

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE
CAMPUS DE TOLEDO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM DESENVOLVIMENTO
REGIONAL E AGRONEGÓCIO
NÍVEL DE MESTRADO**

THIAGO HENRIQUE MOREIRA GOES

**ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) NA
AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA PARANAENSE**

**TOLEDO
2013**

THIAGO HENRIQUE MOREIRA GOES

**ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) NA
AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA PARANAENSE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional e Agronegócio do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - *Campus* de Toledo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Pery Francisco Assis Shikida.

TOLEDO
2013

Catálogo na Publicação elaborada pela Biblioteca Universitária
UNIOESTE/Campus de Toledo.

Bibliotecária: Marilene de Fátima Donadel - CRB – 9/924

G598e Goes, Thiago Henrique Moreira
Estratégias de responsabilidade social empresarial (RSE) na
agroindústria canavieira paranaense / Thiago Henrique Moreira
Goes. -- Toledo, PR : [s. n.], 2013.
131 f. : il.

Orientador: Dr. Pery Francisco Assis Shikida
Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e
Agronegócio) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná.
Campus de Toledo. Centro de Ciências Sociais Aplicadas

1. Agroindústria canavieira - Paraná 2. Cana-de-açúcar – Paraná
3. Responsabilidade social da empresa 4. Stakeholder 5. Estratégia
empresarial I. Shikida, Pery Francisco Assis, Orient. II. T

CDD 20. ED. 338.17361098162

THIAGO HENRIQUE MOREIRA GOES

**ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) NA
AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA PARANAENSE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional e Agronegócio do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - *Campus* de Toledo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dra. Fátima Maria Pegorini Gimenes
Universidade Paranaense – UNIPAR

Prof. Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini
Universidade Estadual do Oeste do Paraná – *Campus*
de Cascavel

Prof. Dr. Pery Francisco Assis Shikida
Universidade Estadual do Oeste do Paraná – *Campus*
de Toledo
Orientador

**Aos meus pais Osvaldo (*in memoriam*) e Nair,
meus exemplos de coragem, responsabilidade e
perseverança.**

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Nair, pelo exemplo de superação e força de vontade. Agradeço também pelo apoio, incentivo, cobrança e oportunidade que me deu para estudar e buscar grandes realizações como esta em minha vida.

Ao meu pai, Osvaldo (*in memoriam*), primeiramente por ter tido a oportunidade de conviver como seu filho, mas também por poder acreditar que de algum lugar existem a sua preocupação, os seus cuidados e os seus olhares sobre a minha vida.

Ao meu orientador, professor e exemplo, Pery Francisco Assis Shikida, pela oportunidade de ser seu aprendiz e orientado. Além disso, agradeço ao incentivo, as cobranças e exigências realizadas desde o início deste curso.

À todos os professores do Programa de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional, em especial aqueles com quem pude cursar disciplinas, agregar conhecimentos e estimas .

À secretária do curso, Clarice, por todo apoio e disponibilidade em nos auxiliar nos momentos em que necessitávamos de algo do programa (e foram vários).

Aos professores titulares e suplentes desta comissão examinadora, Fátima Maria Pegorini Gimenes, Geysler Rógis Flor Bertolini e Carla Schmidt.

À professora Carla Schmidt pelas contribuições proferidas na banca de qualificação.

Ao professor Martin Wissman pelas contribuições e opiniões sobre esta dissertação.

Ao grupo de orientados do professor Pery, que leram, apontaram e corrigiram muitos aspectos deste trabalho: Angélica, Bárbara, Darcy, Ester, Helder e Roselis.

Aos representantes dos grupos empresariais da agroindústria canavieira que participaram desta pesquisa.

Aos entrevistados da ALCOPAR, CPA Trading S/A, Instituto Ambiental do Paraná, Jornal Paraná e Ministério Público.

Aos grandes amigos conquistados neste processo, que se tornaram irmãos: Nelinho Graef, Flávio Rocha e Paulo Eberhardt.

Aos grandes amigos encontrados na turma: Alberto, Caroline, Elisiane, Jorge e Marcel.

Ao amigo Marcel que fez o abstract deste trabalho.

Aos demais colegas de turma: Andréia, Lediany, Manoel, Marlowa, Tatiane, Tiago Martins e Tiago Raizel.

À outros amigos que foram importantes em diversas fases destes dois anos de mestrado tais como Barbara Cardoso, Bruna Izabely, Camila Juliani, Camili Dal Pai, Carlos Gonçalves, João Codato, Isabela Barchet, Kristiany Diniz, Marcelo Tarifa, Rosangela Pontilli, Paulo Henrique, Ricardo Dutra e Tatiani Del Bianco.

A Fundação Araucária pela concessão da uma bolsa de mestrado.

Um agradecimento especial ao amigo Vitor Hugo (*in memoriam*) pelos grandes incentivos dados no começo dessa jornada (ainda no período de aluno especial). Não tive uma convivência muito longa com ele, mas posso dizer que o curto período de tempo que estudamos juntos e fomos amigos foi suficiente para que eu admirasse não somente sua inteligência, mas também seu caráter, sua humildade, sua força de vontade e sua perseverança. Ele estava nominado junto aos outros amigos, mas acredito que ele merecia não somente um agradecimento, mas também uma homenagem pelo grande homem e grande amigo que ele foi e pelo fato de eu não ter tido tempo suficiente para lhe dizer o quanto ele havia sido importante. Espero que de onde ele estiver, compreenda que foi uma das forças motrizes desse mestrado e dessa dissertação.

Se puserdes as mais sublimes virtudes e os mais profundos conhecimentos em um sujeito solitário, remoto de todo contato com outros homens é como se eles não existissem. (Machado de Assis - O segredo do Bonzo).

GOES, Thiago Henrique Moreira. **Estratégias de responsabilidade social empresarial (RSE) na agroindústria canavieira paranaense**. 131 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2013.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar as estratégias de responsabilidade social empresarial (RSE) das empresas da agroindústria canavieira. Para esta análise foi necessária a identificação de quais práticas são realizadas pelas empresas do setor, bem como os elementos motivadores destas ações. A característica desta pesquisa baseia-se em um tipo exploratório-descritivo, visto que partiu do questionamento junto aos diversos agentes que compõem a agroindústria canavieira no Paraná sobre esta temática. O arcabouço teórico utilizado como suporte para a pesquisa consiste nos referenciais teóricos sobre estratégias empresariais, responsabilidade social empresarial, *capital reputacional* e relação da empresa com os demais *stakeholders*. A análise foi disposta em dois grandes tópicos. O primeiro deles baseou-se na classificação das ações dos grupos empresariais segundo os estágios determinados pelo Instituto Ethos. O segundo tópico versou sobre os elementos motivadores das ações de RSE a partir da visão dos grupos empresariais da agroindústria canavieira e de outros *stakeholders* presentes no setor. Para atender ao primeiro tópico partiu-se de um questionário realizado pelo Grupo de Estudo e Pesquisa do Sistema Agroindustrial - GEPAG (realizado no período de 2010/2011) em diversas empresas do setor. A análise teve início a partir da congregação destas empresas em seus respectivos grupos empresariais, o segundo passo consistiu no cálculo de uma média aritmética simples para classificar os níveis em que os grupos empresariais se encontram e por fim foram dispostos condicionantes teóricos e condicionantes relativos ao setor como elementos explicativos dos valores encontrados. Neste tópico foram analisadas as ações de RSE de 13 grupos empresariais. Foram encontrados níveis elevados de respostas positivas para as ações de RSE (sobretudo nos critérios concernentes aos colaboradores, ao meio ambiente, à comunidade e à criação e disseminação de valores socialmente responsáveis). Entre os condicionantes dispostos como elementos explicativos, a importância do setor para as comunidades onde as empresas estão inseridas, a mudança no perfil dos empresários do setor e as questões competitivas e comerciais apresentaram destaque. Para atender ao segundo tópico, foram consultados os grupos empresariais em uma reunião mensal do conselho da ALCOPAR e os demais *stakeholders* foram entrevistados em períodos posteriores. Desta etapa participaram sete grupos empresariais (que já haviam participado da pesquisa do Grupo GEPAG e foram classificados no primeiro tópico), além de outros *stakeholders* tais como: ALCOPAR, Jornal Paraná, CPA Trading S/A, Ministério do Trabalho e Instituto Ambiental do Paraná. As respostas apresentadas pelos grupos empresariais e pelos demais agentes corroboraram os aspectos teóricos de que as ações de RSE sofrem grande influência de aspectos instrumentais como ganhos competitivos, ganhos de reputação, minimização de conflitos com demais agentes e inserção em mercados internacionais.

Palavras-chave – cana-de-açúcar; responsabilidade social empresarial (RSE); estratégias empresariais; *stakeholders*.

GOES, Thiago Henrique Moreira. **Corporate social responsibility (CSR) strategies in Parana state sugar cane agroindustry.** 131 f. Master thesis (Regional Development and Agribusiness Masters Program) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2013.

ABSTRACT

The objective of this research was analyzing the corporate social responsibility (CSR) strategies of sugar cane agroindustry companies. For this analysis it was necessary the identification of which practices are performed by the companies in the sector as well as the elements which motivate such actions. The characteristic of this research is based on an exploratory- descriptive type, once it has started from the questioning about the subject among the several agents that compose the sugar cane agroindustry in Parana state. The theoretical frame used as a foundation to the research consists of theoretical references about corporate strategies, corporate social responsibility, reputational capital and relation between the company and the stakeholders. The analysis was arranged in two major topics. The first one was based on the classification of actions of corporate groups according the stages determined by Ethos Institute. The second one addressed the elements which motivate the CSR actions from the corporate groups of sugar cane agroindustry and other stakeholders within the sector. To comply with the first topic, it has been started from a survey carried out by GEPAG Group - Group in Study and Research of the Agribusiness System (in the period of 2010/2011) in several companies of the sector. The analysis began from the congregation of the companies in their respective corporate groups; the second step was the calculation of a simple arithmetic average in order to classify the levels in which the corporate groups are and finally; theoretical constraints and relative constraints of the sector were provided as explanatory elements to the resulting values. In this topic the actions of CSR in 13 corporate groups were analyzed. High levels of positive answers were found in what regards to CSR actions (especially in the criteria concerning to staff, environment, community, and creation and spread of socially responsible values). Among the constraints regarded as explanatory elements, the importance of the sector to the communities where the companies are based, and the change in the sector's businessmen profile and the competition and commercial matters have been highlighted. To comply with the second topic, corporate groups were consulted in a monthly meeting of ALCOPAR Council and the other stakeholders were interviewed afterwards. Seven corporate groups participated in this stage (they had already participated in the GEPAG Group research and were classified in the first topic), and also other stakeholders such as: ALCOPAR, Parana News, CPA Trading S/A, Ministry of Labor and Environmental Institute of Parana. The answers given by the corporate groups and other agents confirmed the theoretical aspects of which the CSR actions receive a big influence of instrumental aspects as competitive gains, reputation gains, reduction of conflicts between agents and inclusion in international markets.

Key-words – sugar cane; corporate social responsibility (CSR); corporate strategies; stakeholders.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Usinas e destilarias instaladas no Paraná em 2012 (associadas à ALCOPAR).....	24
Figura 2 - Comprometimento das organizações com a RSE	47
Figura 3- Estágios da RSE nas empresas	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Compilação de aspectos positivos e negativos referentes à agroindústria canavieira	18
Quadro 2 - Fases históricas da agroindústria canavieira paranaense no século XX.....	22
Quadro 3 – Principais referências sobre a agroindústria canavieira paranaense	25
Quadro 4 - Evolução do modelo de organização e das estratégias aplicadas aos negócios	30
Quadro 5 - Conjunto de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, e riscos que envolvem uma empresa	40
Quadro 6 - Nível de desenvolvimento ético e atitudes éticas tomadas	62
Quadro 7 - Efeitos das ações de RSE de acordo com o <i>stakeholder</i> envolvido	64
Quadro 8 – Agrupamento de questões e classificação segundo as médias	69
Quadro 9 - Quadro metodológico de oportunidades e riscos que podem ocorrer relacionados à RSE.....	70
Quadro 10 – Grupos participantes da pesquisa	72
Quadro 11 – Sumarização de oportunidades e riscos na visão dos grupos empresariais em relação à RSE.....	91
Quadro 12 – Oportunidades e riscos envolvendo <i>stakeholders</i> da agroindústria canavieira paranaense na opinião de outros <i>stakeholders</i> *	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução do número de unidades produtoras de cana-de-açúcar moída no Paraná, 1978/1979 a 2011/2012.	23
Tabela 2 - Médias alcançadas pelos grupos e a respectiva classificação para as ações de RSE com foco nos colaboradores	74
Tabela 3 - Médias alcançadas pelos grupos e a respectiva classificação para as ações de RSE com foco no meio ambiente.....	77
Tabela 4 - Médias alcançadas pelos grupos e a respectiva classificação para as ações de RSE com foco nos parceiros comerciais.....	80
Tabela 5 - Médias alcançadas pelos grupos e a respectiva classificação para as ações de RSE com foco na comunidade	82
Tabela 6 - Médias alcançadas pelos grupos e a respectiva classificação para as ações de criação e propagação de valores socialmente responsáveis.....	84

SUMÁRIO

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA, IMPORTÂNCIA E JUSTIFICATIVA.....	16
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2. BREVES NOTAS SOBRE A AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA PARANAENSE ..	20
2.1 EVOLUÇÃO E CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DA AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA PARANAENSE	20
2.2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL NA AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA	25
3. REFERENCIAL TEÓRICO	28
3.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	28
3.1.1 Aspectos históricos da estratégia empresarial	28
3.1.2 Macro e microambiente das estratégias organizacionais	31
3.1.3 Características e métodos de implantação do planejamento estratégico	38
3.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	42
3.2.1 Evolução e características gerais do conceito de responsabilidade social empresarial (RSE)	42
3.2.2 Estratégias de RSE desenvolvidas e os <i>stakeholders</i> beneficiados	48
3.2.3 Críticas à doutrina dos <i>stakeholders</i>	52
3.3 FATORES ESTRATÉGICOS QUE MOTIVAM AS ORGANIZAÇÕES A ADOTAREM AÇÕES DE RSE	56
4. METODOLOGIA.....	66
4.1 MÉTODO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	66
4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	67
4.3 FONTES DE DADOS	71
5. ESTRATÉGIAS DE RSE DOS GRUPOS EMPRESARIAIS DA AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA PARANAENSE	73
5.1 AÇÕES DE RSE PRATICADAS PELOS GRUPOS EMPRESARIAIS DA AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA PARANAENSE	73
5.2 ELEMENTOS MOTIVADORES DAS ESTRATÉGIAS DE RSE	86
5.2.1 Análise da visão dos grupos empresariais da agroindústria canavieira quanto a RSE.....	87
5.2.2 Análise dos elementos motivadores da RSE a partir da visão de outros <i>stakeholders</i> da agroindústria canavieira paranaense	98
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	110
REFERÊNCIAS	114

1. INTRODUÇÃO

As ações de cunho filantrópico realizadas pelas organizações empresariais sempre existiram no mundo, todavia somente a partir do início do século XX, elas começaram a ser analisadas como uma doutrina de responsabilidade dos chamados “homens de negócios” a partir de publicações teóricas de autores norte-americanos (CARROLL, 1999).

Um dos primeiros autores a discorrer a cerca das responsabilidades dos empresários foi Chester Barnard que iniciou suas discussões sobre as responsabilidades dos empresários na década de 1920. Para Barnard, a discussão das responsabilidades possui o seguinte aspecto: os executivos (gestores) possuem grande responsabilidade sobre os efeitos de suas atividades empresariais. Ou seja, os executivos das empresas não são responsáveis somente pela gestão das mesmas, mas devem gerir uma gama de itens que se relacionam à comunidade, à sociedade, aos seus empregados, aos seus fornecedores, entre outros (BARNARD, 1979).

Além deste autor, Ronald Coase (1937) contribuiu de forma indireta para a consolidação do tema. Para Coase (1937), a firma (empresa) consiste em um nexo de contratos capaz de gerar externalidades positivas e negativas para outros agentes com os quais a empresa possua relações diretas ou indiretas.

Contudo, foi Howard Bowen (1957) o responsável por caracterizar e transformar a discussão sobre a filantropia na doutrina da responsabilidade social das empresas ao afirmar que as empresas não devem somente ser responsáveis pelas externalidades que causam, mas também devem servir como um elemento motriz do desenvolvimento da própria sociedade.

A evolução da doutrina proporcionou, inclusive, uma interface com outras áreas de estudo, tais como a governança corporativa, a teoria do *capital reputacional*, o planejamento estratégico, a administração de marketing, entre outras. Pode-se dizer que para o meio organizacional, atuar de modo socialmente responsável sofreu, ao longo dos últimos anos, uma reestruturação. De uma adoção despretensiosa de ações de caráter filantrópico e social, passou a ser uma fonte de ganhos competitivos e até mesmo estratégicos para as empresas envolvidas no processo.

Além da melhoria na discussão sobre a doutrina, outros fatores foram relevantes para que as organizações passassem a adotar as ações de responsabilidade social empresarial (RSE¹). Drucker (1998) considerou que estes fatores motivadores das ações de RSE estavam intimamente ligados aos seguintes aspectos: ao desencantamento com ações do Estado enquanto responsável por solucionar as mazelas sociais; à formação de novos grupos de

¹ RSE – sigla para o termo *Responsabilidade Social Empresarial* (INSTITUTO ETHOS, 2011).

liderança tanto dentro das organizações quanto externamente; concepção das externalidades que as organizações empresariais causam; e mudança do modelo de vida quantitativo para o qualitativo.

A partir da evolução do conceito da doutrina da RSE, um conceito paralelo foi desenvolvido, o dos *stakeholders* da empresa. Entre os principais autores a discutirem o termo encontra-se Freeman. A discussão deste autor apresentou o termo *stakeholders* como os demais agentes que possuem relações diretas e indiretas com a empresa. Em um primeiro momento, estes agentes eram: os clientes; os fornecedores; os acionistas; os funcionários; e a comunidade (FREEMAN, 1994; FREEMAN *et al.*, 2004).

Outras obras como as de Ashley (2003) e Fombrun *et al.* (2000) deram continuidade a discussão da importância da relação entre empresa e *stakeholders*. Além disso, estes autores trouxeram à tona a discussão sobre a reputação das empresas e as punições que podem advir do comportamento socialmente irresponsável. Fombrun *et al.* (2000) ainda acrescentaram que cada *stakeholder* é uma fonte ambígua de oportunidades e riscos para as organizações. Por fim, estes autores apresentaram outros agentes que podem ser adicionados ao conjunto dos *stakeholders* apresentado por Freeman, quais sejam: os agentes reguladores (Estado); a mídia; os grupos ativistas; e o meio-ambiente.

Direcionando o foco da introdução para o objeto da pesquisa, o qual é a agroindústria canavieira paranaense, pode-se dizer que esta é composta por usinas produtoras de açúcar e etanol (mistas), produtoras de etanol (destilarias) e produtoras de açúcar. Além disso, a agroindústria canavieira teve um papel importante na formação econômica e até na consolidação da ocupação geográfica de algumas regiões do Brasil e que ainda ocorre, principalmente pela instalação de novas unidades em diversos locais do território nacional. Atualmente essa atividade ocupa uma posição de destaque, sendo suas empresas responsáveis por aproximadamente 1 milhão de empregos (DAHMER-FELÍCIO, 2011). Neste sentido, investiga-se como esse setor da economia tem se comportado frente uma das grandes tendências da gestão neste início de século, que é a doutrina da RSE.

Destarte, é preciso entender quais as estratégias de RSE adotadas pela agroindústria canavieira paranaense, qual a importância que é dada para estas ações pelas empresas do setor e quais os elementos motivadores destas ações. Salienta-se ainda que este tema aplicado ao setor, dado seu caráter incipiente, pode motivar uma nova pauta de pesquisa acadêmica e empresarial no estado paranaense.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA, IMPORTÂNCIA E JUSTIFICATIVA

A agroindústria canavieira é marcada por uma dicotomia em seus processos e em sua existência. Esta dualidade se divide em uma composição de aspectos positivos e negativos. Primeiramente, pode-se considerar que os aspectos positivos estão relacionados à geração de empregos, o crescimento econômico dos municípios que possuem empresas do setor e ao elevado valor de impostos gerados pelo sistema agroindustrial da cana como um todo (NEVES *et al.*, 2010).

Shikida *et al.* (2011) afirmam também que a agroindústria canavieira nacional apresenta grande competitividade e menores custos frente a outros produtores mundiais, proporcionando ao setor vantagem competitiva para buscar a excelência em capacidades tecnológicas avançadas.

Sobre esta concorrência com outras fontes energéticas, outro aspecto positivo apresentado pela agroindústria canavieira consiste na produção de uma energia considerada limpa. Diante das pressões sociais, políticas e econômicas por programas energéticos capazes de suprir as necessidades globais e atender aos interesses por modelos sustentáveis, o etanol (assim como outros subprodutos do setor sucroalcooleiro) surge como elemento que possui grande competitividade para os dois aspectos, ou seja, possui capacidade para suprir a demanda, é muito menos poluente do que combustíveis fósseis e apresenta um custo de produção menos elevado do que outras fontes de energia limpa (NEVES; CONEJERO, 2009; NEVES *et al.*, 2010).

Delineando os fatores negativos, podem-se elencar cinco fatores de grande relevância: condições de trabalho extremas para os funcionários do corte manual (em termos de desgaste físico); queima da palha da cana-de-açúcar como um elemento poluente e prejudicial às comunidades circunvizinhas; desrespeito (em alguns casos) às áreas específicas de proteção ambiental e ao destino dos resíduos do processo produtivo; emergência de grandes grupos (por meio de fusões e aquisições) que podem vir a prejudicar o mecanismo de preços no futuro; e a concentração fundiária que tende a excluir os pequenos produtores rurais (SHIKIDA, 2010).

A partir destas breves apresentações pode-se apresentar o Quadro 1 com aspectos positivos e negativos referentes ao setor de maneira resumida.

Quadro 1 - Compilação de aspectos positivos e negativos referentes à agroindústria canavieira

Pontos Positivos	Pontos Negativos
Geração de empregos	Emissão de poluentes a partir de queimadas
Altos tributos pagos	Condições degradantes de trabalho
Possibilidade de induzir crescimento econômico local	Concentração fundiária
Produção sustentável de energia	Desemprego para trabalhadores do corte manual causado pela adoção de máquinas
Capacidade de concorrer com outras fontes de energia (renováveis e não-renováveis)	

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Neves e Conejero (2009) e Shikida (2010)

Diante desta dualidade encontrada no setor e das características postuladas pelos teóricos da RSE, o problema de pesquisa consiste em analisar como um setor que possui grande importância econômica e ao mesmo tempo causa problemas para as regiões onde estão inseridos está se comportando frente à temática da RSE.

Este problema de pesquisa possui ainda outro aspecto de relevância causado, principalmente, pelos incrementos da tecnologia no campo. Pode-se dizer que se de um lado as organizações do setor estão tentando adequar suas práticas de modo sustentável, principalmente eliminando as queimadas, do outro estão criando um grave problema, o qual é a eliminação de diversos postos de trabalhos destinados ao corte manual da cana (NEVES; CONEJERO, 2009).

Assim, a busca por maneiras de conhecer melhor a aplicabilidade da doutrina da RSE à dualidade do setor sucroalcooleiro pauta esta pesquisa. Isto proporciona a importância da pesquisa, visto que a busca por processos sustentáveis e melhores estratégias de RSE são considerados grandes desafios do setor (NEVES; CONEJERO 2009; CARVALHO *et al.*, 2012).

Portanto, dada a importância da pesquisa como um elemento capaz de compreender melhor como (e por que) ocorrem as ações de RSE na agroindústria canavieira paranaense, pode-se finalizar a justificativa com a afirmação de Machado Filho (2006), de que as ações de RSE passaram a ser um dos elementos da governança corporativa, antes voltada somente para as práticas direcionadas aos *stockholders*², o que denota a sua importância como uma ferramenta capaz de agregar valor à organização.

² *Stockholders* – termo apresentado por Freeman (1994) para definir os acionistas e/ou donos do capital da empresa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar as estratégias de RSE utilizadas pelos grupos empresariais da agroindústria canavieira paranaense e os fatores motivadores destas estratégias.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa consistem em:

- Identificar as ações de RSE utilizadas pelos grupos empresariais da agroindústria canavieira paranaense;
- Identificar em quais níveis os grupos empresariais do setor se encontram, segundo o quadro de níveis estabelecido pelo Instituto Ethos.
- Analisar quais os elementos motivadores das ações de RSE direcionadas aos *stakeholders*, segundo o modelo de oportunidades e riscos desenvolvidos por Fombrun et al. (2000).

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em seis partes. Na primeira são apresentados os elementos que justificam a pesquisa, sua relevância, bem como a introdução à pesquisa e os objetivos da mesma. A segunda parte apresenta uma breve caracterização da agroindústria canavieira paranaense. A terceira parte apresenta a revisão dos conceitos teóricos já desenvolvidos e consolidados na literatura, com os quais se pretende fundamentar o trabalho. A quarta etapa apresenta os procedimentos metodológicos, que compreende um modelo conceitual, os procedimentos a serem adotados e as fontes de coleta de dados. A quinta etapa consiste na explanação e análise dos resultados obtidos. A sexta e última etapa expõe as considerações finais sobre o trabalho.

2. BREVES NOTAS SOBRE A AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA PARANAENSE

Este capítulo compreende a revisão bibliográfica sobre a agroindústria canavieira paranaense. Esta revisão abordará os seguintes aspectos: a) evolução e características principais da agroindústria canavieira paranaense; b) responsabilidade social na agroindústria canavieira paranaense.

2.1 EVOLUÇÃO E CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DA AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA PARANAENSE

A agroindústria canavieira, desde sua instalação em terras brasileiras pela Coroa Portuguesa, alcançou feitos relevantes na história econômica desta nação. Mesmo diante de crises e do surgimento de outras nações exportadoras, o Brasil sempre se manteve entre os maiores exportadores de açúcar do cenário mundial. Além disso, a cana-de-açúcar se manteve como principal produto da pauta de exportação brasileira até o surgimento do ciclo do café no século XIX. Após um período de ostracismo no início do século XX, o açúcar voltou a figurar entre as maiores pautas de exportação logo após a Primeira Guerra Mundial (SZMERECSÁNYI, 1979).

Todavia esta breve caracterização da agroindústria canavieira não pretende apresentar todos os aspectos referentes à história da agroindústria canavieira ao longo dos séculos, visto que isto está amplamente discutido nas obras de: Szmerecsányi (1979), Shikida (1997), Moraes e Shikida (2002), entre outros. Contudo, faz-se importante apresentar alguns aspectos sobre a agroindústria canavieira a partir da segunda metade do século XX e no presente momento. O século XX foi marcado por medidas de regulamentação setorial por parte do Estado (intervencionismo do Instituto de Açúcar e Alcool - IAA, criação do Programa Nacional do Alcool - PROÁLCOOL em resposta a crise do petróleo em 1973, etc.) (SZMERECSÁNYI, 1979; SHIKIDA, 1997; GORDINHO, 2010).

As políticas intervencionistas se mantiveram até a década de 1990, quando foi inaugurada uma nova fase para o setor sucroalcooleiro – a desregulamentação do setor – em que este enfrentou transformações de ordem institucional, organizacional e tecnológica, o que resultou em uma mudança no ambiente institucional intervencionista que a comandou por mais de meio século. Em virtude disso, o novo ambiente passou a ser marcado pelo caráter apenas regulador do Estado e pela intensificação dos processos competitivos, alterando sua estrutura de produção (TSCHÁ *et al.*, 2010).

Atualmente o Brasil é o maior produtor mundial de cana-de-açúcar (aproximadamente 620 milhões de toneladas em 2010/2011), isto em 2,2% de toda a terra arável do país. As regiões mais expressivas deste cultivo são: sudeste, centro-oeste e nordeste. Devido à elevada dimensão territorial brasileira, permite-se duas safras anualmente, ou seja, durante todo o ano o Brasil produz açúcar e álcool para os mercados interno e externo (UNICA, 2012).

No Paraná, algumas considerações devem ser feitas sobre o início desta cultura no estado. No início do século XVI o estado teve pouca representatividade nacional, pois o açúcar que era produzido no estado destinava-se apenas ao consumo interno, sendo comum a importação deste produto, principalmente, de São Paulo (RISSARDI Jr., 2005).

Em comparação com outras unidades federativas, o Paraná demorou a alcançar expressividade na produção da cultura da cana-de-açúcar. Outros estados tiveram grande participação nos períodos anteriores ao século XX, tais como os da região nordeste e sudeste. Isto se deve à formação e instalação de grandes engenhos, fato que não ocorreu no Paraná. Pode-se dizer que a evolução desta cultura no Paraná se deu pela instalação das usinas de açúcar e álcool motivadas pelo PROÁLCOOL (CARVALHEIRO, 2005).

Todavia esta situação tomou o caminho inverso ao longo dos tempos, visto que a cultura da cana-de-açúcar encontrou fatores atrativos no Paraná. Segundo Szmerecsányi (1979) e Shikida (2010), a cultura canavieira encontrou no estado fatores favoráveis para a sua expansão, principalmente na região norte, devido às condições climáticas, fertilidade do solo e nível tecnológico presentes.

Carvalho (2005, p. 53) também apresenta um conjunto de fatores importantes para a inserção desta cultura no Paraná:

Vários fatores contribuíram para a implantação das usinas de açúcar e álcool no Paraná, entre eles o advento da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), que gerou um desabastecimento de açúcar no Centro-Sul, que na época era feito em grande parte pelos produtores do Nordeste. A demanda insatisfeita dos principais centros consumidores do país acabou forçando a expansão do parque açucareiro da lavoura canavieira para áreas que até então importavam a maior parte do produto que consumiam.

Rissardi Jr. (2005) salienta que a princípio a produção paranaense despontou no litoral do estado. Contudo, a região litorânea não possuía condições de solo, terreno e clima propícios para uma produção competitiva. Os avanços encontrados pela cultura da cana se deram após sua introdução na região norte paranaense. Esta região possuía uma cultura predominantemente cafeeira, cultura esta que perdeu espaço na região devido às seguidas crises do café e, sobretudo, após a criação do PROÁLCOOL a partir de 1975.

Tais fatores culminaram em transformações econômicas e produtivas para esta região. Pode-se dizer que “o Norte do Paraná teve uma rápida mudança da cultura dominante, até 1979, quando começou a se expandir com grande intensidade a cultura da cana” (RISSARDI JR., 2005, p. 36).

Dahmer-Felício (2011) apresenta quatro fases pelas quais a agroindústria canavieira passou no estado do Paraná: a) até 1942 – fase primitiva; b) de 1942 a 1975 – período de expansão lenta; c) de 1975 a 1990 – período de expansão acelerada; e d) a partir de 1990 – período de desregulamentação do setor. Nesta cronologia observa-se que a partir da implementação do PROÁLCOOL, a cultura canavieira avançou de maneira intensa no Paraná.

Quadro 2 - Fases históricas da agroindústria canavieira paranaense no século XX

Período	Fatos e características
Até 1942 Fase primitiva	• A cultura da cana-de-açúcar estava vinculada a pequenos alambiques e engenhocas. • Os primeiros produtores de açúcar rudimentar do estado foram as engenhocas de Sertanópolis (Norte) e Morretes (Litoral). • Criação do IAA. Proibição da produção de açúcar rudimentar. Fiscalização intensa após a II Guerra Mundial. Fechamento de muitas engenhocas e as demais se dedicam à produção de cachaça.
De 1942 até 1975 Expansão lenta	• Portaria nº17, de 03/09/1942, autoriza o funcionamento das 2 primeiras usinas do Paraná: Usina Bandeirantes e Central do Paraná. • Usina Bandeirantes compra 1.035 alqueires de terra. Início da produção em 1943 com 1899 sacas de açúcar. • Usina Malucelli em Morretes. Em 1947 produziu 7.967 sacas de açúcar. Em 1971 encerrou as atividades. • Central do Paraná inicia o plantio de cana-de-açúcar em 1944. No ano de 1946 inicia a produção com 13.424 sacas. • Usina Jacarezinho iniciou a produção de açúcar com 22.600 sacas em 1947. • Usina Santa Terezinha inicia as atividades em 1955 com alambique de cachaça. Em 1963 produz 6.244 sacas de açúcar.
De 1975 até 1990 Expansão acelerada	• Decreto 76.593 de 14/11/1975 institui o Proálcool. • Surge com força total o uso do álcool combustível (anidro e hidratado). • No Paraná surgem 34 projetos para implantação de destilarias, sendo 4 anexas e 30 autônomas. • 31 projetos são implantados e iniciam a produção. • Em 1985, 92,17% de todos os veículos, ciclo Otto, comercializados no país eram movidos a álcool hidratado. • Em 1988, o Paraná derruba o cartel que durante várias décadas proibiu a instalação de novas indústrias de açúcar com cotas de 500.000 sacas cada uma. Portaria MIC 44/1988.
A partir de 1990 Desregulamentação Setorial	• MP 151 de 15/03/1990 extingue o IAA. • É liberada a implantação de indústrias de açúcar e álcool em todo o território nacional. • Liberação das exportações de álcool e açúcar. • Portaria 294/1996 libera os preços do anidro a partir de 05/1997. • Portaria 275/1998 libera preços da cana de açúcar, açúcar e álcool hidratado a partir de 01/02/1999.

Fonte: Dias (2005).

Em períodos recentes, a agroindústria canavieira paranaense no contexto nacional apresenta a seguinte configuração:

O desenvolvimento da agroindústria canavieira do Paraná acompanha o do ramo como um todo no Brasil. Seus diferenciais, como produtividade e organização, para citar apenas dois exemplos, entretanto, é que dão destaque ao Estado. Ainda que

tenha sofrido a mesma crise do setor no final dos anos 1990, o Paraná conseguiu retomar e ampliar sua produção (RISSARDI JR., 2005, p. 36).

Esta afirmação de Rissardi Jr. (2005) é corroborada por Dahmer-Felício (2011), que afirma que o crescimento médio obtido das produções de cana-de-açúcar no Paraná entre os anos de 1990/1991 a 2008/2009 supera as médias nacionais, além disso, vem aumentando constantemente sua participação na produção nacional dos subprodutos derivados da cana-de-açúcar. Além disso, as exportações apresentaram aumentos significativos desde a década de 1990, ou seja, a partir da desregulamentação do setor.

Em relação ao número de usinas, Rissardi Jr. (2005) assevera que a instalação de usinas, destilarias autônomas e anexas alcançou seu “boom” no período que compreendeu a regulamentação pelo IAA, sobretudo após os incentivos proporcionados pelo PROÁLCOOL. Esta evolução no número de unidades está demonstrada pela Tabela 1, a qual apresenta que de apenas 4 unidades produtoras na safra de 1978/1979, o estado passou a ter na safra de 2010/2011 um total de 30 unidades produtoras:

Tabela 1 - Evolução do número de unidades produtoras de cana-de-açúcar moída no Paraná, 1978/1979 a 2011/2012.

