

## **ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COM OS *STAKEHOLDERS*: UM ESTUDO DE CASO EM UMA USINA DE AÇÚCAR E ÁLCOOL DA MICRORREGIÃO DE UMUARAMA - PR**

Thiago Henrique Moreira Goes<sup>1</sup>

GOES, T. H. M. Estratégias de responsabilidade social empresarial com os *stakeholders*: um estudo de caso em uma usina de açúcar e álcool da microrregião de Umuarama - PR. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 15, n. 1, p. 61-83, jan./jun. 2014.

**RESUMO:** Esta pesquisa analisou quais estratégias e consequências da implantação dessas em uma empresa da agroindústria canavieira paranaense estabelece estratégias de responsabilidade social empresarial - RSE. Esta pesquisa foi exploratório-descritiva a partir de um estudo de caso realizado na Usina Costa Bioenergia de Umuarama-PR. Este estudo de caso buscou identificar as práticas de RSE realizadas pela empresa e compreender as oportunidades vislumbradas, os riscos a serem minimizados, e as limitações citadas, para adotar ações de responsabilidade social corporativa. A empresa pesquisada realiza diversas ações de responsabilidade social, tais como ações ligadas à comunidade, ao meio ambiente, e aos funcionários. A empresa elenca um rol de oportunidades, riscos e limitações para a execução das ações de responsabilidade social empresarial, tais como melhoria da imagem da organização, minimização dos riscos de punição dos agentes reguladores e dos grupos setoriais, melhoria do comprometimento dos funcionários, entre outros.

**PALAVRAS-CHAVE:** Responsabilidade social. Ganhos competitivos. Agroindústria canavieira.

## **STRATEGIES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY WITH *STAKEHOLDERS*: A CASE STUDY IN A SUGAR AND ETHANOL MANUFACTURING PLANT IN THE UMUARAMA MICROREGION - PR**

**ABSTRACT:** This research analyzes how and why a company in the sugarcane industry in the state of Paraná develops corporate social responsibility strategies. The present research is a case study with a descriptive method conducted at Usina Costa Bioenergia in the city of Umuarama. This paper tried to identify social responsibility practices undertaken by the company and understand the oppor-

---

<sup>1</sup>Doutorando em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, FEA-USP.

tunities envisioned, the risks to be minimized, and the limitations mentioned, in the adoption of corporate social responsibility actions. The company performs several social responsibility actions, such as actions related to the community, the environment, and the employees. The company lists many opportunities, risks and limitations for implementing corporate social responsibility initiatives, such as, improvement of the corporate image, mitigation of risks of punishment by regulators and sectorial groups, and improvement of employee commitment, among others.

**KEYWORDS:** Social responsibility. Competitive gains. Sugarcane industry

### **ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CON LOS *STAKEHOLDERS*: UN ESTUDIO DE CASO EN UNA USINA DE AZÚCAR Y ALCOHOL DE LA MICRORREGIÓN DE UMUARAMA PR**

**RESUMEN:** Esta investigación ha analizado las estrategias y consecuencias de la implantación de la Responsabilidad Social Empresarial – RSE en una empresa de la agroindustria cañera paranaense. Ha sido una investigación exploratoria y descriptiva, a partir de un estudio de caso realizado en la Usina Costa Bioenergía de Umuarama-PR. Se ha buscado identificar las prácticas de RSE realizadas por la empresa y comprender las oportunidades vislumbradas, los riesgos a ser minimizados, y las limitaciones mencionadas, para adoptar acciones de responsabilidad social corporativa. La empresa investigada realiza diversas acciones de responsabilidad social, tales como acciones unidas a la comunidad, al medioambiente, y a los funcionarios. La empresa enumera un rol de oportunidades, riesgos y limitaciones para la ejecución de las acciones de responsabilidad social empresarial, tales como mejoría de imagen de la organización, minimización de los riesgos de punición de los agentes reguladores y de los grupos sectoriales, mejora de compromiso de los empleados, entre otros.

**PALABRAS CLAVE:** Responsabilidad social. Ganancias competitivas. Agroindustria Cañera.

---

## **1 INTRODUÇÃO**

A agroindústria canvieira, composta por usinas e destilarias, possui um papel de grande importância na história, na formação econômica e até nos moldes da ocupação geográfica de algumas regiões do Brasil. Atualmente esta atividade ocupa uma posição de destaque, sendo responsável por aproximadamente um milhão de empregos (DAHMER-FELÍCIO, 2011). Neste sentido, torna-se relevante investigar como as empresas pertencentes a esse setor da economia têm estabelecido estratégias de RSE junto aos seus *stakeholders* e quais os ganhos

esperados por estas ações.

