvimento institucional, mas é sem dúvida, um indicador do comportamento da empresa, um instrumento que torna públicos os seus compromissos sociais”. Estes documentos formais podem assumir diversas formas e a sua divulgação é vista como um gesto de transparência.

Na Merck, isso é feito através da publicação de um relatório anual e do *report* regular de todas as atividades realizadas no âmbito social. Por sua vez, estes documentos são publicados e disponibilizados através do website da empresa o que permite garantir a sua transparência perante todos os stakeholders (empregados, clientes, acionistas e a sociedade no geral).

É ainda importante referir que a política de responsabilidade social da empresa se rege pela ISO 9001 de boas práticas na indústria, e ISO 14001 de gestão ambiental. Como tal, a Merck é obrigada a realizar diversas auditorias externas e internas de forma a garantir que as normas são cumpridas.

Desta forma, podemos concluir que a formalização funciona como uma ferramenta de monitorização. Esta monitorização é fundamental para que sejam identificados e corrigidos possíveis erros, e posteriormente, se avaliarem

de forma mais precisa os resultados desta ação. Não obstante, como já referi, de ser difícil mensurar de forma isolada uma ação social de uma empresa.

Por último, a criação da Fundação Merck em maio do ano de 2017 foi também uma forma da empresa formalizar o seu compromisso no âmbito social. A missão desta fundação é, em conjunto com os seus parceiros, sensibilizar para a importância da prevenção e deteção precoce de doenças através do acesso a maior informação; expandir as competências nas áreas da saúde, investigação científica e tecnologia; melhorar o acesso equitativo a soluções de saúde; construir advocacia para enfrentar desafios de saúde, sociais e económicos; melhorar o papel da mulher e dos jovens em diferentes áreas como as ciências, tecnologia, engenharia e matemática.

De uma forma resumida, a Fundação Merck foca-se em atividades que estejam em linha com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, nomeadamente, o Objetivo 3 (Saúde de Qualidade), 4 (Educação de Qualidade), 5 (Igualdade de Género) e 17 (Parcerias para a Implementação de Objetivos).

4.4. Colaboração com outras entidades

As empresas privadas são reconhecidas pela racionalidade na gestão e aplicação de recursos. Pelo contrário, como relembra Peliano (2001), “no meio empresarial predominam avaliações críticas em relação à gestão de políticas sociais do governo, o que parece dificultar as parcerias”. Os principais pontos negativos apontados estão relacionados com a burocratização do Estado e a ineficiência na aplicação de recursos. Desta forma, podemos afirmar que o

setor privado é detentor de uma maior autonomia que permite ultrapassar algumas barreiras que existem no setor público, como por exemplo, a burocracia. No entanto, são muitas vezes as instituições públicas que detém conhecimento das verdadeiras necessidades existentes no terreno. Neste sentido, a criação de parcerias com entidades governamentais ou locais torna-se essencial, não só para garantir a sustentabilidade da ajuda fornecida, como para garantir a sua adequação e pertinência.

Como forma de demonstrar o seu empenho, a Merck tem vindo a estabelecer várias parcerias e a fazer parte de inúmeras iniciativas relacionadas com a saúde, direitos humanos e ambiente - todas elas alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos pela Organização das Nações Unidas. Desde o ano de 2005 que trabalha em conjunto com *UN Global Compact* comprometendo-se com princípios relacionados com direitos humanos, condições de trabalho, proteção ambiental e medidas de anti-corrupção. É parceira da *Responsible Care Global Charter*, uma iniciativa da indústria de químicos que promove uma gestão ética e segura dos produtos químicos ao longo de todo o seu ciclo de vida. É membro do Instituto *Business for Social Responsibility*, uma organização sem fins lucrativos global que trabalha com mais de 250 empresas e parceiros, desenvolvendo estratégias de negócio sustentáveis atrás de projetos de consultoria e pesquisa. Em 2014, aderiu à rede *Together for Sustainability*, uma iniciativa dedicada ao melhoramento da cadeia de valor respeitando *standards* sociais, ambientais e de *compliance*. Por último, a empresa é ainda membro da *Chemie3*, uma colaboração entre várias entidades globais ligadas à indústria química que têm como objetivo colocar o desenvolvimento sustentável no centro desta indústria.