Safras	Unidades produtoras	Safras	Unidades produtoras
1978/79	04	1995/96	28
1979/80	08	1996/97	28
1980/81	10	1997/98	28
1981/82	12	1998/99	28
1982/83	15	1999/00	28
1983/84	21	2000/01	28
1984/85	23	2001/02	28
1985/86	25	2002/03	27
1986/87	26	2003/04	27
1987/88	27	2004/05	27
1988/89	27	2005/06	27
1989/90	28	2006/07	27
1990/91	29	2007/08	29
1991/92	27	2008/09	30
1992/93	26	2009/10	30
1993/94	27	2010/11	30
1994/95	28	2011/12	30

Fonte: ALCOPAR (2012)

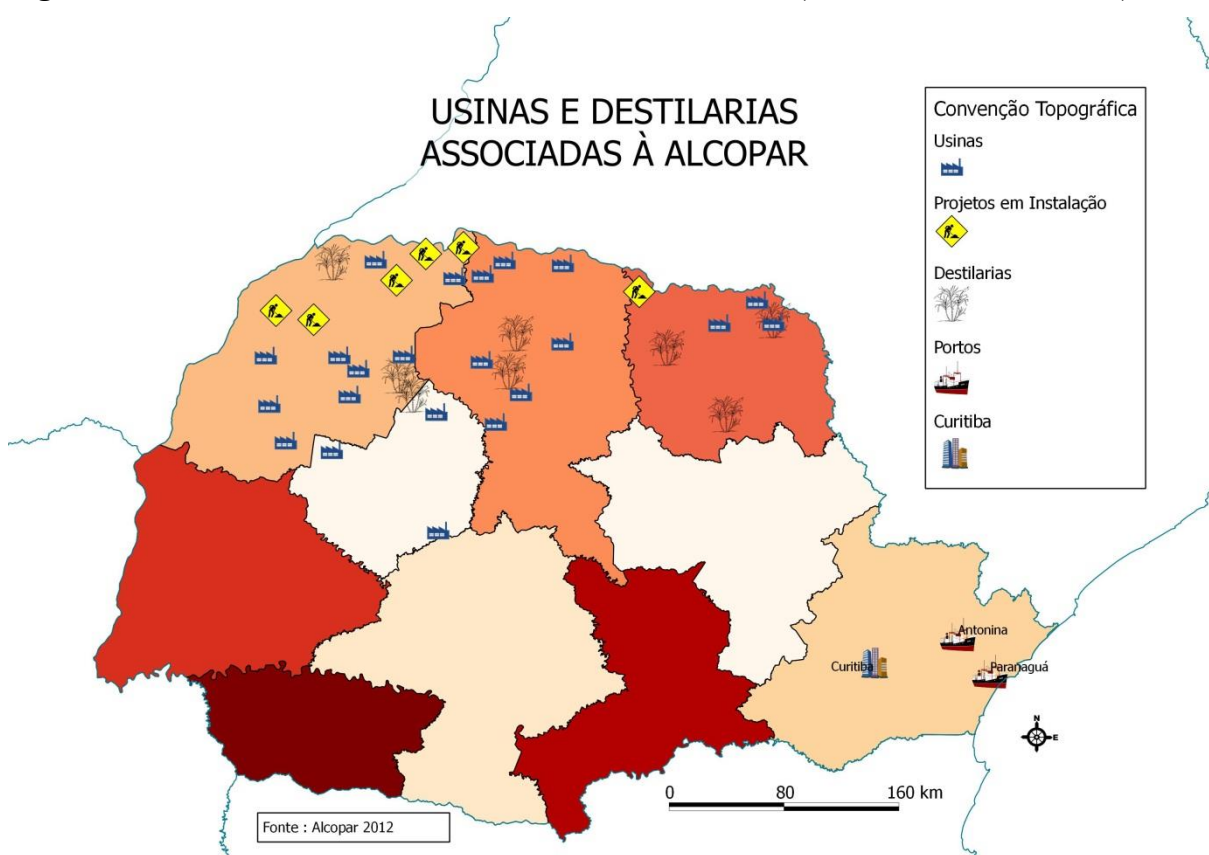
Pode-se perceber que houve um grande aumento de unidades produtoras de cana-de-açúcar no período analisado, sobretudo até a década de 1990.

Tschá *et al.* (2010) vão além desta breve descrição sobre a evolução de empresas instaladas no Paraná. Os autores comparam a participação da mão de obra destas empresas no setor de alimentos e bebidas para os anos de 1995, 2000 e 2005. Os resultados encontrados apontaram que para os períodos analisados, em média, a agroindústria canavieira apresentou

45% do percentual de empregos do setor de alimentos e bebidas nas regiões onde estas instalações estavam situadas (Norte Pioneiro, Norte Central, e Noroeste).

Outro fato importante é que o Paraná possui um total de 30 unidades produtoras de açúcar e álcool, sendo que 22 são usinas e 8 são destilarias. Além disso, a agroindústria canavieira induz impactos econômicos em 142 municípios do estado e gera aproximadamente 80 mil empregos diretos (ALCOPAR, 2012). A Figura 1 apresenta as unidades instaladas no estado em 2012.

Figura 1 - Usinas e destilarias instaladas no Paraná em 2012 (associadas à ALCOPAR)



Fonte: ALCOPAR (2012)

Além do número de usinas e destilarias apresentado pela figura, é possível verificar a concentração do número de unidades pertencentes a um mesmo grupo. Destacam-se com mais unidades instaladas, os grupos: Usina Santa Terezinha Ltda. (7 unidades); Usina Alto Alegre S/A (3 unidades); Sabarálcool S/A (2 unidades); e Renuka Vale do Ivaí S/A (2 unidades). Esta concentração de unidades para poucos grupos está baseada na intensidade das aquisições de unidades concorrentes pelos grupos locais, nacionais e internacionais. Para Lago e Rissardi Jr.

(2011), ocorreu grande evolução do número de aquisições das empresas do setor presentes no Paraná no início do século XXI, diferentemente do que ocorreu em períodos anteriores.

No tocante aos trabalhos realizados sobre o setor pode-se demonstrar no Quadro 3 com bibliografias descritivas, exploratórias e analíticas sobre a agroindústria canavieira paranaense.

Quadro 3 – Principais referências sobre a agroindústria canavieira paranaense

Autor(es)	Ano	Tema abordado
Padis	1981	Abordagem histórica
Bray e Teixeira	1981	Abordagem histórica
Andrade	1994	Abordagem histórica
Guerra	1995	Evolução da agroindústria canavieira paranaense
Kaefer e Shikida	2000	Abordagem histórica e evolução
Shikida	2001	Mudanças tecnológicas e de gestão
Shikida e Alves	2001	Dinâmica de crescimento e estratégias tecnológicas
Shikida e Frantz	2002	Estratégia de atuação da ALCOPAR
Carvalho e Shikida	2004	Processo de desenvolvimento por meio de análise econométrica
Carvalho	2005	Abordagem histórica e evolução
Shikida e Staduto	2005	Pensamento diretivo das cooperativas da agroindústria canavieira; co-geração de energia elétrica; emprego nos municípios canavieiros; o açúcar paranaense e as barreiras protecionistas; nível de satisfação do proprietário de veículo combustível; análise da viabilidade da produção de cachaça; resistência e conscientização quanto ao trabalho da mulher na agroindústria canavieira; e impactos das transformações institucionais e do progresso técnico nos fornecedores de cana.
Rissardi Jr.	2005	A agroindústria canavieira paranaense no período pós-desregulamentação a partir da abordagem neoschumpeteriana.
Souza	2006	Importância da agroindústria canavieira para o crescimento econômico local.
Schmidtke	2007	Expectativas da agroindústria canavieira paranaense diante da diminuição do protecionismo no comércio internacional.
Zampieri	2007	Conjuntura Econômica
Queiroz	2007	Uma aplicação do EVA (<i>Economic Value Added</i>) para a agroindústria canavieira do Paraná.
Dias	2008	Determinantes das ofertas de açúcar e álcool paranaenses (1981-2006): uma análise de co-integração.
Dahmer-Felício e Shikida	2009	Mudança organizacional da agroindústria canavieira paranaense depois da desregulamentação setorial: uma análise para o álcool e o açúcar.
Deliberali	2010	Perfil do desenvolvimento socioeconômico dos municípios paranaenses que possuem agroindústria canavieira.
Dahmer-Felício	2011	Avaliação de contratos entre agentes da agroindústria canavieira a partir dos pressupostos da Nova Economia Institucional
Shikida, Azevedo e Vian	2011	Desafios da agroindústria canavieira pós-desregulamentação a partir da análise de capacidades tecnológicas
Montagnani	2012	Base exportadora e desenvolvimento local a partir de estudo de caso múltiplo em municípios canavieiros
Shikida e Rissardi Jr.	2012	Aspectos locacionais da agroindústria canavieira, composição do mercado de trabalho formal da agroindústria canavieira, transmissão de preço no mercado de cana-de-açúcar, avaliação de contratos na agroindústria canavieira paranaense, estrutura fundiária dos municípios canavieiros e análise das capacidades tecnológicas da agroindústria canavieira paranaense.

Fonte: elaborado pelo autor.

2.2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL NA AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA

Apesar de externalidades positivas proporcionadas, como número elevado de empregos gerados, importante fonte de arrecadação de tributos para os municípios, capacidade de

induzir crescimento econômico para os municípios, pela agroindústria canavieira, este segmento também apresenta algumas externalidades negativas. Segundo compilação feita por Shikida (2010), as externalidades negativas apresentadas por esta cultura estão relacionadas aos seguintes aspectos:

- a) uso da força de trabalho humana no corte de cana – trabalho de natureza sacrificante;
- b) impactos ambientais - poluição do solo, água, ar e da vegetação nativa no entorno dos canaviais devido ao uso inadequado de herbicidas, além das queimadas; e
- c) concentração fundiária - implica na exclusão de agricultores familiares e/ou na não ocupação de terras férteis que poderiam ser utilizadas para produção de outros alimentos;

Todavia, alguns aspectos têm melhorado com o passar dos anos e consequentemente impactos sociais positivos tem ocorrido e devem ser descritos:

No que diz respeito ao trabalhador em atividades manuais, os dados mostram que o índice de formalidade de empregos no setor canavieiro atingiu 79,6% no Brasil, de acordo com dados do IBGE de 2009. O impacto social da atividade sucroenergética no Brasil, no entanto, não deve ser avaliado apenas pelos empregos gerados. Igualmente importante é saber que o setor, espalhado por grande parte do território nacional contribui para a descentralização da renda e a distribuição regional da riqueza (UNICA, 2010, p. 18).

Bragato *et al.* (2008) afirmam que mesmo com as externalidades negativas inerentes à agroindústria canavieira, a situação tem mudado ao longo dos anos. Isto deriva de avanços tecnológicos e do pensamento sobre RSE, o que tem como consequência a mudança das atividades sociais destas empresas.

Verdolin e Alves (2005) apresentam um exemplo de que a gestão da responsabilidade social pode proporcionar ganhos para a agroindústria canavieira. Neste exemplo trazem a tona a Companhia Energética Santa Elisa (São Paulo) que foi a primeira do mundo neste segmento a obter o certificado SA8000³. O objetivo desta certificação era alcançar a internacionalização de seu mercado. Além desse fato, este grupo empresarial alcançou melhorias na produtividade de seus funcionários devido às práticas realizadas, tais como: os programas de desenvolvimento humano e formação profissional; programas de educação para a administração da renda familiar; programas de incentivo ao voluntariado; programas de

³ O SA8000 consiste em um certificado que estabelece requisitos voluntários para que os empregadores apliquem no local de trabalho visando os colaboradores, tais como respeito aos direitos dos trabalhadores, boas condições de trabalho, sistemas de gestão de recursos humanos eficientes. Estas normas estão baseadas nas legislações nacionais, em normas internacionais de direitos humanos e convenções da Organização Internacional do Trabalho - OIT (SAI, 2008).

educação continuada; programas de capacitação técnica e capacitação profissional; dentre outras ações.

Neste mesmo raciocínio pode-se citar também o exemplo da ÚNICA – União da Indústria de Cana-de-açúcar que publicou em 2010 um Código de Conduta para que seus associados exerçam suas atividades de maneira mais sustentável. Além disso, esta mesma associação participa da mesa redonda internacional BONSUCRO. Esta mesa redonda internacional é de adesão voluntária, e visa estabelecer um padrão de certificação de práticas responsáveis no setor de cana-de-açúcar. Os critérios desenvolvidos e aplicados por esta certificação estão baseados em cinco princípios: 1) Cumprimento da lei; 2) Respeito aos direitos humanos e trabalhistas; 3) Gerenciamento da eficiência dos insumos da produção e do processamento para incremento da sustentabilidade; 4) Gerenciamento ativo da biodiversidade e serviços do ecossistema; e 5) Comprometimento com melhoramento contínuo nas áreas-chave do negócio (UNICA, 2010).

Para Scarlat e Dallemand (2011), as certificações internacionais, como a BONSUCRO têm sido elementos forçosos para que o setor sucroalcooleiro adote melhores práticas para atender as necessidades sociais e ambientais. Além disso, a adoção dessas certificações pelas empresas do setor tem sido fundamental para a manutenção da relação comercial com vários países desenvolvidos, que são muito exigentes quanto à adoção destas certificações.

Em estudo de caso realizado junto à cinco grandes grupos empresariais do setor, Carvalho *et al.* (2011) identificaram que muitos projetos de RSE realizados por empresas da agroindústria canavieira estão ligados à: projetos nas áreas de saúde, educação, lazer, proteção aos direitos da criança e do adolescente e, principalmente, proteção a natureza e ao meio ambiente. Segundo classificação destes autores, a maioria dos grupos pesquisados por eles avalia a RSE como uma nova estratégia empresarial e não mais como uma adoção de ações filantrópicas.

A agroindústria canavieira paranaense também possui alguns exemplos de ações de responsabilidade social empresarial (RSE). Podem ser citadas algumas: criação de departamentos exclusivos para cuidar do meio ambiente; melhoria dos benefícios para os trabalhadores; divisão de lucros (no caso das cooperativas deste segmento instaladas no estado) entre os cooperados e colaboradores; programas de “inclusão financeira” com auxílio de cooperativas de crédito, entre outras. Além disso, estas usinas se instalaram em sua maioria no interior e funcionam como elemento motriz do desenvolvimento de muitos desses locais (JORNAL PARANÁ, 2011).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Este tópico possui em seu desenvolvimento uma composição sobre os aspectos ligados à estratégia empresarial. O primeiro item a ser esclarecido contempla uma breve descrição sobre os aspectos históricos da estratégia empresarial. O segundo item apresenta o macro e microambiente das estratégias organizacionais. Já o terceiro item e último apresenta as características e os métodos de implantação do planejamento estratégico.

3.1.1 Aspectos históricos da estratégia empresarial

A composição histórica da estratégia empresarial surgiu como uma derivação das estratégias militares. O conceito de estratégia já era utilizado pelos grandes impérios da antiguidade e, portanto não consiste em um termo moderno, contudo somente foram adaptadas com grande ênfase ao universo dos negócios a partir da década de 1960 (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Ghemawat (2000), em seu livro *A estratégia e o cenário dos negócios*, compilou um arcabouço histórico sobre todas as fases da estratégia anteriores ao modelo conhecido atualmente. Para atender aos objetivos propostos de organizar e padronizar informações que levassem ao conceito moderno de estratégia, ele estabeleceu uma discussão em três grandes tópicos:

- a) antecedentes históricos - “estratégia” é um termo criado pelos antigos gregos para titular os chefes militares. Todavia, somente após os processos de revolução industrial, principalmente a Segunda Revolução Industrial (segunda metade do séc. XIX), a terminologia estratégica começou a ser adaptada ao contexto dos negócios. Outro importante fato foi a II Guerra Mundial, pois devido a ela tornou-se agudo o problema da alocação de recursos escassos em toda a economia;
- b) fundamentos acadêmicos - alguns economistas icônicos podem ser citados como precursores da estratégia organizacional, tais como John Commons, Chester Barnard, Ronald Coase, Joseph Schumpeter. Além disso, a partir da criação das primeiras escolas de administração nos Estados Unidos (*Wharton School* de 1881, e *Harvard Business School* de 1908) o conceito passou a ser difundido para as organizações, e

- muitas delas, tais como a General Eletric (GE), criaram programas (em conjunto com escolas de negócios) de educação em planejamento estratégico para seus executivos;
- c) ascensão de grupos consultores em estratégia - nos anos 60 e 70 surgiram diversas empresas de consultoria em planejamento estratégico (destaque para o *Boston Consulting Group* – BCG), e estas apresentaram grandes contribuições para a estratégia empresarial, principalmente ao utilizar pesquisa quantitativa para solucionar os problemas estratégicos dos negócios.

Ghyczy *et al.* (2002, p. 37) asseveram que a estratégia nos negócios é um conceito novo e que possui suas origens claramente alicerçadas pela estratégia militar:

Não há dúvida de que o estudo da estratégia no contexto da guerra pode ser uma forma profundamente ilustrativa de explorar também a estratégia dos negócios. Os negócios (ao contrário da produção e do comércio) são um fenômeno moderno e ninguém falava de estratégia dos negócios antes da década de 1960, enquanto a guerra é tão antiga quanto à humanidade.

Ansoff e McDonell (1993) contemporizam o conceito de estratégia a partir da explanação de “três grandes eras” da moderna história empresarial. A primeira foi a “Era da produção em massa”. Neste período que compreendeu o século XIX, a percepção estratégica que norteava as ações da empresa estava voltada para oferecer um produto homogêneo ao menor preço possível. Em suma, as empresas do período estavam “contentes” com os índices de crescimento obtidos, não se sentiam estimuladas a diversificarem o rol de produtos, e voltavam sua atenção gerencial somente para dentro da própria empresa. O segundo período tornou-se conhecido como a “Era do marketing em massa”. Este período compreendeu os primeiros trinta anos do século XX e expôs uma modificação da “orientação de produção” para a “orientação de marketing”. Esta mudança proporcionou uma transição para uma visão aberta e extrovertida. Por fim, pode-se dizer que este período também trouxe uma influência negativa, a qual está relacionada à dominação das operações pelo marketing, mesmo que isso custasse a perda de eficiência da produção. O terceiro período consiste na “Era pós-industrial”. Nesse período, que data a partir dos anos 1960, o marketing continua como um elemento motriz das empresas, todavia outro aspecto ganha importância, o tratamento da relação sociopolítica da empresa com seu ambiente. Ou seja, os consumidores passaram a questionar itens como: degradação ambiental, ações sociais, entre outros itens.

Mintzberg *et. al* (2000) apresentam que a estratégia passou ao longo do tempo por análises das chamadas *Escolas do Pensamento Estratégico*. Estas escolas apresentaram conceitos e características diferentes não somente para as estratégias em si, mas para a forma

como os agentes econômicos podem vir a implantar os métodos discutidos por eles. Estas escolas consistem em um total de dez:

- 1) Escola do design (processo de concepção);
- 2) Escola de planejamento (processo formal);
- 3) Escola de posicionamento (processo analítico);
- 4) Escola empreendedora (processo visionário);
- 5) Escola cognitiva (processo mental);
- 6) Escola de aprendizado (processo emergente);
- 7) Escola de poder (processo de negociação);
- 8) Escola cultural (processo feito pela coletividade);
- 9) Escola de configuração (processo de transformação).
- 10) Escola ambiental (processo reativo).

Para os autores, cada uma destas escolas apresenta características importantes para que as nuances da estratégia sejam mais bem compreendidas, assim como cada uma delas apresenta deficiências em suas afirmações e explanações. A combinação entre as características de cada escola forma uma entidade híbrida capaz de estabelecer a melhor direção na tomada de decisão.

Serra e Ferreira (2009) apresentam um quadro (Quadro 4) com a disposição de todos os momentos pelos quais passaram tanto as organizações quanto o modelo de estratégia aplicado aos negócios. Além disso, estes autores apresentam um conjunto de obras que se caracterizaram pela grande relevância para o período.

Quadro 4 - Evolução do modelo de organização e das estratégias aplicadas aos negócios

Primeira revolução industrial	Situação: Alguma concorrência, mas empresas sem posição dominante; Mão invisível (Adam Smith) regula o mercado. Obras relevantes: <i>A Riqueza das nações</i> de Adam Smith.
Segunda revolução industrial	Situação: Desponta o mercado de massas; Empresas exploram economias de escala; Linha de montagem; Comboios possibilitam o acesso ao mercado de massa; Empresas crescem através de integração vertical; Funções da gestão (Fayol); Surgem duas grandes escolas de gestão: Harvard e Wharton (Univ. da Pensilvânia). Obras relevantes: <i>Minha vida e minha obra</i> de Henry Ford; <i>Princípios de administração científica</i> de Frederic Taylor; <i>Administração industrial e geral</i> de Henri Fayol; <i>Ética protestante e o espírito do capitalismo</i> de Max Weber.
Anos 1930	Situação: Atenção aos fatores estratégicos; Foco na estratégia de negócios para além das questões de preços; Surgem as empresas de consultoria; Emergem os sindicatos e manifestações dos trabalhadores. Obras relevantes: <i>Teoria do desenvolvimento econômico</i> de Joseph Schumpeter; <i>Meus anos na General Motors</i> de Alfred P. Sloan Jr. <i>As funções do executivo</i> de Chester Barnard.
Segunda guerra mundial	Situação: Necessidade de alocação correta dos recursos escassos; Curvas de aprendizagem; Logística e operações. Obras relevantes: <i>The concept of corporation</i> de Peter Drucker; <i>Theory of games and</i>

	<i>economic behavior</i> de John Von Neuman e Oskar Morgenstern; <i>Capitalism, socialism and democracy</i> de Joseph Schumpeter
Anos 1950	Situação: Excesso de procura; Reconstrução pós-guerra; Estratégia e ambiente competitivo; A internacionalização das empresas; Definição de objetivos; Predomínio da orçamentação e gestão financeira; Descentralização; Controle governamental e protecionismo nos países mais pobres. Obras relevantes: <i>Prática da administração de empresas</i> de Peter Drucker.
Anos 1960	Situação: Mudanças tecnológicas e diversificação; Análise SWOT; Crescimento das empresas em conglomerados; Análise de carteira – Matriz BCG; Gestão por objetivos; Planejamento estratégico; Crescimento internacional das empresas. Obras relevantes: <i>Estratégia e estrutura</i> de Alfred Chandler; <i>Marketing myopia</i> de Theodore Levitt; <i>Corporate strategy</i> de Igor Ansoff; <i>Business policy: Text and cases</i> de Learned, Christensen, Andrews e Guth; <i>A behavioral theory of the firm</i> de R. Cyert e J. March; <i>Industrial organization</i> de Joe Bain; <i>The theory of growth of the firm</i> de E. Penrose; <i>The theory of economic development</i> de J. Schumpeter.
Anos 1970	Situação: Emerge o conceito de competência distintiva; Análise estrutural da indústria; Organização em UEN – unidades estratégicas de negócio; Processos formais para a elaboração da estratégia; Responsabilidade social; Planejamento por cenários. Obras relevantes: <i>Concept of corporate strategy</i> de Kenneth Andrews; <i>Estratégia em perspectiva</i> de George Stalk Jr e Carl Stern; <i>Corporate social responsiveness</i> de R. Ackerman e R. Bower; <i>The nature of managerial work</i> de H. Mintzberg; <i>Strategic goals: Process and politics</i> de J. Quinn.
Anos 1980	Situação: Vantagem competitiva e cadeia de valor; Ações <i>anti-trust</i> e desregulamentação; Cultura organizacional; Importância dos <i>stakeholders</i> ; Tecnologias de informação; Empreendedorismo. Obras relevantes: <i>Estratégia competitiva</i> de Michael Porter; <i>Vantagem competitiva</i> de Michael Porter; <i>Na senda da excelência</i> de Tom Peters e Robert Waterma; <i>Strategic management: A stakeholder approach</i> de Freeman; <i>The mind of the strategist</i> de K. Ohmae; <i>The economic institutions of capitalism</i> de O. Williamson.
Anos 1990	Situação: Recursos e competências com como fontes de vantagem competitiva; Concentração nas competências; Governança corporativa; Códigos de ética; Subcontratação; Visão; <i>Balanced scorecard</i> ; Preocupação ambiental e responsabilidade social; Reengenharia da empresa; Economia da internet. Obras relevantes: <i>Firm resources and sustained competitive advantage</i> de J. Barney; <i>Competindo pelo futuro</i> de G. Hamel e C. K. Prahalad; <i>The core competence of the corporation</i> de C.K. Prahalad e G. Hamel; <i>Feitas para durar</i> de C. Porras; <i>A quinta disciplina</i> de P. Senge; <i>Ascensão e queda do planejamento estratégico</i> de H. Mintzberg; <i>Estratégia em ação</i> de R. Kaplan e D. Norton; <i>Reengineering the corporation</i> de M. Hammer.
Tendência séc. XXI	Situação: Valor da empresa e da marca; Alianças, parcerias e empreendedorismo; Estruturas organizacionais flexíveis e magras; Importância dos recursos e competências dinâmicas para a competição; Foco na inovação e conhecimento; Formação participativa da estratégia; Fusões e aquisições; Pressões sociais e gestão ambiental. Obras relevantes: <i>A estratégia do oceano azul</i> de W. Chan Kim e Renée Maugborne; <i>Mapas estratégicos</i> de Robert Kaplan e David P. Norton; <i>Sobreviver não é o bastante</i> de Seth Godin;

Fonte: Serra e Ferreira (2009).

3.1.2 Macro e microambiente das estratégias organizacionais

Feitas as apresentações sobre os componentes históricos das estratégias dos negócios, deve-se partir para a conceituação dos ambientes nos quais a empresa está envolvida. Estes ambientes estão divididos em dois segmentos, o primeiro deles consiste no macro ambiente (ambiente no qual a empresa não pode intervir diretamente) e o segundo refere-se ao

microambiente, ou ambiente da organização (ambiente ligado às estratégias da empresa e moldado por esta).

Para descrever estes ambientes, o referencial tem início com a conceituação do macroambiente das estratégias, ou seja, o ambiente externo e as decisões da organização. Para atender aos objetivos da descrição deste item, primeiramente deve-se referenciar a obra *Vantagem Competitiva*, de Porter (1989), em que as empresas situam-se em um determinado meio ambiente, e este abrange tanto as forças econômicas quanto as forças sociais. Além disso, a concorrência é um elemento macroambiental de grande influência para o sucesso ou o fracasso das organizações, visto que a estratégia competitiva visa alcançar uma posição lucrativa e sustentável para enfrentar as forças concorrentes.

Farina (1999) apresenta uma vertente complementar a de Porter, visto que considera os padrões de concorrência como sendo mutáveis ao longo do tempo devido a uma série de mudanças nos cenários econômicos, políticos, institucionais, tecnológicos, competitivos, etc. Alguns exemplos são citados pela autora, tais como a abertura comercial de várias nações (mudança institucional), inovações da biotecnologia aplicada à agricultura (mudança tecnológica), e mudanças de hábitos dos consumidores e mudanças estruturais das empresas concorrentes (mudança no ambiente competitivo).

Farina *et al.* (1997) apresentam um grupo de elementos complementares às mudanças dos cenários econômicos. Para estes autores, quatro ambientes diferentes permeiam o macroambiente organizacional, os níveis estruturais de concorrência e a relação entre os agentes econômicos. Estes macroambientes são: ambiente institucional; ambiente organizacional; ambiente tecnológico; e ambiente competitivo.

O primeiro macroambiente a ser descrito consiste no ambiente institucional. Este macroambiente compreende o conjunto de regras formais (leis, constituições, e demais aparatos regulamentadores utilizados pelo Estado para o controle da sociedade), as limitações informais (normas comportamentais, convenções, e códigos de conduta estabelecidos de forma autônoma), e os mecanismos responsáveis pela eficácia desses dois conjuntos de normas (ex.: mecanismos de monitoramento, de controle e, em alguns casos, de punição). Além disso, devido a esse contexto, o ambiente institucional tem grande capacidade de exercer influência sobre o comportamento dos indivíduos e dos agentes econômicos na sociedade. Isto sugere, portanto, que o ambiente institucional é responsável por criar padrões de conduta que norteiam as interações entre os agentes de uma economia, o que pode vir a causar grandes impactos na escolha e implementação de determinadas estratégias pelas empresas (NORTH, 1994; GREIF, 2001).

O segundo macroambiente a ser descrito versa sobre o ambiente organizacional. Segundo Motta (1986), a organização consiste, geralmente, em uma atividade social composta por um grupo de indivíduos distintos que disputam entre si maiores poderes dentro da organização. Pode-se dizer ainda que uma organização tem sua natureza baseada no poder coletivo, todavia é comum que uma parte dos associados possua maior poder enquanto a outra deve se subordinar pelo pouco poder que possui. Greif (2001) realça três funções principais das organizações: a) estabelecer e manter regras de comportamento; b) funcionar como aporte para a perpetuidade do comportamento individual; e c) influenciar as características das transações entre os agentes. Farina *et al.* (1997) apresentam alguns exemplos de organizações que podem orbitar junto à atividade empresarial, tais como: os sindicatos, as organizações corporatistas, os institutos de pesquisa, as políticas setoriais, etc.

O terceiro macroambiente incide no ambiente tecnológico. Farina *et al.* (1997) consideram que este ambiente possui três grandes componentes: capacidades tecnológicas, paradigma tecnológico, e trajetória tecnológica.

Lall (1982) considera a capacidade tecnológica como sendo a própria capacidade que as organizações possuem para gerar inovações e dominar novas tecnologias em seus processos. Ainda para Lall, a capacidade tecnológica está classificada em três níveis: capacidade básica (capacidade que a empresa necessita para sobreviver no mercado); capacidade intermediária (requer a melhoria da tecnologia utilizada, ou seja, deve-se fazer melhor o que já é feito de forma qualificada); capacidade avançada (neste nível são criadas tecnologias capazes de aumentar o desempenho das empresas).

Sobre o paradigma tecnológico, Dosi (1984) considera que este paradigma age como um determinante de oportunidades tecnológicas para futuras inovações, bem como apresenta os itens necessários para o desenvolvimento destas inovações. Ainda para Dosi, a trajetória tecnológica é o modo em que o paradigma tecnológico evolui diante de uma série de *trade-offs* estabelecidos entre as variáveis tecnológicas.

Figueiredo (2005) afirma que o nível tecnológico presente em uma empresa (ou setor de atividade) depende de quatro itens:

- a) sistemas técnicos físicos – máquinas e equipamentos; *softwares*; sistemas ligados à tecnologia da informação; etc.
- b) pessoas – conhecimento tácito; experiências e habilidades dos gestores e colaboradores (dos mais diversos níveis) que são adquiridas ao longo do tempo. Comumente denominada de *capital humano*.

- c) sistema organizacional – conhecimentos acumulados a partir das rotinas organizacionais, do uso de procedimentos, da implementação de técnicas de gestão e operação.
- d) produtos e serviços – parte evidente da tecnologia empregada por uma empresa (ou setor de atividade), pois congrega o resultado da junção entre conhecimento das pessoas envolvidas com a organização, sistemas gerenciais e de operações adotados pela organização e sistemas físicos.

O último macroambiente a ser explanado consiste no ambiente competitivo. Pode-se dizer que o ambiente competitivo envolve os componentes estruturais da concorrência que foram descritos por Porter (1986). Estes componentes são denominados de determinantes estruturais da intensidade da concorrência. Para o autor, estes determinantes formam um grupo de cinco itens:

- a) ameaças de novos entrantes – este conceito refere-se às organizações que adentram em um mercado ao qual não pertenciam anteriormente com a pretensão de obter parcelas substanciais do mercado e conseqüentemente lucros. Os métodos de defesa que as organizações presentes anteriormente podem utilizar consistem na execução de barreiras de entrada (presença de economias de escala, estabelecer diferenciação do produto, necessidades elevadas de capital, acesso aos canais de distribuição, uso de políticas governamentais, etc.);
- b) pressão dos produtos substitutos – em termos amplos, todas as empresas em um determinado mercado competem com empresas que produzem produtos substitutos. Estes produtos substitutos podem vir a reduzir os retornos de uma empresa, visto que sua existência limita as organizações a estabelecerem um “teto” para o preço de seus produtos. A primeira estratégia a ser tomada pela organização consiste na identificação de quais são os produtos substitutos e como eles competem no mercado. Os passos posteriores podem ser o posicionamento coletivo das empresas do mercado contra os produtos substitutos, as melhores estratégias de marketing, a melhoria da qualidade do produto, entre outros;
- c) poder de negociação dos compradores – estes agentes podem vir a forçar os preços dos produtos para baixo, exigir melhorias na qualidade dos produtos ou serviços, estabelecer regras de comercialização, o que na prática força com que as empresas pratiquem uma concorrência intensa para fornecer para o mesmo. O poder de um dado grupo de compradores deriva de alguns aspectos, tais como: concentração no mercado (oligopsônio) ou grandes volumes de compras; compras majoritárias de

produtos padronizados; poucos custos de mudança ao trocar fornecedores; possibilidade de integração para trás; etc.;

- d) poder de negociação dos fornecedores – fornecedores poderosos podem drenar a rentabilidade de uma empresa, visto que podem elevar seus preços em demasia ou reduzir a qualidade de seus produtos prejudicando assim o processo produtivo de uma organização. Entre as características que tornam um fornecedor poderoso, podem ser citadas: a empresa não ser um cliente importante para estes agentes; baixa concorrência com produtos substitutos; grupo concentrado (oligopólio); os produtos fornecidos consistem em uma matéria-prima essencial para a empresa ou possuem elevados níveis de diferenciação; os fornecedores podem realizar integrações para frente; etc.;
- e) rivalidade entre os atuais concorrentes – a rivalidade consiste na corriqueira disputa por posição entre as empresas de determinado mercado. As táticas comumente utilizadas pelas empresas são as concorrências de preço, as batalhas publicitárias, a introdução de novos produtos e aumento dos níveis de serviço, garantias ao cliente, etc. A rivalidade é consequência de diversos fatores interativos, tais como: número elevado de concorrentes, crescimento lento do mercado que a empresa concorre, custos fixos ou de armazenamento elevados, ausência de diferenciação, concorrentes divergentes, barreiras de saída elevadas, grandes interesses estratégicos, etc.

Ansoff e McDonell (1993) seguem a linha dos autores mencionados anteriormente e apresentam um conjunto de fatos não gerenciáveis pela organização que tiveram início a partir da década de 1950 e que geram impactos tanto para o ambiente interno quanto para o ambiente externo. No ambiente interno, algumas mudanças que podem ser citadas: melhoria da eficácia e eficiência dos planos de marketing; gestão estratégica com participação dos colaboradores; participação da empresa na comunidade local. Já no ambiente externo algumas mudanças que ocorreram consistiram em: perda de imunidade do ponto de vista social; aumento da força dos movimentos de defesa dos consumidores; pressões por maior responsabilidade social; reação adversa aos níveis de poluição.

Sobre os cenários econômicos, os determinantes da intensidade da concorrência, e os macroambientes que envolvem a organização, Hamel e Prahalad (1995, p. 36) afirmam:

A competição pelo futuro é uma competição pela *participação nas oportunidades*, e não pela participação no mercado. É uma competição pela maior participação nas oportunidades futuras potencialmente disponíveis à empresa dentro de uma ampla *arena de oportunidades*.

Por fim, podem-se apresentar duas correntes teóricas que analisavam a competição e a influência das empresas na mesma. Estas correntes foram designadas de competição perfeita e competição imperfeita. A primeira corrente trata do modelo de competição perfeita e advém do pensamento econômico clássico de Adam Smith, o qual salienta que as firmas não possuíam poderes para interferir no mercado e para influenciar os outros agentes, portanto estas se encontravam em uma situação de competição perfeita. A segunda corrente (competição imperfeita) surgiu a partir da década de 1930 através de estudos como os de Chamberlain e Robinson, os quais tratavam das imperfeições da competição que eram causadas, sobretudo, pela ação individual das organizações. Para estes autores, as organizações não deveriam ser tratadas como organismos incapacitados para modificar o ambiente, mas sim como agentes políticos e que poderiam influenciar os demais agentes visando suas vantagens econômicas (SMELSER, 1968).

Após a explicitação dos conceitos que permeiam o macroambiente das organizações, faz-se necessário descrever o ambiente das estratégias individuais, ou seja, o microambiente das empresas.

Levantando um breve histórico sobre o microambiente organizacional (estratégias empresariais), Smelser (1968) diz que em períodos anteriores as análises das organizações (firmas) estavam resumidas apenas a um aspecto dependente das condições de mercado, visto que para os analistas da época as condições internas da organização eram pouco importantes.

[...] não importa que o administrador tenha dificuldades para impor sua autoridade (o modelo de firma, para o economista, supõe que as decisões se traduzam em ação); não importa que os processos de comunicação falhem ou tenham um efeito contrário na firma (o modelo dos economistas supõe um perfeito conhecimento da firma); não importa que o diretor administrativo seja eficiente na *coordenação* de sua empresa. Na verdade, a maioria das dimensões significativas de análise da dinâmica interna da burocracia não aparece na interpretação tradicional da firma pelo economista (SMELSER, 1968, p. 144).

Ainda para Smelser (1968), Max Weber foi o responsável por introduzir os conceitos de burocracia nos estudos das organizações. Estes conceitos formalizaram aspectos como: os papéis claramente definidos dos funcionários da organização; a hierarquia baseada em autoridade e *status*, a autoridade legal ao invés da pessoal; e o preenchimento dos cargos pelos então denominados “burocratas de carreira” (que seriam treinados e assalariados).

Drucker (1975, p. 63) também questiona as afirmações de que as empresas somente funcionam de forma reativa às forças de mercado.

As forças econômicas fixam os limites de ação da administração. Criam oportunidades para a administração agir. Mas não determinam, por elas próprias, o que é uma empresa e nem o que ela faz. Nada pode ser mais ridículo que a afirmação constantemente repetida de que “a administração somente adapta a empresa às forças de mercado”. A administração não só tem que descobrir essas forças, como também tem que criá-las.