A definição básica de responsabilidade social empresarial, segundo o Instituto Ethos (2011), demonstra que 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 objetiva impulsionar o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Assim, pode-se dizer que atuar de forma proativa visando os *stakeholders* passou, ao longo dos últimos anos, de simples adoção de ações filantrópicas e sociais, para ações estratégicas e competitivas para as empresas que realizam tais ações.

Deste modo, investigar como as empresas da agroindústria canaveira paranaense têm se comportado frente a este tema é relevante para o setor, visto que pode propor uma nova pauta de pesquisa e de ações a serem realizadas por estas empresas. Além disso, Drucker (2002), corrobora com esta visão e afirma que a empresa moderna tem como raízes de sua existência a necessidade de participar da comunidade, realizar suas atividades dentro de um cenário social, minimizar os impactos sociais que causa e ultrapassar a fronteira de agir como um ser isolado na economia e na sociedade.

Deve-se dizer que a agroindústria canaveira é um excelente foco de análise, não somente pelas características modernas de gestão empresarial (como a responsabilidade social corporativa), mas também por ser responsável por uma grande dualidade em suas operações. Se de um lado estas empresas geram muitos empregos e são responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento econômico de algumas regiões, por outro lado estas empresas promovem algumas externalidades negativas relevantes, tais como: a) uso da força de trabalho humana no corte de cana; b) impactos ambientais - poluição do solo, água, ar e da vegetação nativa no entorno dos canais 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.

Portanto, o objetivo desta pesquisa é a análise – por meio de um estudo de caso realizado em uma usina de açúcar e álcool do noroeste paranaense – das ações de responsabilidade social empresarial e das percepções dos gestores sobre ganhos competitivos possíveis a partir destas ações.

## **2 DOUTRINA DOS *STAKEHOLDERS***

Primeiramente são necessárias algumas considerações históricas, tais como a de Bowen (1957), que é considerado o primeiro autor a analisar os aspectos da responsabilidade social corporativa. Em sua obra, denominada de Responsabilidades Sociais dos Homens de Negócios, o autor afirmou que a realização

de ações que beneficiassem outros agentes era algo inerente à existência das empresas. O argumento defendido por Bowen é de que as empresas adquirem recursos e dinheiro da sociedade, portanto possuem uma obrigação moral de agir em prol desses agentes. Posteriormente, estas análises foram melhor discutidas por Freeman (1994). Vale ressaltar ainda que este autor foi o primeiro a utilizar o termo *stakeholder* para os agentes com os quais a empresa está relacionada. (MACHADO FILHO; ZYLBERSZTAJN, 2004).

A visão de Bowen e Freeman é partilhada por outros autores, tais como Melo Neto e Froes (2001). Estes últimos adotam uma visão mais radical das ações junto aos *stakeholders*, visto que afirmam que as ações éticas e de responsabilidade social corporativa são obrigações da comunidade empresarial.

A doutrina dos *stakeholder* é considerada como algo que também pode ser útil para as organizações. Neste sentido, merecem destaque as seguintes contribuições: Sen (1999), o qual apresenta críticas sobre a visão maximizadora do auto-interesse (neoclássica) e afirma que ações altruístas podem acarretar benefícios para os tomadores de decisão (e, conseqüentemente, para as organizações). Carroll (1999), afirma que as empresas estão inseridas em um ambiente muito mais amplo (uma matriz social) e este ambiente tende a cobrar posições firmes quanto às responsabilidades que vão além da maximização de lucro. Já Orlitzky, Siegel e Waldman (2011), citam que as empresas devem tratar as ações de responsabilidade social corporativa como um de seus produtos aplicando assim estratégias e mensurações da relação custo/benefício de tais ações.

Além destas, vale mencionar a obra de Carroll (1991), na qual o autor estabelece uma pirâmide com as diversas responsabilidades de uma organização. Saliêta que cada uma dessas responsabilidades faz parte do conjunto de responsabilidades sociais de uma organização, pois atendem diversos segmentos da sociedade e vão desde os resultados positivos para os acionistas da empresa até as ações filantrópicas visando à comunidade. A partir da análise de cada uma destas quatro responsabilidades afirmadas por Carroll, se obtém que: 1) as responsabilidades econômicas estão ligadas aos acionistas da empresa; 2) as responsabilidades legais estão relacionadas ao cumprimento das leis e na relação com o Estado; 3) as responsabilidades éticas consistem no respeito aos costumes, aspectos culturais, entre outras coisas ligadas a sociedade, mesmo que não estejam presentes em leis; 4) as responsabilidades filantrópicas consistem na participação em programas para promover o bem estar humano e demais ações voluntárias que beneficiem a sociedade.

