

## **ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM ESTUDO COMPARATIVO NO SETOR SUCROALCOOLEIRO**

**IVELISE RASERA BRAGATO (1) ; DALILA ALVES CORRÊA (2) ; ELISABETE STRADIOTTO SIQUEIRA (3) ; EDUARDO EUGÊNIO SPERS (4) .**

**1,2,3.UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA, PIRACICABA, SP, BRASIL; 4.UNIPLAC, LAGES, SP, BRASIL.**

**irbragat@esalq.usp.br**

### **APRESENTAÇÃO ORAL**

### **AGRICULTURA, MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

## **Estruturas de Governança da Responsabilidade Social: Um Estudo Comparativo no Setor Sucroalcooleiro**

### **Grupo de Pesquisa: Agricultura, Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável**

#### **Resumo**

As estruturas de governança da responsabilidade social corporativa são abordadas neste artigo no contexto do agronegócio brasileiro, tomando como objeto de estudo duas usinas de cana-de-açúcar do estado de São Paulo. A empresa "A" possui uma fundação que gerencia os programas sociais. A empresa "B" desenvolve esses projetos por meio de uma estrutura atrelada à própria usina. O objetivo foi compreender como essas empresas conduzem a governança da responsabilidade social, focada em programas sociais específicos. Utilizou-se dados secundários e entrevistas em profundidade com os tomadores de decisão responsáveis pelas práticas de RSC. Os resultados demonstram que o desenvolvimento dos projetos sociais é marcado pela iniciativa dos proprietários nas empresas pesquisadas. Genuinamente familiares, caracterizam-se por apresentar modelos de gestão da RSC relativamente similares, mas guardando suas especificidades. Seja a criação de uma fundação seja programas atrelados à estrutura organizacional já existente. As estruturas de decisão estão centralizadas na diretoria. Já as estruturas de monitoramento e divulgação são direcionadas à área social e/ou Recursos Humanos ou aos funcionários da fundação no caso da empresa "A".

Palavras-chaves: Estruturas de Governança; Responsabilidade Social Corporativa; Usinas de cana-de-açúcar.

**Abstract**

Structures of governance of corporative social responsibility (CSR) are approached in this article in the context of Brazilian agribusiness, taking as object of study two sugar-cane mills in the São Paulo state. Company "A" has a foundation that manages social programs. Company "B" develops these projects through a structure linked to the own sugar-cane mill. The aim was to understand how these companies deal with the governance of social responsibility, focused on specific social programs. For this purpose, secondary data and in-depth interviews with people responsible for the decision process in these actions of CSR were used. The results show that the development of the social projects is marked by the initiative of the owners in these companies. Created by families, they are characterized to present models of management of CSR relatively similar, but keeping their distinct aspects. Being either the creation of a foundation or programs linked to the organizational structure already is existence. The structures of decision are centered on the directors. However, the structures of monitoring and spreading are directed to the social area and/or Human Resources area or to employees of the foundation in the case of company "A".

**Key Words: Power Structure; Corporative Social Responsibility; Sugar-cane mills.**

## 1. INTRODUÇÃO

Algumas discussões acerca do conceito de RSC são comentadas a seguir. Para o Business for Social Responsibility (2006), responsabilidade social corporativa (RSC) é alcançar sucesso comercial nas maneiras que honrem valores éticos e respeito às pessoas, comunidades e ambiente natural. Para autores clássicos, como Howard Bowen, a prática de RSC considera cinco tipos de públicos beneficiados: funcionários, clientes, fornecedores, competidores e outros com os quais a empresa mantém relações comerciais. Outra possibilidade de classificação seria aquela que engloba os públicos interno e externo, além do investimento na preservação ambiental (ASHLEY, 2002).

Numa outra concepção, Sharma e Talwar (2005) consideram que a prática de RSC é um conceito ético que envolve o bem-estar humano em sua dimensão mais ampla, abandonando a visão exclusivista do lucro. As empresas precisam desenvolver novas medidas de desempenho que considerem a interconexão e interdependência entre a informação, o social, o ambiental e o ético, como dimensões retroalimentadoras do sucesso empresarial que não deve ser antagônico com uma sociedade sadia. Na perspectiva de Ashley (2002, p.6-68), RSC se traduz no compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela.

Esses conceitos também vêm sendo discutidos por outros autores, com enfoques e em cenários organizacionais distintos. Alguns exemplos podem ser citados. Ribeiro e Carvalho Neto (2006) avaliaram os projetos sociais empresariais da iniciativa privada; a avaliação de programas sociais em empresas realizados através de parcerias público-privadas foi analisada por Andrade e Carvalho Neto (2006); Hauser e Lemme (2006) apresentam um modelo financeiro para avaliação de viabilidade de projetos de incineração de resíduos sólidos municipais do Brasil; Sousa Filho e Wanderley (2006) analisaram em seis grandes empresas do setor de distribuição de energia e varejo no Nordeste como a

RSC está sendo divulgada através dos seus websites institucionais; e Carvalho e Alberton (2006) abordaram a RSC em estabelecimentos turísticos de hospedagem em Minas Gerais.