Ainda para Drucker (1975), os fundamentos organizacionais tiveram início do começo do século XX (período denominado pelo autor de *boom* administrativo) e foram os seguintes: a) administração científica do trabalho para solucionar problemas relacionados à produtividade; b) descentralização como um princípio básico da organização; c) administração de pessoal, como sendo a maneira de alocar as pessoas na estrutura da empresa; d) aperfeiçoamento contínuo do administrador; e) uso de informações contábeis e administrativas para a tomada de decisão; f) marketing; e g) planejamento de longo prazo.

Em uma vertente complementar à de Drucker, surge a afirmação de Ferraz *et al.* (1997). Para estes autores, as estratégias realizadas pelas empresas visam o aumento de seu *market-share* ao longo do tempo, visto que este é um excelente indicador do desempenho e da competitividade das empresas. Os resultados referentes ao desempenho e a competitividade da empresa congregam aspectos preço e não preço. Entre os fatores não preço, podem ser citados a qualidade dos produtos fabricados, a habilidade na prestação de serviços, e a competência para diferenciação perante os concorrentes (FERRAZ *et al.*, 1997).

Farina (1999) atrela seu discurso de maneira similar aos dos autores citados anteriormente, visto que apresenta que a competitividade tem grande relação com as estratégias empresariais. Para a autora, a participação no mercado pela empresa é o resultado das vantagens competitivas já adquiridas e reflete ainda que a organização adequou seus recursos para fazer frente à concorrência. Os recursos podem ser: preço, regularidade de oferta, lançamento de novos produtos, diferenciação de produtos, qualidade superior, entre outros. Já os itens como os investimentos em inovação tecnológica, em capacidade de ação estratégica, em marketing, e em recursos humanos são fatores determinantes da competitividade futura da empresa.

Uma versão similar à de Farina foi apresentada por Hamel e Prahalad (1995). Estes autores consideram que a empresa possui um conjunto de recursos que se bem utilizados podem proporcionar a competitividade futura. Além disso, a utilização deste conjunto de recursos proporciona a chamada arquitetura estratégica. Esta arquitetura estratégica consiste em um modelo de utilização de alto nível das funcionalidades existentes dentro da empresa,

da aquisição de novas competências e da reconfiguração da interface da empresa perante os clientes.

3.1.3 Características e métodos de implantação do planejamento estratégico

Pode-se dizer que a conjugação de recursos possuídos pela empresa, assim como relatados por outros autores, é apresentada como uma forma da empresa melhorar seus índices de competitividade para enfrentar o macro ambiente onde está presente. Porter (1999) foi além desta explanação e afirmou que as organizações poderiam conjugar seus recursos de forma a criar dois tipos de vantagens competitivas (vantagens em custos e vantagens pela diferenciação). Estas duas vantagens são resultados de três arquiteturas estratégicas genéricas possíveis:

- Liderança no custo – ocorre quando uma organização torna-se produtora de baixo custo, possuindo escopo amplo, atendendo a muitos segmentos, operando em alguns casos até em empresas correlatas. As fontes de vantagem de custo variam, podendo incluir busca de economias de escala, tecnologias patenteadas, acesso preferencial a matérias-primas entre outros fatores;
- Diferenciação – ocorre quando uma organização seleciona atributos, que muitos compradores consideram importantes, ou seja, posiciona-se de forma singular para satisfazer as necessidades (e os desejos dos consumidores). A recompensa ocorre por meio da cobrança de um preço-prêmio;
- Enfoque – ocorre quando a organização seleciona um segmento para ser atendido e adapta suas estratégias para atendê-los. Possui duas variantes, o enfoque no custo quando a empresa busca a vantagem de custo em seu segmento e enfoque na diferenciação quando a empresa busca diferenciação em seu segmento-alvo.

Azevedo (2000) explana que as empresas num primeiro momento buscam sua sobrevivência, o que tem relação direta com as estratégias genéricas expostas por Porter (1999), todavia em um momento posterior as empresas buscam a formulação de estratégias para alcançar o crescimento sustentado.

Algumas das estratégias de crescimento são tipicamente ações que visam alterar a estrutura dos mercados e, com isso, permitir uma posição melhor na concorrência junto a rivais – como é o caso de fusões e aquisições, diversificação e integração vertical. Outras constituem ações que buscam uma posição mais favorável das empresas na disputa pelos consumidores, como segmentação de mercado e diferenciação (AZEVEDO, 2000, p. 69).

Pode-se complementar ainda que cada uma destas estratégias possui características próprias e acarreta vantagens diferentes para a organização. Azevedo (2000) apresenta os fatores motivadores de cada estratégia:

- a) aquisições e fusões – aumento das economias de escala e aumento do tamanho da empresa;
- b) segmentação de mercado – ampliação do consumo dos produtos da empresa, padrão de concorrência existente no mercado, e apropriação maior da renda dos consumidores;
- c) diferenciação – redução do grau de substituição dos produtos, distinção dos produtos concorrentes, possibilidade de aumento dos preços com baixa perda de consumo;
- d) diversificação – atender a oportunidades derivadas de novos mercados ou novos produtos;
- e) integração vertical – posse de maior controle da cadeia produtiva, desejo de redução de custos, desejo de apropriações maiores da renda dos consumidores, e estratégia de estrangulamento da oferta de matérias-primas para os concorrentes.

Ansoff (1983) explana que as empresas podem desenvolver seu produto dentro do mercado em que já atuam, podem estabelecer novos mercados via segmentação, ou podem utilizar de estratégias mais vigorosas para os produtos que possuem. Além disso, as empresas podem valer-se de integrações. Estas integrações podem ser feitas pela incorporação de fornecedores (integração para trás), incorporação de distribuidores (integração para frente), ou ainda incorporar concorrentes (integração horizontal).

Para Montgomery e Porter (1998), o modelo de implantação da estratégia consiste em uma adequação entre as chamadas capacidades únicas de uma empresa e as exigências competitivas do setor no qual a empresa está presente. Além disso, esta adequação deve ser atualizada de tempos em tempos de acordo com as metas, políticas e planos funcionais da organização.

O processo de implantação estratégica consiste na elaboração de um plano que resulte no melhor *trade-off* entre o potencial de lucro e os custos derivados da atividade de uma empresa. Pode-se dizer que o princípio fundamental da formulação estratégica possui suas bases na análise dos pontos fortes e pontos fracos pela organização. Além disso, cabe a organização analisar as oportunidades e os riscos derivados do ambiente em que está situada (PORTER, 1986).

Considerando-se as bases analíticas para a formulação das estratégias organizacionais, o Quadro 5 apresenta o conjunto de aspectos esquematizados por Porter (1986).

Quadro 5 - Conjunto de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, e riscos que envolvem uma empresa

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Riscos
Fatores que constroem as barreiras de mobilidade para novos entrantes	Fatores que debilitam as barreiras de mobilidade para novos entrantes	Criação de um novo grupo estratégico	Riscos derivados de novos entrantes
Poder elevado de negociação de seu grupo em relação a compradores e fornecedores	Baixo poder de negociação de seu grupo em relação a compradores e fornecedores	Mudança para grupos estratégicos em posições mais favoráveis	Riscos de diminuição do poder da empresa em relação à compradores e fornecedores
Fatores que isolam a empresa da rivalidade das concorrentes	Fatores que expõem a empresa à rivalidade das concorrentes	Fortalecimento do grupo estratégico ou da empresa perante o grupo	Riscos de aumento da qualidade dos concorrentes substitutos
Baixos custos de entrada no mercado para a empresa	Custos elevados de entrada no mercado para a empresa	Mudança para um novo grupo e fortalecimento deste em relação ao anterior	Riscos que acompanham os investimentos realizados pela empresa
Capacidade elevada de implantar estratégias perante os concorrentes	Baixa capacidade de implantar estratégias perante os concorrentes	-	Riscos derivados da tentativa de superar as barreiras de mobilidade ou da entrada em novos segmentos
Recursos e habilidades que permitem a empresa superar as barreiras de mobilidade e adentrar em setores mais interessantes	Falta de recursos e habilidades que permitam a empresa superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos mais interessantes	-	-

Fonte: PORTER (1986).

As informações contidas no Quadro 5 são complementadas por Quinn (2001), visto que o conhecimento das forças externas que envolvem uma organização é um aspecto importante, mas não o único. Além disso, para o autor as empresas devem atender algumas características na elaboração de suas estratégias:

- a) apresentar objetivos claros;
- b) promover a iniciativa e aumente o comprometimento dos envolvidos no processo;

- c) manter a flexibilidade do processo, a partir de reservas de recursos;
- d) coordenar e comprometer os líderes do processo;
- e) estabelecer a segurança da base de recursos do processo.

Andrews (2001) ampliou a discussão promovida por Quinn (2001) e Porter (1986) e resumizou dois conjuntos de ações a serem tomadas no momento da implantação das estratégias:

1. Formulação da estratégia (decisão do que fazer):
 - 1.1 identificação de oportunidades e riscos;
 - 1.2 determinação de recursos (materiais, técnicos, financeiros, e gerenciais);
 - 1.3 identificação dos valores e aspirações pessoais da gerência;
 - 1.4 reconhecimento das responsabilidades para com a sociedade;
2. Implementação:
 - 2.1 escolha da estrutura organizacional;
 - 2.2 elaboração de processos organizacionais;
 - 2.3 execução da decisão pelos líderes da empresa.

Fischmann e Almeida (1991) apresentam uma vertente similar a de Andrews (2001), todavia explanam de forma hierárquica o processo de planejamento e implementação de estratégias. Para estes autores, o primeiro conjunto de ações consiste no planejamento estratégico propriamente dito e abarca as seguintes ações: avaliação das estratégias utilizadas no momento presente; avaliação dos ambientes onde a empresa está situada; reconhecimento de como a empresa pode aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças; análise da viabilidade da estratégia; e documentação do plano estratégico. Já o segundo conjunto consiste na aplicação das estratégias previamente estabelecidas e compreende as seguintes ações: divulgação do planejamento estratégico para os colaboradores da organização; desenvolvimento da estrutura necessária para implementar as estratégias estabelecidas; integração do planejamento estratégico às operações da empresa; e acompanhamento e controle do funcionamento das decisões estratégicas no plano tático.

Cabe salientar que existem grandes dificuldades para que as empresas mantenham o mesmo plano estratégico detalhado por um longo período de tempo. Portanto, os mecanismos de monitoramento e controle das estratégias, conforme Fischmann e Almeida (1991), são fundamentais para que a empresa conheça o funcionamento de suas estratégias e modifique-as nos momentos certos. Além disso, segundo Hamel e Prahalad (1995), a manutenção de estratégias por longos períodos consiste em algo difícil, visto que não somente as estratégias

da empresa podem tornar-se ineficientes ao longo do tempo, mas também podem ocorrer mudanças significativas no ambiente de atuação da empresa.

É impossível criar um plano detalhado para uma busca competitiva de dez ou quinze anos. O planejamento pressupõe um grau de exatidão (que preços, que canais, onde buscar, que estratégia de *merchandising*, que características de produtos) impossível de se alcançar em um horizonte superior a dois ou três anos. Insistir nesta exatidão antes de embarcar em uma nova direção estratégica é uma receita para a inércia e o incrementalismo. Com sorte, pode-se criar uma agenda ampla para o emprego da funcionalidade e aquisição de competência (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 125).

Ainda para Hamel e Prahalad (1995), um planejamento estratégico não apresenta exatamente o que deve ser feito pela empresa, mas sim um plano de metas a ser alcançado, que dados os recursos possíveis pode ser implantado pela empresa. Ou seja, não existe uma receita para que a empresa adote uma arquitetura estratégica (ou planejamento estratégico) ideal, mas sim alguns conceitos que podem ser de grande valia para as organizações.

Por fim, pode-se dizer que a elaboração e implementação de estratégias dependem diretamente do somatório das metas desejadas pela empresa e dos recursos (materiais, financeiros, tecnológicos, humanos e de gestão) que a organização possui. Além disso, aspectos importantes consistem na apresentação de objetivos que estejam pautados pela rentabilidade da empresa, pela taxa de retorno sobre possíveis investimentos e pelos pontos fortes e fracos da organização (HAMZA, 2009).

3.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Este tópico compreende a revisão teórica sobre o termo responsabilidade social. A revisão teórica abordará os seguintes conceitos: a) evolução e características gerais do conceito de responsabilidade social empresarial; b) críticas à doutrina dos *stakeholders*; e c) estratégias de RSE desenvolvidas e *stakeholders* beneficiados.

3.2.1 Evolução e características gerais do conceito de responsabilidade social empresarial (RSE)

As ações em benefício da sociedade consistem em uma prática que existe há vários séculos, contudo somente no século XX estas ações foram conceituadas e adquiriram características passíveis de análise. Esta situação transformou as ações sociais em algo maior do que somente uma ação filantrópica ou social (CARROLL, 1999).

Bowen (1957) foi um dos primeiros autores a discutir o âmbito das responsabilidades sociais dos homens de negócio perante a sociedade e sua argumentação originou a criação do termo “doutrina moderna da RSE”. A importância da discussão de Bowen (1957) decorre do fato de que as organizações possuem uma relação de grande importância com os demais agentes presentes na sociedade. Esta relação consiste em que as organizações podem ser consideradas centros de poder e que proporcionam grande influência sobre a vida de outros indivíduos. Portanto, devido a este poder que os empresários possuem suas ações deveriam ser orientadas pelos valores da sociedade.

As afirmações de Bowen (1957) abriram espaço para aprofundar a discussão acerca da temática da RSE ao longo do tempo. As décadas (posteriores à publicação da obra - *Responsabilidades sociais do homem de negócios* de Bowen - apresentaram grandes evoluções na discussão deste conceito. Na década de 1960 as características foram expandidas e discutidas por mais autores. Na década de 1970, a temática da RSE foi difundida por diversos meios, tanto acadêmicos quanto fora da academia. Na década de 1980 buscaram-se novas alternativas para complementar a doutrina da RSE. Na década de 1990, itens como o desempenho social e a ética nos negócios foram definitivamente incorporados pela doutrina da RSE (CARROLL, 1999).

Melo Neto e Froes (2001) complementam a análise histórica de Carroll (1999) apresentando uma possível tendência que permeará as ações de RSE no século XXI, a qual consiste na incorporação de dois itens pelas ações RSE: filantropia de alto rendimento e empreendedorismo social. Estes itens são resultados de novas visões das empresas, principalmente pela orientação para resultados obtidos a partir de ações sociais, de projetos sociais inovadores, de promoção da cidadania, de adoção de negócios éticos, e de transformação da sociedade.

Outra tendência atual das empresas perante a RSE consiste na adoção das ações sociais como um de seus produtos, ou seja, as empresas esperam apropriar-se da renda dos consumidores por praticarem ações de RSE. Esta apropriação da renda ocorre primeiramente pelo uso de recursos viáveis para a elaboração de ações de RSE, eliminando assim gastos que venham prejudicar a empresa no futuro, como por exemplo, doações desnecessárias. Já o segundo fator que pode propiciar a apropriação da renda está baseado na maximização do valor da organização, mediante boa reputação com agentes envolvidos e bom processo de comunicação das ações sociais. Este ponto é conhecido como representante das ações de *marketing social* (MELO NETO; FROES, 2001; ORLITZKY *et al.*, 2011).

Drucker (1975) atribuiu a evolução das práticas de responsabilidade social empresarial às mudanças institucionais e da percepção dos consumidores.

Em virtude de a nossa sociedade estar se transformando aceleradamente numa sociedade de organizações, todas as instituições, inclusive o mundo dos negócios, terão que se responsabilizar pela qualidade da vida humana e terão de fazer do atendimento de valores sociais básicos, crenças e objetivos fundamentais, uma das principais metas de suas atividades normais, em vez de uma responsabilidade social que se restrinja ou que fique alheia às suas funções principais usuais (DRUCKER, 1975, p. 35).

Quanto às características das ações de RSE, pode-se iniciar com a conceituação de Bowen (1957). Este autor utilizou conceitos seminais descritos anteriormente, tais como de Coase (a gênese da firma, a relação entre os agentes envolvidos, as externalidades ocorridas em consequência da existência da firma) e de Barnard (o papel do executivo e a relação entre o executivo e outros agentes). A partir da apreensão de teorias sobre o papel da firma e também da relação entre empresa e agentes internos e externos, Bowen (1957) definiu que as ações sociais dos empresários se iniciam a partir do momento em que suas decisões não podem (ou não poderiam) prejudicar as metas da sociedade. Portanto, as responsabilidades sociais das organizações consistem que ao se propor que os homens de negócio atuem de forma cooperativa com as metas da sociedade, não está sendo imposto um novo ônus, mas sim que eles ajam de acordo com as condutas previamente sancionadas.

Este conjunto de metas funciona como um direcionador para as ações de responsabilidade social promovidas pelos *homens de negócios*. Entre estas metas podem ser citadas que: a sociedade busca, sempre a melhoria de seu padrão de vida; espera o progresso econômico e técnico; almeja a estabilidade econômica; busca sempre manter a segurança pessoal; vislumbra a ordem econômica e política; aspira uma economia mais justa, principalmente que proponha a equidade; aspira a liberdade em diversos segmentos, seja ela econômica, política, de escolher a ocupação, ou de consumir; busca o desenvolvimento da personalidade individual; espera que a comunidade onde está inserida sempre alcance itens positivos; aspira a segurança nacional; e por fim almeja sempre a integridade pessoal (BOWEN, 1957).

Em uma vertente complementar, Barnard (1979) considera a responsabilidade dos executivos como um fator derivado dos códigos morais. Isto reflete que os executivos analisarão o ambiente e tomarão atitudes estratégicas de modo a evitar os conflitos morais perante a sociedade. Além disso, o autor complementa que:

O aspecto dessa função (*dos códigos de ética*) mais geralmente reconhecido é o que se chama asseguramento, criação, inspiração da “moral” em uma organização. Este é o processo de inculcar pontos de vista, atitudes fundamentais, lealdades à organização ou sistema cooperativo, e ao sistema de autoridade objetiva, o que resultará na subordinação do interesse individual e dos pequenos ditames dos códigos pessoais ao bem do todo cooperativo (BARNARD, 1979, p. 266, grifo meu).

Todavia, para Machado Filho (2006), ainda não existe um conceito aceito de forma plena sobre RSE. Segundo o autor, o termo responsabilidade social é muitas vezes confundido com ações sociais, o que reduz o escopo da doutrina para atividades meramente filantrópicas. Este reducionismo é inadequado e promove uma distorção do que realmente se espera da conduta socialmente responsável das empresas.

Devido à não existência de um conceito plenamente aceito sobre a doutrina da RSE, algumas organizações buscaram atribuir à esta doutrina uma expressão que fosse difundida e aplicada pelas empresas. Com reputação internacional importante, pode-se citar o *Business for Social Responsibility*, o qual advoga que o conceito de empresa socialmente responsável se aplica nas empresas que atuam no ambiente empresarial de forma que atinjam ou excedam as expectativas éticas, legais e comerciais dos ambientes onde estão inseridas (MACHADO FILHO, 2006).

No Brasil, o Instituto Ethos adota uma conceituação parecida com a utilizada pelo *Business for Social Responsibility*. Esta definição apresenta que:

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2011).

Ashley (2003) complementa a caracterização da RSE pelo Instituto Ethos e afirma que a responsabilidade social consiste em ações que possam contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Além disso, uma organização deve assumir obrigações de caráter moral, além das que estão estabelecidas em lei e mesmo não vinculadas as suas atividades, que venham a contribuir para o desenvolvimento sustentável da comunidade.

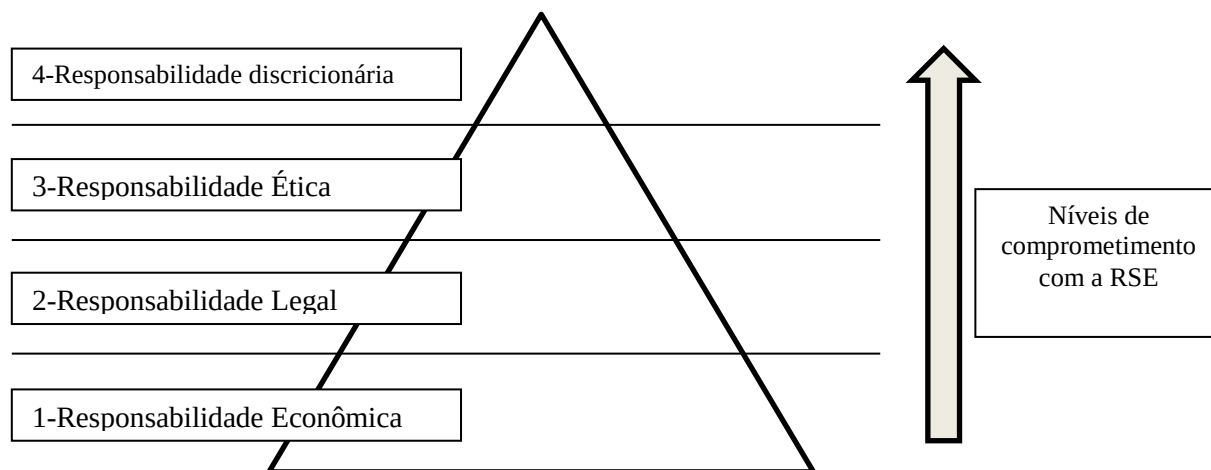
Carroll (1991) afirmou que a RSE não é um item único e isolado, mas sim um conjunto de responsabilidades que a empresa possui junto aos diversos tipos de *stakeholders*. Este conjunto (denominado de Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial) é composto por quatro responsabilidades diferentes:

- a) Responsabilidades econômicas – a organização tem como principal papel a produção de bens e serviços que sejam necessários e desejados pelos consumidores e pela sociedade, além disso, devem obter um lucro aceitável e duradouro no processo. Ou seja, a primeira responsabilidade de uma empresa consiste em sua própria existência e sustentabilidade ao longo dos períodos;
- b) Responsabilidades legais – as empresas não devem operar somente com a motivação do lucro, pois é esperado pela sociedade (e pelos poderes dominantes da mesma) que as organizações ajam de acordo com o cumprimento das leis e regulamentos. Espera-se, portanto, que as empresas funcionem de acordo com um “contrato social” e que busquem suas metas econômicas no âmbito da lei, o que gera uma forma de “ética codificada”.
- c) Responsabilidades éticas – podem ser descritas como as ações empresariais que suplantem as responsabilidades legais, ou seja, as organizações devem fazer mais pela sociedade, cumprindo suas regras morais, respeitando seus valores, minimizando impactos no ambiente onde a sociedade se encontra. Pode-se dizer ainda que estes códigos de ética preservados pela sociedade impactam diretamente nos condicionantes legais que as empresa devem respeitar, passando assim a serem mais importantes na escala de responsabilidades sociais das empresas.
- d) Responsabilidades filantrópicas – esta responsabilidade está no topo da pirâmide, principalmente porque de nada adiantaria praticar atitudes filantrópicas se a empresa está envolvida em conflitos éticos, problemas legais e situação econômica desfavorável. Pode haver algum conflito entre os conceitos éticos e filantrópicos, todavia a responsabilidade filantrópica caracteriza-se por uma atitude altruística da empresa, ou seja, a mesma pode limitar suas ações deste tipo, mas muitas vezes busca um bom relacionamento com a comunidade por meio destas ações.

Pode-se dizer que a ideia da pirâmide de ações responsáveis engloba um conjunto de responsabilidades superior às medidas filantrópicas. Além disso, a disposição das responsabilidades empresariais iniciando pelas responsabilidades econômicas significa que as empresas somente podem alcançar os estágios subsequentes se alcançarem primeiramente os objetivos primordiais do negócio, ou seja, manter-se competitiva e gerar lucros. Posteriormente, a responsabilidade legal significa que as empresas devem agir em conformidade com as leis vigentes. A responsabilidade ética significa que as empresas devem agir em conformidade com os padrões morais e éticos aceitos pela sociedade. E finalmente, a

responsabilidade discricionária consiste nas ações filantrópicas propriamente ditas. A Figura 2 a seguir apresenta a maneira como ocorre a evolução das RSE dentro da pirâmide:

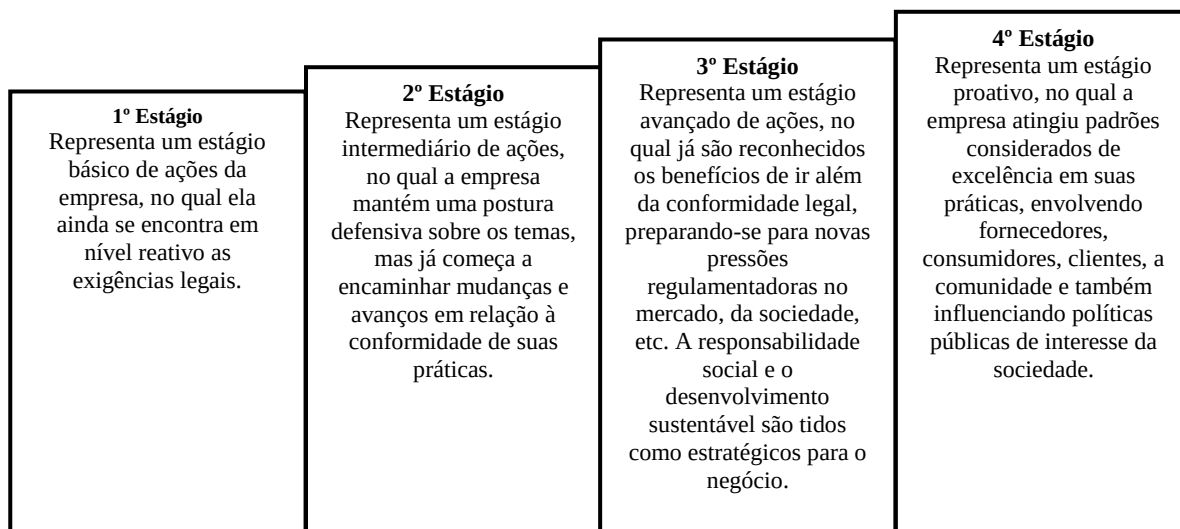
Figura 2 - Comprometimento das organizações com a RSE



Fonte: Carroll (1991).

Ideia similar a de Carroll (1991) foi proporcionada por Drucker (1975) afirmando que as organizações possuem três funções básicas. A primeira função consiste na manutenção de um bom desempenho econômico ao longo do tempo, ou seja, ao estabelecer seus planos e estratégias as empresas devem ter grande apreço pelos resultados a serem alcançados no futuro. A segunda função incide em transformar o trabalho de seus colaboradores em um trabalho produtivo mediante dois tipos de ações: a primeira é a capacitação dos colaboradores; e a segunda é a manutenção de um ambiente de trabalho que realize os colaboradores. A terceira função consiste em administrar os impactos e as responsabilidades sociais da empresa, visto que a empresa, assim como todos os outros órgãos da sociedade, existe em função da sociedade, e sua existência não deve ser boa somente para sua finalidade, mas sim para toda a sociedade.

A partir da apresentação da pirâmide de responsabilidades sociais corporativas, pode-se finalizar este tópico apresentando os estágios das ações das empresas no que tange a RSE. Esta concepção é baseada em quatro estágios evolutivos das práticas em RSE exercidas pelas empresas (INSTITUTO ETHOS, 2007). A Figura 3 apresentará estes estágios:

Figura 3- Estágios da RSE nas empresas

Fonte: Adaptado de Instituto Ethos (2007)

Esta figura representa de forma clara uma evolução do pensamento de Carroll (1991), visto que afirma que a RSE pode atingir níveis incipientes, níveis reativos, níveis estratégicos e níveis proativos. Ou seja, as empresas devem atender as responsabilidades propostas por este autor, contudo, o modo como as empresas atendem a estas responsabilidades pode estar dentro de um destes quatro níveis.

3.2.2 Estratégias de RSE desenvolvidas e os *stakeholders* beneficiados

Primeiramente, pode-se dividir as estratégias de RSE em dois grandes conjuntos de ações: ações de cidadania corporativa; e ações de cidadania individual. As ações de cidadania corporativa são consideradas as ações que beneficiem os agentes externos (fornecedores, clientes, comunidade, entre outros) da organização enquanto as ações de cidadania individual beneficiam os agentes internos (funcionários) da organização (MELO NETO; FROES, 2001).

Além disso, Melo Neto e Froes (2001) apresentam três níveis de estratégias e os respectivos *stakeholders* envolvidos. O primeiro nível é chamado de gestão social interna e abrange as ações que beneficiem os funcionários e seus familiares (portanto, se encontra no nível da cidadania individual), um exemplo disso são as práticas que visam a melhoria da qualidade do trabalho. O segundo nível é a gestão social externa e possui foco nas ações destinadas à comunidade e à sociedade (cidadania corporativa), alguns exemplos são as ações de preservação ambiental e ações de impacto socioeconômico. O terceiro e último nível consiste na gestão social cidadã quando as ações de RSE atingem não somente a comunidade e a sociedade envolvida, mas também outros grupos são beneficiados por estas ações

(extrapola o escopo da cidadania corporativa), pode-se exemplificar o fomento de desenvolvimento social local.

Carroll (1999) argumenta que as ações de RSE podem ser analisadas primeiramente da presença e as externalidades de uma empresa em uma comunidade. Pode-se considerar, portanto, o seguinte exemplo: a instalação de uma empresa em uma comunidade qualquer pode impactar em efeitos positivos como a geração de empregos, o crescimento do PIB da comunidade, o aumento do PIB *per capita*, entre outros. Todavia, a instalação desta mesma empresa pode desencadear problemas como o aumento dos níveis dos diversos tipos de degradação ambiental, perturbação sonora para a comunidade, entre outros. Este exemplo fictício e passível de ocorrência em quaisquer lugares vai de encontro à afirmação de Carroll (1999), que complementa que a RSE é como uma prática de “boa vizinhança”, ou seja, a empresa deve realizar dois tipos de ações: a primeira é minimizar os efeitos negativos derivados de sua presença para a comunidade; e a segunda consiste no auxílio, por parte da empresa, para que a comunidade possa solucionar seus problemas.

Machado Filho e Zylbersztajn (2004) explanam que as estratégias de RSE são pautadas pela busca das boas práticas de governança corporativa das organizações. Esta busca por bons resultados de governança corporativa promove uma relação de interligação entre os *stakeholders* primários (acionistas e credores da empresa) e *stakeholders* secundários (funcionários, comunidade, fornecedores, entre outros), e as ações empresariais atuam no sentido de beneficiar a ambos.

Os *stakeholders* primários (acionistas e credores) são aqueles que possuem bem estabelecidos os direitos legais sobre os recursos organizacionais. Os *stakeholders* secundários (comunidade, funcionários, consumidores, entre outros) são aqueles cujo direito sobre os recursos organizacionais é menos estabelecido em lei e/ou é baseado em critérios de lealdade ou em obrigações éticas. A doutrina da teoria dos *stakeholders* baseia-se na ideia de que o resultado final da atividade de uma dada organização empresarial deve levar em consideração os retornos que otimizam os resultados de todos os *stakeholders* envolvidos e não apenas os resultados dos acionistas (MACHADO FILHO, 2002, p. 91).

Neste contexto, Freeman *et al.* (2004) explanam que todas as empresas possuem os chamados *stakeholders*, e assim como os acionistas e proprietários (que possuem o direito de receber os dividendos da empresa), também podem questionar a empresa caso suas ações não estejam sendo corretas. Além disso, existem duas definições para o termo *stakeholders*. A primeira delas é denominada definição restrita e consiste em conceituar *stakeholders* como sendo os grupos vitais para o sucesso da organização. Já a outra definição é chamada de

definição ampla e consiste em qualquer indivíduo que possa afetar ou que seja afetado pela organização.

Para Freeman (1994), os *stakeholders* – na definição restrita – das empresas podem estar inseridos em seis grandes grupos (e estes grupos afetam e são afetados pela empresa):

- a) Proprietários da empresa – possuem participação financeira na empresa e almejam alcançar retornos com este investimento. As empresas afetam o modo de vida destes indivíduos à medida que devem proporcionar retornos pelo investimento feito;
- b) Funcionários – os funcionários possuem em seus empregos a sua fonte de subsistência, portanto, esperam que a empresa lhes recompense com melhores salários, boas condições de segurança, etc. O papel da empresa referente a este *stakeholder* consiste em garantir a lealdade e a produtividade dos funcionários por meio de bons salários pagos, bons benefícios, boas condições de segurança, entre outros;
- c) Fornecedores – são componentes vitais para o sucesso da empresa, visto que os produtos (ou serviços) fornecidos serão fundamentais para a qualidade final do produto e seu preço. As empresas também são consideradas elementos vitais para o sucesso de seus fornecedores, portanto a manutenção de uma boa relação entre eles pode ser positiva em diversos momentos, mormente em momentos de crise.
- d) Clientes – são responsáveis por fornecer a força motriz da empresa sob a forma de receitas. As empresas devem atender os clientes prestando atenção em suas necessidades e desejos e buscando atendê-las ao máximo.
- e) Comunidade local – este *stakeholder* concede a empresa o direito de construir suas instalações no local, e se beneficia a partir da arrecadação de impostos e das contribuições econômicas. As responsabilidades da empresa para com a comunidade local incidem sobre a não exposição da comunidade aos riscos excessivos, como poluição, resíduos tóxicos, entre outros. Ou seja, a empresa deve administrar bem a sua relação com a comunidade para que não venha a violar o contrato social implícito entre as partes.
- f) Gestores – os gestores também podem estar incluídos no grupo de funcionários (devido às formas contratuais de trabalho), todavia, possuem mais importância por estar à frente das decisões realizadas pelas organizações. Além disso, este grupo é o mediador de interesses de todos os outros, visto que deve tomar as decisões que não

prejudiquem nem a empresa e nem os outros *stakeholders* envolvidos com a empresa.

Contudo, Freeman (1994) deixava os governos e os concorrentes fora de seu modelo, porque estes agentes não se configuram como *stakeholders* que sofrem diretamente as ações negativas da empresa.

Fombrum *et al.* (2000) ampliam o conjunto de *stakeholders* citado por Freeman (1994) e incluem outros agentes que, mesmo sem sofrer impactos diretos da empresa, representam grande influência em sua vida. Para estes autores, o grupo de todos os *stakeholders* de uma empresa é composto por: comunidade local; mídia; grupos ativistas; investidores (acionistas); funcionários; consumidores; agentes reguladores; e parceiros comerciais.

Em uma visão complementar à exposta anteriormente, Ashley (2003, p. 37) afirma que o “posicionamento de cada empresa estará associado ao perfil cultural dos públicos que efetivamente exercem poder sobre a direção dela, e esse perfil se reflete na orientação quanto a sua responsabilidade social”. Esta autora também trouxe um conjunto de *stakeholders* modificado das versões apresentadas por Freeman (1994) e Fombrun *et al.* (2000), pois acrescentou alguns dos *stakeholders* descritos por eles ao governo (não somente os agentes reguladores) e ao meio ambiente. Com isso, o conjunto de agentes descritos por esta autora é composto por: acionistas; Estado/Governo; empregados; comunidade; fornecedores e clientes; ambiente natural.

Pode-se perceber grande convergência entre as concepções teóricas sobre os *stakeholders* que possuem relação com as empresas. Algumas modificações nas concepções ocorrem, todavia, alguns agentes são citados por diversos textos sobre RSE, tais como: a comunidade, os clientes, os fornecedores, os acionistas, e os funcionários. Ocorrem divergências quanto à inserção ou não do Estado, do meio ambiente, e da mídia.

Torna-se relevante apresentar alguns exemplos de ações realizadas pelas empresas junto aos seus *stakeholders*. Primeiramente, pode-se utilizar a concepção de Machado Filho (2002) sobre as três formas que uma organização pode utilizar para realizar ações de RSE.

A primeira destas formas é a internacionalização da atividade social, operacionalizando de forma direta os projetos sociais e utilizando a própria estrutura organizacional da empresa (ex.: ações dirigidas aos funcionários, ações vinculadas à redução de impactos ambientais causados pelo processo produtivo da empresa). A segunda forma é a criação de uma estrutura que seja especializada em atividades sociais e seja operacionalizada pela empresa (ex.: criação de uma fundação que venha a realizar ações sociais na comunidade). A terceira e última

forma consiste em ações sociais realizadas por meio de parcerias com outras organizações (ex.: doações diretas à comunidade, contratos de subvenções às organizações não governamentais, etc.) (MACHADO FILHO, 2002).