### **3 A influência das instituições na relação entre empresas e *stakeholders***

North (1994), definiu e caracterizou as instituições como sendo o con-

junto de regras formais, limitações informais e os mecanismos responsáveis pela eficácia desses dois tipos de normas. Além disso, este autor definiu que se as instituições são as regras do jogo, as organizações são os jogadores. Portanto, as limitações impostas pelo contexto institucional definem o conjunto de oportunidades, e devido a isso, definem também quais tipos de organizações serão criadas e a forma de conduta das mesmas.

Machado Filho (2002), também partiu da definição de instituições de North e citou que as instituições tendem a agir como mecanismos sociais que usam regras, princípios éticos, econômicos e legais para coordenar (e punir) “comportamentos” dos agentes. Devido a isso, o ambiente institucional define os direitos de propriedade sobre ativos de valor, o que implica diretamente na adoção de estratégias pelas corporações.

North (1994), foi além desta breve definição e apresentou um conjunto de itens que influenciam mudanças institucionais:

A permanente relação entre instituições e organizações em um contexto econômico de escassez e, portanto, de competição, como sendo o fator chave para a mudança institucional;

A competição obriga as organizações a investirem continuamente em habilidades e conhecimentos para sua sobrevivência;

A estrutura institucional dita o tipo de habilidades e conhecimentos percebidos como o de maior retorno;

Os construtos mentais dos atores, dada à complexidade do ambiente em que atuam, a pouca informação sobre as consequências de suas ações e o condicionamento cultural herdado pelos atores, determinam suas percepções;

As economias de abrangência, complementariedades e externalidades complexas da matriz institucional tornam as mudanças institucionais fundamentalmente gradativas e dependentes da trajetória adotada.

Andriof e McIntosh (2001), explicam o conceito das instituições aplicado à responsabilidade corporativa. Segundo estes autores, um conjunto de fatores diversos, tais como a globalização, desregulamentação de diversas economias, crescimento do poder da sociedade civil, crescimento do poder do consumidor, entre outros, estão agindo de forma combinada como uma força de pressão para que as empresas tratem a responsabilidade social corporativa de maneira destacada.

#### **4 Ganhos competitivos devido às estratégias relacionadas aos *stakeholders***

Tendo a ciência de que as ações estratégicas de responsabilidade social empresarial visando os *stakeholders* fazem parte do contexto do planejamento estratégico da empresa, o primeiro passo é explicar a visão de Porter (1986), so-

bre o conceito de estratégias competitivas. Esse autor afirma que uma estratégia competitiva é relacionar a organização ao ambiente em que ela está situada. Na visão do autor este ambiente é composto por forças sociais e econômicas.

A partir da definição proposta por Porter é possível descrever a análise de Freeman (1994), onde este expõe quais os agentes que serão alvos das estratégias de responsabilidade social corporativa, ou seja, das estratégias derivadas da doutrina dos *stakeholders*. Estes agentes são: os proprietários da organização (*stockholders*), os gestores da organização, a comunidade onde a organização está situada, os clientes da organização, os funcionários da organização e os parceiros comerciais da organização. Fombrun, Gardberg e Barnett (2000), vão além de Freeman e apresentam outros *stakeholders* visados pelas estratégias de RSE. Estes agentes são: mídia, investidores, ativistas e agentes reguladores.

As afirmações de Fombrun, Gardberg e Barnett (2000), direcionam as teorias sobre ganhos competitivos e estratégicos para os ganhos de reputação. Ou seja, todas as empresas possuem um aspecto chamado *capital reputacional*. Este aspecto promove que estas empresas possam vir a alcançar acréscimos de valor devido ao aumento deste capital ou perder valor devido ao decréscimo do mesmo.

Machado Filho (2002), complementa a afirmação de Fombrun, Gardberg e Barnett (2000), ao citar 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.

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

De forma exemplificada, pode-se expor o quadro teórico (Quadro 1) desenvolvido por Machado Filho e Zylbersztajn (2004), a partir das teorias de Fombrun, Gardberg e Barnett, onde estes autores apresentam as oportunidades e os riscos derivados de cada *stakeholder*.