A partir, então, dessas considerações sobre RSC, pode-se dizer que as estratégias de RSC das organizações podem ser exclusivamente de doações de recursos a entidades, fundações, gerenciamento de projetos de forma direta ou ainda engajamento em assuntos interessantes à comunidade (MACKE e CARRION, 2006). Detalhando cada uma, Machado Filho (2002, p.101-104) destaca:

1- A empresa desenvolve parcerias com outras organizações, sem operacionalizar diretamente as atividades por meio de doações, contratos de parceria ou outras formas indiretas de atuação social. O grau de envolvimento e o comprometimento com os resultados e consequências das ações sociais são menores que nos demais modelos;

2- A empresa internaliza as atividades, operacionalizando diretamente os projetos sociais. Ou seja, a organização orienta suas ações sociais utilizando a própria estrutura organizacional, incluindo essa prática no seu organograma;

3- Desenvolvendo-se ações sociais por meio de outra organização sob seu controle, por exemplo, uma fundação. A empresa cria uma estrutura própria especializada em atividades sociais dirigidas à comunidade, sob controle da empresa mantenedora;

Nesses casos, as ações sociais podem ser classificadas como múltiplas, combinando áreas de trabalho e emprego, cidadania, justiça, entre outras; ou únicas, contemplando apenas cada uma dessas áreas, separadamente (MELO NETO e FROES, 1999). Seu desenvolvimento pode ser de duas formas diferentes: projetos sociais que "são empreendimentos voltados para a busca de soluções de problemas sociais que afligem populações ou grupos sociais numerosos ou em situações de alto risco" ou ações comunitárias que "correspondem à participação da empresa em programas e campanhas sociais realizadas pelo governo, entidades filantrópicas e comunidades ou por ambas" (MELO NETO e FROES, 2001, p.29).

Para o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), ações sociais "compreendem o conjunto de atividades que vão desde doações pequenas e eventuais, até programas e projetos estruturados (...) em fatores que contribuam para melhorar as condições de vida de um grupo, ou comunidade". Cada uma dessas vertentes tem produzido formas próprias de gestão que correspondem a estruturas específicas de poder entre as organizações, seus agentes e comunidade.

Conceituada ação social, define-se, então, o elemento fundamental nas relações sociais: a gestão social. Na concepção de Dowbor (1999, p.6), gestão social é definida como "a transformação da sociedade, em que a atividade econômica passe a ser o meio e o bem-estar social o fim do desenvolvimento". Para isso, o autor propõe a ação conjunta entre empresários, administradores públicos, políticos, organizações não-governamentais, universidades, sindicatos, pesquisadores, movimentos sociais, representantes comunitários, entre outros.

As tendências recentes da gestão social nos obrigam a repensar formas de organização social, a redefinir a relação entre o político, o econômico e o social, a desenvolver pesquisas cruzando as diversas disciplinas, a escutar de forma sistemática os atores estatais, empresariais e comunitários. Trata-se hoje, realmente, de um universo em construção (DOWBOR, 1999, p.14).

Na visão de outro autor, o campo da gestão social é o “campo do desenvolvimento social, que se constitui como um processo social, a partir de múltiplas origens e interesses, mediados por relações de poder, de conflito e de aprendizagem” (FISCHER *apud* MAIA, 2005, p.10).

A gestão social em si é uma perspectiva que incorpora a dimensão da participação como algo fundamental, ou seja, “um modelo baseado na troca de experiências e no aproveitamento das habilidades de cada envolvido”. Por meio da participação, é possível dizer que a comunidade passa para um estágio mais ativo dentro da gestão dos projetos sociais, ou seja, da passagem do *status* de *crer* para o de *ser*. Segundo a autora, “substituí os interesses comuns pela busca de uma identidade comum que se afirma a partir de conhecimentos pessoais e da homogeneização dos indivíduos” (SIQUEIRA e SPERS, 2003, p.90-96).

Nesse artigo, a discussão sobre estrutura de governança está alicerçada na concepção de que a gestão social conduzida de maneira transparente, eficiente e participativa pode contribuir para ações sociais que foquem às necessidades da população envolvida, entendida como os sujeitos sociais nas suas mais diversas possibilidades de manifestação.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA

Como qualquer outro processo produtivo, algumas externalidades negativas podem ser destacadas na atividade canavieira de ordem social, econômica e ambiental. Caron (1999, p.2) comenta que tal cultura agrícola apresenta problemas de exclusão social, principalmente devido à mecanização da colheita da cana. Além do impasse social e ambiental: para não queimar a palha da cana a colheita deve ser mecanizada e, com isso, milhares de trabalhadores braçais são dispensados.

No tocante à qualidade do ar nas regiões canavieiras, estudos demonstraram que ocorre a liberação de gases como monóxido de carbono, dióxido de carbono e ozônio que são poluentes durante a queimada de cana-de-açúcar, contribuindo para a poluição atmosférica. Outro ponto é a ocorrência de danos à saúde humana com o aumento dos casos de doenças respiratórias em regiões produtoras de cana-de-açúcar (ROMANACH e CARON, 1999).

Guedes, Gallo e Martins (2002) citam algumas práticas desfavoráveis da atividade tais como a intensificação de uso e ocupação da terra, o potencial de degradação do solo e dos rios, a poluição do ar, o uso da água pelas usinas sem retorno aos corpos d’água, entre outras.