Complementando esta questão instrumental das ações sociais apresentada por Machado Filho, podem-se elucidar algumas ações de RSE encontradas no Brasil. A maioria das práticas de RSE no Brasil está relacionada aos contextos da assistência social, alimentação, saúde e educação. Além destas podem ser citadas outras que alcançaram importância, como: desenvolvimento comunitário, auxílio à cultura, atividades de lazer, incentivos à qualificação profissional, esporte, desenvolvimento rural, desenvolvimento urbano e segurança (PELIANO, 2001).

Outro aspecto relevante da RSE no Brasil é o fomento de programas de voluntariado. Estes programas referem-se às atividades de funcionários (ou ex-funcionários aposentados), em que estes servem a comunidade com seu tempo e suas habilidades. Além deste contexto pode-se afirmar ainda que um programa de voluntariado “[...] é uma proposta flexível que se adapta às características dos projetos e ações escolhidos pelas empresas e não conflita com parâmetros, critérios e políticas organizacionais” (FISCHER; FALCONER, 2001, p 17).

Por fim, pode-se explicar que as ações de RSE consistem em sua maioria nos seguintes tipos de ações: apoio ao desenvolvimento da comunidade onde a empresa atua; preservação do meio ambiente; investimento no ambiente de trabalho e no bem-estar dos funcionários e seus familiares; transparência nas comunicações; retorno aos acionistas, sinergia com os parceiros e satisfação dos clientes e ou consumidores (MELO NETO; FROES, 2000).

3.2.3 Críticas à doutrina dos *stakeholders*

Este tópico consiste em uma elucidação das críticas direcionadas à doutrina dos *stakeholders*. De maneira resumida serão explanados dois modelos de argumentação que combatem esta doutrina. O primeiro conjunto de argumentos baseia-se na ideia de que as organizações devem dedicar-se somente aos seus processos e seus interesses enquanto agente individual, delegando as funções e ações sociais para os demais membros da sociedade. O segundo conjunto de argumentos apresenta uma explicação mais polêmica da doutrina da RSE, pois afirma que estas práticas consistem apenas em mais uma técnica de ilusão e dominação da sociedade por parte das organizações empresariais.

O primeiro argumento contrário a ser apresentado consiste na crítica de Milton Friedman ao envolvimento das empresas com ações vinculadas a esta doutrina. Para Friedman

(1984), o envolvimento das empresas com interesses que vão além dos interesses de seus acionistas, denota uma concepção errada da natureza de uma economia livre. Além disso, as empresas (ou de forma mais direta, seus gestores) devem maximizar seus recursos para que obtenham quanto lucro seja possível dentro das regras do jogo, ou seja, as empresas devem existir somente para atender aos seus próprios interesses. Estas opiniões representam os elementos favoráveis somente à doutrina dos *stockholders*, ou seja, os acionistas da empresa.

Outro conjunto de argumentos desfavoráveis à execução de estratégias de RSE pelas empresas advém de cinco aspectos. O primeiro deles é a competição na qual as empresas estão situadas. Este modelo de competição encontrado explana que a não execução de estratégias de RSE por algumas empresas pode vir a tornar a “balança” da competição desequilibrada, visto que as empresas que não realizarem ações de RSE podem direcionar seus esforços somente para aumentar sua competitividade e as que investirem nestas ações podem comprometer seus recursos. O segundo aspecto refere-se ao aumento de custos derivados das estratégias de RSE, pois quando as empresas assumem responsabilidade para atender as necessidades da sociedade, estas, necessariamente, estarão incorrendo em maiores custos de manutenção da empresa, o que tende a acarretar em preços mais elevados. O terceiro aspecto consiste nas motivações das empresas para adotarem ações de RSE. Este argumento apresenta que as empresas limitam seu foco apenas ao lucro de sua atividade, o que representa uma atitude egoísta e que dificilmente é modificada para que as empresas venham a atender as necessidades sociais. O quarto argumento versa sobre a doutrina da RSE como uma forma de garantir a perpetuidade do poder das empresas, ou seja, as empresas vislumbram as ações sociais somente como um artifício para manter a sociedade sob seu controle. O quinto e último argumento incide sobre as chamadas “obrigações morais próximas e remotas”, isto é, os homens de negócios muitas vezes sob o peso de grandes responsabilidades para com a sociedade (obrigação moral remota) podem vir a falhar em suas obrigações morais próximas (deveres individuais, compaixão, etc.) (BOWEN, 1957).

Sternberg (1999) complementa alguns dos argumentos apontados por Bowen (1957) e Friedman (1984), pois afirma que o conceito original sobre a doutrina dos *stakeholders* sofreu diversas modificações atribuindo muito mais peso às responsabilidades dos “homens de negócio” do que era previsto em períodos iniciais da doutrina. Ou seja, ocorreu uma subversão dos valores da doutrina dos *stakeholders* impelindo para as organizações uma culpa excessiva pelos problemas da sociedade. Portanto, a doutrina tende a se tornar incompatível com a competitividade da empresa e, por conseguinte, com os aspectos de propriedade privada e das responsabilidades gerenciais dos executivos.

Outros aspectos relevantes em referência aos aspectos críticos da doutrina dos *stakeholders* consistem em quatro grandes grupos de argumentações (STERNBERG, 1999):

- a) É incompatível com os objetivos de lucro – a doutrina dos *stakeholders* advoga, na maioria dos casos, que as empresas devem existir somente se forem capazes de conciliar seus interesses com os interesses dos demais *stakeholders*. Isto pode gerar um conflito entre os interesses de lucratividade da empresa e esta passaria a ser somente uma “benfeitora”, desviando assim da razão de sua existência, visto que a empresa apresenta desvios em seu foco de lucrar para atender às necessidades dos demais agentes;
- b) Apresenta-se ser inviável – a doutrina dos *stakeholders* não consegue apresentar uma maneira pela qual as empresas venham a identificar quais são as necessidades dos demais agentes. Além disso, a doutrina apresenta poucas explicações sobre como as empresas devem agir para com os agentes envolvidos em seus processos. Estes problemas caracterizam a falta de objetividade nos argumentos defendidos pelos teóricos que apoiam a doutrina dos *stakeholders*;
- c) Apresenta algumas incompatibilidades com a governança corporativa - a doutrina dos *stakeholders*, diferentemente dos critérios de governança corporativa, carece de uma associação comum de interesses, visto que dificilmente os outros agentes envolvidos nos processos da organização possuem os mesmos objetivos da empresa. Além disso, alguns excessos apresentados pela doutrina dos *stakeholders* podem incitar ações perversas por parte dos *stakeholders* envolvidos, pois estes podem vir a exigir ações da empresa que não são realmente necessárias;
- d) A justificativa das contas que a organização deve prestar para os demais *stakeholders* possui falhas – as organizações realmente possuem algumas responsabilidades diretas perante alguns *stakeholders* (ou seja, as contas que a empresa deve prestar), todavia a doutrina não argumenta de forma clara quais são estas responsabilidades, pois não mensura qual o impacto da organização em cada *stakeholder*.

Jensen (2001) critica a falta de objetividade da doutrina dos *stakeholders*. Além disso, a doutrina dos *stakeholders* apresenta três grandes características negativas para o contexto econômico. A primeira delas consiste no aumento do poder dos gestores perante os acionistas. Isto ocorre porque dada a necessidade de investimentos nos demais *stakeholders* para atender às regras da doutrina, os gestores podem pleitear mais poder perante os acionistas com base

nesta justificativa. A segunda característica deriva da primeira e incide sobre a complexidade de se dar maior poder aos gestores sem métricas para avaliar seus resultados, visto que a doutrina não possibilita tais métricas. As consequências desta falta de avaliação de desempenho podem gerar problemas econômicos para as organizações. A última consequência negativa consiste nas argumentações contrárias ao livre mercado pelos representantes da doutrina dos *stakeholders*, pois muitos deles defendem que o livre mercado é um causador de diversos problemas. Esta situação pode gerar problemas para a continuidade do capitalismo nos moldes vigentes.

Drucker (1998) apresentou críticas semelhantes à de Jensen e Sternberg, visto que considerou que muitas vezes os limites da RSE são ultrapassados e exigem das organizações ações que fogem ao escopo do desempenho e das consequências existenciais da empresa. Portanto, pode-se dizer que o envolvimento da empresa em questões de RSE que fujam do escopo de seu desempenho é prejudicial, pois não podem gerar nenhum tipo de retorno para a empresa e muitas vezes não alcançarão o resultado pretendido que é solucionar as mazelas sociais.

Sempre que solicitada a assumir responsabilidades sociais situadas fora da área de seu desempenho e da área das consequências de sua atuação, a empresa – ou qualquer outra das nossas entidades – deve perguntar: “Possuímos autoridade legítima nessa área”? Se a resposta for negativa, a atitude socialmente responsável é não atender à solicitação (DRUCKER, 1998, p. 350).

O segundo conjunto de críticas feitas à doutrina da RSE, ou seja, os argumentos de dominação podem ser encontrados na explicação de Freitas (1999). Estes argumentos atacam a doutrina de uma maneira diferente da encontrada em Friedman (1984), Sternberg (1999) e Jensen (2001), visto a que assevera que a adoção (e aceitação pela sociedade) desta doutrina proporcionará as empresas cada vez mais poder. Este aumento de poder deriva da caracterização de uma boa imagem da empresa perante a sociedade, fazendo com que estas se tornem sinônimos de ética e boa conduta, o que em muitos casos pode ser uma inverdade mascarada por boas ações sociais.

Além disso, Freitas (1999) concorda em um argumento com Friedman (1984) e Jensen (2001), pois elucida que este anseio, muitas vezes megalomaniaco, das empresas se caracterizarem como empresas cidadãs, sinônimos de ética e moral, empresas flexíveis, etc., podem levar as mesmas ao fracasso, pois estes excessos podem limitar as aprendizagens que derivam das críticas e dos questionamentos feitos à organização.

Enriquez (1997) também apresenta uma descrição conceitual da doutrina semelhante à de Freitas, principalmente quando explana que a ética organizacional defendida com eloquência, nada mais é que uma ética travestida, pois em seu íntimo consiste em uma tentativa de manter seu *status quo* e manter a sociedade sob seu controle. Esta tentativa deriva da obscuridade de seus atos, pois o discurso ético e responsável mascara seus verdadeiros desejos, os quais são obter lucros, sobreviver, crescer, entre outros.

Para esta pesquisa, entende-se a RSE como uma estratégia derivada de elementos positivos e negativos que podem ocorrer com as organizações. Ou seja, as empresas têm tomado tais atitudes por estarem envolvidas em um ambiente competitivo, com regras estabelecidas (na maioria dos casos) e onde a relação ruim com seus *stakeholders* pode ser prejudicial. Logo, faz-se necessária a apresentação de fatores estratégicos que motivam as organizações a adotarem um comportamento de acordo com a RSE.

3.3 FATORES ESTRATÉGICOS QUE MOTIVAM AS ORGANIZAÇÕES A ADOTAREM AÇÕES DE RSE

Este tópico consiste em uma apresentação das características que favoreceram inicialmente as ações de RSE e as características que favorecem as estratégias de RSE em períodos atuais. Bowen (1957) apresenta que alguns dos primeiros elementos favoráveis às ações de RSE partiram da doutrina protestante. Esta doutrina estabeleceu um conjunto de deveres que as empresas possuíam, tais como: as empresas só devem ser detentoras de seu poder social, caso ajam de acordo com os interesses da sociedade; as empresas devem administrar os recursos naturais sob sua tutela de maneira que sejam salvaguardados os interesses das gerações atuais e futuras; as empresas devem servir como elemento motriz do aumento da eficiência e da produtividade para que sejam eliminados tanto a pobreza quanto a rotina de trabalho estafante; as empresas devem obter relações de maneira respeitosa e digna com fornecedores, clientes, operários, e outros com os quais possuam relações comerciais; entre outros. Este conjunto de deveres era considerado como uma obrigação moral das empresas e estas deveriam atender para permanecer no mercado. Ou seja, pode-se dizer que os primeiros elementos motivadores das estratégias de RSE estavam alicerçados em questões morais e religiosas pregadas pela doutrina protestante.

Além da existência das obrigações morais e religiosas, o surgimento das chamadas “responsabilidades sociais dos homens de negócios” também foi fruto das falhas encontradas no sistema econômico de *laissez faire*. Estas falhas eram derivadas, principalmente, dos

conceitos pregados pela Economia Clássica (Adam Smith e David Ricardo, principalmente) de que um sistema liberal resultaria, no longo prazo, em uma equidade. Ou seja, os pensadores clássicos argumentavam que a economia, nesta situação liberal, seria guiada por uma mão invisível na qual a intervenção do Estado e a ação dos agentes econômicos seriam necessárias. Todavia, estes pensadores não contavam com as falhas comportamentais presentes nos seres humanos, ou seja, estes seres devido a sua sede de poder, riqueza e *status quo*, prefeririam atender as suas necessidades ao invés de agir em prol de uma sociedade equitativa (BOWEN, 1957).

Um terceiro elemento motriz das ações de RSE é o combate à visão maximizadora do auto-interesse defendida pelos economistas clássicos e neoclássicos. Para Sen (1999), o auto-interesse desempenha um papel fundamental nas escolhas e decisões de todos os seres humanos, todavia, não se pode alegar que os humanos devem sua existência somente para atender a tais interesses, ou seja, o autor apresenta que podem existir vantagens decorrentes de ações altruístas.

Por que deveria ser unicamente racional empenhar-se pelo auto-interesse excluindo todo o resto? Evidentemente, pode não ser de todo absurdo afirmar que a maximização do auto-interesse não é irracional, pelo menos não necessariamente, mas asseverar que tudo o que não for maximização do auto-interesse tem de ser irracional parece absolutamente insólito (SEN, 1999, p. 31).

Carroll (1991) complementa que a doutrina da RSE ataca o conceito de auto-interesse, principalmente, ao afirmar que todos os agentes com quem a empresa possui relações (sejam elas transacionais ou não) devem ser beneficiados (ou no mínimo não prejudicados) pelas suas ações. Além disso, embora o conceito de responsabilidade social possa ser suplantado por vários outros ao longo do tempo, tais como resposta social às externalidades, políticas públicas, desempenho social das empresas, gestão ética e visando os vários interessados, etc., torna-se fundamental que as empresas adequem as suas diversas formas de gestão a todos os públicos com os quais mantém relação, seja ela “transacional” ou não.

Drucker (1998) afirma que a doutrina da RSE se fortaleceu a partir das seguintes transformações:

- a) Desencantamento com as ações do Estado – os indivíduos anteriormente cobravam que os governos fossem os responsáveis pelo combate e solução das mazelas sociais, todavia passaram a ver que os governos possuem grandes falhas em suas execuções destas atividades e devido a isso alçaram os empresários como lideranças para combater estas mazelas;

- b) Surgimento de novos grupos de liderança – na mudança para o século XXI, grande parte do poder do clero e da aristocracia se esvaiu, abrindo assim espaço para o aumento do poder dos empresários, dos gestores públicos, dos gestores de universidades, entre outros que detenham comando sobre os recursos sociais. Portanto, devido ao aumento do poder destes indivíduos, a sociedade atribuiu a estes grandes responsabilidades;
- c) Concepção das externalidades causadas pelas ações empresariais – percepção, por parte da empresa, que quanto menos repercussões negativas a entidade gerar fora de sua finalidade e missão, melhor será sua relação como cidadã, vizinha e contribuinte perante outros indivíduos;
- d) Forma quantitativa de vida para a forma qualitativa de vida – os indivíduos passaram a buscar mais qualidade de vida em detrimento de uma maneira quantitativa, o que impõe que as empresas devem contribuir para este novo modelo adotado pelos demais indivíduos.

A argumentação favorável à doutrina da responsabilidade social busca explicar a diferença dos conceitos de RSE e filantropia, pois este último é um item limitado e está incluído na gama de ações da RSE, visto que muitas vezes isto é encontrado nas críticas à doutrina da RSE. Portanto, a defesa que é feita desta doutrina consiste na integração proposta tanto por Bowen (1957), Carroll (1991), Drucker (1998), Freeman *et al.* (2004) entre outros que alegam que as dimensões da doutrina vão muito além das ações visando a sociedade de forma filantrópica.

Ashley (2003, p. 29) afirma que a RSE deve ser analisada como uma composição de elementos inerentes à organização e ao ambiente onde está inserida:

Seguindo esta discussão, o conceito de responsabilidade social corporativa não pode ser reduzido a uma dimensão “social” da empresa, mas interpretado por meio de uma visão integrada de dimensões econômicas, ambientais e sociais que, reciprocamente, se relacionam e se definem. A corporação, vista apenas como uma coleção de ativos passivos mensuráveis financeiramente e de propriedade de seus acionistas ou proprietários, aponta para uma responsabilidade muito mais nítida desses sobre as chamadas “deseconomias” externas – que seriam consideradas internas em uma corporação inclusiva de suas relações com seus *stakeholders*.

Melo Neto e Froes (2000) corroboram as afirmações citadas anteriormente sobre os elementos motrizes das estratégias de RSE, todavia utilizam uma visão mais radical referente a estas responsabilidades. Para esses autores, alguns valores dos quais a humanidade faz uso (globalismo, consumismo, tecnologismo e o competitivismo) podem ser considerados como “doenças da humanidade”. Além disso, estes fatores podem ser considerados responsáveis por

um número elevado de problemas sociais que afetam empresas, clientes, governos, sociedades, comunidades, entre outros indivíduos envolvidos.

O problema consiste no fato de que os homens de negócios consideraram (ao longo do tempo) que os problemas sociais – mesmo com grande complexidade – poderiam ser administrados com inovações tecnológicas, administrativas ou legislativas. Contudo, ao pensar os problemas desta maneira, os empresários negligenciaram uma importante dimensão social, espiritual, ética e ecológica que emergiu na sociedade moderna, ou seja, a doutrina da RSE (MELO NETO; FROES, 2000).

A partir das obras anteriormente citadas, pode-se compreender que um conjunto de fatores (e atores) representou grande importância no processo de aceitação e valoração das estratégias de RSE. Estes fatores foram: elementos de ordem moral e religiosa; problemas encontrados no modelo liberal de economia; mudanças comportamentais da sociedade; mudanças nos modelos de governo adotados pelos Estados; entre outros. Machado Filho (2002) resumiu os fatores motivadores das ações de RSE em dois grandes grupos: ações desenvolvidas a partir do comportamento ético; e ações de caráter instrumental.

O primeiro destes conceitos a ser discutido consiste nas ações derivadas do comportamento ético, ou seja, como a ética influencia nas ações de RSE. Torna-se necessário, portanto, conceituar de forma resumida o que é a *ética*. Para Arruda *et al.* (2009, p. 30) o conceito de ética é:

[...] a parte da filosofia que estuda a moralidade dos atos humanos, enquanto livres e ordenados a seu fim último. De modo natural, a inteligência adverte a bondade ou malícia dos atos livres, haja vista o remorso ou satisfação que se experimenta por ações livremente realizadas. Cabe sempre a dúvida, no entanto, sobre o que é o bem e o mal, ou por que tal ação é boa ou má. A resposta a tais questões conduz a um estudo científico dos atos humanos enquanto bons ou maus.

Ramacciotti (2007) complementa o conceito de ética ao afirmar que este é um aspecto derivado da vida em comunidade. Ou seja, o agrupamento dos seres humanos em comunidades proporcionou a criação de crenças morais e padrões comportamentais aceitos entre seus membros. A criação de crenças, padrões e regras funciona como um elemento balizador para que as sociedades e comunidades não entrem em colapso pelas atitudes de seus membros. Além disso, deve-se ressaltar que as ações de cada indivíduo podem gerar reflexos sobre os outros indivíduos, sendo necessário assim que uma comunidade tenha maneiras de minimizar estes impactos.

Em um momento posterior, este agrupamento de pessoas proporciona a criação de comunidades maiores, sociedades e, por fim, Estados. Portanto, além de adoção de crenças, regras e padrões necessários à vida em comunidade, tornam-se necessários outros fatores tais como a criação de legislações e agentes reguladores por parte do Estado para regulamentarem os novos modelos de sociedade e de comércio. Sobre o comércio vale ressaltar que a vida em comunidade gerou as empresas nos moldes conhecidos hoje e que ao longo do tempo, muitas delas passaram de modelos familiares para modelos totalmente integrados ao capitalismo e que visavam o lucro em detrimento das demais coisas (a ética, por exemplo, ficou resignada a um papel pouco relevante) (TEIXEIRA, 1998).

Este papel de pouca importância do comportamento ético para as organizações foi tema de debate para muitas discussões acerca do conflito entre capitalismo e ética. Contudo, segundo Fonseca (1993), as discussões sobre o comportamento ético no capitalismo ocorreram em maior profusão a partir do sucesso do modelo de produção japonês (*toyotismo*). Este modelo estava pautado pela ética no trabalho, relações organizacionais rígidas, lealdade entre atores, e em contrapartidas claras destinadas tanto aos empresários quanto aos trabalhadores. A partir desse modelo, passou a ser considerado o fato de que o capitalismo pode ser compatível com o comportamento ético e que esta união pode gerar benefícios de ordem social e econômico-produtiva.

Zylbersztajn (2000) apresenta uma visão semelhante à de Fonseca (1993) e Teixeira (1998), pois afirma que o comportamento ético vigente é reflexo de uma evolução ao longo dos tempos, ou seja, os comportamentos que a sociedade advoga (e pratica) nos períodos atuais são reflexos do que aprenderam com seus antepassados.

O comportamento ético representa um valor da sociedade moderna. De certa forma uma herança de gerações passadas que aprimoraram as regras de convívio, permitindo o desenvolvimento daquilo que denominamos sociedade. Falhas existem no comportamento ético dos indivíduos, motivadas pela ignorância, oportunismo e todos os desvios possíveis e conhecidos do comportamento humano (ZYLBERSZTAJN, 2000, p. 24).

Sendo, portanto, o comportamento ético considerado um valor da sociedade moderna, têm-se que as organizações realizam ações de caráter ético devido à alguns aspectos relevantes. Sen (1999) afirma que o comportamento pautado pela ética pode derivar de diversos fatores, tais como simpatia por outros indivíduos ou comprometimento com padrões de comportamento específicos (cuja violação pode ser prejudicial).

Outra visão dos fatores que levam as organizações a agirem de modo ético consiste no ambiente de mercado em que as empresas atuam, sendo dividida em dois tipos. O primeiro deles consiste no ambiente institucional (aspectos formais e informais) em que as empresas já estão inseridas. O segundo consiste na crescente internacionalização das empresas, o que faz com que estas possam atuar em ambientes institucionais com composições diferentes. Cada um destes aspectos exerce um tipo de influência, sendo que o primeiro influencia que as empresas adotem ações éticas para não sofrerem sanções do ambiente em que já atuam e o segundo influencia que as empresas adotem um padrão ao adentrarem em outros ambientes institucionais (MACHADO FILHO, 2002).

Contudo, o comportamento ético não é algo isolado no ambiente organizacional. Ele faz parte do planejamento das empresas, visto que estas ao estabelecerem sua missão, visão, acabam por estabelecer um conjunto de valores (que pode vir a se transformar em um código de ética próprio) a serem atendidos. Segundo Arruda *et al.* (2009), este conjunto de valores está baseado em uma padronização do atendimento às necessidades de seus *stakeholders*, pois estes, de forma direta ou indireta, contribuem para a existência da empresa. Além disso, os resultados que derivam de um comportamento ético podem ser benéficos para a empresa, pois os consumidores podem ficar satisfeitos com a dedicação proporcionada a eles, a comunidade na qual a empresa está inserida pode aprovar o comportamento e manter uma relação de cooperação com a organização, entre outros aspectos.

A partir da concepção de que o comportamento ético passou a ser um elemento planejado pelas empresas, pode-se estabelecer um quadro contendo três níveis de envolvimento ético da empresa com seus *stakeholders* (Quadro 6). O primeiro nível é o chamado pré-convencional e ocorre quando a organização preza somente auto-interesse. O segundo nível é conhecido como convencional e aborda a ética para os *stockholders*⁴ e as exigências legais. O último nível é chamado de pós-convencional e advém das organizações que passam a ter comportamento ético não somente para seus *stockholders*, funcionários, e clientes, mas também com ênfase na comunidade, no meio ambiente, em quaisquer grupos que tenham relação com a empresa (ASHLEY, 2003).

⁴ *Stockholders* são os acionistas das empresas, ou seja, os que devem receber a remuneração pela aplicação do capital. Nos primórdios da doutrina da RSE, havia somente a preocupação com este agente e esta preocupação somente mudou a partir da obra de Bowen (1957) sobre as responsabilidades sociais dos homens de negócio (ASHLEY, 2003)

Quadro 6 - Nível de desenvolvimento ético e atitudes éticas tomadas

Nível de desenvolvimento ético	Ênfase	Orientação para stakeholders	Critério de processo decisório
Pré-convencional	Engrandecimento de si próprio sem considerar os outros (auto-interesse)	Orientação apenas para si próprio (não há relação com stakeholders).	Cálculo quanto à prazer/dor.
Convencional	Obrigações negativas para com os outros (minimização de impactos).	Conceito estrito de mercado, como a lei exige.	Expectativas dos parceiros de trabalho e agentes regulamentadores.
Pós-convencional	Obrigações positivas (maximização das ações).	Relações com uma larga faixa de stakeholders.	Princípios éticos universais.

Fonte: Adaptado de Ashley (2003)

Por fim, pode-se dizer, de maneira resumida, que a adoção de estratégias que priorizem a ética nas relações empresariais é devido a um conjunto de fatores e funciona como um elemento mantenedor de uma relação saudável entre agentes, principalmente em tempos de constante mudança e inter-relação entre as diversas sociedades.

[...] a ética nas organizações tem marcada a sua importância, ao vermos o crescimento e transnacionalização das organizações, a revisão do conceito de limites das firmas motivada pelo crescimento das relações de longo prazo entre firmas e a integração de mercados que induz a que decisões corporativas transcendam as fronteiras políticas e culturais dos países (ZYLBERSZTAJN, 2000, p. 2).

Entre os elementos instrumentais que motivam as estratégias de RSE, pode-se dizer que estes estão relacionados às oportunidades de negócios que as empresas almejam a partir da adoção comportamentos socialmente responsáveis.

Drucker (1998) considera que as oportunidades procedidas das ações de RSE estão relacionadas às inovações sociais, ou seja, ao solucionar os problemas sociais ao seu entorno, as empresas podem favorecer e fortalecer, direta ou indiretamente, a própria empresa ou seu ramo de atuação.

Em uma vertente complementar, Kim (2011) estabelece um conjunto de argumentos que apresentam a RSE como um elemento capaz de agregar valor às empresas. O primeiro deles é que as empresas que mais apresentam ações de RSE, muitas vezes estão mais propensas a apresentar bons desempenhos relacionados às finanças. Além disso, uma tendência encontra-se nas atitudes dos consumidores, visto que estes avaliam de forma positiva as marcas empresariais que adotam boas práticas de RSE. Por fim, outro elemento positivo encontra-se na relação entre empresa e colaboradores, pois estes aumentam sua confiança nas ações da empresa e podem apresentar menores índices de rotatividade e problemas de comportamento.

Outra contrapartida das ações de RSE é a minimização de riscos relacionados aos outros agentes com os quais a empresa possui relações. Isto quer dizer que mediante ações de RSE,

as empresas podem minimizar pressões por parte dos clientes para que ajam de modo sustentável, minimizar conflitos com fornecedores, minimizar atritos com funcionários devido à problemas no trabalho, etc. Pode-se dizer que as empresas que não promovem ações de RSE correm grande perigo no mercado, portanto a RSE é uma maneira de diminuir o risco do perigo causado pelo conflito com os demais agentes envolvidos (SCHWARTZ; CARROLL, 2008).

Este processo de valorização da imagem da empresa perante seus *stakeholders* possui grande auxílio das estratégias de marketing social, visto que este funciona como elemento que visa favorecer a empresa quando esta utiliza ações de RSE. Pode-se dizer que o marketing social (corporativo) possui o interesse de beneficiar as duas partes, ou seja, tanto a empresa quanto seus *stakeholders*. Esta estratégia vai além do objetivo de simplesmente alavancar as vendas, mas fortalecer a marca da empresa ao longo do tempo (DIAS, 2009).

Fombrun *et al.* (2000), por sua vez, apresenta os ganhos de reputação como uma forma de ganhos competitivos e afirma que todas as empresas possuem um aspecto chamado *capital reputacional*, assim as empresas podem alcançar acréscimos de valor devido ao aumento deste capital ou perder valor devido ao decréscimo do mesmo.

Machado Filho (2006) complementa a afirmação de Fombrun *et al.* (2000) e cita que dentro do valor da marca (ou do nome da empresa) estão os itens relacionados à reputação derivada do comportamento ético da empresa. Ou seja, a integridade com a qual a empresa age com clientes, fornecedores, agentes reguladores pode resultar em benefícios ou custos para a própria organização. Exemplificando esta situação, pode-se supor uma situação onde uma empresa atue de maneira questionável junto aos seus *stakeholders* e com isso chame a atenção da mídia e da sociedade. Esta situação pode causar danos à imagem da organização e consequentemente prejudicar o valor da empresa.

Esta visão sobre o conjunto de *stakeholders* também é partilhada por Borger (2001, p. 26):

A abordagem econômica forçou as corporações a melhorar seu desempenho financeiro continuamente enquanto se ajustavam, obedecendo às regulamentações nos vários mercados em que serviam. Ao mesmo tempo, os consumidores, na maior parte dos mercados internacionais, estão demandando que as empresas produzam produtos e serviços com melhor qualidade e que sejam consistentes com os valores ambientais e sociais, se desejam permanecer em ambientes competitivos globais. Fornecedores, agências governamentais e outros parceiros estratégicos têm se preocupado com a reputação geral da corporação quando selecionam empresas para criar alianças. Esses requisitos concorrem para simultaneamente melhorar o desempenho financeiro, social e ambiental e encorajar as empresas a procurar maneiras inovadoras de se relacionar com o ambiente social. Essa postura as leva a adotar estratégias para incrementar sua reputação.

Outra visão sobre o comportamento que uma organização deve ter em relação aos seus *stakeholders* é apresentada por Fombrun *et al.* (2000). Os autores explanam que o *capital reputacional* depende das partes as quais as empresas buscam atingir (ou seja, os *stakeholders*). Portanto, a empresa deve estabelecer estratégias diferentes para cada agente (de acordo com as metas que a empresa busca atingir).

De forma exemplificada, pode-se expor o quadro teórico (Quadro 7) desenvolvido por Machado Filho e Zylbersztajn (2004) a partir das teorias de Fombrun *et al.*, onde estes autores apresentam as oportunidades e os riscos derivados de cada *stakeholder*.

Quadro 7 - Efeitos das ações de RSE de acordo com o *stakeholder* envolvido

Stakeholder envolvido	Oportunidades (ganhos de reputação)	Minimização de riscos
Comunidade	Criação de legitimidade	Minimizar risco de má aceitação/conflitos
Mídia	Cobertura favorável	Minimizar risco de cobertura
Ativistas	-	Minimizar risco de boicote
Investidores	Geração de valor	Minimizar risco de fuga dos investidores
Funcionários	Aumento do comprometimento	Minimizar risco de comportamento
Consumidores	Fidelização	Minimizar risco de má aceitação/desentendimentos
Agentes reguladores	Ação legal favorável	Minimizar risco de ação legal
Parceiros comerciais	Colaboração	Minimizar risco de defecção

Fonte: Machado Filho e Zylbersztajn (2004)

Finalizando a descrição dos fatores instrumentais que influenciam as ações de RSE, deve-se expor a afirmação de Machado Filho (2006, p. 16), a qual apresenta a lógica instrumental que permeia as ações de RSE: “Em outras palavras, esses são aspectos de estratégia empresarial que não perdem de vista a função-objetivo de criação de valor para a empresa. Essa é a lógica positiva que direciona a preocupação socialmente responsável das empresas”.

Portanto, pode-se dizer que a RSE deriva de diversos fatores, desde o comportamento voltado para as ações éticas até as ações que visam ganhos financeiros e de imagem ao longo do tempo. De maneira sintética, alguns elementos se sobressaem como motivadores da RSE, ou seja: a) motivada pelo comportamento ético; b) motivada pelo conjunto de valores que a empresa possui; c) como ação estratégica da empresa; d) como estratégia de relacionamento entre agentes; e) como estratégia de marketing institucional; f) como estratégia de valorização

das ações da empresa; g) como estratégia de recursos humanos; h) como estratégia de valorização dos produtos e serviços; i) como estratégia de inserção na comunidade; j) como estratégia de desenvolvimento social da comunidade; k) derivada da consciência ecológica; l) derivada do interesse da empresa em promover a cidadania; m) derivada do interesse em capacitar profissionalmente a comunidade onde a empresa se encontra; e n) como uma estratégia de integração social (MELO NETO; FROES, 2001).

4. METODOLOGIA

Este tópico contém a apresentação da metodologia de pesquisa utilizada para este trabalho. O tópico contempla três aspectos: a) o método escolhido e a classificação da pesquisa; b) os procedimentos metodológicos; e c) a fonte de dados da pesquisa.

4.1 MÉTODO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O método de pesquisa selecionado para realizar este estudo consiste no método indutivo. A escolha deste método decorre da necessidade de analisar um determinado conjunto de indivíduos e, posteriormente, explanar generalizações para o universo. Esta situação está de acordo com Bocchi (2004), pois o método indutivo consiste em uma análise, por meio de observações e experiências, de uma realidade determinada e, a partir desta, chega-se a um conjunto de observações que pode ser aplicável ao universo proporcionando, dentro do rigor científico, algumas generalizações.

Em referência ao tipo de pesquisa, este trabalho possui uma natureza qualitativa. A escolha deste tipo deu-se porque se busca analisar o significado do tema (RSE) para o objeto em estudo (agroindústria canavieira paranaense). Outrossim, está pautada pelo significado da pesquisa qualitativa, pois segundo Boaventura (2004), a pesquisa qualitativa possui maior interesse no processo ao invés de privilegiar somente os resultados, examinando de maneira indutiva o objeto e privilegiando o contexto do estudo.

Além disso, pode-se dizer que a pesquisa qualitativa não é simplesmente um estudo que abdica do ferramental quantitativo, mas um estudo que se vale, principalmente, de uma investigação baseada nos indivíduos (explorando suas ideias).

Segundo Cortes (2002, p. 238), a pesquisa qualitativa pode possuir três modelos diferentes:

A análise qualitativa de dados pode ser empregada de três formas: a primeira confere-lhe um papel meramente auxiliar, ou ilustrativo, em pesquisas que usam principalmente técnicas quantitativas; a segunda pode ser combinada com técnicas quantitativas, sem nítida predominância de uma ou outra e, por fim, a terceira pode ser utilizada como a principal técnica para trabalhar as informações.

Cabe salientar também que o modelo escolhido para empregar o tipo de pesquisa consiste no modelo exploratório descritivo. Gil (2010) define a pesquisa exploratória como aquela que tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema para tornar o mesmo mais explícito ou para a construção de hipóteses. Além disso, o autor também

conceitua as pesquisas descritivas como aquelas que possuem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

Além da descrição deste modelo, deve-se dizer que a opção por ele decorre da quantidade escassa de literatura. Vale ressaltar que o tema (RSE) é um tema constantemente discutido, todavia os conhecimentos sobre sua aplicação na agroindústria canavieira e sobre os motivos que levam estas organizações a investirem em tais ações ainda permanecem pouco explorados. Esta situação atende à suposição de Cortes (2002), na qual o autor afirma que quando a literatura sobre um determinado tema é escassa os pesquisadores devem recorrer ao modelo exploratório para comparar o que é discutido pelas correntes teóricas com as situações que ocorrem na prática.

4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos procedimentos metodológicos adotados, a pesquisa parte primariamente de uma pesquisa bibliográfica sobre as estratégias empresariais, sobre os conceitos da doutrina da RSE, sobre as estratégias de RSE comumente utilizadas pelas organizações; e sobre os elementos motivadores das estratégias de RSE.

A segunda parte consiste em uma pesquisa de campo contendo questionários sobre os objetivos propostos pela pesquisa tais como identificação do comportamento das empresas quanto aos aspectos da RSE, identificação das práticas relacionadas aos *stakeholders* propostos e compreensão dos elementos que motivam a agroindústria canavieira paranaense a adotar tais comportamentos e estratégias a partir das disposições teóricas de Fombrum *et al.* (2000) e Machado Filho e Zylbersztajn (2004).