**Quadro 1:** Efeitos das ações de RSE de acordo com o *stakeholder* envolvido

<i>Stakeholder</i> 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 compromisso	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 defeção

Fonte: Machado Filho e Zylbersztajn (2004)

Por fim, vale apresentar que para Machado Filho (2002), a lógica que permeia as ações de RSE está pautada por aspectos de estratégia empresarial que não perdem de vista a função-objetivo de criação de valor para a empresa. Esse é o principal elemento que direciona o comportamento socialmente responsável das empresas.

## 5 METODOLOGIA

A metodologia proposta para a realização desta pesquisa consistiu em um modelo exploratório descritivo. Gil (2009) 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.

Quanto aos procedimentos metodológicos adotados, a pesquisa parte primariamente de uma pesquisa bibliográfica sobre a doutrina dos *stakeholders* e as teorias sobre os ganhos competitivos e de capital reputacional. Já a coleta de dados foi realizada por meio de um estudo de caso em uma empresa da agroin-

dústria canavieira paranaense. Este procedimento adotado é viável para a pesquisa, pois segundo Yin (2005) o método do estudo de caso abrange a profundidade do estudo em detrimento da amplitude dos estudos multicaseos, ou seja, investiga-se um único objeto, porém tenta-se observar todas as suas facetas.

A pesquisa foi realizada na empresa Costa Bioenergia durante o ano de 2012, onde foram entrevistados alguns membros de cargos de gerência e supervisão, tais como: gerente e encarregado de produção, analista ambiental e gerente comercial.

Vale ressaltar que para a melhor aplicação das entrevistas, a pesquisa foi baseada no modelo de oportunidades e riscos derivados dos *stakeholders*. Este modelo foi proposto por Machado Filho e Zylbersztajn (2004), todavia, alguns elementos foram suprimidos e outros inseridos, visto que alguns *stakeholders* descritos no modelo foram diferentes dos encontrados no universo investigado.

Portanto, o modelo teórico utilizado consiste em uma compilação dos *stakeholders* que envolvem a empresa, os quais são: comunidade, mídia, grupos setoriais, parceiros comerciais, funcionários e agentes reguladores. Para cada *stakeholder*, a pesquisa identificou, segundo a empresa, quais são as oportunidades derivadas das ações de RSE, os riscos da empresa não agir de acordo com a RSE, e as limitações para que a empresa aja de acordo com a RSE.

Algumas breves explicações sobre a adaptação do modelo teórico, foram retirados os *stakeholders* denominados de investidores e ativistas. Os investidores foram retirados porque a empresa possui uma estrutura de capital fechado e sem ações em bolsa de valores (ressalte-se que a empresa é de propriedade familiar), portanto a força maior para posse das ações é o resultado financeiro da empresa. Os grupos ativistas foram retirados porque, na visão da empresa, a região encontra-se distante dos grandes centros e, devido a isso, não têm ocorrido pressões de grupos ativistas diretamente sobre a empresa. Outra adaptação ocorreu quanto ao *stakeholder* denominado de consumidores. Este elemento foi incorporado aos parceiros comerciais, visto que a empresa comercializa seus produtos via *trading* e pelos preços cotados no mercado, ou seja, não existe relação direta entre consumidores e empresa.

Outro aspecto relevante da metodologia é que em uma fase preliminar da pesquisa foram investigadas quais estratégias de responsabilidade social a empresa utiliza e quais *stakeholders* são beneficiados por elas.

## **6 BREVES NOTAS SOBRE AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA E SOBRE A EMPRESA EM ESTUDO**

Atualmente o Brasil é o maior produtor mundial de cana-de-açúcar (623,7 milhões de toneladas em 2010/2011). Esta cultura ocupa 2,2% de toda a

terra arável do país. Vale ressaltar que as regiões que possuem maior expressão no cultivo desta cultura são Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste. Além disso, a elevada dimensão territorial do país proporciona duas safras anuais, ou seja, durante todo o ano o Brasil produz açúcar e álcool para fornecer aos mercados nacional e internacional. (UNICA, 2011).

Shikida (2010), alega que o *boom* da agroindústria canavieira paranaense teve início após os avanços desta cultura na região norte do estado. Fatores históricos como as seguidas crises do café e, sobretudo, a criação do Programa Nacional do Álcool – Proálcool, em 1975, fizeram as microrregiões ali inseridas migrarem de uma cultura cafeeira para canavieira.