Procurando compensar os impactos da atividade canavieira nas áreas social, ambiental, educacional e da saúde, ações sociais estão sendo desenvolvidas pelo setor sucroalcooleiro nas comunidades locais. No caso das usinas paulistas de cana-de-açúcar, as áreas de destaques são da educação e da saúde, seguida por meio ambiente, que, de certa forma, se relaciona com os dois primeiros e, num segundo escopo, esporte e cultura (AÇÚCAR..., 2004).

A gestão dessas ações sociais está relacionada à construção de uma gestão social ancorada em alguns princípios como: transparência, democracia e participação, controle social e respeito às pessoas e aos processos (ANDRADE, 2004).

Assim, o problema da pesquisa está no seguinte questionamento: como são as estruturas de governança no nível organizacional em função das ações sociais nas

organizações? O artigo buscará compreender as estruturas de governança da responsabilidade social dessas empresas, focando suas iniciativas, podendo contribuir para o entendimento da prática por outras empresas.

Este estudo trata de uma pesquisa qualitativa que utiliza dados quantitativos para fins descritivos. Quanto aos fins, aborda-se um estudo comparativo no contexto de 2 usinas de açúcar e álcool do estado de São Paulo. Os dados secundários foram obtidos a partir do relatório intitulado "Açúcar e álcool: responsabilidade social numa história de desenvolvimento sustentável". Realizou-se também entrevistas abertas pessoalmente com os tomadores de decisão responsáveis pelas ações de RSC em cada empresa estudada.

A relevância do estudo está na busca da compreensão sobre a governança da responsabilidade social nas organizações, além do posicionamento empresarial do setor referente às práticas, considerando as externalidades positivas e negativas da atividade canavieira. A partir deste âmbito, poderá auxiliar no entendimento da questão em outros contextos empresariais de diferentes setores no tocante à questão da RSC.

A estrutura do artigo está dividida em 6 itens, incluindo a introdução. No item 2, expõe-se o problema da pesquisa. A RSC e a governança corporativa são tratadas no item seguinte. A metodologia do estudo é abordada no item 4. Nos demais itens (5 e 6), analisa-se os dados e são feitas as considerações finais, respectivamente.

### 3. REVISÃO DE LITERATURA

#### 3.1. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A discussão de responsabilidade social é uma tentativa de restabelecer uma tradição de 2000 anos atrás, quando os negócios estavam intimamente relacionados com a comunidade. O surgimento do comércio na sociedade medieval inaugura uma concepção de mercadoria que atribui ao mercador a imagem de explorador. Contudo, é com a Revolução Industrial, cuja conexão está voltada unicamente para a produção do lucro, que a distância entre negócios e sociedade é finalmente selada como um antagonismo irreduzível. Os impactos do mundo industrial na dimensão social e ambiental obrigaram os atores sociais a retomarem uma avaliação dos nexos entre organização e sociedade e em tal perspectiva o conceito de responsabilidade social foi sendo construído em diferentes contextos históricos (PANWAR et al, 2006).

Segundo Chrisman e Carroll (1984), o primeiro diálogo entre organizações e sociedade ocorreu no campo filantrópico, cuja lógica não está centrada na reversão dos impactos produzidos no meio social, mas em ações compensatórias, como doações para instituições de caridade. Não ocorre, por parte da empresa, uma mudança em sua concepção de mundo, mas apenas a compensação monetária para alguma causa social.

A segunda fase da discussão de RSC, conforme os autores, ocorre em meados das décadas de 1960 e 1970, quando uma série de pressões sociais obriga a empresa a considerar a dimensão social tal qual a econômica, como uma ramificação de suas atividades.

Por fim, na terceira fase, encontram-se os traços contemporâneos do conceito que articula a responsabilidade das organizações às conseqüências de suas atividades econômicas, ou seja, não basta somente o engajamento social, mas primordialmente a reversão dos impactos produzidos com a atividade produtiva. Seria o que Senge (2001) denomina de modelo circular dos sistemas vivos, ou seja, produzir, reciclar e regenerar. Tal perspectiva baseia-se em uma mudança de mentalidade que se orienta pelo incentivo a

empreendimentos que não prejudiquem o tecido social e ambiental e que, ao mesmo tempo, sejam financeiramente viáveis.

Panwar et. al (2006) também propõem um modelo para a compreensão do desenvolvimento do conceito de RSC. A primeira fase estaria articulada à concepção de Freedman, que concebe que o bom desempenho financeiro e produtivo da organização é por si só um bem público, uma vez que produz prosperidade. A segunda fase, que começou durante os anos 1920, substituiu a lucratividade como parâmetro único de contribuição social e inclui a concepção da necessidade de um equilíbrio entre as diversas reivindicações que atuam em uma organização como clientes, empregados, credores, comunidade e acionistas. A terceira fase faz a crítica aos impactos socioambientais produzidos pelas organizações, principalmente aqueles vinculados à distribuição injusta de riquezas e dos danos ambientais produzidos no ar, no solo e na água, como também a desconsideração com as preocupações e bem-estar dos consumidores e problemas de segurança envolvendo toda a sociedade e propõe que as organizações possuem responsabilidades para além da dimensão econômica. Nesse sentido, a organização é também responsável pela qualidade de vida da sociedade.

