

## A Responsabilidade Social das Empresas (RSE) como ferramenta de Relações Públicas

Laura Rua Silva  
 laurarslv@gmail.com  
 UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE  
 HUMANIDADES E TECNOLOGIAS

### Abstract

O século XX trouxe inúmeros avanços e inovações em vários campos. Um dos mais notáveis foi, possivelmente, a Internet, que mudou o Mundo de forma indelével, aproximando pessoas e nações de forma nunca antes vista.

Graças à Internet a informação propaga-se quase à velocidade da luz, e a notícia passa a ser transmitida ao microsegundo em vez de diariamente. Um rumor ou informação que seja publicado na Internet ou nas redes sociais pode auxiliar ou destruir a reputação de uma empresa, reputação esta que demorou anos ou décadas a construir.

Dada a rapidez do tráfego de informação, torna-se imperativo que os novos profissionais estejam a par das últimas inovações e tecnologias nas áreas da comunicação. Muitas empresas usam o Google +, o Facebook ou o LinkedIn como ferramenta de relações públicas para melhorar a sua presença junto do público aumentar a sua competitividade com outras empresas.

É também necessário que estes profissionais as saibam usar de forma proficiente. Só assim poderão tirar o melhor partido possível das novas ferramentas que têm ao seu alcance, usando-as para o benefício da empresa e também para que possam gerir de forma eficiente a forma como a empresa se apresenta ao público e também minimizar mais facilmente danos resultantes de uma crise.

Adicionalmente, o novo milénio trouxe também novas preocupações e objetivos para empresários e administradores. Se outrora a função dos últimos era maximizar o lucro a todo o custo, hoje em dia assiste-se à ascensão da Responsabilidade Social das Empresas (RSE) que se coaduna com os conceitos de *comércio justo* e *ética empresarial*.

Este paper pretende, portanto, analisar não só o impacto da RSE na reputação das empresas, mas também o papel que esta e a ética desempenham no estabelecimento da reputação de uma organização e na

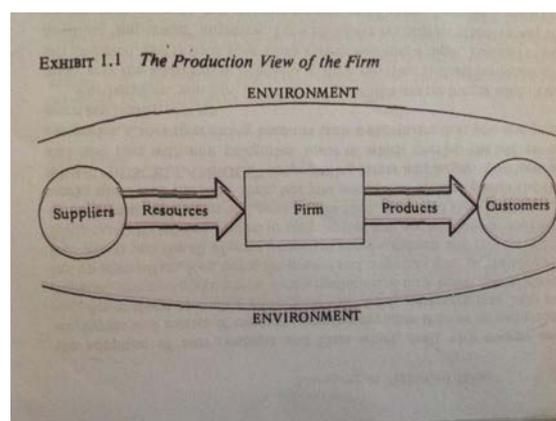
forma como estas afetam a perceção da empresa por parte do público.

Vão ser também apresentados exemplos práticos de empresas que usaram a Ética e RSE a seu favor bem como de empresas que viram a sua reputação destruída por não terem antecipado o efeito e a influência que estes fatores teriam no seu volume de negócios.

*Palavras-chave:* Responsabilidade Social, Ética Empresarial, Relações Públicas, Redes Sociais, Reputação e Perceção da Empresa.

### Capitalismo versus Responsabilidade Social das Empresas (RSE)

No passado as organizações estavam estruturadas de uma forma algo simplificada. “Negócio” significava adquirir bens num fornecedor e transformar estes bens em produtos, que por sua vez seriam vendidos aos consumidores, como mostra a seguinte figura:



*Ilustração 1 in Strategic Management - A Stakeholder Approach*

Nesta perspetiva, a ênfase é colocada no processo de produção. Adicionalmente, muitas das empresas da época eram familiares, passadas de geração em geração. Assim, desde que as necessidades dos clientes e dos fornecedores fossem satisfeitas, a sobrevivência da empresa estava assegurada.