Para a melhor análise dos resultados, a pesquisa foi balizada por duas grandes composições metodológicas. A primeira delas consiste nos níveis de adoção da RSE detalhados pelo Instituto Ethos (2008). Estes níveis consistem em quatro estágios diferentes onde as empresas podem estar inseridas. O primeiro deles representa um estágio onde as ações ainda ocorrem de maneira incipiente e atendendo somente às medidas legais. No segundo estágio as empresas possuem uma postura defensiva buscando minimizar os conflitos que podem derivar de ações “socialmente irresponsáveis”. O terceiro representa uma posição onde a RSE passa a ser uma estratégia de negócios. O quarto representa um estágio proativo e de criação de tendências para a sociedade. Estas disposições foram apresentadas pela Figura 03 (capítulo referente ao referencial teórico).

A análise deste modelo teórico consiste na investigação sobre qual o nível de comprometimento da agroindústria canavieira com a responsabilidade social empresarial. Para a análise destes níveis partiu-se de um questionário realizado pelo Grupo GEPAG⁵ (2011) com 24 usinas e destilarias do estado. O total de questões pertencentes a este questionário consiste em 28 questões, sendo dividido em cinco segmentos: 5 questões relacionadas às práticas da RSE no local de trabalho; 9 questões relacionadas às práticas da RSE visando o meio ambiente; 4 questões relacionadas as práticas da RSE voltadas ao mercado; 6 questões relacionadas as práticas da RSE direcionadas à comunidade; 4 questões relacionadas à criação de valores e de regras de conduta socialmente responsáveis pela empresa.

Cada questão está dividida em quatro respostas possíveis, sendo somente uma resposta positiva, ou seja, se a empresa realiza determinada ação. As demais respostas são de tipos negativos, podendo afirmar que a empresa não realiza tal ação, que o gestor não sabe se é realizado e que a empresa acredita não ser aplicável ao setor. Para cada resposta positiva a empresa recebe 1 ponto. O somatório dos pontos vai apresentar em qual nível ela se enquadra para cada segmento de ação pesquisado. Faz-se importante ressaltar que como esta pesquisa consiste em uma análise dos grupos empresariais no setor sucroalcooleiro do Paraná, os grupos em que mais de uma empresa apresentou respostas serão submetidos ao cálculo de uma média aritmética simples.

Após o cálculo das médias de cada grupo empresarial, estes grupos foram classificados a partir dos estágios expostos pelo Instituto Ethos (2008) para cada segmento de ações. Como cada grupo de questão possui uma quantidade diferente de questões, o quadro a seguir representa a forma como as médias servem de base para a classificação nos estágios. Vale ressaltar ainda que esta classificação é independente e somente os estágios definidos pelo Instituto Ethos foram utilizados, pois as questões são independentes, assim como a iniciativa de estabelecer uma média para cada grupo empresarial. O Quadro 8 apresenta esta classificação e as médias necessárias para cada segmento de questões.

⁵ Grupo de Estudo e Pesquisa do Sistema Agroindustrial (GEPAG): composto por professores e alunos do curso de Ciências Contábeis da Universidade Paranaense – UNIPAR/Campus III de Umuarama/PR. Este grupo possui como objetivo investigar os elementos inerentes aos sistemas agroindustriais visando os desafios, as oportunidades e as perspectivas deste segmento (UNIPAR, 2012). O questionário aplicado por este grupo encontra-se no Anexo I.

Quadro 8 – Agrupamento de questões e classificação segundo as médias

Grupo de questões	Nº de questões	Classificação	Estágios apresentados pelo Instituto Ethos
Grupo 1 – ações voltadas aos colaboradores	5	0,00 – 1,25 1,26 – 2,50 2,51 – 3,75 3,76 – 5,00	1º Estágio 2º Estágio 3º Estágio 4º Estágio
Grupo 2 – ações voltadas ao meio ambiente	9	0,00 – 2,25 2,26 – 4,50 4,51 – 6,75 6,76 – 9,00	1º Estágio 2º Estágio 3º Estágio 4º Estágio
Grupo 3 – ações relacionadas às práticas comerciais	4	0,00 – 1,00 1,01 – 2,00 2,01 – 3,00 3,01 – 4,00	1º Estágio 2º Estágio 3º Estágio 4º Estágio
Grupo 4 – ações relacionadas à comunidade	6	0,00 – 1,50 1,51 – 3,00 3,01 – 4,50 4,51 – 6,00	1º Estágio 2º Estágio 3º Estágio 4º Estágio
Grupo 5 – criação e disseminação de valores socialmente responsáveis	4	0,00 – 1,00 1,01 – 2,00 2,01 – 3,00 3,01 – 4,00	1º Estágio 2º Estágio 3º Estágio 4º Estágio

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados encontrados por esta avaliação de segmento serviram para analisar em quais níveis os grupos se encontram a partir deste levantamento de dados. Outros elementos foram incorporados à discussão sobre os condicionantes dos níveis alcançados pelos grupos empresariais consistem em dados coletados a partir de entrevistas com três *stakeholders* do setor: ALCOPAR, CPA Trading e Jornal Paraná.

O segundo passo da pesquisa consiste na investigação sobre as oportunidades que as empresas buscam maximizar junto ao conjunto de *stakeholders* mediante estratégias de RSE. Além disso, a pesquisa objetiva compreender quais riscos as empresas buscam minimizar ao investirem em estratégias de RSE. Para atender a este passo, foi utilizada uma adaptação do quadro teórico de Machado Filho e Zylbersztajn (2004) e de contribuições de outros autores tais como Fombrun *et al.* (2000), Ashley (2003) e Freeman *et al.* (2004). Este quadro (Quadro 9) consiste em um conjunto de *stakeholders* que pode gerar oportunidades e riscos para a empresa. Conforme mencionado anteriormente, alguns destes *stakeholders* não consistem em um foco direto de estratégias de RSE, todavia podem vir a exercer grande influência sobre a empresa.

Quadro 9 - Quadro metodológico de oportunidades e riscos que podem ocorrer relacionados à RSE

Stakeholder envolvido	Oportunidades	Riscos a serem minimizados
Comunidade	Estão balizadas em melhor relacionamento e minimização de conflitos entre empresa e comunidade	Consistem em danos à imagem da empresa e no aumento dos conflitos entre as partes
Mídia	Consistem em coberturas melhores e também em coberturas mais aprofundadas.	Consistem em uma possível exposição negativa (e excessiva)
Grupos setoriais (ALCOPAR)	Derivam da melhoria do relacionamento entre as partes	Consistem em mau relacionamento entre as partes
Parceiros comerciais	Consistem em melhorias de imagem, melhores transações no futuro, estabelecimento de parcerias, etc.	Consistem em danos à imagem da organização, problemas em transações futuras, quebra de parcerias, etc.
Funcionários	Consistem em melhor relacionamento com funcionários, manutenção de bons funcionários por longo tempo, melhorias de assiduidade, produtividade, comprometimento, etc.	Consistem em dificuldades de relacionamento com funcionários, perda de funcionários para outras organizações, problemas com assiduidade, produtividade, comprometimento, etc.
Agentes reguladores	-	Consistem em danos à imagem da organização e possíveis problemas com as regras estabelecidas por estes agentes
Investidores	Consistem em ganhos de imagem, relação transparente entre agentes, etc.	Consistem em danos à imagem, relação conflituosa, perda de investidores (acionistas)
Grupos de pressão (Ong's, grupos ativistas)	-	Consistem em danos à imagem e relação conflituosa.

Fonte: Adaptado de Ashley (2003), Freeman *et al.* (2004), Fombrun (2000), Machado Filho e Zylbersztajn (2004)

Este quadro representa a maneira como os dados estão dispostos no capítulo dos resultados. O preenchimento deste quadro metodológico ocorreu a partir dos questionários aplicados junto aos grupos empresariais. Desta etapa participaram 7 dos 13 grupos analisados na primeira etapa. Os questionários referentes à esta etapa possuem 16 questões com foco nos seguintes *stakeholders*: colaboradores (2 questões); comunidade (2 questões); mídia (2 questões); clientes (2 questões); investidores externos (2 questões); grupos setoriais (2 questões); parceiros comerciais (2 questões); grupos de pressão (1 questão); e agentes reguladores (1 questão). Deve-se ressaltar que a escolha por apenas uma questão para os grupos de pressão e agentes reguladores está caracterizada devido aos aspectos teóricos, pois estes apresentam que a relação entre empresas e estes agentes está baseada muito mais em minimização de riscos do que em oportunidades.

Além deste questionário, as entrevistas realizadas com *stakeholders* do setor proporcionaram respostas complementares aos riscos e oportunidades que envolvem o comportamento socialmente responsável da agroindústria canavieira paranaense. Estes *stakeholders* são: ALCOPAR, CPA Trading S/A e Jornal Paraná. Para compreender a opinião destes *stakeholders* foram entrevistados o superintendente da ALCOPAR, um diretor executivo da CPA Trading S/A e o editor-chefe do Jornal Paraná. Outros *stakeholders* também foram inquiridos sobre questões específicas, tais como: um procurador do Ministério do Trabalho para a relação entre empresas do setor e seus empregados e um técnico do Instituto Ambiental do Paraná sobre a relação entre empresas do setor e o meio ambiente.

4.3 FONTES DE DADOS

As fontes de dados estão caracterizadas por dois conjuntos. O primeiro conjunto refere-se aos dados referentes à elaboração do referencial teórico e do conteúdo do tópico sobre a agroindústria canavieira paranaense. Estes dados são de natureza secundária, pois consistem em literaturas, relatórios técnicos, etc.

Ainda entre os dados secundários consiste o levantamento de dados sobre as ações de RSE realizada pelos grupos empresariais da agroindústria canavieira paranaense (GEPAG, 2011).

Já o segundo conjunto refere-se aos dados pesquisados para atender à metodologia proposta. Estes dados possuem natureza primária e foram coletados por meio de questionários (Apêndice 1) que contemplaram os processos descritos anteriormente nos procedimentos metodológicos.

Deve-se ressaltar que o objeto estudado consiste nos grupos de empresas da agroindústria canavieira paranaense. Contudo, esta pesquisa analisou somente grupos associados à ALCOPAR e que estavam em atividade no período estudado (2012). Portanto, dentre os grupos que responderam o questionário para o Grupo GEPAG somente foram classificados na primeira etapa; e questionados na segunda etapa os grupos que estavam em atividade em 2012. A análise de dados a partir do questionário feito pelo Grupo GEPAG foi realizada para 13 grupos empresariais, classificando os mesmos segundo os critérios metodológicos adotados. E a segunda etapa foi realizada junto à 7 grupos empresariais que também participaram da primeira pesquisa. A seleção por estes grupos ocorreu a partir dos grupos que já haviam sido inquiridos pelo questionário do Grupo GEPAG. Dentre todos os entrevistados por este grupo, esses 7 foram os grupos que aceitaram responder o questionário

aplicado em uma reunião mensal da ALCOPAR. Os questionários foram aplicados em uma reunião ordinária da ALCOPAR e também enviados para os grupos empresariais do Paraná. O Quadro 6 apresenta os grupos analisados pela pesquisa, tanto pela primeira etapa, quanto pela segunda.

Além disso, outra fonte de dados deriva das entrevistas realizadas com *stakeholders* do setor. Os entrevistados dentro de cada organização foram: o superintendente da ALCOPAR; um diretor executivo da CPA Trading S/A; o editor do Jornal Paraná; um procurador do Ministério do Trabalho; e um técnico do Instituto Ambiental do Paraná.

Quadro 10 – Grupos participantes da pesquisa⁶

Grupos associados à ALCOPAR	Em atividade no período de 2012	Participaram do questionário do Grupo GEPAG (2011)	Participaram do questionário da segunda etapa da pesquisa
Coopcana – Coop. Agrícola Regional de Produtores de Cana Ltda.	Sim	Sim	Sim
Costa Bioenergia Ltda.	Sim	Sim	Sim
DACALDA Açúcar e Alcool Ltda.	Sim	Sim	Sim
Sabarálcool S/A – Açúcar e Alcool	Sim	Sim	Sim
Usina de Açúcar Santa Terezinha Ltda.	Sim	Sim	Sim
Renuka Vale do Ivaí S/A.	Sim	Sim	Sim
Destilaria Melhoramentos S/A	Sim	Sim	Sim
Usina Alto Alegre S/A	Sim	Sim	Não
DASA Destilaria Americana S/A	Sim	Sim	Não
Usiban Açúcar e Alcool Bandeirantes S/A	Sim	Sim	Não
Cooperval Cooperativa Agroindustrial Vale do Ivaí Ltda.	Sim	Sim	Não
Coopagra – Coopeativa Agroindustrial do Noroeste Paranaense	Sim	Sim	Não
Cooperativa Nova Produtiva	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelo autor.

⁶ Entre os grupos empresariais associados à ALCOPAR, alguns não participaram de nenhuma das etapas da pesquisa, tais como: Usina Central do Paraná S/A; Clarion S/A Agroindustrial; Casquel Agrícola e Industrial S/A. Além disso, duas empresas que participaram da pesquisa feita pelo Grupo GEPAG (2011) encerraram suas atividades no ano de 2012, portanto não foram analisadas pela pesquisa. Estas empresas são: Usina de Açúcar e Alcool Goioerê Ltda.; e COROL Agroenergia Usina de Açúcar e Alcool Ltda.

5. ESTRATÉGIAS DE RSE DOS GRUPOS EMPRESARIAIS DA AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA PARANAENSE

Os resultados desta pesquisa, conforme descrito na metodologia, estão dispostos em dois grandes blocos. O primeiro bloco consiste na explanação das práticas realizadas por cada grupo empresarial, a partir do questionário realizado pelo Grupo GEPAG (2011) e na classificação dos grupos empresariais em uma adaptação dos estágios da RSE definidos pelo Instituto Ethos (2008). O segundo bloco de análise apresenta os elementos que motivam os grupos empresariais a adotarem tais ações em relação a cada *stakeholder* envolvido a partir do modelo proposto por Fombrum *et al.* (2000) de riscos e oportunidades relacionados à cada *stakeholder*.

5.1 AÇÕES DE RSE PRATICADAS PELOS GRUPOS EMPRESARIAIS DA AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA PARANAENSE

A partir do questionário realizado pelo grupo GEPAG, da Universidade Paranaense, este tópico buscou classificar os grupos empresariais segundo os Estágios da RSE (elaborados pelo Instituto Ethos). Para este processo de classificação tornam-se necessárias duas etapas para cada grupo de ação (ações visando colaboradores; ações relacionadas ao meio ambiente; ações com foco nos parceiros comerciais; ações destinadas à comunidade; e criação e estabelecimento de valores socialmente responsáveis). A primeira destas consiste em uma breve explanação sobre o que cada grupo analisa. A segunda etapa ocorre a partir do cálculo da média (de respostas) para cada grupo empresarial e posterior alocação nos estágios da RSE. Deve-se ressaltar que posteriormente à apresentação dos estágios serão elucidadas arguições teóricas que exponham elementos que podem funcionar como condicionantes para tais valores. Além disso, serão explanadas as opiniões de outros *stakeholders* envolvidos com os grupos empresariais do setor sucroalcooleiro paranaense.

O primeiro grupo consiste nas estratégias de recursos humanos das empresas e à adequação da empresa às normas legais. As questões presentes neste grupo fazem menção à:

- a) Existência de planos de carreira dentro das empresas do setor sucroalcooleiro paranaense;
- b) Adoção de práticas que visem à minimização e eliminação de atitudes discriminatórias (seja no momento da contratação quanto no ambiente de trabalho);

- c) Realização de consultas aos trabalhadores sobre questões importantes da atividade da empresa;
- d) Existência de planos de saúde, segurança e apoio social aos colaboradores;
- e) Adoção de medidas, por parte da empresa, que possam proporcionar aos colaboradores equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

A partir dos resultados obtidos com as questões, foram calculadas as médias para cada grupo empresarial e apontadas as suas respectivas classificações segundo os processos metodológicos. Estes resultados estão dispostos na Tabela 2.

Tabela 2 - Médias alcançadas pelos grupos e a respectiva classificação para as ações de RSE com foco nos colaboradores⁷

Grupos	Nº de usinas/destilarias	Médias	Classificação
Grupo 1 (Coopcana)	1	5,0	4º estágio
Grupo 2 (Costa Bio Energia)	1	3,0	3º estágio
Grupo 3 (DACALDA)	1	4,0	4º estágio
Grupo 4 (Sabarálcool)	2	4,0	4º estágio
Grupo 5 (Santa Terezinha)	8	5,0	4º estágio
Grupo 6 (Renuka Vale do Ivaí)	2	2,5	2º estágio
Grupo 7 (Melhoramentos)	1	4,0	4º estágio
Grupo 8 (Alto Alegre)	3	4,3	4º estágio
Grupo 9 (Dasa)	1	5,0	4º estágio
Grupo 10 (Usiban)	1	4,0	4º estágio
Grupo 11 (Cooperval)	1	4,0	4º estágio
Grupo 12 (Coopagra)	1	3,0	3º estágio
Grupo 13 (Cooperativa Nova Produtiva)	1	4,0	4º estágio

Fonte: Resultados da pesquisa.

A Tabela 2 demonstra a relevância das ações de RSE visando os colaboradores por parte dos grupos empresariais do setor sucroalcooleiro do Paraná. Dentre os 13 grupos participantes desse questionário foram alcançados os seguintes resultados: 10 grupos apresentaram respostas que os alçaram ao 4º estágio da RSE para as ações relacionadas aos colaboradores, ou seja, pode-se dizer que tais empresas atingiram um nível de pró-atividade em relação às ações de RSE visando os colaboradores; 2 grupos alcançaram o 3º estágio da RSE com foco

⁷ Deve-se ressaltar que os resultados apresentados para as ações vinculadas aos colaboradores podem ter sofrido grande influência do modelo de preenchimento do questionário do Grupo GEPAG, ou seja, o questionário aplicado por eles buscou a identificação das práticas, mas não existem outros estudos para avaliar os níveis e os impactos destas ações. Devido a isso, esta pesquisa buscou as opiniões de outros agentes ligados ao setor para que pudesse haver elementos de comparação.

nos colaboradores, portanto pode-se afirmar que estes grupos encontram-se em um estágio em que percebem vantagens em utilizar as ações de RSE; e 1 grupo alcançou o 2º estágio da RSE para os colaboradores, estágio este que apresenta um nível defensivo das ações de RSE visando principalmente a minimização de conflitos.

Relacionando os níveis obtidos com as afirmações teóricas dispostas em capítulos anteriores, alguns pontos podem ser destacados. O primeiro deles é que de acordo com diversos autores, as práticas visando colaboradores passaram de níveis simples para atender a um conjunto de exigências bem mais abrangente. Portanto, as empresas tendem a investir cada vez mais recursos em ações de RSE destinadas aos colaboradores visando desde a minimização de riscos a possíveis benefícios (DRUCKER, 1998; SCHWARTZ; CARROLL, 2008; KIM, 2011).

Tal afirmação foi encontrada nos resultados, pois vários grupos empresariais ultrapassaram o nível das ações meramente reativas e defensivas (estágios 1 e 2) e passaram a estabelecer práticas que os direcionam para níveis complexos, ou seja níveis nos quais se percebem possíveis ganhos (nível 3) e partem para um caráter proativo (nível 4).

Aspectos complementares foram encontrados nas entrevistas semiestruturadas realizadas juntamente ao superintendente da ALCOPAR – Associação dos Produtores de Bioenergia do Estado do Paraná, ao editor do Jornal Paraná (mídia específica que acompanha o setor) e a um procurador do Ministério do Trabalho de uma região canavieira.

Para o superintendente da ALCOPAR, as usinas passaram a investir em ações vinculadas aos colaboradores desde a década de 1960, quando foi promulgada a Lei nº 4.860 de 1965 que determinava que as empresas deveriam repassar 1% do valor da produção de cana, 1% do valor da produção e comercialização do açúcar e 2% do valor da produção e comercialização do álcool para investimentos em benefícios sociais para a sociedade e para colaboradores. De acordo com o superintendente, em períodos posteriores a esta lei, o setor sucroalcooleiro paranaense passou a perceber vantagens em investir em ações de RSE ligadas aos colaboradores, principalmente porque na opinião dos empresários, isto tende a estimular os colaboradores e resulta em melhorias do comprometimento dos funcionários, diminuição da rotatividade, entre outros aspectos. Ainda para ele, o setor foi um dos poucos no Brasil a alcançar o Selo de Boas Práticas, criado em 2011, pela então presidente Dilma Rousseff.

A visão do editor do Jornal Paraná complementa os tipos de atividades realizadas pelos grupos empresariais visando os colaboradores. Para este entrevistado, o setor realiza ações de dois tipos: ações visando diretamente os colaboradores (ex.: cursos de qualificação; programas de valorização dos funcionários; programas que objetivam aspectos como

cidadania; possibilidade de realocação de trabalhadores do corte em outros segmentos da empresa; e parcerias com outras entidades para fornecer cursos para filhos de funcionários) e ações visando atender a legislação (normas de segurança; melhoria das condições laborais; respeito à diversidade; etc.).

A visão do procurador do Ministério do Trabalho apresenta divergências em relação à opinião emitida pelos outros dois *stakeholders* entrevistados. Este agente considera que a agroindústria canavieira não possui níveis elevados de comportamento socialmente responsável devido à alguns elementos, tais como: condições laborais degradantes dos trabalhadores do campo e a tomada de atitudes benéficas do setor somente ocorrem após exigências do poder público ou de coerções morais por parte da sociedade. Isto representa, para este entrevistado apenas um nível reativo do comportamento socialmente responsável e não proativo como citado pelos outros entrevistados e pelos grupos empresariais.

O passo seguinte consiste em apresentar brevemente a composição metodológica do segundo grupo, o qual se refere às políticas ambientais adotadas pelos grupos empresariais. Este grupo está relacionado à adoção de estratégias sustentáveis por parte da empresa bem como à adaptação da empresa às normas legais. Este grupo apresenta um total de 6 questões e 4 subquestões que fazem menção à:

- a) Redução do impacto ambiental em termos de economia de energia;
 - a.1) redução do impacto ambiental em termos de minimização e reciclagem de resíduos;
 - a.2) redução do impacto ambiental em termos de prevenção de emissão de poluentes;
 - a.3) redução do impacto ambiental em termos de ações de proteção ao ambiente natural;
 - a.4) redução do impacto ambiental optando por transportes sustentáveis;
- b) diminuição dos custos operacionais ao reduzir o impacto ambiental;
- c) mensuração de impactos ambientais ao desenvolver novos produtos e serviços;
- d) disponibilidade de informações aos *stakeholders* sobre os impactos ambientais causados pelos produtos e serviços disponibilizados pela empresa;
- e) identificação de vantagens sobre as concorrentes a partir de ações sustentáveis.

A partir dos resultados obtidos com as questões, foram calculadas as médias para cada grupo empresarial e apontadas as suas respectivas classificações segundo os processos metodológicos. Estes resultados estão dispostos na Tabela 3.

Tabela 3 - Médias alcançadas pelos grupos e a respectiva classificação para as ações de RSE com foco no meio ambiente⁸

Grupos	Nº de usinas/destilarias	Médias	Classificação
Grupo 1 (Coopcana)	1	9,0	4º Estágio
Grupo 2 (Costa Bio Energia)	1	7,0	4º Estágio
Grupo 3 (DACALDA)	1	9,0	4º Estágio
Grupo 4 (Sabarálcool)	2	8,5	4º Estágio
Grupo 5 (Santa Terezinha)	8	8,9	4º Estágio
Grupo 6 (Renuka Vale do Ivaí)	2	8,0	4º Estágio
Grupo 7 (Melhoramentos)	1	9,0	4º Estágio
Grupo 8 (Alto Alegre)	3	8,3	4º Estágio
Grupo 9 (Dasa)	1	7,0	4º Estágio
Grupo 10 (Usiban)	1	7,0	4º Estágio
Grupo 11 (Cooperval)	1	7,0	4º Estágio
Grupo 12 (Coopagra)	1	8,0	4º Estágio
Grupo 13 (Cooperativa Nova Produtiva)	1	6,0	3º Estágio

Fonte: Resultados da pesquisa.

A Tabela 3 demonstra a relevância das ações de RSE que possuem foco no meio ambiente. Dentre os 13 grupos participantes desse questionário foram alcançados os seguintes resultados: 12 grupos apresentaram respostas que os alçaram ao 4º estágio da RSE com foco no meio ambiente e 1 grupo alcançou o 3º estágio da RSE com foco nos colaboradores. Não ocorreram grupos pertencentes aos 2 primeiros estágios, segundo os critérios metodológicos.

Estes valores demonstram que as usinas e destilarias pesquisadas possuem um alto comprometimento referente aos impactos ambientais. Alguns elementos importantes funcionam como condicionantes explicativos para tal situação. O primeiro destes condicionantes é que as estratégias de proteção do meio ambiente consistem em uma das ações de RSE mais comuns (MELO NETO; FROES, 2001).

O segundo destes condicionantes consiste em um elemento teórico, o qual versa sobre o meio ambiente como um dos *stakeholders* das organizações empresariais. Ou seja, além de agentes como colaboradores, comunidade e Estado, o meio ambiente também possui

^{8 8} Deve-se ressaltar que os resultados apresentados para as ações vinculadas ao meio ambiente podem ter sofrido grande influência do modelo de preenchimento do questionário do Grupo GEPAG, ou seja, o questionário aplicado por eles buscou a identificação das práticas, mas não existem outros estudos para avaliar os níveis e os impactos destas ações. Devido a isso, esta pesquisa buscou as opiniões de outros agentes ligados ao setor para que pudesse haver elementos de comparação.

importância no escopo de atividades da empresa. Outra consideração teórica sobre o meio ambiente como *stakeholder* da empresa, é que este não pode vir a causar danos diretos a empresa, mas seus impactos podem ser indiretos, tais como prejuízos à relação destas com outros agentes (ASHLEY, 2003; FOMBRUM *et al.*, 2000).

O terceiro condicionante refere-se especificamente ao setor sucroenergético. Este refere-se ao fato das usinas e destilarias estarem envolvidas diretamente na produção e fornecimento de um componente energético que visa substituir (com eficiência e menos impactos ambientais) os combustíveis fósseis. Portanto, as usinas e destilarias estão caracterizadas como produtoras de um produto que por si só possui características sustentáveis (etanol). Esta característica sustentável refere-se ao fato de que o etanol e o biodiesel são importantes alternativas aos combustíveis fósseis por emitirem menos gases de efeito estufa (GEE), visto que o etanol de cana-de-açúcar emite, em média, 85% menos GEEs do que a gasolina e pode superar 100%, caso seja considerado o aproveitamento de coprodutos da agroindústria canavieira, tais como a geração de bioeletricidade (SOUSA; MACEDO, 2010).

O último dos condicionantes explicitado por estes resultados consiste nas certificações e normas internacionais para a compra de etanol. Como maior exemplo destas certificações e normas internacionais pode-se exemplificar o BONSUCRO. Vale ressaltar que estas certificações têm como grande interesse minimizar a quantidade de GEE emitida, ou seja, as ações de minimização de impacto ambiental sofrem grande influência da adoção destas certificações por parte das empresas (SCARLAT; DALLEMAND, 2011).

Outros elementos importantes sobre a questão ambiental para o setor foram extraídos a partir das entrevistas realizadas junto ao superintendente da ALCOPAR, ao diretor executivo da CPA Trading, ao editor do Jornal Paraná e a um técnico responsável do IAP (Instituto Ambiental do Paraná).

Para o superintendente da ALCOPAR, a adoção de práticas sustentáveis tornou-se uma constante para o setor, mesmo diante de custos elevados (principalmente para a certificação). O primeiro motivo desta situação, de acordo com este entrevistado, refere-se ao segmento de bioenergia, produto este que tem como uma de suas principais características a menor emissão de poluentes para a atmosfera. O segundo motivo consiste em medidas vistas como competitivas para os próprios grupos empresariais, tais como o reaproveitamento de energia (advinda de sua própria produção) e o uso de colhedoras mecanizadas para maximizar a produção.

A afirmação do diretor executivo da CPA Trading também seguiu a linha de raciocínio do superintendente da ALCOPAR, pois o entrevistado da CPA Trading afirmou que o setor

buscou nos últimos anos uma adoção de práticas sustentáveis aos seus processos. Ainda para esse entrevistado, o setor visou a sua adequação às exigências dos mercados internacionais, principalmente para atender a requisitos como menor emissão de poluentes, diminuição de queimadas, não realização de desmatamento, reaproveitamento de resíduos e de energia, entre outros.

Para o editor do Jornal Paraná, o setor teve uma grande evolução na adoção de técnicas de produção e manejo sustentáveis, principalmente no tocante aos resíduos gerados pelas empresas e pela mecanização das colheitas, o que visa além de maior capacidade produtiva para o setor uma menor emissão de poluentes derivados das queimadas.

As afirmações dispostas pelos grupos empresariais e por *stakeholders* ligados diretamente ao setor são corroboradas pelo técnico responsável pelo controle de emissões sólidas e líquidas do IAP. Para este entrevistado, o setor caminha a passos largos para atingir a sustentabilidade quanto aos critérios ambientais. Isto se deve a inserção de tecnologias de controle de emissão e resíduos sólidos e líquidos, cogeração de energia elétrica, substituição do corte manual com queimadas pelo corte mecanizado e sem uso de queimadas e, finalmente, adoção de tecnologias que visam menor consumo de água e reaproveitamento de resíduos sólidos e líquidos como fertilizantes.

O passo seguinte consiste em apresentar brevemente a composição metodológica do terceiro grupo, o qual se refere às políticas de mercado adotadas pelos grupos empresariais. Este grupo está relacionado à adoção de estratégias mercadológicas responsáveis por parte da empresa. Este grupo apresenta um total de 4 questões:

- a) Disponibilidade de informação clara sobre os produtos para os parceiros comerciais;
- b) Uso de processos eficientes para o recolhimento de reações e consultas feitas pelos parceiros comerciais;
- c) Uso de processos para tratamento de informações e reclamações realizadas pelos parceiros comerciais;
- d) Cooperação com outras empresas para atender a questões relativas à RSE.

A partir dos resultados obtidos com as questões, foram calculadas as médias para cada grupo empresarial e apontadas as suas respectivas classificações segundo os processos metodológicos. Estes resultados estão dispostos na Tabela 4.

Tabela 4 - Médias alcançadas pelos grupos e a respectiva classificação para as ações de RSE com foco nos parceiros comerciais

Grupos	Nº de usinas/destilarias	Médias	Classificação
Grupo 1 (Coopcana)	1	0,00	1º Estágio
Grupo 2 (Costa Bio Energia)	1	1,00	1º Estágio
Grupo 3 (DACALDA)	1	1,00	1º Estágio
Grupo 4 (Sabarálcool)	2	2,50	2º Estágio
Grupo 5 (Santa Terezinha)	8	1,25	2º Estágio
Grupo 6 (Renuka Vale do Ivaí)	2	1,50	2º Estágio
Grupo 7 (Melhoramentos)	1	2,00	2º Estágio
Grupo 8 (Alto Alegre)	3	3,70	4º Estágio
Grupo 9 (Dasa)	1	4,00	4º Estágio
Grupo 10 (Usiban)	1	1,00	1º Estágio
Grupo 11 (Cooperval)	1	4,00	4º Estágio
Grupo 12 (Coopagra)	1	0,00	1º Estágio
Grupo 13 (Cooperativa Nova Produtiva)	1	2,00	2º Estágio

Fonte: Resultados da pesquisa.

A classificação por estágios para este segmento de ações apresentou algumas diferenças em relação aos outros segmentos. Apenas 3 grupos empresariais alcançaram o 4º estágio. A maioria dos grupos empresariais atingiu apenas o 1º estágio (5 grupos) e 2º estágio (5 grupos). Outra consideração relevante é que dois grupos empresariais não pontuaram neste segmento e foram classificados como pertencentes ao primeiro grupo, ou seja, tomam ações meramente reativas a este quesito da RSE.

Deve-se ressaltar que a situação de incipiência dos estágios deste segmento deriva principalmente do baixo número de respostas positivas que as empresas apresentaram para as primeiras 3 questões, pois a quantidade de respostas positivas encontradas nestas questões ficou abaixo da metade. Estas questões fazem referência aos processos informacionais das empresas, ou seja, como as empresas disponibilizam informações para seus *stakeholders* e como as empresas processam as informações advindas destes. Possíveis condicionantes para estas respostas podem estar relacionados aos sistemas de informação das próprias organizações, ou seja, os mecanismos utilizados por elas podem não ser satisfatórios para atender a tais questões. Além disso, outro elemento condicionante consiste nos produtos fabricados serem considerados *commodities*, ou seja, ocorre pouca especificidade em relação ao produto. Cotejando esta situação atual, espera-se que tais cenários mudem a partir das certificações, principalmente porque a relação com alguns *stakeholders* (clientes internacionais) possui grande dependência de tais certificações.

Já a questão que obteve resultados positivos superiores e refletiu diretamente nos níveis alcançados refere-se às parcerias entre as organizações para que estas consigam atender o contexto da RSE. Elementos importantes sobre esta situação partem do pressuposto que um dos meios das empresas agirem de maneira responsável é via parcerias com outras organizações, ou seja, ao invés das empresas internalizarem os custos das ações sociais, elas podem funcionar apenas como mantenedoras de organizações que se dediquem exclusivamente a estes fins (MACHADO FILHO, 2002). Isto decorre, sobretudo, segundo Fischer (2005), pela possibilidade de minimização de custos percebida pelas organizações. As organizações passam a analisar a RSE como um elemento de seu portfólio e para tanto devem atender determinados critérios de viabilidade, o que tende a refletir na execução de parcerias para a minimização de custos.

A opinião de alguns *stakeholders*, exemplo, a ALCOPAR, CPA e o Jornal Paraná diferem da apresentada pelas empresas do setor, visto que segundo estes *stakeholders* várias decisões importantes do setor são tomadas pelos grupos em conjunto, portanto, ocorre uma minimização da assimetria entre eles e alguns parceiros, sobretudo a CPA Trading, que também constitui um braço dos grupos empresariais do Paraná. Pode-se pensar, portanto, que as questões referentes a este segmento não foram bem compreendidas pelos empresários e foram mais bem entendidas pelos *stakeholders* a partir das entrevistas.

O passo seguinte consiste em apresentar brevemente a composição metodológica do quarto grupo, o qual se refere às ações de RSE visando à comunidade. Este grupo está relacionado à adoção de ações sociais e manutenção de uma boa relação com as comunidades do entorno das empresas. Este grupo apresenta um total de 6 questões que referem-se aos seguintes aspectos:

- a) Disponibilidade de vagas de empregos e estágios para jovens;
- b) Disponibilidade de vagas de emprego para pessoas pertencentes a grupos menos favorecidos;
- c) Realização de diálogos com a comunidade sobre questões importantes ou delicadas (ex.: resíduos);
- d) Realização de aquisições no mercado local;
- e) Incentivos a ações de voluntariado dos colaboradores na comunidade;
- f) Disponibilidade de apoio financeiro para a comunidade;

A partir dos resultados obtidos com as questões, foram calculadas as médias para cada grupo empresarial e apontadas as suas respectivas classificações segundo os processos metodológicos. Estes resultados estão dispostos na tabela a seguir.

Tabela 5 - Médias alcançadas pelos grupos e a respectiva classificação para as ações de RSE com foco na comunidade

Grupos	Nº de usinas/destilarias	Médias	Classificação
Grupo 1 (Coopcana)	1	6,0	4º Estágio
Grupo 2 (Costa Bio Energia)	1	4,0	3º Estágio
Grupo 3 (DACALDA)	1	4,0	3º Estágio
Grupo 4 (Sabarálcool)	2	5,0	4º Estágio
Grupo 5 (Santa Terezinha)	8	6,0	4º Estágio
Grupo 6 (Renuka Vale do Ivaí)	2	5,5	4º Estágio
Grupo 7 (Melhoramentos)	1	6,0	4º Estágio
Grupo 8 (Alto Alegre)	3	5,7	4º Estágio
Grupo 9 (Dasa)	1	6,0	4º Estágio
Grupo 10 (Usiban)	1	6,0	4º Estágio
Grupo 11 (Cooperval)	1	4,0	3º Estágio
Grupo 12 (Coopagra)	1	4,0	3º Estágio
Grupo 13 (Cooperativa Nova Produtiva)	1	4,0	3º Estágio

Fonte: Resultados da pesquisa.