Nessa perspectiva, RSC é um tema de destaque atualmente e importante no contexto das organizações. Segundo Ashley (2002, p.6-68), autores clássicos da área de RSC, como Howard Bowen, consideram cinco tipos de públicos beneficiados com essa

prática: funcionários, clientes, fornecedores, competidores e outros com os quais a empresa mantém relações comerciais. Outra possibilidade de classificação seria aquela que engloba o público interno e externo, além do investimento na preservação ambiental. Na concepção da autora, RSC se traduz no compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela.

O debate nesse artigo está vinculado à primeira fase da discussão sobre RSC restrita às ações sociais desenvolvidas pelas organizações, na tentativa dessas empresas reverterem ou, pelo menos, compensarem os impactos advindos da atividade canvieira.

### 3.2.GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS

O gerenciamento social é composto por algumas etapas: (1) identificação e priorização dos problemas; (2) análise dos dados com base nas pesquisas sociais; (3) análise dos indicadores sociais; (4) definição das estratégias; (5) escolha dos alvos estratégicos; (6) definição dos objetivos e metas; (7) identificação das ações; (8) implementação das ações; e (9) sistema de avaliação de resultados (MELO NETO e FROES, 1999).

Primeiramente, vale comentar que as definições de plano, programa e projeto estão integrados a um conjunto de ações a serem implementadas. O escopo dessas ações é que diferencia tais conceitos.

O plano é mais abrangente, pois compreende um elenco mais diversificado e numeroso de ações, que são desdobrados em programas, e estes, em projetos. Os projetos são, portanto, desdobramentos dos programas, e estes, de um único plano. Ou melhor, um plano contém

diversos programas, e um programa, diversos projetos (MELO NETO e FROES, 1999, p.62).

Nesse sentido, as empresas deveriam utilizar critérios na definição dos planos, programas e projetos. Para cada uma dessas iniciativas é necessária a definição do alvo estratégico (público interno ou externo como alvo e beneficiários diretos ou indiretos).

No caso da Fundação Orsa, o exercício das ações sociais está focado na comunidade externa e essas iniciativas estão dissociadas da estratégia de negócios da empresa. Na Nestlé, por sua vez, existe a participação de funcionários voluntários atuantes nos programas de sociais da empresa. Já na Sadia e na Perdigão, ambas empresas do mesmo ramo de atividade e concorrentes diretas entre si, as ações sociais são divididas entre público interno e externo (MACHADO FILHO, 2002).

Peliano (2001) ressalta que, na iniciativa privada, existe a prática de procedimentos básicos de gestão, englobando o planejamento, a previsão orçamentária, o controle da execução, o acompanhamento, a avaliação e a divulgação. Nesse contexto, a disponibilidade em desenvolver ações sociais aparece mais nítida, seja de forma direta, criando fundações ou institutos.

Cardoso (2000) afirma que grande parte dos programas sociais desenvolvidas no Brasil não apresenta estruturação específica para o gerenciamento dos investimentos sociais. A existência de uma estrutura poderia contribuir para a qualidade e a eficiência na

aplicação dos recursos. É nessa perspectiva que se faz necessária a criação de fundações empresariais.

Em pesquisa realizada com empresas de pequeno e grande porte da região Sul do Brasil, resultados demonstram que o enfoque da atuação do empresariado se dá na área de assistência e alimentação e no atendimento às crianças e à família em empresas de pequeno porte. Essas ações sociais estão sob responsabilidade e centralizadas no proprietário. Nesse caso, a doação dos recursos é feita de maneira pontual e pulverizada.

Na maioria daquelas de grande porte, as ações sociais ainda são realizadas por meio de doações a organizações sem fins lucrativos ou a pessoas e comunidades da vizinhança. Existe certa periodicidade e organização na aplicação dos recursos por parte dos empresários, com esforços para se atingir a eficiência nessa prática. Essas ações são feitas através da própria empresa ou, em menor número, por meio de associações com outras empresas ou organizações não-governamentais (PELIANO, 2001).

Garay (2002) também destaca as iniciativas no campo social em grandes empresas. Diferentemente das pequenas empresas, observa-se que a decisão e o comando das ações sociais ficam por conta do dirigente principal ou da área de recursos humanos. Profissionais de outros níveis hierárquicos também contribuem nessa prática. Nesse caso, são iniciativas especialmente por meio de projetos sociais conduzidos pelos próprios funcionários da organização.

Vale ressaltar que a decisão sobre quais projetos sociais apoiar ainda está centralizada em áreas como de relações institucionais, publicidade e marketing ou comunicação (CARDOSO, 2000).

No caso da Organização Bradesco, por exemplo, a definição das ações sociais desenvolvidas pela Fundação é decidida pela Diretoria Executiva e técnica e quatro gerências departamentais. "Os gestores da Fundação Bradesco são os mesmos de outros segmentos da Organização, como nos casos da Presidência e Diretoria Executiva. No

entanto, há diretores que se dedicam exclusivamente à gestão da Fundação" (RIBEIRO e CARVALHO NETO, 2006, p.7-8).

Peliano (2001) ressalta que, nas empresas privadas, o conhecimento da política adotada na condução de programas sociais se faz importante, pois essas empresas concentram-se na racionalidade na aplicação dos recursos, na preocupação com a relação custo/benefício, no planejamento estratégico e na alocação de pessoas nessas tarefas desenvolvidas, mas de importância ímpar no contexto nacional.