Com o passar do tempo, a chefia das empresas foi-se descentralizando. Este processo resultou de vários fatores: empresas maiores adquiriram empresas mais pequenas, privatização das empresas, em que a chefia passou a responder não só aos acionistas, mas também a sindicatos (que se transformaram também num importante lobby de interesses), aos empregados que se tornaram também reivindicativos dos seus direitos e a populações afetadas pela atividade da empresa. É com todas estas alterações que nasce o conceito de *stakeholders*.

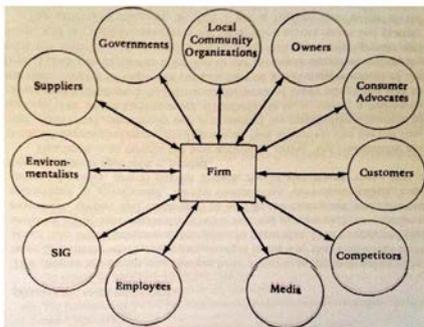
**Stakeholders vs shareholders**

Existem dois importantes conceitos que considero importante clarificar. Os *shareholders* são os acionistas.

Como já foi referido anteriormente, numa empresa privatizada os administradores respondem primeiramente aos acionistas, pois é através destes que a organização obtém o financiamento de que necessita para funcionar. Assim, numa primeira análise (e numa perspetiva puramente capitalista) é apenas aos *shareholders* que a empresa tem de responder.

Dado que os primeiros procuram o máximo retorno dos seus investimentos no menor tempo possível, muitas vezes é exigido aos segundos que ponham de parte obstáculos de ordem ética e moral para que cumpram os objetivos exigidos.

O conceito de *stakeholder* é relativamente recente. R.Edward Freeman define stakeholders como “qualquer grupo de indivíduos que são afetados ou podem afetar a concretização dos objetivos da empresa”. Dito isto, e referindo a definição anterior, pode-se afirmar que os *shareholders* podem ser incluídos nos stakeholders. Abaixo encontra-se uma representação esquemática deste conceito.



*Ilustração 2 in Strategic Management - a Stakeholder Approach*

Adicionalmente, a partir da segunda metade do século XX, os consumidores deixaram de ser elementos passivos na engrenagem empresarial para passarem a envolver-se ativamente no processo de consumo. Segundo Hirshman (p.18 Freeman), existem três estratégias que o consumidor pode adotar. Dando o exemplo de um cliente de uma firma que se mostra descontente com os serviços prestados, Hirshman afirma que o comportamento do consumidor pode ser enquadrado em três modelos:

1. Sair “Exit”
2. Vocalizar: “Voice”
3. Ser Leal. “Loyalty”

No primeiro modelo, o cliente limita-se a mudar de firma, ou a adquirir os produtos noutra fornecedor, desde que existam firmas concorrentes que prestem o

mesmo serviço ou ofereçam o mesmo produto. Se este processo se repetir com vários clientes, a firma apercebe-se que o produto ou serviço que oferece já não é viável. O *feedback* que os administradores recebem pode ser coloquialmente descrito como “curto e grosso”, dada a impessoalidade desta estratégia.

Por outro lado, os consumidores que se encontram ativamente envolvidos nos seus negócios podem optar por uma saída mais “política”, exercendo o seu direito à voz. Citando Hirshman, no segundo modelo, “os eleitores exercem o seu direito à voz nas urnas de voto, certos grupos pressionam o governo ou empresa a agir de acordo com os seus objetivos, grupos de defesa do consumidor podem processar o fabricante”.

O *feedback* que os gerentes recebem neste processo é mais imediato que o anterior, mas tem a desvantagem de poder ser precipitado, ou seja, demasiado imediato. Isto acontece quando, por exemplo, quando o consumidor não testou o produto durante tempo suficiente, ou já está habituado a quaisquer problemas que possam surgir com o mesmo.

Em relação ao último modelo, pode-se afirmar que é ma mistura dos dois primeiros. Hirshman afirma que o grau de lealdade que o consumidor tem em relação à empresa vai determinar a forma como este combina os dois modelos anteriores, de forma a demonstrar o seu descontentamento.