Dahmer-Felício (2011), cita que a agroindústria canavieira paranaense teve quatro fases distintas: a) até 1942 – fase primitiva; b) de 1942 a 1975 – expansão lenta; c) de 1975 a 1990 – expansão acelerada; d) a partir de 1990 – período de desregulamentação do setor. Além disso, de acordo com dados da UNICA (2011), o Paraná é o quarto maior produtor de cana-de-açúcar do país, tendo produzido na safra 2010/2011 a monta de 43.320.724 toneladas de cana, isto em 30 unidades produtoras.

Partindo para a descrição do objeto de estudo, ou seja, a apresentação da Usina Costa Bioenergia, deve-se dizer que esta empresa está localizada no município de Umuarama, na microrregião Noroeste do Paraná. A empresa é considerada uma das líderes da região em número de empregos gerados, pois no período de pico da safra gera 1100 empregos diretos. Outro aspecto relevante é que o início de sua construção data do período entre 2004/2005 pelo Grupo Bonin. Todavia, a empresa postergou por diversas vezes o início de suas atividades e começou a produção dos derivados da cana-de-açúcar somente em 2009, quando já havia sido comprada pelo Grupo Costa. Este grupo detém investimentos também nos segmentos da construção civil, da indústria e de projetos de infraestrutura para o poder público.

Esta usina produz açúcar e álcool para os mercados nacional e internacional. O tipo de açúcar produzido pela empresa consiste na característica VHP (*Very High Polarization*) e é direcionado para o mercado internacional, principalmente para que seja usado como matéria-prima para a produção de açúcar refinado. A empresa possui capacidade instalada para produzir 12 mil sacas de 50 kg/dia. Já a produção de álcool está baseada no álcool etílico hidratado, ou seja, combustível que é usado puramente como combustível. Além destes produtos, a empresa investe em, como um de seus subprodutos, energia elétrica. Por fim, pode-se dizer que a Usina Costa Bioenergia de Umuarama trata-se de uma das usinas mais avançadas tecnologicamente no estado e é considerada uma das empresas que melhor utiliza de medidas sustentáveis em suas operações.

## 7 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Este tópico apresenta em duas partes os resultados coletados. A primeira parte apresenta as estratégias de RSE utilizadas pela empresa e os agentes beneficiados. Enquanto a segunda parte apresenta a relação de ganhos que a empresa espera atingir, os riscos que a empresa espera minimizar e as limitações encontradas pela empresa na adoção de estratégias de RSE junto aos *stakeholders*.

### 7.1 Estratégias de responsabilidade social empresarial

A partir da coleta de dados, pode-se dizer que as estratégias encontradas na empresa visam os seguintes *stakeholders*: funcionários, comunidade, parceiros comerciais, e meio ambiente.

Entre as estratégias que tem em vista os funcionários, algumas podem ser citadas, tais como o incentivo aos trabalhadores no desenvolvimento de carreiras de longo prazo, a adoção de medidas que visem à minimização de ações discriminatórias entre funcionários e a adoção de planos de saúde, planos de segurança e apoio social aos trabalhadores. Todavia, além dessas estratégias que estão apresentadas no plano macro, existem algumas ações pontuais que foram apresentadas nas entrevistas realizadas com os funcionários da empresa. Entre estas ações, podem ser citadas: a existência de parcerias com instituições externas (Universidade Paranaense - UNIPAR, Instituto Federal do Paraná -IFPR, entre outras) para o aperfeiçoamento dos funcionários (cursos de graduação, cursos técnicos, cursos setoriais para a empresa) o que tem relação direta com a existência dos planos de carreira dentro da empresa; a adaptação da empresa as Normas Regulamentadoras - NR's, principalmente as que estão ligadas à manutenção da segurança no ambiente de trabalho; à realização de treinamentos para adaptação dos funcionários às novas normas regulamentadoras; e, realocação em outras áreas de trabalhadores que estavam na função de corte manual (devido à mecanização da colheita).

Outro aspecto complementar é a importância dos valores da organização para os funcionários. Nas entrevistas realizadas fica clara a existência dos valores organizacionais relacionados à ética e às boas práticas. Estes valores não são apresentados de maneira documentada para os funcionários, mas os entrevistados afirmam que ocorrem reuniões periódicas com pequenos grupos (geralmente os líderes das equipes) onde são discutidas diversas questões da organização e esses líderes são responsáveis por disseminar os valores e as pretensões setoriais. Além disso, a empresa promove um encontro anual com todos os funcionários para apresentação dos resultados alcançados no período e uma explanação sobre as metas posteriores.