"Entretanto, para que haja efetivamente desenvolvimento social de uma forma sustentável na comunidade, a empresa precisa focar seu plano de RSC em atividades de reais carências sociais da comunidade, considerando seu quadro elaborado de *stakeholders*" (PONTES, 2003, p.51).

Nesse sentido, a autora propõe um modelo que permita às empresas adequar o seu plano de RSC aos indicadores sociais - medida em geral quantitativa dotada de significado social substantivo, usado para substituir, quantificar ou operacionalizar um conceito social abstrato - da região em que a empresa está inserida, pois, corre-se o risco de criar uma lacuna entre o que se pode fazer e o que deveria ser feito. Essa fusão pode ser alcançada por estudos relacionados aos indicadores sociais regionais definidos pelo Governo.

Vários indicadores sociais são utilizados pelas empresas nacionais e internacionais para contribuir nas políticas governamentais. Jannuzzi (2001) divide os principais em 7 grandes áreas temáticas: demográfica, educação, saúde, mercado de trabalho, qualidade de

vida, habitação, infra-estrutura urbana, segurança e justiça, renda e pobreza e meio ambiente, considerando a política pública.

#### 4. METODOLOGIA DO ESTUDO

Trata-se de uma pesquisa qualitativa que utiliza dados quantitativos para fins descritivos. Quanto aos fins, aborda-se um estudo comparativo entre 2 usinas de açúcar e álcool da região de Jaú. Os dados qualitativos e quantitativos foram obtidos em fontes secundárias a partir do relatório "Açúcar e álcool: responsabilidade social numa história de desenvolvimento sustentável" desenvolvido pela Unica. Sucessivamente, realizou-se entrevistas abertas pessoalmente com tomadores de decisão dentro de cada empresa estudada com o objetivo de caracterizar a governança da responsabilidade social corporativa. Para tanto, utilizou-se um roteiro com questões relacionadas à temática, focando três aspectos gerais:

##### *I - Estrutura de decisão*

- 1.1 – Iniciativa por desenvolver ações sociais;
- 1.2 - Pessoa (s) que decide (m) pela escolha dos programas sociais;
- 1.3 – Origem dos recursos;
- 1.4 – Previsão orçamentária;
- 1.5 – Periodicidade.

##### *II - Estrutura de monitoramento*

- 2.1- Critérios para definição dos projetos a serem apoiados;
- 2.2- Gerenciamento dos programas sociais;
- 2.3- Foco das ações sociais;
- 2.4- Profissionais que trabalham nos projetos sociais;

## 2.5- Mecanismos formais de avaliação dos projetos sociais.

### III - Estrutura de divulgação/transparência

- 3.1- Divulgação das ações sociais da empresa;
- 3.2- Interação com outras empresas do setor;
- 3.3- Percepção quanto ao futuro da RSC.

No Estado de São Paulo, existem 173 usinas de cana-de-açúcar em 2006, segundo a União dos Produtores de Bioenergia (Udop). Porém, a partir do levantamento elaborado pela Unica na safra 2005/2006 que consta do ranking de produção de cana desse estado, foi possível classificar com certeza 156 unidades dentro das 4 macroregiões produtoras.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 5.1. ESTRUTURA DE DECISÃO

Genuinamente familiares, as empresas pesquisadas caracterizam-se por apresentar modelos de gestão de ação social relativamente similares, mas guardando suas especificidades. Seja a criação de uma fundação, seja programas atrelados à estrutura organizacional já existente. O desenvolvimento dos projetos sociais é marcado pela

iniciativa dos proprietários nas empresas pesquisadas que, desde sua fundação, procuravam ajudar pessoas mais necessitadas.

Em relação ao processo decisório para a escolha dos projetos sociais a serem apoiados até a periodicidade de aplicação e a liberação dos recursos é a diretoria que decide. Na empresa "A", as partes interessadas, *os stakeholders*, participam das etapas do projeto social. O público-alvo e a comunidade, por exemplo, interagem nesse processo, conhecendo os objetivos, a área de atuação dos projetos e os critérios de participação. Já na empresa "B" existe um comitê sócioambiental formado por vários profissionais de diferentes áreas que participam do processo decisório sobre a escolha dos projetos a serem desenvolvidos. Mas, em ambos os casos, é a diretoria que decide a aprovação dos projetos. No caso da empresa "B", um dos entrevistados comentou que:

Ainda bem que a iniciativa partiu dos diretores que vêm com bons olhos a prática de RSC. Eles estão bastante ligados com essa questão e se interessam bastante. Assim, fica mais fácil quando a idéia parte da cúpula da empresa e se difunde entre os funcionários.

Quanto à origem dos recursos aplicados no desenvolvimento dos projetos sociais, a previsão orçamentária e a periodicidade, são originados da própria empresa em ambos os casos. Na empresa "A", o montante investido em práticas de RSC não considera o faturamento da empresa, mas as necessidades de cada projeto. A quantia alocada em cada projeto é definida de acordo com a necessidade de cada um deles pelas usinas de cana-de-açúcar. Por exemplo, se o projeto "X" demanda mais recurso num ano-safra, possivelmente, o montante investido será maior em comparação aos demais projetos. Não existem doações de pessoas externas. Segundo o entrevistado:

Porém, no planejamento dos projetos e na previsão orçamentária, existe uma separação entre o planejamento da empresa e o da fundação.