Hoje em dia muitas empresas compreendem o poder e valor que estes grupos de consumidores possuem e, de acordo com Freeman, “um gerente administrativo deve aceitar o desafio de tornar o máximo partido das oportunidades que estes grupos lhe fornecem.”.

**Casos práticos**

**Johns Manville**

Os frutos de uma prática social e eticamente responsável nem sempre são colhidos imediatamente. Muitas empresas sofrem um decréscimo no seu volume de negócios antes do valor da sua conduta ser reconhecido pelos consumidores.

Uma dessas companhias é a Johns Manville, especializada em materiais de construção e isolamento. A empresa tinha um historial que muitos apelidaram de “problemático”, devido aos mais de 150 mil processos que lhe tinham sido instaurados devido a trabalhadores que desenvolveram problemas de saúde derivados à exposição ao amianto.

Inicialmente a empresa negou fortemente quaisquer responsabilidades em relação ao sucedido, culpando os trabalhadores pela exposição ao produto e consequentes problemas de saúde. Esta negação repercutiu-se negativamente na sua reputação e a empresa esteve à

beira da falência.

Por este motivo, após uma reestruturação, a empresa decidiu redobrar os seus esforços para o seu comportamento fosse eticamente responsável.

Além de colocar avisos nos produtos de fibra de vidro (de acordo com a lei norte americana), a empresa colocava também os mesmos avisos nos artigos que exportava para o Japão, apesar de a lei japonesa não obrigar a que os avisos estivessem presentes nos produtos. O governo japonês chegou a avisar os administradores da empresa que os avisos poderiam despoletar “medos de cancro” na população, mas Tom Stephen, antigo administrador executivo, manteve-se firme na sua decisão.

Apesar de a empresa ter tido uma quebra de 40 por cento no volume de vendas no mercado japonês no primeiro ano, conseguiu ultrapassar a crise e reafirmou-se no país.

### Grupo Sonae

A mais recente controvérsia a afetar este Grupo prendeu-se com afirmações feitas pelo dono, Belmiro de Azevedo, durante uma entrevista. Este afirmou ver as recentes manifestações no país como um “Carnaval mais ou menos permanente”, considerando este tipo de iniciativas como um “divertimento”. Concluiu que a mão-de-obra barata era uma necessidade, pois “sem mão de obra barata não há trabalho”.

A empresa há muito que era criticada pelos baixos salários que alegadamente pagava aos funcionários, condições de trabalho consideradas “ilegais” ou desumanas”.

As declarações foram muito mal recebidas pelo público, em especial pelos funcionários do grupo e do setor de venda a retalho, dada a crise que o país atravessa. A Internet e as redes sociais foram, assim usadas não só para exprimir o descontentamento que muitos tinham em relação à empresa mas também para apoiar boicotes à mesma.

Em Março de 2013 mais de uma centena de trabalhadores do comércio marchou até à Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED), em Lisboa, em luta contra a proposta de revisão do contrato coletivo de trabalho da APED. O protesto foi organizado em resposta às declarações polémicas de Belmiro de Azevedo.

No seu relatório de sustentabilidade, a empresa afirma estar “apostada no desenvolvimento sustentado das suas atividades como retalhista, no respeito por um conjunto de elevados critérios de Ética, no relacionamento com os seus diferentes *stakeholders* e manifestando uma forte sensibilidade e aderência aos princípios de responsabilidade social corporativa”.

Continua, destacando cinco pontos, onde se pode observar a aplicação da sua “política e prática, em termos de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável”. Destes pontos, destaco os seguintes:

- Sustentabilidade na geração e partilha de riqueza.

A principal crítica prende-se com este ponto, um gestor do grupo ganhou, em 2008 uma média de 810 891 euros, enquanto que um colaborador situado nos níveis hierárquicos mais baixos auferia entre 235 euros e os 485 euros por mês, dependendo do escalão e da função desempenhada. No protesto acima mencionado, os funcionários alegaram que não eram aumentados “há dois anos” e a carga de trabalho tinha “duplicado” pois Belmiro se “recusava a meter pessoal”.