Direcionando a análise para as estratégias destinadas à comunidade, algumas estratégias podem ser citadas: apoio a contratação de jovens para o quadro de funcionários da empresa; apoio a contratação de pessoas pertencentes a grupos desfavorecidos; realização de aquisições no mercado local; e, apoio financeiro regular às ações promovidas pela comunidade. Vale ressaltar que existem ações complementares a essas, tais como: a empresa apoia a contratação de pessoas do sexo feminino incentivando assim a igualdade entre os sexos (cabe dizer ainda que mesmo sendo um setor que tende a exigir muito do aspecto físico, os representantes afirmaram que as mulheres apresentam resultados muitas vezes superiores aos homens); a empresa fornece auxílio em questões de infraestrutura para distritos nos quais possui produção de matéria-prima (ex.: utilização de cascalho em vias de difícil acesso), visto que isso beneficia tanto a empresa quanto a comunidade. Além disso, a empresa estimula os seus colaboradores participarem de campanhas como doação de sangue; projetos para inserir os filhos (jovens e adolescentes) dos funcionários no mercado de trabalho (mediante cursos técnicos, cursos profissionalizantes).

Já em relação aos parceiros comerciais, podem-se dividir as estratégias em dois grupos de ações, as quais são as ações visando parceiros a montante e as ações visando parceiros a jusante. Entre as ações junto aos parceiros comerciais a montante, algumas ações pontuais são tomadas: a empresa escolhe fornecedores de produtos e serviços que compactuem com os valores responsáveis da mesma (deve-se ressaltar que os entrevistados afirmaram não ser possível a fiscalização completa sobre as atitudes de seus fornecedores, mas que na medida do possível a empresa tenta impor seus valores e regras de conduta); a empresa fornece apoio técnico aos proprietários dos terrenos arrendados; e, exigência de adoções de normas e inscrições em órgãos fiscalizadores para os prestadores de serviço (ex.: empresas que prestam serviço de transporte de trabalhadores devem se adequar as normas, as regulamentações setoriais e aos órgãos que a empresa julgar necessário).

O outro grupamento de ações consiste nas questões direcionadas aos parceiros a jusante. Dentre este composto de ações, podem ser citadas: a adoção de medidas de controle para atender aos padrões de qualidade e segurança exigido pelos clientes; a elaboração de normativas de segurança para serem atendidas pelos clientes (principalmente normativas de segurança para o manuseio de álcool). Todavia, deve-se ressaltar que este setor no estado utiliza uma *trading* (composta por todas as empresas do estado) que é responsável pela comercialização dos produtos e somente esta possui contato direto com os clientes e, principalmente, com as diretrizes estabelecidas por estes. Estas ações são comunicadas as empresas por meio da *trading*, portanto não são sugestões diretas dos consumidores para a usina.

O último composto de estratégias refere-se às que estão vinculadas ao meio ambiente. Este último elemento embora não seja de fato um *stakeholder* como os apresentados por Fombrun, Gardberg e Barnett (2000), possui intensa relação com todos os outros *stakeholders* da empresa, tais como a comunidade, a mídia, os agentes regulamentadores (governo e órgãos de classe) e os clientes. Portanto, as estratégias ligadas ao meio ambiente são adotadas pela empresa analisada. Pode-se dizer ainda, que o maior composto de estratégias direcionadas aos *stakeholders* decorre das ações relacionadas à sustentabilidade.

As estratégias relacionadas ao meio ambiente consistem em três grandes grupos de ações. O primeiro grupo está relacionado ao controle de emissões de poluentes atmosféricos. O segundo está relacionado ao controle dos resíduos sólidos. O terceiro grupo por sua vez é dedicado ao controle da qualidade dos efluentes. Já entre as ações micro, algumas ações pontuais podem ser citadas: respeito às normas específicas para caldeiras; colheita realizada em sua maioria por colhedoras mecânicas (o que evita queimadas no corte da cana); parcerias junto à Associação de Produtores de Alcool e Açúcar do Estado do Paraná - AL-COPAR, Instituto Ambiental do Paraná - IAP e outros grupos setoriais para a adoção de normas regulamentadoras da questão ambiental (deve-se citar a empresa informou que sugeriu novas medidas para alavancar a sustentabilidade do setor canavieiro no estado); projetos para reaproveitamento da vinhaça (resíduo gerado a partir da produção); implantação de medidas para minimizar o consumo de energia; e, finalmente, adoção de parcerias com outras empresas para o descarte correto de resíduos sólidos.