Um problema mais recente, a contrafação de medicamentos, deu também origem a uma parceria com a *Global Pharma Health Fund* (GPHF). O objetivo é combater este problema que ameaça atualmente a saúde de muitos doentes, particularmente nos países em desenvolvimento onde o acesso a medicamentos é escasso e mais dispendioso.

Ainda no que diz respeito à colaboração com outras entidades, também a Fundação Merck estabelece este tipo de parcerias. Como se pode ler no *website* da Fundação, a base do seu trabalho são as parcerias duradouras com peritos locais, regionais e globais, organizações internacionais, assim como governos e faculdades (Merck Foundation, 2017).

Desta forma, podemos afirmar que a empresa reconhece que são vários os desafios globais que a humanidade enfrenta, assim como, defende que a única forma de os ultrapassar é unindo esforços com a sociedade civil e decisores políticos. Não se trata de substituição, mas sim de uma interdependência que assenta numa relação de compromisso e partilha de responsabilidades.

5. CONCLUSÃO

A responsabilidade social corporativa pode ser vista como uma nova forma de cooperação para o desenvolvimento ou, pelo contrário, não deve ser vista como mais do que uma estratégia empresarial? A resposta a esta questão não pode ficar limitada apenas a uma das duas hipóteses apresentadas. Se por um lado é verdade que agir de forma socialmente responsável se traduz em algumas vantagens e benefícios para as empresas, também é verdade é

que esses benefícios não compensam muitas vezes os custos que as mesmas têm ao manter uma política de responsabilidade social, o que implica uma certa benevolência por parte das mesmas.

Esta tese está alinhada com a teoria da mudança do Instituto *Business for Social Responsibility*. Esta teoria defende que um mundo sustentável e justo surgirá quando capacidades únicas e recursos de todos os setores - empresas, sociedade civil e governos - se alinharem perante esse objetivo. Isto significa também que o sucesso desta cooperação depende diretamente da continuidade e sustentabilidade das diversas políticas de RSC.

Sem dúvida que a Responsabilidade Social Corporativa pode ser considerada uma nova forma de cooperação para o desenvolvimento, no entanto, é importante não esquecer que o facto de não ser fácil medir o retorno de uma política desta natureza coloca em causa a sua continuidade. O maior desafio das empresas parece ser exatamente manter um balanço entre a sua competitividade e garantir um futuro sustentável. Nesse sentido, é importante relembrar que para surtir algum efeito a empresa deve desenvolver um sentimento de compromisso perante a sociedade de forma sustentável e não esporádica. Uma vez adotada, a continuidade da atuação no âmbito social não será obrigatória, nem apenas uma opção, mas sim uma necessidade da empresa.

Por último, ao longo deste trabalho foram apresentados quatro critérios que devem estar reunidos de forma a garantir que a intervenção de uma empresa no âmbito social seja feita de forma sustentável e duradoura. Em primeiro lugar, o envolvimento das empresas em ações sociais deverá ser uma decisão que parte dos altos quadros das empresas, só desta forma será

possível garantir a sua continuidade mesmo quando não é possível perceber nenhum retorno proveniente da mesma. Isto é especialmente importante tendo em conta o seu carácter orientador e não obrigatório. Em segundo lugar, a empresa deverá estar consciente de que o retorno de uma política de responsabilidade social é notado ao nível da diferenciação e reputação da marca e não necessariamente, ou pelo menos de forma exclusiva, no plano financeiro. Em terceiro lugar, o investimento que é feito no âmbito social deve fazer parte da missão institucional da empresa e estar formalizado em documentos que materializem o compromisso da empresa. Por último, a colaboração com outras entidades com um maior envolvimento e *know-how* do terreno é essencial, não só para garantir a sustentabilidade da ajuda fornecida, como para garantir a sua adequação e pertinência.