A partir da classificação em estágios, pode-se perceber que diante dos critérios metodológicos selecionados, os grupos empresariais do setor sucroalcooleiro paranaense estiveram nos quadrantes superiores da RSE para as ações voltadas à comunidade. Dentre os 13 grupos analisados, 8 alcançaram o 4º estágio e 5 alcançaram o 3º estágio da RSE para ações voltadas à comunidade. Primeiramente, isto se deve aos resultados obtidos neste segmento de questões, o qual apresentou pouquíssimos resultados negativos. Entre os elementos que podem ser considerados condicionantes de tal situação, o primeiro deles tem grande relação com a manutenção de uma boa relação entre a empresa e a comunidade (MACHADO FILHO, 2006).

Pode-se dizer que existe um contrato social implícito entre comunidades e empresas, pois estas cedem diversos aspectos de interesse dos grupos empresariais, tais como espaço, localização, mão-de-obra e em muitos casos as matérias primas para as atividades das empresas. Portanto, as empresas além de gerar os requisitos básicos, tais como empregos e recursos financeiros para a região onde se instalam, devem também cuidar para que suas externalidades não prejudiquem a comunidade.

Além disso, segundo Peliano (2001), as ações voltadas à comunidade estão entre as mais evoluídas e diversificadas dentro do escopo da RSE. Diversos tipos são comuns, tais como auxílio à cultura, ao esporte, práticas de assistência social, etc. Analisando também as

respostas do segmento fica claro que este é um dos itens atendidos por muitas empresas, principalmente no tocante à contratação de jovens e de pessoas pertencentes a grupos menos favorecidos. Além disso, muitas empresas afirmaram destinar recursos financeiros diretamente para a comunidade.

Outro elemento importante que pode ser um condicionante dos estágios elevados consiste no incentivo às ações de voluntariado. Fischer e Falconer (2001) afirmam que estas práticas se tornaram muito comuns ao longo do tempo. E, conforme relatado nas questões, várias empresas pesquisadas informaram que incentivam seus colaboradores a atuarem como voluntários.

Utilizando as entrevistas para complementar esta discussão, alguns aspectos em comum são encontrados. Segundo o superintendente da ALCOPAR, o investimento do setor em ações visando à comunidade é muito relevante. Citou que estas ações podem ocorrer de duas maneiras: a) ações realizadas de maneira individual pelos grupos empresariais; e b) ações realizadas em conjunto por meio da ALCOPAR (ex.: Projeto Agora junto às escolas estaduais e municipais do Paraná). A realização de boas práticas junto à comunidade também consiste em uma missão da ALCOPAR e é repassada para seus membros, pois uma das prioridades da entidade consiste em manter e propagar a boa imagem do setor perante os demais *stakeholders*.

Para o editor do Jornal Paraná, os grupos empresariais realizam muitas atividades vinculadas à comunidade. Os focos são os mais variados como, por exemplo, incentivos diretos aos eventos da comunidade, incentivos diretos a organizações do terceiro setor sediadas nas comunidades, projetos ligados à educação, entre outros. Ainda segundo este entrevistado as usinas e destilarias buscam manter uma relação próxima com as comunidades onde estão inseridas, pois elas são fonte de recursos humanos, matérias-primas e os conflitos são muitas vezes minimizados a partir destas ações.

O passo seguinte consiste em apresentar brevemente a composição metodológica do quinto grupo. Este grupo está relacionado à adoção de valores e códigos de conduta por parte das organizações e se esses códigos de conduta são de conhecimento de outros agentes. Este grupo apresenta um total de 4 questões que referem-se aos seguintes aspectos:

- a) Existência de um código de valores e de regras de conduta socialmente responsáveis;
- b) Conhecimento dos clientes sobre o código de valores e regras de conduta socialmente responsáveis da empresa;

- c) Conhecimento dos colaboradores sobre o código de valores e regras de conduta socialmente responsáveis da empresa;
- d) Incentivo aos colaboradores para que cumpram os códigos de valores e regras de conduta socialmente responsáveis da empresa.

A partir dos resultados obtidos com as questões, foram calculadas as médias para cada grupo empresarial e apontadas as suas respectivas classificações segundo os processos metodológicos. Estes resultados estão dispostos na Tabela 6.

Tabela 6 - Médias alcançadas pelos grupos e a respectiva classificação para as ações de criação e propagação de valores socialmente responsáveis

Grupos	Nº de usinas/destilarias	Médias	Classificação
Grupo 1 (Coopcana)	1	4,0	4º Estágio
Grupo 2 (Costa Bio Energia)	1	3,0	3º Estágio
Grupo 3 (DACALDA)	1	2,0	2º Estágio
Grupo 4 (Sabarálcool)	2	4,0	4º Estágio
Grupo 5 (Santa Terezinha)	8	4,0	4º Estágio
Grupo 6 (Renuka Vale do Ivaí)	2	2,0	2º Estágio
Grupo 7 (Melhoramentos)	1	1,0	1º Estágio
Grupo 8 (Alto Alegre)	3	3,7	3º Estágio
Grupo 9 (Dasa)	1	4,0	4º Estágio
Grupo 10 (Usiban)	1	3,0	3º Estágio
Grupo 11 (Cooperval)	1	3,0	3º Estágio
Grupo 12 (Coopagra)	1	4,0	4º Estágio
Grupo 13 (Cooperativa Nova Produtiva)	1	0,0	1º Estágio

Fonte: Resultados da pesquisa.

Analisando a Tabela 6, pode-se perceber que os grupos distribuíram-se entre os quatro estágios. Diferentemente de outros segmentos em que ocorreram apenas dois estágios. No estágio proativo (4º estágio) encontram-se 5 grupos empresariais. No estágio reativo (3º estágio) encontram-se 4 grupos empresariais. No estágio intermediário (2º estágio) encontram-se 2 grupos empresariais. No estágio básico (1º estágio) encontram-se 2 grupos empresariais.

Os resultados elevados para este segmento e o consequente enquadramento de vários grupos empresariais nos estágios superiores não é uma surpresa. Isto se deve principalmente à mudança do comportamento organizacional e à concepção de que as organizações cada vez mais devem adequar suas atividades e processos aos aspectos éticos, socialmente responsáveis e sustentáveis. Isto pode ser melhor entendido pela afirmação de Drucker (1998) de que as

empresas criaram consciência de que são causadoras de externalidades, em função disso buscam melhorar suas atividades e processos. Contudo, não é somente a consciência que fez as empresas mudarem seus valores, pois muitos dos valores socialmente responsáveis agregados vieram como elementos visando melhorar a relação entre empresa e demais *stakeholders*.

A adoção de um conjunto de valores socialmente responsáveis tornou-se um dos elementos estratégicos para as empresas. Tais valores passaram a ser uma exigência dos mercados, principalmente após a percepção das mais diversas populações sobre a ineficiência do Estado para muitas questões. Além disso, as relações estabelecidas entre as empresas e os demais *stakeholders* (tais como colaboradores, comunidade e parceiros comerciais) passou a exigir um comportamento ético e, muitas vezes, altruísta (ANSOFF; McDONELL, 1993; ASHLEY, 2000).

Pode-se ainda considerar os códigos de valores e de conduta das empresas como um elemento estratégico, pois segundo Albuquerque (1992), organizações além de um composto de recursos humanos, cargos, atribuições básicas, bens ou serviços disponibilizados, entre outros, são compostas por uma cultura que deve praticar suas atividades da melhor maneira possível. Portanto, sendo as empresas um composto de recursos humanos e culturas positivistas que visam o sucesso, estas devem ter seus planejamentos estritamente acordados aos objetivos e à relação com os demais agentes.

Utilizando as entrevistas para complementar esta discussão, alguns aspectos tornam-se relevantes. Segundo o superintendente da ALCOPAR, a mudança institucional pela qual passou o setor (encerramento das regulações do setor e encerramento do PROÁLCOOL) foi um elemento motriz das mudanças organizacionais. Outro fator ressaltado por ele consiste na entrada de novos *players* no mercado, principalmente os grandes grupos nacionais e internacionais. Tais fatores, aliados a mudanças nos anseios dos consumidores, sobretudo nos mercados internacionais impulsionaram as empresas a adotarem novos padrões e valores socialmente responsáveis.

A opinião do diretor executivo da CPA possui aspectos em comum com a visão do superintendente da ALCOPAR, pois para ele a adoção de valores socialmente responsáveis foi motivada por três elementos importantes: o novo rigor da legislação trabalhista e ambiental, a relação comercial com o mercado internacional e a quebra de paradigmas após o fim da regulamentação estatal.

Já o editor do Jornal Paraná atribuiu as mudanças de valores socialmente responsáveis principalmente ao novo perfil dos empresários do setor. Segundo ele, os empresários do setor

possuem uma consciência socialmente responsável muito maior do que os antecessores. Sobre esta questão do perfil dos empresários do setor, pode-se citar o estudo de Tarifa *et al.* (2012) em que os autores elaboraram uma pesquisa junto a empresários da agroindústria canavieira paranaense para identificar os perfis dos empresários quanto as questões políticas, econômicas e sociais. Neste estudo, mesmo não tendo escopo para a RSE, foi possível identificar entre os empresários do setor uma preocupação com questões sociais importantes, tais como as falhas na distribuição de renda entre a população brasileira e os problemas relacionados à reforma agrária.

A partir das afirmações teóricas e de afirmações sobre o setor, compreende-se que a agroindústria canavieira paranaense passa por uma reformulação no tocante à adoção e execução dos valores socialmente responsáveis. Estas mudanças estão alicerçadas em critérios econômicos (relação com o mercado), critérios legais (regulamentações) e também critérios particulares aos novos empresários do setor.

Por fim, pode-se dizer que ao caracterizar todos os tipos de ações compiladas pelo Grupo GEPAG (2011) nos estágios estipulados pelo Instituto Ethos, alguns aspectos em comum foram encontrados. A maioria dos grupos empresariais situou seus níveis de ações nos quadrantes superiores nos segmentos de ações diretas (ações visando os colaboradores, ações visando o meio ambiente e ações visando à comunidade). O segmento de ações indiretas, como a criação e propagação de valores socialmente responsáveis também atingiu resultados positivos. O único segmento que destoou na classificação foi o aspecto relacionado às políticas de mercado.

O próximo passo da análise de resultados consiste em uma explanação e análise dos fatores que motivam as ações de RSE pelos grupos empresariais do setor. Esta análise consiste em compilar os motivos que levam os grupos a investirem em ações de RSE avaliando riscos e oportunidades em relação a cada *stakeholder*.

5.2 ELEMENTOS MOTIVADORES DAS ESTRATÉGIAS DE RSE

Este tópico consiste em uma análise dos elementos motivadores das ações de RSE pelos grupos empresariais da agroindústria canavieira paranaense. Deve-se ressaltar que nem todos os grupos empresariais analisados no primeiro bloco de questões participaram desta fase da pesquisa. Dentre os 13 grupos participantes da pesquisa do Grupo GEPAG, 7 grupos empresariais participaram desta fase.

A segunda fase consiste em um questionário de 16 questões sobre oportunidades e riscos envolvendo as ações de RSE e os demais *stakeholders* das empresas, os quais são: colaboradores (2 questões), comunidade (2 questões), mídia (2 questões), clientes (2 questões), investidores externos (2 questões), grupos setoriais (2 questões), grupos de pressão (1 questão), agentes reguladores (1 questão). Além destes questionários foram entrevistados (sobre estes aspectos) alguns *stakeholders* da agroindústria canavieira, tais como a ALCOPAR, a CPA Trading e o Jornal Paraná. Estes agentes foram indagados sobre os fatores que motivam o comportamento socialmente responsável baseando-se nas oportunidades e riscos envolvidos com cada *stakeholder* estabelecido pelo questionário.

5.2.1 Análise da visão dos grupos empresariais da agroindústria canavieira quanto a RSE

Esta análise está dividida em duas etapas. A primeira delas consiste em uma explicação dos resultados obtidos junto aos grupos empresariais. A segunda incide na construção de um quadro resumido de riscos e oportunidades compiladas a partir dos questionários realizados junto aos grupos empresariais da agroindústria canavieira paranaense.

O primeiro *stakeholder* a ser analisado consiste nos colaboradores dos grupos pesquisados. A primeira questão referente a este *stakeholder* buscou identificar o que as organizações esperam dos colaboradores ao realizarem ações de RSE. Esta questão podia ter mais de uma alternativa respondida, portanto as respostas obtidas foram: 2 grupos afirmaram que buscam somente o aumento da produtividade, comprometimento e assiduidade dos colaboradores; 2 grupos afirmaram que procuram somente a fidelização dos colaboradores; e 3 grupos assinalaram duas respostas (aumento da produtividade, comprometimento e assiduidade; e fidelização dos colaboradores). As demais alternativas não foram assinaladas como relevantes pelos grupos empresariais.

A segunda questão referente aos colaboradores investigou o que a não execução de ações socialmente responsáveis poderia resultar. Esta questão também poderia ter mais de uma alternativa respondida, portanto, os resultados encontrados foram: 1 grupo afirmou que isso prejudica o comprometimento, a assiduidade e a produtividade dos colaboradores; 2 grupos afirmaram que isto prejudica a fidelização dos colaboradores; 1 grupo afirmou que isso pode fazer com que os colaboradores entrem com possíveis ações judiciais contra a empresa; 2 grupos assinalaram duas respostas (prejuízos ao comprometimento, assiduidade e produtividade dos colaboradores; e prejuízos a fidelização dos colaboradores); 1 grupo assinalou três respostas (prejuízos ao comprometimento, assiduidade e produtividade dos

colaboradores; prejuízos a fidelização dos colaboradores; e chance dos colaboradores entrarem com ações judiciais contra a empresa).

O segundo *stakeholder* analisado incide na comunidade do entorno dos grupos pesquisados. A primeira questão referente a este *stakeholder* versa sobre a melhoria de relacionamento entre empresa e comunidade a partir de ações de RSE. Esta questão possui alternativas dicotômicas, ou seja, a aceitação de uma delas inviabiliza a aceitação de outra. Todos os grupos empresariais (7) afirmaram que sim, ou seja, o relacionamento entre empresa e comunidade pode melhorar a partir das ações socialmente responsáveis.

A segunda questão alusiva à comunidade busca identificar o que pode ocorrer em relação à comunidade, caso a empresa não atue de maneira socialmente responsável. Esta questão só poderia ter uma alternativa assinalada. As respostas obtidas para não atuar de maneira socialmente responsável foram: 2 empresas afirmaram que resultará apenas em reclamações da comunidade; 4 empresas afirmaram que pode resultar em reclamações da comunidade, exposição negativa e possíveis processos; 1 empresa afirmou que não resultará em nada, pois a comunidade, de maneira geral, não está atenta a estas questões.

O terceiro *stakeholder* analisado consiste na mídia. A primeira questão alusiva à mídia versa sobre a melhoria do relacionamento entre empresas e mídia a partir da adoção de ações de RSE. Esta questão possui uma estrutura dicotômica, em que uma resposta assinalada inviabiliza a outra. As respostas encontradas foram: 5 empresas afirmaram que as ações de RSE podem servir para a melhoria da relação entre mídia e grupos empresariais; e 2 afirmaram que as ações de RSE não causarão efeito benéfico nessa relação.

A segunda questão versa sobre a publicação de informações danosas à imagem da empresa, caso esta não adote ações de RSE. Esta questão também possui uma estrutura dicotômica e as respostas obtidas foram: 5 empresas afirmaram que sim, ou seja, a mídia pode publicar informações danosas à imagem da empresa caso esta não atue de maneira socialmente responsável; 2 empresas afirmaram que não, ou seja, a mídia não se interessa pelas ações de RSE realizadas pelos grupos empresariais da agroindústria canavieira.

O quarto *stakeholder* consiste nos clientes dos grupos empresariais. A primeira questão busca identificar se a adoção de um comportamento socialmente responsável pode proporcionar benefícios diretos às transações comerciais. Esta questão está estruturada de forma dicotômica e apresentou as seguintes respostas: todos os grupos empresariais (7) responderam que sim, pois na opinião deles a adoção de ações de RSE pode acarretar benefícios diretos às transações comerciais.

A segunda questão faz alusão aos problemas que podem ocorrer junto aos clientes, caso as empresas não possuam um comportamento socialmente responsável. Esta questão permite que somente uma alternativa seja assinalada. As respostas identificadas foram: 2 grupos empresariais afirmaram que a não adoção de ações de RSE pode causar impactos diretos nas transações comerciais; e 5 grupos afirmaram que, embora a falta das ações de RSE não causem efeito direto nas transações, os clientes passam a exigir a adoção de tais ações com maior ênfase.

O quinto *stakeholder* consiste nos investidores externos da empresa. A primeira questão relacionada a este agente indaga se, na visão das empresas, a adoção de ações de RSE pode ser um elemento atrativo para novos investimentos destes agentes. Esta questão possui uma estrutura dicotômica, portanto, somente uma alternativa pôde ser assinalada. Os resultados encontrados foram: 5 grupos empresariais afirmaram que a adoção de ações de RSE podem ser elementos atrativos para investidores externos; e 2 grupos afirmaram não possuir investidores externos.

A segunda questão relacionada aos investidores externos versa sobre os danos que podem vir a ocorrer caso a empresa não atue de maneira socialmente responsável. Esta questão poderia ter mais de uma resposta assinalada, contudo nenhum grupo assinalou mais de uma opção. As respostas encontradas foram: 5 grupos empresariais afirmaram que a não realização de ações de RSE causaria somente danos à imagem da organização; e 2 grupos afirmaram não possuir investidores externos.

O sexto *stakeholder* analisado versa sobre os grupos setoriais (ALCOPAR, sindicatos, etc.). A primeira questão busca compreender se as empresas acreditam que as ações de RSE podem funcionar como elementos benéficos para a relação entre grupos empresariais e grupos setoriais. Esta questão possui uma estrutura dicotômica, assim somente uma resposta pôde ser assinalada. Os resultados alcançados foram: todos os sete grupos analisados afirmaram que sim, ou seja, a relação entre grupos setoriais e grupos empresariais pode melhorar a partir da execução de ações de RSE.

A segunda questão referente a este *stakeholder* busca identificar quais problemas podem ocorrer entre grupos setoriais e grupos empresariais a partir da não realização de ações de RSE. Esta questão possui suas respostas estruturadas em uma escala, ou seja, as respostas podem estar relacionadas a um aspecto pouco relevante ou a um aspecto muito relevante. As respostas obtidas foram: 4 grupos empresariais afirmaram que ocorreria apenas um desgaste da imagem do grupos empresariais perante este *stakeholder*; e 3 grupos empresariais afirmaram que isto pode causar problemas de relacionamento com os grupos setoriais.

O sétimo *stakeholder* analisado consiste nos parceiros comerciais da empresa. A primeira questão elaborada para este agente versa sobre os impactos positivos que podem ocorrer a partir da realização de ações de RSE pelas empresas. Esta questão possui suas respostas estruturadas em uma escala, ou seja, as respostas podem estar relacionadas a um aspecto pouco relevante ou muito relevante. Os resultados encontrados foram: 3 grupos empresariais afirmaram que a realização de ações de RSE pode melhorar a imagem do grupo empresarial e pode melhorar a condição das transações e 4 grupos afirmaram que além de melhorar a imagem e as transações, as ações de RSE podem servir como incentivo ao estabelecimento de parcerias.

A segunda questão referente aos parceiros comerciais busca identificar se a falta de um comportamento socialmente responsável pode ser prejudicial aos grupos empresariais. Esta questão está estruturada de forma dicotômica, portanto somente uma resposta poderia ser assinalada. As respostas alcançadas foram: todos os grupos empresariais (7) afirmaram que sim, ou seja, a falta de ações de RSE ou de um comportamento socialmente responsável pode ser prejudicial à relação entre empresas e parceiros comerciais do setor sucroalcooleiro.

O oitavo *stakeholder* analisado refere-se aos grupos de pressão (grupos ligados ao ambiente de trabalho, aos aspectos sociais, aos problemas ambientais, etc.). Para este *stakeholder* foi estabelecida somente uma questão, pois ao basear-se em composições teóricas de Fombrum (2000) e Machado Filho (2002) pôde-se identificar que as ações de RSE vinculadas aos grupos de pressão devem servir somente como um elemento minimizador de riscos, pois comumente não apresentam oportunidades relevantes. Logo, a questão buscou identificar quais problemas poderiam ocorrer entre os grupos de pressão e os grupos empresariais, caso não fossem adotados comportamentos socialmente responsáveis. Os resultados encontrados foram: 2 grupos empresariais afirmaram que a não adoção de ações de RSE podem gerar apenas reclamações por parte dos grupos de pressão; e 5 grupos empresariais afirmaram que a não realização de ações de RSE pode gerar reclamações, exposição negativa e (em alguns casos) possíveis processos judiciais aventados por tais grupos.

O último *stakeholder* analisado consiste nos agentes reguladores (ex.: Instituto Ambiental do Paraná, Ministério do Trabalho, Ministério Público, entre outros). Para este *stakeholder* foi estabelecida somente uma questão, pois ao basear-se em composições teóricas de Machado Filho (2002) pôde-se identificar que as ações de RSE vinculadas aos agentes reguladores, comumente, devem servir somente como um elemento minimizador de riscos e não como fonte de ganhos. Tais agentes não proporcionam ganhos diretos à empresa, todavia

podem causar problemas caso as regras estabelecidas por eles não estejam em concordância com a postura adotada pela empresa. Destarte, esta questão versa sobre como pode ser a relação entre agentes reguladores e grupos empresariais, caso estes não adotem ações de RSE. As respostas alcançadas foram: 4 grupos empresariais afirmaram que ao não executar ações de RSE, os agentes reguladores podem fazer uso de medidas de fiscalização mais severas; e 3 grupos afirmaram que as medidas de fiscalização não mudam diante desta situação.

O Quadro 11 apresenta um resumo das respostas apresentadas pelos grupos empresariais em relação aos *stakeholders*. Além deste quadro, breves notas cotejando as teorias apresentadas e as respostas dos grupos empresariais serão dispostas para elucidar se as respostas apresentadas estão em acordo com as considerações teóricas sobre a doutrina da RSE.

Quadro 11 – Sumarização de oportunidades e riscos na visão dos grupos empresariais em relação à RSE

Stakeholder envolvido	Oportunidades	Riscos a serem minimizados
Colaboradores	3 grupos afirmaram que podem ocorrer melhoria da produtividade e comprometimento e possível fidelização; 2 grupos afirmaram somente melhoria da produtividade e comprometimento; 2 grupos afirmaram somente fidelização dos colaboradores.	2 grupos citaram prejuízos as questões comportamentais e de produtividade e prejuízos a fidelização dos colaboradores; 2 grupos citaram somente prejuízos a fidelização dos colaboradores; 1 grupo citou prejuízos a fidelização dos colaboradores; prejuízos às questões comportamentais e de produtividade; e chance dos colaboradores entrarem com ações judiciais contra a empresa; 1 grupo citou somente prejuízos às questões de comprometimento e produtividade; 1 grupos citou somente risco de ações judiciais movidas pelos colaboradores;
Comunidade*	Todos os grupos afirmaram que o relacionamento entre empresas e comunidade pode melhorar;	4 grupos afirmaram que existe risco de exposição negativa, reclamações da comunidade e possíveis processos; 2 grupos asseveraram que existem somente riscos de reclamações da comunidade;
Mídia**	5 grupos citaram que a relação entre empresas e mídia pode melhorar a partir das ações de RSE;	5 grupos afirmaram que a não adoção de um comportamento socialmente responsável faz com que a mídia publique matérias danosas a imagem das empresas;
Mercado consumidor	Todos os grupos afirmaram que as ações de RSE podem resultar em benefícios para as transações comerciais	5 grupos afirmaram que embora não ocorram impactos diretos para as transações comerciais, o mercado consumidor passará a exigir o comportamento socialmente responsável com maior ênfase; 2 grupos afirmaram que podem ocorrer impactos diretos sobre as transações comerciais;
Investidores*** externos	5 grupos afirmaram que a adoção de ações de RSE pode ser um elemento atrativo para novos investidores;	5 grupos afirmaram que somente ocorreriam danos a imagem da empresa perante esses associados sem nenhum outro impacto
Grupos setoriais	Todos os grupos afirmaram que a relação entre os grupos setoriais e as empresas do setor pode melhorar a partir da adoção de um comportamento socialmente responsável;	4 grupos afirmaram que podem ocorrer desgastes da imagem das empresas perante os grupos setoriais; 3 grupos afirmaram que podem ocorrer problemas de relacionamento entre eles.
Parceiros comerciais	4 grupos afirmaram que além da melhoria de imagem e das condições das transações, podem ser estabelecidas parcerias. 3 grupos afirmaram que a imagem da empresa perante esses grupos será melhor e isso refletiria em melhores condições de	Todos os grupos afirmaram que o relacionamento entre empresas e parceiros comerciais pode ser prejudicado pela não adoção de ações de RSE.

	transações comerciais;	
Grupos ativistas	-	5 grupos afirmaram que a não realização de ações de RSE pode gerar reclamações, exposição negativa e possíveis processos judiciais aventados por tais grupos; 2 grupos afirmaram que somente podem ocorrer reclamações destes grupos.
Agentes reguladores****	-	4 grupos afirmaram que os agentes reguladores podem realizar fiscalizações mais rigorosas a partir da não adoção de ações de RSE.

* 1 grupo afirmou que não existem riscos relacionados à comunidade - foi excluído do quadro;

** 2 grupos afirmaram que não ocorrem oportunidades e nem riscos relacionados à mídia - foram excluídos do quadro;

***2 grupos afirmaram não possuir investidores externos de nenhum tipo - a resposta deles foi excluída do quadro;

****3 grupos afirmaram que a fiscalização se mantém igual, mesmo com a não adoção de ações de SER – foram excluídos do quadro.

Fonte: agrupamento feito pelo autor a partir dos questionários realizados junto aos grupos empresariais.

Conforme mencionado, a maioria dos grupos empresariais participantes da pesquisa respondeu positivamente ao questionário. Isto pode ser afirmado porque os grupos assinalaram respostas que significam que podem ocorrer vários tipos de riscos e oportunidades devido ao comportamento de acordo com a RSE.

Ao basear-se em diversos autores que disseminaram conceitos sobre a RSE, pode-se encontrar que as oportunidades e riscos envolvendo os demais *stakeholders* estão entre os fatores instrumentais que impulsionam o comportamento socialmente responsável. Dessa forma, ao encontrar afirmações que assumem a ocorrência de riscos e oportunidades para o setor quanto à RSE, tem-se que isto está adequado às proposições teóricas.

Feitas estas breves considerações, a complementação desta etapa do estudo incide sobre a análise a guisa dos referenciais teóricos sobre os riscos e oportunidades mencionados em cada um dos *stakeholders* estabelecidos pela pesquisa.

O primeiro destes *stakeholders* refere-se aos colaboradores. As oportunidades respondidas pelos grupos para tais agentes consistem principalmente na junção entre aumento da produtividade e do comprometimento e possível fidelização dos colaboradores. Entre os riscos, os elementos que foram mencionados com mais ênfase também estiveram relacionados às questões de produtividade e comprometimento, assim como a fidelização dos colaboradores. De acordo com Machado Filho e Zylbersztajn (2004), o aumento do comprometimento dos colaboradores é um efeito esperado das ações de RSE, ou seja, a partir do comportamento socialmente responsável das empresas é possível que seus colaboradores aumentem seu nível de comprometimento com os objetivos planejados pela empresa. Já a possível fidelização dos colaboradores é ressaltada por Kim (2011), visto que a RSE pode vir a diminuir os níveis de rotatividade entre os funcionários.

Além dos aspectos físicos, os aspectos psicológicos e sociais envolvidos nos grupos informais de trabalho influenciam as questões de produtividade, comprometimento e outras suscitadas pelo questionário. Desde o estabelecimento da Pirâmide das Necessidades de Maslow, passando pelas afirmações de Bowen (1957) quanto às responsabilidades dos homens de negócios junto a seus colaboradores (para que estes estivessem satisfeitos com a organização e assim apresentassem rendimentos superiores), os colaboradores foram alçados a um dos grandes alvos do comportamento socialmente responsável. Alves (2003) atribui esta situação ao fato de que ao longo dos tempos os desejos e as necessidades dos funcionários passaram a inspirar cuidados por parte da empresa e consequentemente adentraram numa gama de itens atendidos pela RSE.

O segundo *stakeholder* consiste na comunidade onde a empresa está inserida. Em relação às oportunidades, todos os grupos da pesquisa afirmaram que a adoção da RSE pode resultar no estabelecimento de melhores relacionamentos entre empresas e comunidade. Já em relação aos riscos, a maioria dos grupos afirmou que podem ocorrer: exposição negativa, problemas de relacionamento e em alguns casos processos judiciais (outras duas empresas afirmaram que podem ocorrer somente reclamações da comunidade). As respostas selecionadas pelas empresas atendem as proposições de Machado Filho e Zylbersztajn (2004), de que as oportunidades derivadas da comunidade consistem na criação de legitimidade e os riscos derivam da má aceitação, dos problemas de relacionamento e dos conflitos causados por estes.

Além destes ganhos diretos relacionados à comunidade, outros elementos são motivadores das ações de RSE visando à comunidade. O primeiro deles, conforme ressaltado por Drucker (1998), apresenta que ao solucionar os problemas da comunidade do entorno, a empresa pode fortalecer (direta ou indiretamente) a própria empresa ou o setor de atuação da mesma. O segundo aspecto refere-se ao papel dos executivos no Brasil no tocante à estrutura socioeconômica vigente. Para Fischer (2005) ocorreu uma conscientização no meio empresarial de que as falhas da estrutura socioeconômica vigente são limitadores da rentabilidade dos negócios, principalmente para empresas que buscam a internacionalização e um papel importante na economia globalizada. Estas posições teóricas se enquadram ao contexto dos grupos empresariais da agroindústria canavieira paranaense, pois estes estão alocados em muitos municípios pequenos e que possuem um perfil socioeconômico

depressivo ou estagnado⁹. Além disso, a internacionalização e o aumento da competitividade são, comumente, objetivos traçados por este setor.

O terceiro *stakeholder* refere-se à mídia. Para as oportunidades em relação a este agente, a maioria das empresas respondeu que a adoção de um comportamento socialmente responsável pode melhorar o relacionamento entre mídia e empresas do setor. Quanto aos riscos, a maioria das empresas respondeu que a falta de ações de RSE pode motivar a mídia a publicar matérias danosas à imagem das empresas do setor. Estas respostas atendem as proposições de Machado Filho e Zylbersztajn (2004), pois as oportunidades em relação à mídia consistem em uma cobertura favorável (a mídia não publicaria itens que prejudicariam a imagem da organização) e os riscos em relação à mídia consistem em uma cobertura desfavorável (a mídia poderia prejudicar a organização).

Além disso, o setor sucroalcooleiro, muitas vezes é alvo de uma grande exposição na mídia. Esta exposição deriva de elementos positivos e negativos concernentes ao setor. Entre os elementos positivos estão os níveis elevados de empregos gerados, a alta arrecadação de impostos propiciada aos municípios onde estão instalados, a reutilização de energia e de resíduos e o principal, a produção de uma matriz energética renovável. Entre os elementos negativos estão a questão das condições severas da mão de obra, as questões relacionadas às queimadas e as questões relativas aos destinos de resíduos. Este nível de exposição possui uma dualidade, visto que segundo Alves (2003), a grande exposição das empresas atrai para si não somente a atenção sobre seus processos produtivos, mas também sobre a forma como esta se relaciona com os demais agentes.

O quarto *stakeholder* consiste no mercado consumidor. No tocante às oportunidades derivadas do comportamento socialmente responsável, todos os grupos empresariais afirmaram que a partir das ações de RSE, as transações entre as empresas e seu mercado consumidor podem ser maximizadas. Quanto aos riscos, a maioria dos grupos empresariais afirmou que a falta de ações de RSE pode não resultar em impactos diretos às transações, contudo o mercado consumidor passaria a fazer exigências mais severas. Em outra via de análise, outros dois grupos afirmaram que a falta de ações pode resultar em impactos diretos às transações. As respostas proporcionadas pelos grupos empresariais se enquadram nas proposições de Fombrun *et al.* (2000) e Machado Filho e Zylbersztajn (2004), pois entre as

⁹ A pesquisa de Piacenti (2009) identifica que diversos municípios paranaenses possuem um perfil de baixo crescimento econômico e de baixo ritmo de crescimento econômico. Entre estes municípios depressivos do estado encontram-se vários municípios que possuem unidades da agroindústria canavieira instaladas. Alguns exemplos: Bandeirantes, Cidade Gaúcha, Jacarezinho, Nova Londrina, Nova Olímpia, Perobal e Porecatu.

oportunidades mencionadas por tais autores estão a fidelização dos consumidores e a melhoria dos relacionamentos entre estes agentes e entre os riscos estão a má aceitação e os conflitos.

Outrossim, é preciso compreender que para um setor exportador importante, as adaptações às exigências e necessidades dos mercados externos tornam-se relevantes. Segundo Scarlat e Dallemand (2011), existem muitas exigências dos países desenvolvidos para importar os produtos derivados da agroindústria canavieira e estas consistem principalmente em certificações, tais como a BONSUCRO. Esta certificação exige as seguintes adequações: a) respeito às leis; b) respeito aos direitos humanos e normas de trabalho; c) controle da eficiência da produção e processamento para aumentar a sustentabilidade; d) gerir de maneira ativa e sustentável a biodiversidade e os biomas onde a organização está situada; e e) compromisso com a contínua melhoria das áreas-chave do negócio. É possível perceber que as regras estabelecidas pelos mercados consumidores, mormente os mercados internacionais, estão intimamente ligadas às oportunidades e riscos que derivam dos *stakeholders*, pois a partir do cumprimento de tais regras deve-se esperar que as transações entre agentes melhorem. Já em caso de não adoção de um comportamento socialmente responsável, pode(m) vir a ocorrer problema(s) entre empresas e o mercado consumidor.

O quinto *stakeholder* refere-se aos investidores externos da empresa. Dentre os grupos empresariais, 2 afirmaram não possuir investidores externos, não sendo colocados no Quadro 11. Os grupos empresariais restantes afirmaram que as oportunidades estão relacionadas à maior atração de investidores externos a partir da adoção de ações de RSE. Quanto aos riscos, os grupos empresariais afirmaram que somente podem ocorrer prejuízos à imagem da empresa perante os investidores. Para este *stakeholder* ocorreram diferenças na comparação entre os resultados e as proposições de Fombrun *et al.* (2000) e Machado Filho e Zylbersztajn (2004). Quanto às proposições de oportunidades, foi explanada pelos autores a maximização de valor da empresa e isto concorda com as afirmações dos grupos sobre a atração de investidores. A atração de investidores é um elemento que representa a valorização da empresa, visto que estes são atraídos a investirem em empresas que tenham valores de marca elevados, boa imagem perante o mercado, entre outros aspectos. Quanto às proposições de riscos, foi explanado pelos autores que os investidores tendem a retirar seu capital das empresas que não investem em RSE e isto não foi afirmado pelos empresários do setor, que afirmaram que para os investidores desse segmento somente ocorrem danos à imagem.

O sexto *stakeholder* consiste nos grupos setoriais (ALCOPAR, sindicatos, etc.). As respostas obtidas, em referência às oportunidades, apresentaram que todos os grupos

empresariais acreditam que o relacionamento entre grupos setoriais e empresas pode ser maximizado. Sobre os riscos, as respostas foram divididas entre desgastes de imagem e problemas de relacionamento causados pela falta do comportamento socialmente responsável. Vale ressaltar que este agente não foi citado como um *stakeholder* por obras como Machado Filho e Zylbersztajn (2004), Machado Filho (2006), entre outras. Contudo, dada a importância dos grupos setoriais para a agroindústria canavieira como ALCOPAR (para a agroindústria canavieira paranaense), UNICA (União das Indústrias de Cana de Açúcar), CONSECANA, sindicatos, entre outros, este *stakeholder* foi inserido também como um dos agentes que se relacionam com as empresas.

Outras informações relevantes sobre grupos setoriais consistem no contexto do ambiente organizacional descrito por Zylbersztajn (2002). Para ele, as organizações são elementos que criam normas e códigos de conduta para que sejam cumpridos pelos agentes envolvidos. Além da responsabilidade pela criação de tais normas, as organizações funcionam como elementos fiscalizadores, sinalizadores e em alguns casos (punitivos) dos agentes. Torna-se plenamente possível utilizar este conceito ao papel da ALCOPAR, visto que esta organização, que possui em seu conselho os representantes de todas as empresas associadas, é responsável por estabelecer as diretrizes econômicas, produtivas e também sociais do setor no estado.