A periodicidade dos recursos investidos é determinada por ano-safra por meio de repasse financeiro. Ou seja, ao longo dos meses de abril a maio de cada ano, uma quantia fixa é direcionada aos projetos sociais. Mas, de um ano-safra para outro pode existir um reajuste anual de acordo com as necessidades dos projetos.

No caso da empresa "B", uma quantia fixa é alocada aos projetos com repasse mensal e/ou anual. No momento do planejamento da empresa, estipula-se um montante a ser investido ao longo do ano nesses projetos. Também, não existem doações de pessoas externas.

## 5.2. ESTRUTURA DE MONITORAMENTO

Os procedimentos básicos de gestão tais como o planejamento, a previsão orçamentária, o controle da execução, o acompanhamento, a avaliação e a divulgação dos projetos são verificados nas empresas pesquisadas, mas ainda de forma indireta. A origem e a periodicidade na aplicação dos recursos são alocadas à medida que existe a necessidade de investimento nos projetos sociais.

Na empresa "A", por exemplo, o gerenciamento dos projetos sociais é realizado pela fundação.

Atualmente, ela apresenta-se num estágio inicial, porém, já criada uma identidade com a corporação.

As metas e os objetivos ainda não existem definidos e formalizados na fundação. A operacionalização, a definição do público-alvo, o tipo de projeto conta com o apoio de profissionais das áreas social, educacional e administrativa. Por exemplo, a área de Recursos Humanos fornece as informações necessárias do perfil de cada funcionário que será beneficiado com esses projetos por meio de uma pesquisa prospectiva realizada. No momento, a empresa "A" não possui voluntários, pois, segundo o entrevistado:

O voluntário tem um horário flexível. Então, hoje ele vem, ajuda no projeto e permanece 3 horas; amanhã, fica 2 horas. É diferente de quando você trabalha numa organização. Você tem a 'obrigatoriedade' de horário, além do compromisso.

Na empresa "B", profissionais do quadro de funcionários são gerenciadores desses projetos, prestando contas à diretoria mensalmente, que acompanha seu andamento. Nessa empresa, existem voluntários no quadro de pessoas que contribuem nesses projetos.

Para a definição dos projetos e o foco de atuação a serem apoiados não existe uma pesquisa prospectiva para levantar as reais necessidades da população beneficiada. Mas, existem ações sociais que visam atender essas deficiências onde as empresas estão inseridas. No caso da empresa "A", comenta o entrevistado:

Feita a solicitação de ajuda, nós vamos até o local do projeto. Analisamos a situação do projeto e, então, selecionamos ele ou não para iniciar a ajuda.

Os projetos são contínuos, sem prazo determinado para o término em ambas as empresas. No caso da empresa "A", praticamente todos os projetos estão acoplados à fundação.

Por apresentar programas atrelados à estrutura organizacional já existente, a empresa "B", em alguns casos, utiliza-se da própria estrutura da entidade ou organização que está sendo beneficiada. Por exemplo, em um dos projetos, caracterizado por ser uma gincana que dura 40 dias quando termina a safra, a infra-estrutura de ginásios e quadras é cedida pela prefeitura para a realização do evento.

Em relação ao foco dessas ações sociais, mais da metade dos projetos desenvolvidos pelas empresas "A" e "B" foca o público externo, com destaque para a área de educação. Para os entrevistados:

É de fundamental importância o desenvolvimento na formação de crianças para se tornarem cidadãos no futuro, com capacitação profissional e base valorativa, além dos princípios de cidadania e respeito.

No caso da empresa "A", atende crianças entre 10 e 16 anos, focando a área educacional-profissionalizante por representar uma prioridade para a precursora dos

programas sociais. Na área ambiental, existem vários projetos em andamento, mas são em menor número frente às demais áreas. A empresa "B" auxilia tanto filhos de funcionários da empresa como filhos de moradores do bairro. Cerca de 100 crianças frequentam a escola com idade entre 0 e 6 anos.

Os profissionais que atuam na área de RSC na empresa com fundação são funcionários efetivados e também prestadores de serviços, somando um número de cerca de 90 pessoas. A estrutura hierárquica é constituída por um diretor administrativo, um coordenador corporativo de programas sociais, um coordenador pedagógico, um assistente de projeto e coordenadores em cada usina separadamente, além do pessoal de apoio, envolvendo monitores, auxiliares administrativos, serviço de portaria, estagiários, entre outros. Na empresa "B", existe uma equipe de profissionais que trabalham nos projetos, além de voluntários. Destacam-se pedagogas, monitores, secretárias e uma equipe de apoio formada por um coordenador geral, nutricionista, enfermeira, médico, psicólogo e fonoaudióloga. Além disso, existe uma equipe de professores e monitores disponibilizados pela Prefeitura da cidade onde a empresa está instalada.

Os mecanismos de avaliação dos projetos não existem formalmente nas duas empresas em análise. Na empresa "A", realiza-se uma avaliação pedagógica dos alunos realizada anualmente.

O índice de reprovação é praticamente zero e os alunos que saem do projeto são direcionados ao quadro de funcionários da usina.

A avaliação da eficiência na utilização dos recursos disponíveis ou que são disponibilizados ocorre através de avaliações informais, retorno positivo da empresa, bons relacionamentos com a comunidade de forma geral e não somente com o público beneficiado e também pelas ações da fundação. Já na empresa "B", é feita uma análise dos projetos em andamento e proposta correções quando necessárias.