- Eco-eficiência no desenvolvimento da nossa atividade, decorrente de uma generalizada sensibilização dos colaboradores ao tema da proteção do Ambiente.

- Procura constante das melhores práticas em termos de política de Recursos Humanos, designadamente no tocante à Formação contínua, Saúde e Segurança no Trabalho, para a globalidade dos colaboradores da Empresa.

Muitos colaboradores e ex-colaboradores afirmam que a empresa tem como prática corrente mudar funcionários de secção que não possuem formação adequada para desempenhar as funções requeridas, como por exemplo, colocar temporariamente uma funcionária de caixa na peixaria.

### Nestlé

A Nestlé é uma empresa que está presente em todo o mundo, sendo detentora de diversas marcas. Um dos primeiros produtos com que os consumidores associam com a Nestlé é o leite em pó para bebés. Em 1977 veio a público que a Nestlé usava técnicas de marketing agressivas e eticamente condenáveis para promover os seus produtos nos países de terceiro mundo.

A empresa oferecia amostras gratuitas de leite em pó em hospitais e maternidades, chegando a pagar a pessoas anónimas para se fazerem passar por médicos que chegavam que o leite em pó era uma escolha superior ao leite materno. Quando as mães saíam do hospital eram obrigadas a comprar o leite em pó devido ao seu leite ter secado o que levava a inúmeros problemas pois muitas mães diluíam o leite para que durasse mais tempo e/ou este era preparado com água insalubre em más condições de higiene. De imediato começaram a surgir casos de morte infantil por subnutrição, diarreias e outras doenças do aparelho digestivo.

Quando os casos foram descobertos em vários países e organizações lançaram um boicote a Nestlé, que foi iniciado em 1977. Em 1984 a empresa comprometeu-se

a adotar um comportamento socialmente responsável, mas como este não se verificou, foi reinstaurado em 1988 e continua até aos dias de hoje, apesar de a empresa o negar.

Adicionalmente, a empresa é acusada de usar mão-de-obra infantil nas suas plantações de cacau e de provocar a desflorestação, para criar terrenos para as suas plantações e subsequente produção de óleo de palma.

### McDonald's

Em 2009 a empresa tinha 31 mil restaurantes em 118 países, servindo cerca de 60 milhões de clientes por dia. Sendo considerada por muitos uma empresa líder no seu sector, assim como um dos expoentes máximos da globalização, teve o seu modelo de negócios copiado por inúmeras empresas, dentro e fora do sector da restauração.

Nos últimos 30 anos, apesar do seu sucesso, a empresa tem sido alvo de inúmeras críticas. O primeiro caso a adquirir mediaticidade deu-se em 1997, aquando a leitura da sentença a um processo que lhe havia sido instaurado. No entanto, desde o final dos anos 80 que o gigante era ameaçado por inúmeros grupos anónimos. No processo acima mencionado o juiz deu como provadas várias das reivindicações dos queixosos, que acusavam a empresa de:

- Explorar crianças através da sua publicidade enganosa;
- Ser responsável por crueldade para com os animais;
- Demonstrar “forte antipatia” em relação aos sindicatos de trabalhadores;
- Pagar baixos salários aos seus funcionários;
- Exibir informações fraudulentas nos seus anúncios publicitários, que descreviam os seus produtos como nutricionalmente equilibrados;
- A empresa tinha conhecimento de que os seus clientes a médio e longo prazo estavam sujeitos a diversos problemas de saúde, derivados dos seus produtos, mas não tomou qualquer providência para alterar a situação.

O julgamento atraiu uma enorme atenção mediática, que culminou na publicação de um livro, lançamento de um filme, um documentário e o site McSpotlight.

Quando a empresa se expandiu para a Europa tornou a encontrar obstáculos, desta vez erguidos por Jose Bové e a Confederation Paysanne, um grupo radical de pequenos produtores, que se mantinham firmes face à invasão do gigante norte-americano. A resistência dos empresários e do público francês à McDonald's durou até ao início da década de 2000, altura em que a segunda guerra do Golfo imprimiu um forte sentimento antiamericano nos europeus.