O sétimo *stakeholder* versa sobre os parceiros comerciais dos grupos empresariais. No tocante às oportunidades, as respostas assinaladas ficaram parcialmente divididas entre ganhos de imagem e melhorias nas condições de transações e ganhos de imagem, melhorias nas condições de transações e estabelecimento de parcerias entre agentes. Em relação aos riscos houve unanimidade de que a falta de um comportamento socialmente responsável pode prejudicar o relacionamento entre parceiros comerciais e grupos empresariais. Tais afirmações se configuram em concordância com as proposições de Fombrun *et al.* (2000) e Machado Filho e Zylbersztajn (2004), visto que para esses autores as oportunidades estão relacionadas à colaboração entre agentes e os riscos estão relacionados ao risco de defecção (problemas de relacionamento que levam às quebras contratuais, encerramento de relações transacionais, etc.).

É possível encontrar neste setor algumas parcerias específicas, tais como as relacionadas às áreas de inovação tecnológica, de produção, de logística e operações de transporte, de comercialização, entre outras. Estas operações ocorrem junto aos institutos de pesquisa, as empresas de máquinas e implementos, produtores rurais que arrendam suas terras para as usinas (em algumas usinas e destilarias também se encontra o sistema de cooperados),

produtores que negociam as produções mediante relação contratual, operadores de transporte de trabalhadores, operadores de transporte de máquinas, empresas de comercialização (CPA Trading), etc. Pode-se dizer que em um ambiente densamente permeado por relações contratuais implícitas e explícitas, a manutenção de um bom relacionamento e a minimização de conflitos de quaisquer naturezas que possam ocorrer torna-se um objetivo das organizações do setor¹⁰.

O oitavo *stakeholder* consiste nos grupos ativistas. Para este grupo, baseado nos conceitos dispostos sobre *capital reputacional*, somente foram apreendidas as opiniões dos grupos empresariais sobre riscos causados pela não adoção do comportamento socialmente responsável. A maioria dos grupos empresariais pesquisados (5 grupos) afirmaram que a não adoção da RSE pode resultar em reclamações de tais grupos, exposição negativa e possíveis processos avariados por estes agentes enquanto outros grupos afirmaram que existe somente risco de reclamações. Estas afirmações se enquadram à proposta feita por Fombrun *et al.* (2000) e Machado Filho e Zylbersztajn (2004) de que os riscos impingidos pelos grupos ativistas consistem em riscos de boicote. Destarte, esse setor ainda possui uma dicotomia inerente aos seus processos, ou seja, grandes benefícios contrastando com externalidades causadas pelas suas atividades. Dentre essas externalidades, uma que comumente é alvo de questionamentos se relaciona à mão de obra empregada no corte manual da cana. Tais questionamentos quanto à qualidade deste trabalho e aos casos passados envolvendo situações extremas de uso de mão de obra infantil e de mão de obra escrava (que ocorreram em alguns estados brasileiros) tendem a criar uma relação tênue entre o bom relacionamento e as pressões de grupos ativistas (mormente os internacionais).

O nono *stakeholder* incide sobre os agentes reguladores. Para este *stakeholder* também se optou por apenas uma questão, ou seja, a questão dos riscos que envolvem a não adoção da RSE. As respostas obtidas apresentaram que 4 grupos entendem que a falta da adoção da RSE pode levar a um aumento da fiscalização sobre o setor. Outros 3 grupos entendem que a fiscalização se mantém igual independentemente da adoção do comportamento socialmente responsável ou não. Isto gera uma contradição com as proposições de Machado Filho e Zylbersztajn (2004), visto que para estes autores a falta de ações de RSE tende a gerar um ambiente conflitante e que além de maior fiscalização pode gerar maior punição por parte dos agentes reguladores. A partir do momento em que 3 grupos (dentre 7 grupos) visualizam poucos riscos em relação aos agentes reguladores em caso de não adoção de ações de RSE,

¹⁰ Para mais informações sobre relações contratuais na agroindústria canavieira ver Dahmer-Felício (2011).

pode-se pensar que estas empresas não consideram tais agentes como uma fonte de *capital reputacional*.

De maneira geral, pode-se afirmar ao fim da análise a partir dos grupos empresariais que existe relação entre as proposições acerca do *capital reputacional* e o pensamento do setor em relação à RSE. Esta afirmação advém do fato de que os empresários pesquisados analisam de maneira estratégica seus *stakeholders*, visto que compreendem que cada um deles pode gerar oportunidades e riscos derivados da adoção (ou não adoção) do comportamento socialmente responsável.

5.2.2 Análise dos elementos motivadores da RSE a partir da visão de outros *stakeholders* da agroindústria canavieira paranaense

A segunda etapa deste tópico consiste em uma explanação das opiniões sobre os fatores que motivam a adoção do comportamento socialmente responsável, de três dos principais *stakeholders* que possuem relação com a agroindústria canavieira paranaense, quais sejam: ALCOPAR, CPA Trading S/A e Jornal Paraná. Além disso, foram inquiridos dois agentes reguladores sobre questões específicas, quais sejam: Procuradoria do Ministério do Trabalho de Umuarama-PR sobre as ações de RSE visando colaboradores e Instituto Ambiental do Paraná (unidade de Umuarama) sobre as ações de RSE visando o meio ambiente.

As opiniões por parte da ALCOPAR foram fornecidas por seu superintendente. Segundo este entrevistado, a adoção de ações de RSE pelas usinas e destilarias do estado teve início a partir da Lei 4.870 de 1965, lei esta que visava direcionar parte do faturamento com os produtos das empresas para fins de assistência social. Ainda para o entrevistado, isto originou uma “*cultura que veio sendo criada dentro do setor e perdura até hoje*”.

Outra afirmação aventada pela ALCOPAR consiste em que o foco principal do setor atualmente é a sustentabilidade, em âmbito social e ambiental. Diante disso, a ALCOPAR incentiva a adoção do comportamento socialmente responsável por parte de seus associados. Foi ressaltada por ele a natureza da entidade, que é uma associação de classe e luta pelo setor, contudo, os grupos empresariais que fazem parte desta associação se sujeitam a regras estabelecidas pelo conselho da mesma (que é formado pelos próprios associados) e essas regras têm sido amiúde voltadas para a adoção de ações de RSE.

Parte-se para questões relacionadas a outros *stakeholders* a partir da opinião da ALCOPAR. Questionado sobre a pressão do mercado consumidor quanto às práticas sustentáveis, o superintendente afirmou que o “*mercado internacional dá muito mais valor ao social e a sustentabilidade do que o mercado interno*”. Esta situação torna-se muito mais

importante diante do quadro de que o setor exporta 90% de sua produção de açúcar para o mercado externo. Isto exerce grande influência para que o empresariado adote e possua certificações internacionais ligadas às questões sociais e ambientais. Finalizando esta questão, o entrevistado afirmou que a adoção de ações de RSE e de um comportamento socialmente responsável (bem como a divulgação destas ações) resulta em melhores posições de negociação perante outros países na OMC (Organização Mundial do Comércio) no tocante às barreiras não tarifárias.

Quanto à situação referente aos agentes reguladores, alguns aspectos foram ressaltados. Problemas encontrados pelo Ministério do Trabalho em outras regiões do Brasil resultaram em ações de fiscalização mais rígidas no Paraná. Segundo o superintendente da ALCOPAR, tal fiscalização tem ocorrido com elevada frequência e em alguns casos com certa *“ostentação”* e *“uso de várias viaturas de polícia”*. Isto demonstra grande preocupação dos agentes reguladores com o cumprimento da legislação (principalmente trabalhista), mesmo diante de um setor que não apresentou ocorrências relevantes no estado.

Em alusão à sociedade e às comunidades onde as empresas estão inseridas, o superintendente da ALCOPAR não fez grandes ressalvas. Voltou a ressaltar que a sociedade brasileira ainda pode ser considerada *“passiva”* em relação ao comportamento socialmente responsável em comparação a outros países, principalmente EUA e da União Europeia. A cobrança por parte da sociedade destes países é muito mais elevada. Contudo, partindo para o nível das comunidades onde as empresas estão inseridas, as questões mudam, pois existe maior pressão, principalmente a partir do uso de veículos de informação local. A partir desta situação, a opinião da ALCOPAR é de que os grupos empresariais venham a estabelecer parcerias mais fortes com a comunidade, principalmente para evitar conflitos e pela *“dependência do meio onde as empresas estão inseridas”*. Alguns exemplos fornecidos pelo entrevistado foram os projetos direcionados à educação, os donativos direcionados às comunidades e as *“parcerias com o poder público e com entidades sociais locais”*.

Em referência aos grupos ativistas (principalmente ligados ao meio ambiente), a opinião da ALCOPAR foi favorável à existência deles, mormente porque segundo o entrevistado esses grupos *“não são problemas porque somos exemplo de sustentabilidade ambiental, e à medida que eles divulgam e incentivam o uso de combustíveis menos poluentes eles nos ajudam, inclusive”*. A existência dos grupos ambientais que lutam pela minimização da emissão de GEE é um dos elementos positivos para o setor. Sobre outros grupos, tais como os que lutam contra as questões de desmatamento, o setor também não teve preocupações recentes, visto que não efetua desmatamentos e ainda existem áreas do Paraná consideradas

improdutivas. Em termos gerais, os grupos ativistas ligados às questões ambientais não têm gerado problemas para os grupos empresariais do setor no estado, pois o setor está caracterizado como um provedor de energia limpa. Em referência aos grupos ativistas ligados às questões sociais não foram encontrados problemas de relacionamento entre eles e o setor no Paraná.

Quanto aos veículos de mídia, a ALCOPAR afirma que não ocorreram grandes problemas de relacionamento entre estes agentes e os grupos empresariais. Contudo, alega que a mídia possui um comportamento fiscalizador severo em relação ao setor. Este comportamento decorre da visão que a mídia possui do setor, a qual está ligada à execução de queimadas e condições de trabalho dos colaboradores. Contudo, esta atividade produtiva, principalmente via ALCOPAR e Jornal Paraná, busca medidas para solucionar o problema desta visão, tais como programas junto às comunidades e a outros *stakeholders* para que esta impressão seja modificada.

Quanto aos colaboradores, a preocupação do setor está baseada em dois itens: o primeiro refere-se aos aspectos diretamente ligados aos colaboradores, tais como comprometimento, produtividade e assiduidade; o segundo refere-se aos danos que podem ser causados na relação com outros agentes, como agentes reguladores, mídia, mercado consumidor internacional. Ou seja, para a ALCOPAR, o setor entende que a não adoção de um comportamento socialmente responsável pode ser prejudicial em relação a outros agentes. Cita-se como exemplo dado pelo superintendente da ALCOPAR um ganho a partir do comportamento socialmente responsável: *“recentemente nós tivemos aquela vitória na OMC (Organização Mundial do Comércio) com a Europa no tocante ao açúcar subsidiado, nós conseguimos provar que o nosso açúcar possui um custo de produção mais barato e as contribuições sociais são fabulosas e conseguimos então derrubar algumas imposições da Comunidade Europeia”*. Portanto, para o setor, fica claro que a demonstração e a valorização dos aspectos sociais têm gerado ganhos, que se não se traduzem em ganhos monetários no curto prazo, certamente podem vir a gerar ganhos financeiros no longo prazo.

O segundo *stakeholder* entrevistado consiste na CPA Trading S/A. Esta empresa é uma associação de vários grupos empresariais que fazem parte da ALCOPAR (vale ressaltar que não são todos os grupos do estado que fazem parte desta empresa). Ela é responsável pela distribuição e comercialização de todo o açúcar e álcool produzido por seus associados. Dada a característica desta organização, ela tornou-se uma intermediária entre as empresas do setor e os mercados aos quais estas empresas abastecem (interno e externo). Segundo o diretor executivo entrevistado, a CPA Trading baseia sua concepção sobre os valores socialmente

responsáveis a partir do que dela é exigido nas transações. Para atender aos requisitos exigidos pelos mercados internos e principalmente externos, esta organização criou um código de boas práticas e de gestão corporativa. Além disso, esta empresa pode vir a punir as associadas que não cumpram os acordos e que não respeitem as normativas estabelecidas pelos contratantes (embora a CPA Trading possua tal poder, não foram relatados casos onde isto precisou ser usado).

Parte-se para questões relacionadas a outros *stakeholders* a partir da opinião da CPA Trading. O primeiro *stakeholder* explanado pelo entrevistado foi o mercado consumidor. Segundo ele, a maior preocupação do mercado consumidor versa sobre as questões ambientais (emissão de poluentes, desmatamentos, resíduos, etc.), aceitando assim as questões sociais como um elemento secundário apenas. Para o mercado consumidor (mormente o externo), a legislação trabalhista brasileira é muito rígida e funciona como elemento balizador das questões sociais, ou seja, a adequação dos grupos empresariais as normas legais trabalhistas brasileiras é um elemento suficiente para atender vários requisitos do comportamento socialmente responsável exigido pelo mercado externo. Já para as questões ambientais, a pressão é maior e exige muitas adequações do setor, tais como certificações internacionais de boas práticas e de governança.

Quanto aos agentes reguladores, a CPA Trading assevera que as leis nacionais são duras para o setor. A alegação consiste principalmente para a tributação (que não é foco deste trabalho) e para a legislação trabalhista. Contudo, o elemento positivo deste caráter da legislação trabalhista, para o entrevistado, é que a adequação da empresa a tais regras torna-se um fator atrativo para o mercado externo.

Quanto a outros *stakeholders* como os colaboradores, a comunidade (sociedade), os grupos ativistas e a mídia, a CPA Trading afirmou desconhecer como eles podem oferecer riscos e oportunidades para os grupos empresariais a partir do comportamento socialmente responsável. Algumas ressalvas foram feitas pelo diretor executivo, tais como: as empresas do setor têm investido muito em capacitação dos colaboradores e na comunidade do entorno, principalmente porque esta consiste em uma fonte provedora de recursos; e a relação dos grupos empresariais com a mídia poderia ser maximizada caso o setor estreitasse sua ligação com este *stakeholder* e divulgasse mais ainda as ações de RSE realizadas, contudo não é o foco da atividade neste momento.

Finalizando a explanação das informações obtidas por meio da CPA Trading, pode-se citar uma afirmação relevante. Segundo o diretor executivo desta organização, a “*adequação às certificações internacionais tem sido muito custosa para as empresas do setor,*

principalmente por causa das auditorias realizadas e dos processos burocráticos para atender tais certificados". Ainda para ele, *"as empresas do setor visam possuir tais certificados, principalmente para que possam lutar contra barreiras comerciais, principalmente as não tarifárias"*. A partir dessas afirmações, fica claro que a visão da CPA Trading parte, sobretudo da minimização de riscos advindos dos comportamentos que não contemplem ações de RSE.

O próximo *stakeholder* entrevistado consiste no Jornal Paraná (representante da mídia). Esta mídia é um veículo que cobre o setor de maneira específica e possui muito mais contato com o setor do que outros veículos de informação. O entrevistado deste *stakeholder* foi o editor do jornal, que acompanha o setor há aproximadamente 20 anos. Segundo o entrevistado a adoção da RSE na agroindústria canavieira paranaense está baseada em dois grandes aspectos: rigor do mercado internacional por práticas ambientais e sociais sustentáveis; e oportunidades derivadas do melhor relacionamento com a comunidade e com os colaboradores.

Parte-se para as questões relacionadas a outros *stakeholders* e a visão do Jornal Paraná sobre os riscos e oportunidades advindos destes agentes. Quanto ao mercado consumidor, o entrevistado ressaltou que o mercado internacional exige muito mais adequações (e certificações) do que o mercado interno. Contudo, a sua opinião divergiu dos outros dois entrevistados, pois ele afirmou que não ocorre uma pressão direta destes *stakeholders*, mas um conjunto de regras pré-estabelecidas que as empresas possuem conhecimento e sabem que devem se adequar. Essa pressão indireta sugere, segundo o editor do jornal, que *"para que as empresas estejam no mercado e inseridas em um contexto internacional as boas práticas tornam-se uma necessidade e não uma resposta a determinada pressão"*.

A posição do Jornal Paraná quanto aos agentes reguladores seguiu a tendência dos demais entrevistados quanto ao rigor. Segundo o editor deste jornal, *"no setor sucroalcooleiro e de bioenergia, ocorre um trabalho de fiscalização muito intenso, principalmente do Ministério do Trabalho"*. As legislações e regras estabelecidas também são elevadas, porém, na opinião deste *stakeholder* um dos elementos importantes para que o setor possa se adequar é a presença da ALCOPAR que também fiscaliza seus associados para que estes se adequem às questões legais.

Sobre a comunidade, o entrevistado afirmou que existem vários tipos de ações e a principal vantagem está no reconhecimento da empresa ser benéfica para a comunidade. Para o editor do Jornal Paraná, as usinas não almejam ganhos de curto prazo, visto que *"ganhos financeiros muitas vezes podem não ocorrer"*. As empresas do setor, comumente, são as

maiores empresas alocadas em alguns pequenos municípios e a pretensão é que tais empresas permaneçam por longo tempo nestas comunidades, o que resulta em *“uma contribuição social importantíssima e a partir disso vem o reconhecimento pela comunidade da empresa sendo uma geradora de qualidade de vida e como uma diminuição da necessidade da espera do papel dos governos”*. Além disso, as empresas visualizam a melhoria das condições de vida da comunidade do entorno como algo que pode gerar recursos futuros.

Para os grupos ativistas, o Jornal Paraná ressalta que no estado as ações diretas destes *stakeholders* não têm ocorrido, ou seja, em períodos recentes não houve reclamações e posições tomadas por eles em referência ao setor no estado. Contudo, o setor deve se preocupar com a formulação de opiniões por parte de grupos ativistas envolvidos fora do país, principalmente pelas críticas que estes fazem às questões trabalhistas, às questões de queimadas e às questões dos resíduos. Segundo o entrevistado, não há como diferenciar os produtos da agroindústria paranaense do restante dos produtos das demais empresas brasileiras, ou seja, problemas quanto aos valores socialmente responsáveis caso ocorram em outros estados podem vir a prejudicar a agroindústria canavieira paranaense perante tais grupos.

Sobre os demais veículos da mídia, o Jornal Paraná, por meio de seu editor, fez afirmações duras a estes agentes. Segundo o entrevistado, *“o setor ainda não conseguiu se livrar do estigma antigo e diversos veículos da mídia veem o setor com preconceitos e análises premeditadas”*. Além disso, a própria menção do termo *“usineiro”* é algo pejorativo na opinião do editor deste jornal, visto que essa expressão da maneira como é aplicada *“remete aos tempos dos grandes engenhos e não de um setor industrial que conta com grandes corporações, corporações internacionais e que é importante para a economia”*. Ressalte-se ainda que as ações positivas do setor são pouco valorizadas pela mídia, enquanto as ações negativas que podem ocorrer ganham muito mais destaque.

Quanto aos colaboradores, o principal objetivo das ações socialmente responsáveis visa à retirada dos trabalhadores do campo e a realocação destes trabalhadores em outras atividades dentro da própria agroindústria. Segundo o entrevistado *“se a própria usina não investir nesse pessoal, a empresa não terá como aproveitar este trabalhador em outras atividades da empresa, principalmente com o advento da mecanização no campo”*. Outro aspecto ressaltado por este agente consiste na busca da valorização dos funcionários, a partir de políticas de desenvolvimento humano e de cidadania, para que estes se sintam mais próximos e satisfeitos em trabalhar nas empresas do setor.

Finalizando, a explanação das informações obtidas por meio do Jornal Paraná, pode-se citar uma afirmação relevante. Segundo o editor deste jornal, “*o Paraná tem sido um modelo nacional de boas práticas, um trabalho que tem sido fiscalizado e não têm sido encontrados problemas*”. Outrossim, para este entrevistado, caso o setor não valorizasse as questões socioambientais, a pressão seria muito maior do que já é, logo as ações de RSE tornam-se úteis somente por este aspecto desconsiderando os demais.

Outro *stakeholder* inquirido consiste no Ministério do Trabalho, por meio de um procurador do município de Umuarama. Este *stakeholder* foi inquirido somente para contribuir com as posições de um agente regulador sobre a situação entre empresas e colaboradores. Para este entrevistado, muito embora tenham ocorrido melhorias no setor, estas advêm principalmente dos mecanismos punitivos utilizados pelo estado. Além disso, punições morais estabelecidas pela sociedade também são mecanismos importantes para que as empresas passem a adotar boas práticas em seus processos. Os métodos de investigação escolhidos pelo Ministério do Trabalho ocorrem a partir de denúncias e de recolhimento de informações prévias. Entre os maiores parceiros ressaltados por estes agentes estão: a Polícia Federal, a Polícia Ambiental, o Ministério Público, a Polícia Civil e os veículos de mídia local.

O último *stakeholder* entrevistado consiste no Instituto Ambiental do Paraná, por meio de um técnico responsável pelo controle de emissões. Assim como o Ministério do Trabalho, este agente também se posicionou somente quanto à relação entre agentes reguladores e empresas nos critérios ambientais. Para o entrevistado, o setor caminha com precisão para atingir muitos critérios quanto à sustentabilidade, não obstante ressaltou que a fiscalização e o aparato legal para as questões ambientais têm sido elementos importantes para que as empresas adotem mecanismos de prevenção e minimização de impactos ambientais. Outro elemento importante na opinião do entrevistado é que o diálogo entre estes órgãos de meio ambiente e o setor é positivo e isto tem feito com que o setor se adeque e passe a instalar seus próprios elementos de fiscalização relativos à minimização de impactos ambientais.

O Quadro 12 apresenta um resumo com as respostas apresentadas pelos 3 *stakeholders* entrevistados sobre o posicionamento da agroindústria canavieira em relação aos demais *stakeholders*. Além deste quadro, breves notas cotejando as teorias apresentadas e as respostas dos *stakeholders* entrevistados serão dispostas para elucidar se as respostas apresentadas estão em acordo com as considerações teóricas sobre a doutrina da RSE.

Quadro 12 – Oportunidades e riscos envolvendo *stakeholders* da agroindústria canavieira paranaense na opinião de outros *stakeholders**

Stakeholder envolvido	Oportunidades			Riscos a serem minimizados		
	ALCOPAR	CPA Trading	Jornal Paraná	ALCOPAR	CPA Trading	Jornal Paraná
Mercado consumidor	Melhores posições de negociação na OMC	Evitar a pressão do mercado externo; Possibilidade de negociação contra barreiras não tarifárias	Adequação as regras internacionais pode proporcionar melhores negociações	Danos à imagem do setor, principalmente para o mercado externo	Riscos relacionados às barreiras não tarifárias e perda de poder de negociação	A não adequação do setor as questões da RSE pode ser ruim perante os mercados internacionais
Agentes reguladores	Melhorar a imagem vigente do setor	As empresas que se adequam as legislações são bem vistas pelo mercado consumidor	Não foram citadas oportunidades	Intensificação da fiscalização e dos problemas de relacionamento, como ocorreu nos últimos anos (causada por problemas ocorridos em outros estados)	Enrijecimento da legislação, das regras e da fiscalização	Fiscalização intensa e que pode aumentar caso o setor não adote um comportamento socialmente responsável
Comunidade	Estabelecimento de uma relação de parceria	Melhoria das condições de desenvolvimento da comunidade pode significar um melhor provimento de recursos futuros	Manutenção de uma relação duradoura e benéfica entre agentes	Cobrança por meio de veículos de informação local que podem danificar a imagem da empresa;	Não foram citados riscos	Não foram citados riscos
Grupos ativistas	Os grupos ambientalistas são defensores dos biocombustíveis (produtos do setor)	Não foram citadas oportunidades	Manutenção de uma boa imagem para grupos ativistas pode melhorar a imagem do setor fora do país	Para a ALCOPAR, estes grupos não apresentam riscos em períodos atuais por terem compreendido o funcionamento do setor.	Não foram citados riscos	Riscos de danos a imagem causados principalmente pelos grupos ativistas internacionais.
Mídia	Modificar a impressão que a mídia possui do setor	Não foram citadas oportunidades	Modificar a impressão que a mídia possui do setor	Cobrança e fiscalização podem aumentar caso as empresas não ajam de acordo com a RSE	A mídia não compreende o funcionamento o do setor	A mídia tem uma visão retrógrada sobre o setor, muitas vezes preconceituosa
Colaboradores	Ganhos de produtividade e ganhos de imagem perante outros agentes (mídia, mercado consumidor, etc.)	Não foram citadas oportunidades	Satisfação dos colaboradores; Possibilidade de realocar profissionais do campo em outros departamentos	Possíveis conflitos judiciais; Barreiras não tarifárias que podem ser utilizadas por outros países;	Não foram citados riscos	Problemas relacionados ao desgaste da imagem da empresa frente à seus colaboradores
Grupos setoriais	-	Manter a boa relação existente	Manutenção da união do setor	-	Não foram citados riscos	Não foram citados riscos

*Parceiros comerciais e investidores externos foram retirados por serem questões referentes apenas aos grupos empresariais.

Fonte: compilação feita pelo autor a partir de pontos específicos das entrevistas com os *stakeholders*.

A partir do Quadro 10 e dos relatos das entrevistas, algumas considerações podem ser feitas sobre as oportunidades e riscos referentes aos *stakeholders* do setor na opinião de outros *stakeholders* que possuem uma ligação direta com o setor.

Quanto ao mercado consumidor, as afirmações de oportunidades foram as negociações na OMC, a pressão do mercado internacional sobre melhores práticas que pode ser minimizada e as melhores negociações que se tornam possíveis a partir da adequação as normas exigidas internacionalmente. Já as afirmações sobre os riscos relacionam-se aos danos que podem ser causados à imagem da organização perante seu mercado consumidor, à imposição de barreiras não tarifárias por outros países e à perda do poder de negociação na OMC. Estas afirmações se alinham às proposições feitas por Fombrun *et al.* (2000) e Machado Filho e Zylbersztajn (2004), pois o fato da agroindústria canavieira buscar atender as necessidades e os anseios destes mercados está intimamente ligado à fidelização. Além disso, os riscos de desentendimentos e má aceitação são aplicáveis às negociações entre o setor e os mercados internacionais, ao passo que tais mercados geralmente impõem duras barreiras (como certificações) a alguns setores agroindustriais.

Sobre os agentes reguladores, as afirmações dos entrevistados em relação às oportunidades agruparam a melhoria da imagem do setor perante os próprios agentes reguladores e a melhoria da imagem do setor para o mercado internacional. As opiniões sobre os riscos fazem menção ao enrijecimento das legislações, fiscalizações e regras para o setor e à intensificação de problemas de relacionamento entre o setor e tais agentes (que na opinião dos três entrevistados é algo recorrente por problemas que ocorreram e ainda ocorrem em outros estados). Diferentemente da posição dos grupos empresariais, a posição dos *stakeholders* analisados foi mais próxima da proposição feita pela teoria do *capital reputacional*. Isto se deve à afirmação de oportunidades como melhoria do relacionamento entre agentes e a afirmação de riscos relacionados às condições punitivas.

A respeito da comunidade, as afirmações de oportunidades na visão dos entrevistados consistem em estabelecimento de parcerias entre as empresas e a sociedade civil, melhoria nas condições de provimentos de recursos em períodos futuros (a partir do desenvolvimento da comunidade), manutenção de uma relação duradoura (em que as empresas possam permanecer instaladas por longos períodos nestes locais). Já os riscos referiram-se somente ao uso dos veículos locais de comunicação pela comunidade, o que pode afetar a imagem perante a comunidade e demais agentes. As opiniões debatidas por estes entrevistados possuem concordância com a teoria do *capital reputacional*, porque analisam a RSE sob o enfoque do bom relacionamento entre a comunidade e as empresas (MACHADO FILHO;

ZYLBERSZTAJN, 2004). Além disso, o bom relacionamento entre agentes pode ser considerado um contrato social, em que a empresa visa permanecer por longos períodos nos locais e a comunidade espera obter ganhos a partir de tais empresas, entretanto tais ganhos não são meramente produtos ou serviços, mas sim a geração de benefícios à coletividade.

Em relação aos grupos ativistas, as oportunidades mencionadas versam sobre o discurso favorável ao setor de bioenergia promovido por grupos ambientalistas e sobre a boa imagem frente ao mercado internacional quando as empresas são bem avaliadas por tais grupos. Já os riscos referem-se, mormente, ao prejuízo que pode ser causado à imagem das empresas em caso de problemas de relacionamento com tais grupos. As opiniões demonstradas pelos *stakeholders* entrevistados possuem grande relação com os pressupostos da teoria do *capital reputacional*, pois os riscos que derivam dos grupos ativistas consistem nos riscos de boicote, ou seja, os grupos ativistas incentivam o mercado consumidor a não consumir determinados itens porque eles não atendem as especificidades julgadas por eles como aceitáveis (FOMBRUN *et al.*, 2000). Contudo, uma contribuição apresentada por estes agentes entrevistados é que para o setor sucroalcooleiro os grupos ativistas consistem também em uma fonte de oportunidades, ao passo que grande parte desses grupos está relacionada às questões ambientais e tem como um dos pilares a substituição do uso de combustíveis fósseis por combustíveis derivados de fontes renováveis de energia.

Sobre a mídia, os entrevistados afirmaram que a principal oportunidade consiste em modificar a impressão negativa que a mídia possui sobre o setor. Já para os riscos, estes definem que as matérias podem ser prejudiciais às empresas (caso estas não ajam de acordo com a RSE), a mídia não compreende o funcionamento do setor (a mídia desconhece o momento que o setor passa) e que a mídia possui uma visão retrógrada sobre as empresas do setor (muitas críticas que ocorreram em períodos recentes estão pautadas por elementos do passado, como as condições degradantes dos trabalhadores, a falta de tecnologia, a falta de controle de resíduos e o paternalismo do Estado). Estes elementos se aplicam às composições teóricas do *capital reputacional*, visto que segundo Machado Filho (2006), as oportunidades e os riscos derivados da mídia referem-se aos modelos de cobertura. Quando existe a adoção da RSE, a cobertura da mídia tende a ser favorável e quando não existe a adoção da RSE, a cobertura tende a ser desfavorável.

A respeito dos colaboradores, os entrevistados elencaram como oportunidades os ganhos de imagem perante os próprios colaboradores e perante outros agentes com os quais a empresa possui relação (mídia, mercado consumidor, agentes reguladores, grupos ativistas, etc.) e a satisfação dos colaboradores em trabalharem na organização (o que tende a acarretar

benefícios como maior comprometimento, melhor produtividade, melhor assiduidade e a possibilidade de realocar profissionais que hoje trabalham na colheita manual para outros departamentos da empresa). Entre os riscos foram citadas as possíveis barreiras não tarifárias que podem ser implantadas por outros países, os problemas judiciais que podem ocorrer devido aos processos movidos por colaboradores e os danos à imagem frente a este *stakeholder*. As respostas alcançadas nas entrevistas fazem jus aos pressupostos estabelecidos pela teoria do *capital reputacional*, não obstante, a partir delas também foi possível perceber que a prática socialmente responsável (ou a falta desta) também resulta em problemas diretos com outros *stakeholders*. Portanto as aplicações gerais de Machado Filho e Zylbersztajn (2004) são aceitas para o relacionamento entre empresas e colaboradores, todavia, em termos específicos é apresentada uma grande analogia entre as ações voltadas aos colaboradores e o que os demais agentes pensam a respeito da empresa.

O último *stakeholder* foco de opiniões consiste nos grupos setoriais. Este *stakeholder* foi adicionado à pesquisa pela importância que determinados grupos possuem na agroindústria canavieira. Entretanto, tais agentes não estão dispostos nas composições teóricas sobre *capital reputacional* de Fombrun *et al.* (2000) e Machado Filho e Zylbersztajn (2004), o que fez com que a análise fosse feita a partir de disposições sobre o conceito de organizações e RSE de Zylbersztajn (2002). Para este autor, as organizações em determinado setor funcionam como elementos fiscalizadores, reguladores e punitivos dos agentes envolvidos, uma vez que estes devem seguir as normas instituídas pelas organizações. Sobre as opiniões dos entrevistados, não ocorreram citações de riscos que venham a ocorrer caso o setor não atue de maneira socialmente responsável e apenas citações de oportunidades. Para os *stakeholders* entrevistados, as principais oportunidades consistem na manutenção de um bom relacionamento com a ALCOPAR e na manutenção do bom relacionamento entre o setor e o Estado, visto que na opinião destes agentes a ALCOPAR realiza com grande sucesso este papel¹¹.

A análise das entrevistas com *stakeholders* da agroindústria canavieira foi importante por alguns aspectos, entre eles elucidar questões não contempladas pelos questionários realizados aos grupos empresariais. Este esclarecimento apresentou informações complementares aos resultados proporcionados pelos grupos empresariais, exemplificando: barreiras não tarifárias dos países desenvolvidos; imagem do setor perante os agentes

¹¹ A ALCOPAR é considerada pela agroindústria canavieira paranaense como uma das principais entidades organizadas do setor no Paraná. Além disso, pode-se ressaltar que esta organização está em atividade desde 1981 e congrega a maioria dos grupos empresariais do estado como seus associados (MARSCHALL *et al.*, 2004).

reguladores; imagem do setor perante a mídia; conflitos existentes em relação aos modelos de fiscalização propostos atualmente pelos agentes reguladores; vantagens visualizadas em relação à comunidade, tais como melhor provimento de recursos; entre outros.

Além disso, a composição delineada por estes agentes em relação às oportunidades e riscos atua em concordância com as proposições feitas por diversos autores quanto aos interesses da RSE, aos riscos e às oportunidades que derivam do comportamento socialmente responsável e ao *capital reputacional*. Pôde-se perceber que os agentes entrevistados possuem um discurso homogêneo em relação ao setor e às implicações da RSE para ele. Esta homogeneidade também foi encontrada nos questionários realizados junto aos grupos empresariais, contudo as opiniões alcançaram algumas divergências fundantes, fato este que não foi encontrado nas entrevistas com a ALCOPAR, a CPA Trading e o Jornal Paraná.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho consistiu em analisar as estratégias de RSE adotadas pelos grupos empresariais da agroindústria canavieira paranaense e os motivos condicionantes destas ações. Para tanto, os objetivos específicos selecionados foram: a identificação das práticas de RSE realizadas pelos grupos empresariais, o escalonamento de tais grupos a partir dos níveis da RSE do Instituto Ethos e a análise dos fatores condicionantes para que os grupos empresariais do setor arremetam recursos financeiros e não financeiros em ações de RSE.

No tocante ao problema de pesquisa, partiu-se primeiramente da compilação feita por Shikida (2010) quanto às benesses e problemas que envolvem o setor. É possível perceber que este setor possui aspectos fundantes para a economia de diversos municípios pequenos a partir da geração de emprego, renda e outras contribuições via pagamento de impostos. Contudo, o setor apresenta também uma dicotomia referente às condições de trabalho da mão de obra, às queimadas que são realizadas por diversas usinas e destilarias para que seja feita a colheita em alguns pontos e às emissões de poluentes e outros resíduos. Derivado desta dicotomia, a primeira grande questão foi: a agroindústria canavieira paranaense realiza ações de RSE? Esta questão serviu para atender aos dois primeiros objetivos.

A partir desta questão foram utilizadas afirmações que versam sobre os posicionamentos estratégicos das corporações nos diversos segmentos (produtivos, financeiros, *marketing*, etc.). Este referencial sobre estratégias corporativas embasou o segundo grande tópico, o qual trabalhou as estratégias de RSE. A discussão teórica sobre as estratégias de RSE apresentou grande convergência à teoria do capital *reputacional* (FOMBRUN *et al.*, 2000; MACHADO FILHO; ZYLBERSZTAJN, 2004; MACHADO FILHO, 2006). Esta teoria quando aplicada aos pressupostos da RSE define que uma organização pode obter oportunidades e minimizar riscos derivados dos *stakeholders* que com ela se relaciona a partir da adoção (ou não) da RSE. Tal relação entre a RSE os ganhos reputacionais e de imagem proporcionaram a segunda grande questão: quais os elementos motivadores da adoção da RSE para os grupos empresariais da agroindústria canavieira paranaense? Esta questão foi responsável por atender ao terceiro objetivo, que consiste em analisar os condicionantes que levam as empresas a investirem e adotarem o comportamento socialmente responsável.

Para responder a estas duas grandes questões e atender aos três objetivos, os processos metodológicos foram baseados em uma pesquisa qualitativa e que utilizou dois procedimentos distintos. O primeiro partiu da identificação e classificação dos níveis dos grupos empresariais

a partir de um questionário realizado pelo Grupo GEPAG (2011). Este questionário foi aplicado para 24 usinas e destilarias que pertencem a 13 grupos empresariais. O questionário foi dividido em cinco segmentos contendo questões referentes à adoção da RSE voltada aos colaboradores, aos parceiros comerciais, ao meio ambiente, à comunidade e à criação e propagação de valores socialmente responsáveis. A partir das respostas os 13 grupos empresariais foram elencados em estágios definidos pela metodologia.