### 5.3. ESTRUTURA DE DIVULGAÇÃO

Os projetos sociais em andamento são divulgados periodicamente pelas empresas. Materiais com informações institucionais e dos projetos sociais com tiragem e distribuição na cidade, internet, intranet, patrocínios em festas da cidade, eventos ligados ao setor sucroalcooleiro tais como Simtec e Agrishow, quadros de avisos espalhados pela empresa, etc. são meios utilizados pela área de comunicação da empresa "A". A outra empresa possui dentro do departamento de RH profissionais responsáveis pela área de comunicação que divulgam interna e externamente os projetos sociais da empresa. Existe um boletim mensal interno da usina, bem como a divulgação desses projetos sociais no jornal da cidade.

Entre as empresas do setor sucroalcooleiro que desenvolvem projetos sociais, ocorre interação entre elas, com visitas entre empresas para conhecimento desses projetos. No caso da empresa "A", foi criado um departamento de gestão ambiental em 2005 para acompanhamento e realização do trabalho de RSC.

Na concepção dos entrevistados, o futuro da RSC não representa um modismo, mas uma prática que compreende uma vantagem competitiva para as empresas que investem em projetos sociais, visto a projeção do setor de açúcar e álcool e a questão da imagem organizacional. Para um dos entrevistados, RSC é:

o desenvolvimento de projetos sociais que englobem necessidades de um determinado contexto, considerando também outros *stakeholders* tais como fornecedores, acionistas, comunidade.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo abordou a questão da governança na RSC no contexto do agronegócio brasileiro, tomando como objeto de estudo as usinas de cana-de-açúcar paulistas. Os resultados da pesquisa obtidos a partir de uma empresa que possui uma fundação para o gerenciamento dos projetos sociais e de outra empresa que desenvolve os projetos por meio de uma estrutura já existente atrelada à da organização possibilitou compreender alguns aspectos importantes da gestão empresarial, bem como observar a concepção dos entrevistados quanto ao conceito de RSC.

Ainda que num estágio inicial e com algumas deficiências, o gerenciamento social das empresas analisadas aborda processos como escolha dos alvos estratégicos, identificação e implementação das ações sociais, sistema de avaliação dos resultados são realizados tanto pela empresa "A" quanto pela "B", mesmo que de maneira informal. Critérios para a escolha do foco das ações sociais a serem desenvolvidas, por exemplo, são analisados a partir da demanda das comunidades locais onde as empresas estão inseridas. Além disso, iniciativas com destaque para a área de educação evidenciam a preocupação por parte dessas empresas na formação profissional dos alunos que são beneficiados pelos projetos.

Os resultados desta pesquisa permitem inferir sobre a importância da RSC como resultado da imagem organizacional para as empresas. Os dados divulgados pela Unica sobre a prática demonstram a preocupação das usinas em indicar uma imagem positiva da atividade canavieira perante a sociedade, ainda que externalidades negativas possam ser destacadas, e a transparência em suas ações empresariais, bem como servir de exemplo para outros setores da economia.

Considerando que as usinas de açúcar e álcool se enquadram na segunda fase da discussão sobre RSC, que é caracterizado por pressões sociais que obrigam a empresa a prezar pela dimensão social tal qual a econômica, como uma ramificação de suas atividades, sugere-se que essas empresas trabalhem em função do crescimento das práticas de RSC no contexto atual. Cabe lembrar que as conquistas obtidas pelo setor sucroalcooleiro nos últimos anos no cenário internacional, como maior produtor mundial de açúcar e álcool, demandam novas posturas das usinas que integram a atividade canavieira. Ou seja, produtos de alta qualidade, livres de agrotóxicos e obtidos sob condições consideradas socialmente aceitáveis pela opinião pública internacional.

Por fim, este estudo não visou restringir o debate em torno desta temática, mas contribuir para a reflexão ampliada sobre um processo complexo e abrangente, que é a RSC. Acredita-se que outros estudos possam ser desenvolvidos, na tentativa de responder outros questionamentos acerca dessa prática tais como a relação entre eficiência e estruturas de governança.

## BIBLIOGRAFIA

AÇÃO social. **Ipea**. 2006. <[www.ipea.gov.br/asocial/](http://www.ipea.gov.br/asocial/)>. Acesso em: 16 outubro 2006. 17h06'.

AÇÚCAR e álcool: responsabilidade social numa história de desenvolvimento sustentável. **Unica**. 2004.

[http://www.portalunica.com.br/portalunica/files/referencia\\_publicacoes\\_institucionais-8-Arquivo.pdf](http://www.portalunica.com.br/portalunica/files/referencia_publicacoes_institucionais-8-Arquivo.pdf)>. Acesso em: 15 fevereiro 2005. 14h36'.

ANDRADE, I.A.L. Conselho de desenvolvimento rural: um espaço adequado para pensar o desenvolvimento local? In: SCHNEIDER, S.; SILVA, M.K.; MARQUES, P.E.M. (Orgs.). **Políticas públicas e participação social no Brasil rural**. Porto Alegre: UFRGS, 2004. 252p.

ANDRADE, J. O.; CARVALHO NETO, A. M. Contribuição para uma metodologia de avaliação de programas sociais realizados por empresas privadas em parceria com o poder público. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: 1 CD-ROM.