O documentário de Morgan Spurlock “Supersize Me” seria mais um prego no caixão, pois demonstrava

que, após tanta contestação, a McDonald's continuava a não oferecer alternativas saudáveis aos seus menus mais populares e a fornecer informação nutricional incorreta e tendenciosa ao público.

A empresa decidiu agir para reparar todos estes danos:

- Deixar de oferecer a opção do Menu gigante (Supersize) em 2003;
- Adicionou alternativas saudáveis ao menu de pequeno-almoço, como papas de aveia;
- Deu a possibilidade de se escolher tiras de cenoura, leite e fruta no Menu Infantil em vez das habituais batatas fritas, coca-cola e gelado.
- Foram também enviados folhetos informativos com fins promocionais destes novos menus infantis para 17 milhões de famílias norte-americanas.
- A informação ainda a ter uma posição de destaque nos produtos

A empresa criou ainda diversos eventos desportivos (que também patrocinou) destinados a crianças e jovens. Tendo inicialmente recebidos os eventos com desconfiança, o público acabou por abraçar estas e outras iniciativas da multinacional.

Foi, no entanto, revelado que uma das “escolhas saudáveis”, a salada César infantil era tão calórica como um menu tradicional (hambúrguer, batatas fritas e bebida), mas a empresa retaliou com uma versão *light* do molho, que silenciou as críticas.

Esta e outras estratégias acabaram por fazer da McDonald's um sucesso. O site McSpotlight, que muito ameaçou a empresa foi abandonado e mesmo os críticos mais fervorosos viram-se obrigados a aceitar as evidências e a reformular as suas opiniões.

Ainda que a maioria das receitas advenha da venda do menu *standard*, já se tornou socialmente aceitável e responsável escolher a McDonald's para uma refeição em família, devido às alterações introduzidas da empresa.

### Notas finais e alcance futuro do meu trabalho

É possível verificar através dos exemplos apresentados que o facto de uma empresa ter comportamentos que são ética e socialmente responsáveis contribuem para que esta tenha uma melhor imagem junto do público, o que se reflete numa maior confiança que este deposita na empresa, além de lhe assegurar um maior volume de vendas.

O novo milénio e as novas tecnologias trouxeram inovações e desafios a que os empresários têm de estar atentos e saber usar a seu favor.

Em conclusão, posso afirmar que na atualidade a RSE pode ser usada como ferramenta de relações públicas. No entanto, é necessário fazer pesquisa adicional, pois

este tema é demasiado extenso e complexo, não me sendo possível retirar conclusões satisfatórias e definitivas à problemática que enunciei.

### Referências bibliográficas

#### Livros:

*Business Ethics* (2007) Matten, A.; Crane, D., Oxford Press

*Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984) FREEMAN R., Pitman Publishing.

#### Páginas Web:

<http://www.teachspace.org/personal/research/nestle/history.html>

<http://info.babymilkaction.org/nestlefree>

<http://pplware.sapo.pt/networking/sites-da-sonae-atacados-depois-de-afirmacoes-polemicas/>

<http://storming-storming.blogspot.pt/2009/06/boicote-sonaejeronimo-martins.html>

<https://pt-pt.facebook.com/pages/Boicote-%C3%80-SONAE/398632230243889>

<http://semanal.omirante.pt/index/>

[http://dinheirodigital.sapo.pt/news.asp?id\\_news=128244](http://dinheirodigital.sapo.pt/news.asp?id_news=128244)

[http://www.sonae.pt/fotos/editor2/relatorio\\_sustentabilidade.pdf](http://www.sonae.pt/fotos/editor2/relatorio_sustentabilidade.pdf)

[www.publico.pt/economia/noticia/mais-de-100-trabalhadores-dos-hipermercados-protestam-contrarevisao-de-condicoes-de-trabalho-1589095](http://www.publico.pt/economia/noticia/mais-de-100-trabalhadores-dos-hipermercados-protestam-contrarevisao-de-condicoes-de-trabalho-1589095)

<http://www.phdinparenting.com/blog/2010/8/2/why-i-protest-nestles-unethical-business-practices.html>