Concluindo este tópico, é possível apreender que a empresa possui uma visão socioambiental bem arraigada e estabelece estratégias para atingir seus *stakeholders*. Entre os *stakeholders* que a empresa busca atender diretamente estão funcionários, parceiros comerciais, e comunidade. Já outros, como os agentes reguladores, a mídia, e os grupos setoriais são agentes que a empresa tenta alcançar de forma indireta e utilizando modelos de parceria com os mesmos. Ainda segundo a empresa, as estratégias de parcerias para a RSE com estes outros agentes ainda é incipiente. Além dos *stakeholders* que são alvos diretos de ações de RSE e dos agentes que a empresa busca atingir indiretamente, a empresa realiza ações visando o meio ambiente. Este, por sua vez, não é um agente, mas possui relações estreitas com os demais e em muitos casos a cobrança por estas ações é superior à feita pelas ações aos demais agentes.

## **7.2 Ganhos competitivos advindos das estratégias junto aos *stakeholders***

Já a segunda parte desta discussão deriva diretamente da metodologia escolhida para a pesquisa. Isto quer dizer que a partir do quadro teórico apresen-

tado por Fombrun, Gardberg e Barnett (2000) e Machado Filho e Zylbersztajn (2004), serão realizadas discussões sobre os resultados encontrados. Este quadro, conforme apresentado nos tópicos anteriores, consiste em uma construção sobre os benefícios gerados e os riscos minimizados a partir de ações positivas para os *stakeholders*.

Os *stakeholders* contemplados por essa adaptação metodológica são: a comunidade, a mídia, os grupos setoriais, os parceiros comerciais (de montante a jusante), os funcionários e os agentes reguladores. Além disso, para a conclusão deste modelo teórico serão discutidas as oportunidades, as limitações e os riscos que envolvem cada *stakeholder* analisado.

O primeiro *stakeholder* a ser analisado por esta discussão é a comunidade. Primeiramente é necessário dizer que a empresa estudada está localizada em uma região distante de grandes aglomerações populacionais. Além disso, as comunidades mais próximas consistem somente em pequenos distritos (vilarejos). Feitas estas breves considerações, pode-se partir para as oportunidades que a empresa vislumbra nessas comunidades. Em linhas gerais, os entrevistados afirmam que é extremamente positivo ter uma boa relação com as comunidades do entorno. Entre os fatores afirmados como oportunidades relacionadas à comunidade do entorno estão: mão de obra disponível; possíveis arrendamentos de terra para cultivo de cana-de-açúcar; e, possibilidade de que a comunidade valorize a presença da empresa.

Já entre os riscos, os entrevistados afirmam que pelo fato da comunidade na qual a empresa estar inserida ser pequena, distante dos grandes centros e pouco estruturada influenciam que as objeções realizadas pela comunidade para a empresa sejam poucas. Todavia, os entrevistados afirmam que a realização de boas práticas junto à comunidade (incluindo as ações destinadas ao meio ambiente) funciona como um elemento minimizador de protestos. Complementam que mesmo com o tamanho reduzido, a comunidade pode se unir a outros *stakeholders* (ex.: mídia e poder público) para realizar cobranças caso as ações da usina estejam sendo prejudiciais. Em resumo, a empresa vislumbra poucos problemas junto à comunidade, contudo almeja melhorar a relação existente para que não ocorram problemas em períodos posteriores.

Partindo para as limitações relacionadas às ações destinadas a este agente, alguns aspectos precisos podem ser mencionados: a empresa encontra-se no início de seu ciclo de vida, portanto tem direcionado mais investimentos para a sua consolidação econômica e operacional do que para ações que tragam mais benefícios para a comunidade; o Paraná possui normativas ambientais muito recentes se comparado ao estado de São Paulo, o que impacta em medidas incipientes por parte das usinas do estado; os chamados grupos de pressão influenciam pouco nesta comunidade e na região; e, finalmente, segundo a empresa

existe pouca cobertura da mídia nas ações destinadas à comunidade (exceção feita ao que está relacionado ao meio ambiente).

Finalizando, é perceptível que a empresa considera que os ganhos competitivos a partir das ações destinadas a este *stakeholder* são pequenos, portanto, as ações ainda se encontram em um nível embrionário. Além disso, a questão institucional é incipiente para os benefícios sociais relacionados à comunidade (exceto para o meio ambiente) e esta incipiência ocorre tanto nos regimentos e leis quanto nas pressões de grupos sociais e da própria comunidade, o que influencia que as ações sociais destinadas à comunidade possam ser mais limitadas.