ASHLEY, P.A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CARDOSO, R.C.L. O desafio da responsabilidade: cidadania empresarial no Brasil e nos Estados Unidos. 2000. Disponível em:

<[http://www.comunitas.org.br/docs/O\\_desafio\\_da\\_respons.pdf](http://www.comunitas.org.br/docs/O_desafio_da_respons.pdf). Acesso em: 24 outubro 2006. 13h35'.

CARON, D. Cana, açúcar, álcool (automóveis) e empregos. **Boletim Qualidade de Vida**, Piracicaba, a.1, n.4, p.1-4, set.1999.

CARVALHO, A. N.; ALBERTON, A. A responsabilidade social em estabelecimentos turísticos de hospedagem: um estudo na Estrada Real/MG. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador. 1 CD-ROM.

CHRISMAN, J.J.; CARROLL, A. B. Corporate responsibility – reconciling economic and social goals. **Sloan Management Review**, v.25, n.º.2, Winter 1984.

CORPORATE social responsibility (CSR). **Business for Social Responsibility**. Disponível em: <http://www.bsr.org/AdvisoryServices/CSR.cfm>. Acesso em: 22 fevereiro 2006. 11h30'.

DOWBOR, L. Gestão social e transformação da sociedade. 1999. Disponível em:

GARAY, A.B.S. Discutindo a ação social do empresariado: desafios para os profissionais de recursos humanos. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=49&cod\\_evento\\_edicao=6&cod\\_edicao\\_trabalho=2610](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=49&cod_evento_edicao=6&cod_edicao_trabalho=2610). Acesso em: 30 novembro. 2006. 11h20'.

FILHO SOUSA, J. M.; WANDERLEY, L.S.O. Divulgação da responsabilidade social empresarial: como os *websites* empresariais vêm sendo utilizados por empresas de energia e varejo. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador. 1 CD-ROM.

GUEDES, S. N. R.; GALLO, Z.; MARTINS, L. A. T. P. Passado, presente e futuro da agroindústria canavieira do Brasil: uma reflexão a partir da perspectiva do desenvolvimento sustentável. In: MORAES, M. A. F. D. de; SHIKIDA, P. F. A. (Coords.). **Agroindústria canavieira no Brasil: evolução, desenvolvimento e desafios**. São Paulo: Atlas, 2002. p.312-319.

HAUSER, P.D.; LEMME, C.F. Modelo financeiro para avaliação de projetos de incineração de resíduos sólidos municipais, no âmbito do mecanismo de desenvolvimento limpo. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador. 1 CD-ROM.

JANNUZZI, P. M. **Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações**. Campinas: Alínea, 2001. 141p.

MACHADO FILHO, C.A.P. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicase**. 2002. 204f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

MACKE, J.; CARRION, R. M. Programas sociais corporativos: a importância da abordagem transdisciplinar. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador. 1 CD-ROM.

MAIA, M. Gestão social: reconhecendo e construindo referenciais. **Revista Virtual Textos&Contextos**, n. 4, dez.2005.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. p.4-29.

\_\_\_\_\_. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p.57-83.

PANWAR, R.; et.al. Corporate responsibility: balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry. **Forest Products Journal**, v.56, n°2, feb. 2006.

PELIANO, A.M.T.M (Coord.). **Bondade ou interesse: como e porque as empresas atuam na área social**. Brasília: IPEA, 2001. 103p.

\_\_\_\_\_. **A iniciativa privada e o espírito público: a ação social das empresas do Sul do Brasil**. Brasília: IPEA, 2001. 86p.

PONTES, J. **Proposta de modelo para priorização de ações de responsabilidade social da organização com base nas necessidades sociais da região onde está inserida**. 2003. 120f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). UFSC, Florianópolis.

RIBEIRO, A. M. L.; CARVALHO NETO, A. Avaliação de projetos sociais empresariais: uma contribuição metodológica. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador. 1 CD-ROM.

ROMANACH, L. M.; CARON, D. Impactos da mecanização da colheita de cana sobre o emprego, a gestão empresarial e o meio ambiente: um estudo de caso. In: SOBER, 27, 1999, Foz do Iguaçu. Disponível em:



XLV Congresso da Sociedade  
Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural.  
22 a 25 de julho de 2007 - UEL - Londrina - PR

XLV CONGRESSO DA SOBER

"Conhecimentos para Agricultura do Futuro"

<<http://gipaf.cnptia.embrapa.br/itens/publ/sober/trab121.pdf>>. Acesso em: 21 fevereiro 2006. 08h52'.

SENGE, P. M.; CARSTEDT, G. Rumo à próxima revolução industrial. **HSM Management**, a.5, n.27, jul./ago. 2001.

SHARMA A. K.; TALWAR, B. Corporate social responsibility: modern vis-à-vis Vedic approach. **Measuring Business Excellence**, v.9, n.º.1, 2005.

SIQUEIRA, E. S.; SPERS, V.R.E. **Responsabilidade social**: o potencial transformador da atuação social das empresas. Piracicaba: Ottoni, 2003. 130p.

UNIDADES do Estado de São Paulo. **Udop**. Disponível em: <http://www.udop.com.br>. Acesso em: 25 março 2006. 14h30'.