Sobre os estágios alcançados pelos grupos empresariais, compreende-se que em vários segmentos (ações visando colaboradores, meio ambiente, comunidade e criação e propagação de valores socialmente responsáveis) os níveis alcançados pelos grupos, a partir da metodologia proposta, são elevados. Para complementar tais aspectos foram realizadas questões para alguns *stakeholders* sobre as ações de RSE das empresas do setor. Entre as ações mencionadas estão a capacitação de colaboradores, os investimentos diretos na comunidade, os programas de cursos em convenio com instituições do “sistema S”, entre outros. O único segmento que apresentou diferença foi o segmento relacionado aos parceiros comerciais.

Em resumo, pode-se dizer que os condicionantes para os níveis elevados possuem relação com as mudanças setoriais (ex.: desregulamentação do setor, entrada de novos *players* no setor, inserção no mercado internacional), organizacionais (mudança nos métodos de gestão, novo perfil dos atuais gestores das organizações) e tecnológicas (ex.: uso de colhedoras minimizou a questão das queimadas, uso de melhores práticas de descarte de resíduos, reaproveitamento de energia). Outrossim, as práticas análogas à comunidade também são relevantes, visto que muitos autores consideram estas como as mais elevadas entre as ações de RSE e com o setor sucroalcooleiro paranaense não ocorreram divergências sobre isso.

Para atender a segunda grande questão e ao último objetivo específico foram selecionadas as proposições feitas por Fombrun *et al.* (2000) e Machado Filho e Zylbersztajn (2004). Estas proposições referem-se à composição de oportunidades e riscos baseados nos *stakeholders* para o comportamento socialmente responsável. A partir da obra destes autores, conforme descrito pela metodologia, foram estabelecidos quadros contendo a visão dos grupos empresariais sobre o conjunto de oportunidades e riscos de cada agente. Além da visão dos grupos empresariais, foram consultados outros *stakeholders* para apreender mais elementos que não puderam ser obtidos somente pelos questionários. Deve-se ressaltar que dentre os 13 grupos empresariais do estado, somente 7 grupos responderam a este

questionário. Os outros *stakeholders* entrevistados consistem na ALCOPAR, CPA Trading e Jornal Paraná.

As respostas afirmadas pelos grupos empresariais apresentaram grande relação com os conceitos difusos sobre os elementos motivadores da adoção da RSE e sobre a teoria do *capital reputacional*. Pôde-se constatar isso, pois em todas as questões a maioria dos grupos entrevistados ressaltou grandes benesses e grandes riscos envolvendo o comportamento socialmente responsável (ou a falta deste). Baseado em autores como Alves (2003), Fischer (2005) e Kim (2011), pode-se dizer que o conjunto de riscos e oportunidades passou a ser visualizado da seguinte forma: os grupos em períodos recentes passaram a se relacionar mais; se conscientizaram da ineficiência do Estado como solucionador das mazelas sociais; identificaram que as ações de RSE podem trazer benefícios junto aos colaboradores, mercados consumidores, entre outros agentes; e identificaram que o fortalecimento e o desenvolvimento das comunidades do entorno das empresas podem resultar em benefícios para a própria organização.

Em complemento à análise das respostas dos grupos, as entrevistas com *stakeholders* da agroindústria canavieira apresentou alguns diferenciais e aprofundou os aspectos de oportunidades e riscos. Este aprofundamento se deve à discussões envolvendo barreiras não tarifárias dos países desenvolvidos, imagem do setor perante os agentes reguladores, imagem do setor perante a mídia, conflitos existentes em relação aos modelos de fiscalização propostos atualmente pelos agentes reguladores, vantagens visualizadas em relação à comunidade, tais como melhor provimento de recursos, vantagens da união do setor em torno dos grupos setoriais (como a ALCOPAR), entre outros. Além disso, as afirmações destes agentes concordam com as proposições feitas por diversos autores quanto aos interesses da RSE, aos riscos e às oportunidades que derivam do comportamento socialmente responsável e ao *capital reputacional*.

A pesquisa atendeu aos objetivos propostos, visto que foi possível analisar qual o comportamento de grande parte da agroindústria canavieira paranaense frente à temática da RSE. Porém, algumas dificuldades do processo devem ser relatadas, tais como a falta de interesse do restante dos grupos empresariais em participarem da pesquisa, a pouca adaptabilidade em usar um ferramental quantitativo (visto o reduzido número de respondentes para uma análise econométrica estatística) para mensurar-se o que as empresas afirmam estar ocorrendo, entre outros.

Como fonte de novos trabalhos sugere-se análises que busquem mensurar o valor de tais ações, verificar mediante, estudos de caso, se os investimentos realizados pelas empresas estão realmente proporcionando benefícios aos *stakeholders*, etc.

REFERÊNCIAS

- ALCOPAR **Relação de Unidades Produtoras de Álcool e Açúcar do Estado do Paraná. 2012.** Disponível em: <<http://www.alcopar.org.br/associados/relacao.php>>. Acesso em: 12/10/2012
- ANDRADE, M. C. **Modernização e pobreza:** a expansão da agroindústria canavieira e seu impacto ecológico e social. São Paulo: Unesp, 1994.
- ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 58-64.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1983.
- ANSOFF, H. I.; McDONELL, E. J. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.
- ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. **Fundamentos de ética empresarial e econômica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASHLEY, P. (Coord.) **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- AZEVEDO, P. F. Concorrência no *agribusiness*. In.: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES M. F. (org) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000, p. 61-78.
- BARNARD, C. I. **As funções do executivo.** São Paulo: Atlas, 1979.
- BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da pesquisa:** monografia, dissertação e tese. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOCCHI, J. I. **Monografia para economia.** São Paulo: Saraiva, 2004.
- BOWEN, H. R. **Responsabilidades sociais do homem de negócios.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.
- BORGER, Fernanda G. **Responsabilidade social:** efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. 254 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- BRAGATO, I. R.; SIQUEIRA, E. S.; GRAZIANO, G. O.; SPERS, E. E. Produção de açúcar e álcool vs. responsabilidade social corporativa: as ações desenvolvidas pelas usinas de cana-de-açúcar frente às externalidades negativas. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 89-100, 2008.
- BRAY, S. C.; TEIXEIRA, W. A. O processo de implantação e expansão do complexo canavieiro, açucareiro e alcooleiro no estado do Paraná. **Boletim de Geografia da Universidade de Maringá**, ano 3, n. 3, 1985.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, Bloomington, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility. **Business and Society**, Chicago, v. 28, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARVALHO, E. R.; VIAN, C. E. F.; BRAUN, M. B. S. A inserção da responsabilidade social no setor sucroalcooleiro: motivações e benefícios do comportamento socialmente responsável no setor. **Informe Gepec**, Toledo, v. 15, n. 2, p. 155-190, 2011.

CARVALHEIRO, E. M. **A agroindústria canavieira do Paraná: evolução histórica e impactos sobre o desenvolvimento local**. 2005. 258 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2005.

CARVALHEIRO, E. M.; SHIKIDA, P. F. A. Reflexos da desregulamentação no processo de desenvolvimento na agroindústria canavieira no estado do Paraná. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 9, n. 2, p. 209-234, 2004.

COASE, R. H. The nature of the firms. **Economica**, n. 4, nov., 1937

CORTES, S. M. V. Como fazer análise qualitativa de dados. In: BÊRNI, D. A. (Org.). **Técnicas de pesquisa em economia: transformando curiosidade em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2002. Cap. 11, p. 234-270.

DAHMER-FELÍCIO, V. S. **Avaliação de contratos na agroindústria canavieira utilizando a Nova Economia Institucional e Análise Fatorial de Correspondência**. 2011. 95 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo.

DAHMER-FELÍCIO, V. S.; SHIKIDA, P. F. A. Mudança organizacional da agroindústria canavieira paranaense depois da desregulamentação setorial: uma análise para o álcool e o açúcar. **Política agrícola**, ano XVIII, v. 2, p. 60-74, 2009.

DELIBERALI, E. A. **O perfil do desenvolvimento socioeconômico dos municípios paranaenses que possuem agroindústria canavieira: estudos de casos**. 2010. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo.

DIAS, J. A. S. **Entrevista concedida a Claucir Roberto Schmidtke e Daliana Carla Vieira**. Maringá, 9 set. 2005.

DIAS, L. C. **Determinantes das ofertas de açúcar e álcool paranaenses (1981- 2006): uma análise de co-integração**. 2008. 94f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2008.

DIAS, R. **Marketing ambiental**. São Paulo: Atlas, 2009.

DOSI, G. **Technical change and industrial transformation**: the theory and an application to the semiconductor industry. London: the Macmillan Press Ltd., 1984.

DRUCKER, P. F. **Administração**: tarefas, responsabilidades, práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: o homem, a administração e a sociedade. São Paulo: Nobel, 2002.

ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 6-17, 1997.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 147-161, 1999.

FARINA, E.M. M.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade**: mercado, Estado e organizações. São Paulo: Singular, 1997.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

FIGUEIREDO, P. N. Acumulação tecnológica e inovação industrial: conceitos, mensuração e evidências no Brasil. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 54-69, 2005.

FISCHER, R. M. Estado, mercado e terceiro setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 5-18, 2005.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Voluntariado empresarial – estratégias de empresas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 15-27, 2001.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FOMBRUN, C.; GARDBERG, N. A.; BARNETT, M. L. Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. **Business and Society Review**, Boston v. 105, n. 1, p. 85-106, 2000.

FREEMAN, R. E. The politics of stakeholder theory: some future directions. **Business Ethics Quarterly**, Charlottesville, v. 4, n. 4, p. 409-421, 1994.

FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. **Organization Science**, Hanover, v. 15, n. 3, p. 364-369, 2004.

FREITAS, M. E. **A questão do imaginário e a fronteira entre cultura organizacional e a psicanálise**: relatório nº 3. São Paulo: FGV – núcleo de pesquisas e publicações, 1999.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

FONSECA, E. G. **Vícios privados, benefícios públicos?** A ética na riqueza das nações. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

GEPAG. **Identificação de práticas de responsabilidade social empresarial em usinas e destilarias paranaenses.** Questionário e resultados, UNIPAR – Universidade Paranaense, 2011 (impresso).

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios:** textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GHYZCZY, T.; OETINGER, B.; BASSFORD, C. **Clausewitz e a estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GORDINHO, M. C. **Do álcool ao etanol:** trajetória única. São Paulo: ÚNICA, 2010.

GREIF, A. **Institutions and the path to the modern economy.** New York: Cambridge University Press, 2006.

GUERRA, N.A. M. O Pró-álcool e as transformações no espaço agrícola do Paraná. **A Economia em Revista**, Maringá, v. 4, n. 2, p. 81-95, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMZA, K. M. **Gestão do valor para o cliente e posicionamento estratégico:** um estudo de caso no mercado empresarial. 2009, 220 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial 2007.** São Paulo: 2007.

INSTITUTO ETHOS. **O que é RSE?** Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx>. Acesso em: 10 abr. 2011.

JENSEN, M. Value Maximization, stakeholder theory and the corporate objective function. **Journal of Applied Corporate Finance**, New York, v. 14, n. 3, p. 8-21, 2001.

JORNAL PARANÁ. **Notícias.** 181 ed. 2011.

KAEFER, G. T.; SHIKIDA, P. F. A. A gênese da cana-de-açúcar no Paraná e seu desenvolvimento recente. **Tempo da Ciência - Revista de Ciências Sociais e Humanas**, Cascavel (PR), v. 7, n. 13, p. 93 - 104, jan./jul. de 2000.

KIM, J. K. Effects of corporate social responsibility on BtoB relational performance. **International Journal of Business and Management**, Toronto, v. 6, n. 2, p. 24-34, 2011.

LAGO, S. M. S.; RISSARDI Jr., D. J. Uma análise de conjuntura sobre aquisições e internacionalização na agroindústria canavieira paranaense. **Economia e Tecnologia**, v. 26, 2011.

LALL, S. Technological learning in the third world: some implications of technology exports. In: STEWART, F.; JAMES, J. (orgs.) **The economics of new technology in developing countries**. Londres: Frances Pinter, 1982.

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações**: um estudo multicasos. 202. 204 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade social e governança**: o debate e as implicações. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

MACHADO FILHO, C. A. P.; ZYLBERSZTAJN, D. A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, p. 242-254, 2004.

MARSCHALL, C. R.; RISSARDI Jr., D. J.; LIMA, D. P.; SHIKIDA, P. F. A. O pensamento diretivo das cooperativas da agroindústria canavieira do Paraná à guisa da Nova Economia Institucional. **Revista de Economia e Agronegócio**, Viçosa, v. 2, n. 4, 2004.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social**: o caso brasileiro. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTAGNHANI, B. A.; **Base econômica e desenvolvimento local**: estudo de caso múltiplo em municípios canavieiros. 2012. 97 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2012.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORAES, M. A. F. D. de; SHIKIDA, P. F. A. (Orgs.) **Agroindústria canavieira no Brasil**: evolução, desenvolvimento e desafios. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, F. C. P. **Organização e poder**. São Paulo: Atlas, 1986.

NEVES, M. F.; CONEJERO, M. A. **Estratégias para a cana no Brasil**: um negócio classe mundial. São Paulo: Atlas, 2009.

NEVES, M. F.; TROMBIN, V. G.; CONSOLI, M. O mapa sucroenergético do Brasil. In: SOUSA, E. L. L.; MACEDO, I. C. (coord). **Etanol e bioeletricidade**: a cana-de-açúcar no futuro da matriz energética. São Paulo: UNICA, 2010

NORTH, D. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

ORLITZKY, M.; SIEGEL, D. S.; WALDMAN, D. A. Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. **Business and Society**, Chicago. v. 50, n. 1, p. 6-27, 2011.

PADIS, P. C. **Formação de uma economia periférica: o caso do Paraná**. São Paulo: HUCITEC; Curitiba: SCE, 1981.

PELIANO, A. M. T. M. (Coord.). **Bondade ou interesse: como e porque as empresas atuam no social**. Brasília, DF: Ipea, 2001.

PIACENTI, C. A. **O potencial de desenvolvimento endógeno dos municípios paranaenses**. 2009. 201 f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2009.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUEIROZ, S. S. **Uma aplicação do EVA (Economic Value Added) para a agroindústria canavieira do Paraná**. 2007. 109 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2007.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 20-26.

RAMACCIOTTI, C. **A ética e a confiança nas organizações: um estudo descritivo junto a profissionais da Grande São Paulo**. 2007. 177 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

RISSARDI JR, D. J. **A agroindústria canavieira do Paraná pós-desregulamentação: uma abordagem neoschumpeteriana**. 2005. 136 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. **SA8000**. New York: SAI, 2008.

SCARLAT, N.; DALLEMAND, J. F. Recent developments of biofuels/bioenergy sustainability certification: A global overview. **Energy Policy**, Ispra, v. 39, p. 1630-1646, 2011.

SCHMIDTKE, C. R. **Expectativas da agroindústria canavieira paranaense diante da diminuição do protecionismo no comércio internacional**. 2007. 136 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Centro de Ciências Sociais

Aplicadas, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2007.

SEN, A. **Sobre ética e economia**. São Paulo: Cia das Letras, 1999.

SERRA, F.; FERREIRA, M. P. **A evolução histórica do conhecimento em estratégia**. Notas de aula, 2009.

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field. **Business & Society**, Chicago, v. 47, n. 2, p. 148-186, 2008.

SHIKIDA, P. F. A. **A evolução diferenciada da agroindústria canavieira no Brasil de 1975 a 1995**. 1997. 191 f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) - Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1997.

SHIKIDA, P. F. A. **A dinâmica tecnológica da agroindústria canavieira do Paraná: estudos de caso das usinas Sabarálcool e Perobálcool**. Cascavel: Edunioeste, 2001. 117 p.

SHIKIDA, P. F. A. Desenvolvimento socioeconômico e agroindústria canavieira no Paraná. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, DF, ano XIX, n. 3, p. 67-82, 2010.

SHIKIDA, P. F. A.; ALVES, L. R. A. Panorama estrutural, dinâmica de crescimento e estratégias tecnológicas da agroindústria canavieira paranaense. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 123 - 149, 2001.

SHIKIDA, P. F. A.; AZEVEDO, P. F.; VIAN, C. E. F. Desafios da agroindústria canavieira no Brasil pós-desregulamentação: uma análise das capacidades tecnológicas. **Revista de Economia e Sociologia Rural (Impresso)**, Brasília, v. 49, p. 599-628, 2011.

SHIKIDA, P. F. A.; FRANTZ, R. L. Estratégias de atuação da ALCOPAR (PR) em face da desregulamentação setorial e da globalização da economia. In: MONTOYA, M. A.; ROSSETO, M. R. (Orgs.). **Abertura econômica e competitividade no agronegócio brasileiro: impactos regionais e gestão estratégica**. Passo Fundo: Editora UPF, 2002.

SHIKIDA, P. F. A.; RISSARDI JÚNIOR, D. J. (Org.). **Agroindústria canavieira no Paraná e seus aspectos locais**. Curitiba: Ledze Editora, 2012.

SHIKIDA, P. F. A.; STADUTO, J. A. R. (Org.). **Agroindústria canavieira no Paraná: análises, discussões e tendências**. Cascavel: Coluna do Saber, 2005. 168 p.

SMELSER, N. J. **A sociologia da vida econômica**. São Paulo: Pioneira, 1968.

SOUZA, E. C. de **A importância da agroindústria canavieira para o crescimento econômico local**. 2006. 73 p. Monografia (graduação) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, Toledo, 2006.

SOUZA, E. L. L.; MACEDO, I. C (coord.). **Etanol e bioeletricidade: a cana-de-açúcar no futuro da matriz energética**. São Paulo: UNICA, 2010.

STERNBERG, E. **The stakeholder concept: a mistaken doctrine**. Leeds: Foundation for Business Responsibilities, 1999. 57 p. (Issue paper, 4).

SZMRECZSÁNYI, T. **O planejamento da agroindústria canavieira do Brasil (1930 – 1975)**. São Paulo: HUCITEC/UNICAMP, 1979.

TARIFA, M. R.; CIELO, I. D.; STOFFEL, J. A.; SHIKIDA, P. F. A.; VIAN, C. E. F. Perfil ideológico do pensamento econômico dos empresários/diretores da agroindústria canavieira: um estudo empírico junto às afiliadas da Associação de Produtores de Bioenergia do Estado do Paraná (ALCOPAR). In: **Congresso Brasileiro De Economia, Administração e Sociologia Rural, 50º, 2012**, Vitória (ES). Anais do 50º Congresso Brasileiro de Economia, Administração e Sociologia Rural. Brasília (DF): Editado pela Sober, 2012. v.1.

TEIXEIRA, N. G. (Org.). **A ética no mundo da empresa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

TSCHÁ, O. C. P.; TOMASETTO, M. Z. C.; SHIKIDA, P. F. A.; ALVES, L. R.; BUENO, R. Encadeamento produtivo, localização e associação geográfica da agroindústria canavieira no Paraná. **REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 15, n. 1, p. 128-155, 2010.

UNICA. União da Indústria de Cana-de-açúcar. **Relatório de sustentabilidade 2010**. UNICA, 2011.

UNICA. União da Indústria de Cana-de-açúcar. **Histórico de produção e moagem – safra 2010/2011**. UNICA, 2012. Disponível em: < <http://www.unicadata.com.br>>. Acesso em 20 nov. 2012.

UNIPAR. **Grupo de Estudo e Pesquisa do Sistema Agroindustrial – GEPAG**. Disponível em: <<http://www.unipar.br/unidades/umuarama/campus-iii/grupo-de-estudo-e-pesquisa-do-sistema-agroindustrial-gepag/>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

VERDOLIN, D. R.; ALVES, A. F. Responsabilidade social: perspectivas para o agronegócio. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 7, n. 1, p. 103-113, 2005.

ZAMPIERI, D. **Prognóstico sucroalcooleiro desempenho 2005 e perspectiva 2006/2007**. 2007. Disponível em: <www.pr.gov.br/seab/prognostico_cana_2006.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2012.

ZYLBERSZTAJN, D. **A Organização Ética**: um ensaio sobre as relações entre ambiente econômico e o comportamento das organizações. São Paulo: FEA-USP, 2000. Working Paper, n. 00/001

ZYLBERSZTAJN, D. Organização ética: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 123-143, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS GRUPOS EMPRESARIAIS

QUESTIONÁRIO – RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Este questionário faz parte do projeto de um projeto de dissertação sobre responsabilidade social empresarial (RSE) na agroindústria canavieira paranaense. Cada questão representa como os *stakeholders* (agentes envolvidos com a empresa) se comportam quanto à RSE e pode ter mais de uma resposta assinalada (exceto as questões contendo respostas de sim ou não).

Nome da empresa: _____

Tempo de atuação da empresa: ☐ menos de 5 anos ☐ 5 a 10 anos ☐ mais de 10 anos ☐ mais de 20 anos

Atuais gestores sempre pertenceram à comunidade: ☐ sim ☐ não

Perfil da empresa: ☐ cooperativa ☐ não-cooperativa

Característica do capital da empresa: ☐ empresa de capital aberto ☐ empresa de capital fechado
☐ empresa de capital fechado e estrutura familiar

Colaboradores

1) Ao executar ações de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), a empresa busca junto aos funcionários:

- ☐ o aumento da produtividade, comprometimento e assiduidade dos trabalhadores
- ☐ a fidelização deste trabalhador para a empresa
- ☐ minimizar as chances do trabalhador entrar com ações judiciais contra a empresa
- ☐ a empresa não possui interesses advindos dessas ações
- ☐ outra: _____

2) Em relação aos funcionários, a não execução de ações de RSE pode:

- ☐ prejudicar a produtividade, o comprometimento e a assiduidade dos trabalhadores
- ☐ prejudicar a fidelização deste trabalhador para a empresa
- ☐ aumentar as chances do trabalhador entrar com ações judiciais contra a empresa
- ☐ outra: _____

Comunidade

3) A existência de ações de RSE pode melhorar o relacionamento da empresa com a comunidade:

- ☐ sim, o relacionamento entre empresa e comunidade será melhor
- ☐ não, as ações de RSE não resultam em melhorias de relacionamento entre empresa e comunidade
- ☐ outra: _____

4) Em caso de não ocorrência de ações de RSE, a comunidade pode reagir de forma a resultar:

- ☐ apenas em reclamações da comunidade
- ☐ reclamações, exposição negativa, e possíveis processos
- ☐ não resultará em nada, pois a comunidade não está atenta à essas ações
- ☐ outra: _____

Mídia

5) A existência de ações de RSE pode melhorar o relacionamento da empresa com a mídia:

- ☐ sim, o relacionamento entre empresa e mídia será melhor

☐ não, as ações de RSE não resultam em melhorias de relacionamento entre empresa e mídia

☐ outra: _____

6) A empresa acredita que a mídia pode ser prejudicial para a empresa caso a mesma não realize ações de RSE?

☐ sim, a mídia pode publicar matérias danosas à imagem da empresa

☐ não, a mídia não se interessa pelas ações de RSE

☐ outra: _____

Clientes

7) A existência de ações de RSE pode trazer benefícios em transações comerciais com clientes?

☐ sim, as ações de RSE beneficiam diretamente as transações comerciais

☐ não, as ações de RSE não beneficiam diretamente as transações comerciais

☐ outra: _____

8) Em relação à não existência de ações de RSE, os clientes da empresa podem tomar quais atitudes:

☐ a imagem da empresa fica desgastada perante seus clientes prejudicando diretamente as transações comerciais

☐ as transações não são prejudicadas devido à isto, mas os clientes passam a cobrar uma postura melhor da empresa neste quesito

☐ os clientes não se atentam a isto

☐ outra: _____

Investidores externos

9) As ações de RSE consistem em um fator atrativo para investidores externos?

☐ sim, as ações de RSE consistem em um fator atrativo para investidores externos

☐ não, as ações de RSE não consistem em um fator atrativo para investidores externos

☐ a empresa não possui investidores externos

☐ outra: _____

10) Como os investidores externos à empresa (sócios, acionistas com direito a voto, acionistas sem direito a voto, etc.) reagiriam à falta de ações de RSE:

☐ ocorreria apenas um desgaste na imagem da organização

☐ ocorreriam problemas para captação de novos investidores

☐ os investidores atuais optariam por abandonar a organização

☐ os investidores não reagiriam pois não estão preocupados com este tipo de ação

☐ nenhuma das alternativas anteriores, pois a empresa não possui investidores externos

Grupos setoriais

11) A existência de ações de RSE pode melhorar o relacionamento da empresa com os grupos setoriais (ex.: ALCOPAR, Sindicatos):

☐ sim, as ações de RSE podem melhorar o relacionamento entre empresa e grupos setoriais

☐ não, as ações de RSE não resultam em melhorias de relacionamento entre empresa e grupos setoriais

☐ outra: _____

12) Como os grupos setoriais (ex.: ALCOPAR, Sindicatos) reagiriam à falta de ações de RSE:

☐ ocorreria apenas um desgaste na imagem da organização perante este grupo

☐ ocorreriam problemas de relacionamento entre a empresa e estes grupos

☐ ocorreriam punições por parte destes grupos para a empresa

☐ os grupos setoriais não reagiriam de nenhuma das maneiras anteriores, pois não estão preocupados com este tipo de ação de responsabilidade social

☐ outra: _____

Parceiros comerciais

13) Em relação aos parceiros comerciais, as ações de RSE podem resultar em:

☐ melhoria na imagem da organização e melhorias nas condições das transações comerciais

☐ melhoria na imagem, melhorias nas condições das transações comerciais, processo de estabelecimento de parcerias

☐ não ocorre nenhum resultado, pois os parceiros comerciais não valorizam as ações de RSE

☐ outra: _____

14) Em relação aos parceiros comerciais, a falta de ações de RSE pode ser prejudicial à empresa:

☐ sim, pode prejudicar a imagem da empresa e a relação com os parceiros comerciais

☐ não ocorrerá nenhum prejuízo na relação da empresa e seus parceiros comerciais

☐ outra: _____

Grupos de pressão (Ong's, grupos ambientalistas, grupos defensores dos direitos humanos)

15) Em caso de não ocorrência de ações de RSE, os grupos de pressão podem reagir de forma à resultar:

☐ apenas em reclamações dos grupos de pressão

☐ reclamações, exposição negativa, e possíveis processos

☐ não resultará em nada, pois não existem grupos de pressão ligados ao setor

☐ outra: _____

Agentes Reguladores

16) Quanto aos agentes reguladores (ex.: Ministério do Trabalho, Ministério Público, IAP), o que eles podem fazer caso ações de RSE não venham a ser realizadas:

☐ os agentes reguladores podem aumentar a fiscalização, além do que é previsto

☐ os agentes reguladores irão manter a fiscalização usual

☐ outra: _____

Nome do respondente: _____

Cargo: _____

Assinatura: _____

APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO COM A ENTREVISTA (APLICADO PARA OUTROS *STAKEHOLDERS* DO SETOR)



Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA)

Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e
Agronegócio

Rua da Faculdade, 2550 - Jd. La Salle - Cx.P. 520 - CEP 85903-000 -
Toledo – Paraná

TERMO DE CONSENTIMENTO COM A ENTREVISTA

A entrevista faz parte de um projeto de conclusão de mestrado para o Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Este projeto é denominado de Estratégias de Responsabilidade Social Empresarial na Agroindústria Canavieira Paranaense, projeto orientado pelo professor Dr. Pery Francisco Assis Shikida.

Esta entrevista será utilizada para a composição dos resultados do projeto, logo, faz-se necessário o consentimento do entrevistado (assinado) para que os resultados possam ser utilizados.

Nome: _____

Cargo: _____

R.G: _____

Assinatura: _____

Data: _____

Thiago Henrique Moreira Goes

Mestrando em Desenvolvimento Regional e Agronegócio – Unioeste – Campus de Toledo/PR

ANEXOS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO PELO GRUPO GEPAG JUNTO AS USINAS E DESTILARIAS PARANAENSES



Prezado (a) Gestor (a):

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre a identificação de práticas de responsabilidade social em usinas e destilarias, realizado pelo GEPAG - Grupo de Estudos e Pesquisas do Sistema Agroindustrial - CNPQ - UNIPAR, cujo objetivo é fazer um pré-diagnóstico das práticas de responsabilidade social em vosso setor de atividade.

As empresas não serão identificadas, portanto o sigilo quanto às respostas será mantido. Para maiores informações acesse o líder do grupo pelo e-mail: gepag@unipar.br.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Régio Marcio Toesca Gimenes
Líder do GEPAG

Identificação de Práticas de Responsabilidade Social

Questionário de Pré-Diagnóstico

1. Políticas em matéria de local de trabalho

1. Incentiva os seus trabalhadores a desenvolverem uma carreira a longo prazo (por exemplo, através de um processo de avaliação do seu desempenho ou de um plano de formação)?

() Sim

() Não

() Não sabe

() Não se aplica

2. Adota algum processo para garantir que sejam tomadas medidas adequadas, tanto no local de trabalho, como no momento da contratação, contra todas as formas de discriminação (por exemplo, contra mulheres, grupos étnicos, pessoas com deficiência, etc.)?

() Sim

() Não

() Não sabe

() Não se aplica

3. Consulta os seus trabalhadores sobre questões importantes?

() Sim

() Não

() Não sabe

() Não se aplica

4. A sua empresa dispõe de planos em matéria de saúde, segurança e apoio social que protejam adequadamente os seus trabalhadores?

() Sim

() Não

() Não sabe

() Não se aplica

5. A sua empresa proporciona aos seus trabalhadores um equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar, admitindo, por exemplo, horários de trabalho flexível ou permitindo o trabalho em casa?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sabe
- ☐ Não se aplica

2. Políticas ambientais

6. Já tentou reduzir o impacto ambiental da sua empresa em termos de economia de energia?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sabe
- ☐ Não se aplica

6.1 Já tentou reduzir o impacto ambiental da sua empresa em termos de minimização e reciclagem de resíduos?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sabe
- ☐ Não se aplica

6.2 Já tentou reduzir o impacto ambiental da sua empresa em termos de prevenção da poluição (como, por exemplo, emissões para a atmosfera e para a água, descargas de efluentes, ruído)?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sabe
- ☐ Não se aplica

6.3 Já tentou reduzir o impacto ambiental da sua empresa em termos de proteção da natureza?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sabe
- ☐ Não se aplica

6.4 Já tentou reduzir o impacto ambiental da sua empresa em termos de opções de transporte sustentável?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sabe
- ☐ Não se aplica

7. A sua empresa pode diminuir os custos reduzindo o seu impacto ambiental (por exemplo, reciclando, reduzindo o consumo de energia ou evitando poluir)?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sabe
- ☐ Não se aplica

8. No desenvolvimento de novos produtos e serviços, tem em conta os potenciais impactos ambientais (por exemplo, avaliando a utilização de energia, as possibilidades de reciclagem ou a emissão de substâncias poluentes)?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sabe
- ☐ Não se aplica

9. A sua empresa disponibiliza informação ambiental clara e precisa sobre os seus produtos, serviços e atividades aos clientes, fornecedores, comunidade local, etc?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sabe
- ☐ Não se aplica

10. Consegue identificar formas de a sua empresa utilizar a sustentabilidade dos seus produtos e serviços para obter uma vantagem sobre a concorrência (por exemplo, através da possibilidade de reciclagem dos produtos, da eficiência energética, etc.)?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sabe
- ☐ Não se aplica

3. Políticas de mercado

11. A sua empresa disponibiliza informação e rótulos claros e precisos sobre os seus produtos e serviços, inclusive em matéria de obrigações pós-venda?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sabe
- ☐ Não se aplica

12. A sua empresa utiliza algum processo que garanta a eficácia na recolha de reações e nas consultas e/ou diálogo com os clientes, fornecedores e outras pessoas com quem negocia?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sabe
- ☐ Não se aplica

13. A sua empresa utiliza algum processo de registo e tratamento de reclamações apresentadas por clientes, fornecedores e parceiros comerciais?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sabe
- ☐ Não se aplica

14. A sua empresa coopera com outras empresas ou organizações na abordagem de questões suscitadas pela responsabilidade empresarial?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sabe
- ☐ Não se aplica

4. Políticas relativas à comunidade

15. A sua empresa proporciona oportunidades de estágio ou de trabalho para jovens?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sabe
- ☐ Não se aplica

16. A sua empresa proporciona oportunidades de trabalho a pessoas pertencentes a grupos desfavorecidos?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sabe
- ☐ Não se aplica

17. Tem dialogado com a comunidade local sobre questões desfavoráveis, controversas ou delicadas que envolvam a sua empresa (como, por exemplo, a acumulação de resíduos fora das suas instalações ou veículos a obstruírem estradas ou caminhos)?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sabe
- ☐ Não se aplica

18. A sua empresa tenta fazer as suas aquisições no mercado local?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sabe

☐ Não se aplica

19. Os seus trabalhadores são incentivados a participar em atividades da comunidade local (por exemplo, através da disponibilização de tempo e de conhecimentos especializados dos trabalhadores ou de outra ajuda prática)?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sabe

☐ Não se aplica

20. A sua empresa oferece um apoio financeiro regular às atividades e projetos da comunidade local (por exemplo, através de donativos a organizações de beneficência ou de patrocínios)?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sabe

☐ Não se aplica

5. Valores da empresa

21. Existe na sua empresa um código de valores e regras de conduta?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sabe

☐ Não se aplica

22. Os seus clientes estão cientes dos valores e regras de conduta da sua empresa?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sabe

☐ Não se aplica

23. Os seus trabalhadores estão cientes dos valores e regras de conduta da sua empresa?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sabe

☐ Não se aplica

24. Proporciona formação aos seus trabalhadores sobre a importância dos valores e regras de conduta da sua empresa?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sabe

☐ Não se aplica

Responsável pelo Preenchimento: _____

Empresa: _____

Cargo: _____

Telefone: _____

E-mail: _____

ANEXO 2 – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO DO GRUPO GEPAG

Questões relacionadas às políticas no local de trabalho

Questões do nível 1	Usinas que afirmaram realizar práticas	Usinas que afirmaram não realizar práticas	Usinas que desconhecem a realização de tais práticas	Usinas que afirmaram a não aplicação de tais práticas ao setor
Questão 1	22	0	1	1
Questão 2	23	0	1	0
Questão 3	19	4	1	0
Questão 4	24	0	0	0
Questão 5	14	7	0	3

Questões relacionadas às ações de RSE visando o meio ambiente

Questões do nível 2	Usinas que afirmaram realizar práticas	Usinas que afirmaram não realizar práticas	Usinas que desconhecem a realização de tais práticas	Usinas que afirmaram a não aplicação de tais práticas ao setor
Questão 6	24	0	0	0
Questão 6.1	24	0	0	0
Questão 6.2	23	1	0	0
Questão 6.3	24	0	0	0
Questão 6.4	14	6	2	2
Questão 7	24	0	0	0
Questão 8	20	1	1	2
Questão 9	23	1	0	0
Questão 10	21	2	0	1

Questões relacionadas às ações de RSE visando os parceiros comerciais

Questões do nível 2	Usinas que afirmaram realizar práticas	Usinas que afirmaram não realizar práticas	Usinas que desconhecem a realização de tais práticas	Usinas que afirmaram a não aplicação de tais práticas ao setor
Questão 11	7	2	1	14
Questão 12	12	9	1	2
Questão 13	7	12	1	4
Questão 14	18	2	3	1

Questões relacionadas às ações de RSE visando a comunidade

Questões do nível 5	Usinas que afirmaram realizar práticas	Usinas que afirmaram não realizar práticas	Usinas que desconhecem a realização de tais práticas	Usinas que afirmaram a não aplicação de tais práticas ao setor
Questão 15	24	0	0	0
Questão 16	24	0	0	0
Questão 17	18	3	1	2
Questão 18	22	1	0	1
Questão 19	19	4	1	0
Questão 20	23	0	1	0

Questões relacionadas aos valores socialmente responsáveis das empresas

Questões do nível 5	Usinas que afirmaram realizar práticas	Usinas que afirmaram não realizar práticas	Usinas que desconhecem a realização de tais práticas	Usinas que afirmaram a não aplicação de tais práticas ao setor
Questão 21	20	4	0	0
Questão 22	17	3	1	3
Questão 23	21	2	0	1
Questão 24	21	2	0	1