Uma vez que o número de empresas privadas a adotarem políticas de responsabilidade social tem vindo a aumentar nos últimos anos, espero que este trabalho possa servir de inspiração a um debate mais aprofundado sobre o papel da responsabilidade social corporativa no desenvolvimento de um país. Espero ainda que os quatro critérios apresentados possam constituir um contributo válido para esse mesmo debate.

Num mundo em constante mudança, é importante reconhecer que o setor privado é detentor de uma maior autonomia e agilidade que lhe permite quebrar algumas barreiras que existem no setor público, como por exemplo, a burocracia. No entanto, como é afirmado por North (1990), as instituições importam e são passíveis de análise e aperfeiçoamento para melhoria da performance económica e social dos agentes. Em trabalhos futuros, seria interessante ver aprofundados os quatro critérios apresentados, de forma a

identificar possíveis melhorias. Uma vez feito esse trabalho, seria possível criar uma matriz que fosse utilizada por todas as empresas interessadas em iniciar o seu percurso no âmbito social.

Adicionalmente, tendo em conta a dificuldade que existe por parte da empresa em mensurar de forma precisa o retorno de uma Política de Responsabilidade Social Corporativa, seria interessante ver aplicada com maior frequência a adaptação do Modelo de Dorfman-Steiner's à Responsabilidade Social Corporativa.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apifarma (2014), *A indústria farmacêutica em Portugal. Saber investir, saber inovar - 75 anos*. 1ª Ed. Lisboa: Apifarma - Associação Portuguesa Da Indústria Farmacêutica.

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.

Business for Social Responsibility (2000). *Introduction to Corporate Social Responsibility*. Disponível em: <http://www.khbo.be/~lodew/Cursussen/4eingenieurCL/>

The%20Global%20Business%20Responsibility%20Resource%20Center.doc
[Acesso em 2016/6/13].

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance . *Academy of Management Review*, n.4, 497-505.

Coelho, M. & Borges, M. (2010) , On the interaction between corporate social responsibility, strategic positioning and performance

Commission of the European Communities (2001). *Green paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibilities*. Disponível em: europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf [Acesso em: 2018/03/04].

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California management review*, 2(3), 70-76.

Dienhart, J. (2000). *Business, Institutions and Ethics*. New York: Oxford University Press.

European Commission (2011). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>

[Acesso em: 2018/03/06]

Filho, C., (2002). Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicasos. São Paulo.

Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. *Corporate ethics and corporate governance*, 173-178.

Garbett, T. F. (1988). *How to build a corporation's identity and project its image*. Lexington Books.

Khoury, G., Rostami, J., & Turnbull, P. L. (1999). Corporate social responsibility: Turning words into action. Conference Board of Canada: Ottawa.

McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-hill.

Merck Foundation, Disponível em: https://www.merck-foundation.com/MF_WhatWeDo?id=a2tw000000NDx7AAG [Acesso em: 2019/07/08]

Merck Serono (2016). Corporate Responsibility Report 2015, Darmstadt

Merck Serono (2017). Corporate Responsibility Report 2016, Darmstadt

North, D. C. (1990). *A transaction cost theory of politics*. Journal of theoretical politics, 2(4), 355-367.

Peliano, A. M. T. M. (2001). *Bondade ou interesse?: como e por que as empresas atuam na área social*, Brasília: IPEA

Sachs, I. (1993) *Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente*, São Paulo: Studio Nobel - Fundação do Desenvolvimento Administrativo.

Sen, A. (1999) *Sobre Ética e Economia*. São Paulo: Cia das Letras.

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California management review*, 17(3), 58-64.

World Business Council for Sustainable Development. (1999). Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations. World Business Council for Sustainable Development: Geneva.