O próximo *stakeholder* a ser analisado consiste na mídia. Segundo os entrevistados, a cobertura deste veículo é tradicionalmente deficitária devido a diversos fatores. Entre eles, os entrevistados afirmaram que o fator que mais prejudica a cobertura pela mídia é o desconhecimento sobre os diversos aspectos que tangenciam a agroindústria canavieira. Foi ressaltado ainda, que a mídia se apega somente aos preços dos produtos derivados da cana-de-açúcar (especialmente o preço do álcool) ao realizar suas coberturas sobre a agroindústria canavieira. A única exceção feita pelos entrevistados consiste nos veículos específicos sobre a agroindústria canavieira, tais como o Jornal Paraná (no estado paranaense) e o Jornal Cana (veiculado em todo o Brasil).

Para a empresa, as oportunidades junto a este *stakeholder* consistem em uma cobertura menos deficitária, visto que as boas práticas junto aos outros agentes vinculados a empresa podem significar uma melhoria da imagem perante os veículos de informação. Além disso, a empresa pode convidar a mídia para participar das ações junto aos outros agentes, o que poderia significar em períodos posteriores uma relação mais duradoura.

Entre os riscos inerentes a este *stakeholder*, o mais prejudicial é a falta de conhecimento do setor por parte da mídia em geral. Dada esta situação, é importante que a empresa tenha uma boa imagem perante a mídia para que as notícias e informações sejam difundidas de forma correta.

Já as limitações relacionadas a este *stakeholder* foram descritas nos parágrafos anteriores, visto que o pouco conhecimento do setor pela mídia é algo que tende a prejudicar a relação entre ambos. Todavia existem mais dois fatores que esta discussão pode apresentar: o pouco interesse da mídia local em estabelecer relações mais próximas e a falta de uma estratégia por parte da empresa para melhorar a situação atual.

Encerrando as discussões sobre este *stakeholder*, pode-se perceber que a empresa possui dificuldades no estabelecimento de relações duradouras com a mídia. Segundo os dados coletados, a empresa valoriza a boa relação com este agente, todavia afirma a existência de barreiras estruturais em ambos os setores que prejudicam a existência de uma relação ótima. Quanto à expectativa de

ganhos por parte da empresa, esta considera baixa a sua expectativa de ganhos devido às ações de RSE.

A próxima discussão será sobre os grupos setoriais enquanto *stakeholders* da empresa. Entre estes grupos setoriais podem ser citados os sindicatos que representam os trabalhadores e a Alcopar.

Após esta breve apresentação, pode-se partir para a explanação das oportunidades relacionadas a estes *stakeholders*. Estas oportunidades podem ser divididas em dois grupos: a) sindicatos de classe; e, b) Alcopar. As oportunidades advindas dos sindicatos de classe consistem naquelas que proporcionam menores conflitos com grupos de trabalhadores, visto que estas entidades lutam pelos direitos dos trabalhadores e cobrarão das empresas caso estas não realizem boas práticas junto aos funcionários. Já em relação à Alcopar, as oportunidades advêm do fato desta associação ser a coordenadora de ações junto à agroindústria canavieira paranaense e cobrar uma postura social e ambientalmente responsável das empresas pertencentes à agroindústria canavieira no estado.

Entre os riscos advindos destes *stakeholders*, mantêm-se a mesma divisão: a) sindicatos de classe; e b) Alcopar. Os riscos relacionados aos sindicatos de classe consistem nos conflitos que podem ocorrer caso a empresa não realize boas práticas junto aos funcionários (práticas consideradas prejudiciais aos funcionários). Estes riscos podem vir a prejudicar as atividades da empresa (greves, paralizações, conflitos com os líderes das equipes de trabalho), bem como o relacionamento da mesma com os funcionários (demissões, mudanças nas equipes). Já em relação à Alcopar, os riscos podem surgir devido às diretrizes estabelecidas por ela, visto que esta entidade estabelece e coordena as ações do estado, e pode vir a estabelecer mecanismos punitivos para as empresas que violem os códigos de conduta da entidade.

As limitações das ações junto a estes *stakeholders* também são divididas em dois grupos, assim como as análises anteriores. Para os sindicatos de classe, as limitações consistem em que a empresa pode se ater somente ao que é exigido por lei e trabalhar a questão social junto aos *stakeholders* (principalmente trabalhadores) de forma incipiente, visto que os regulamentos podem vir a exigir pouco da empresa. Pode-se dizer que a empresa se preocupa em manter boas relações com os sindicatos, todavia não comprometerá seus recursos financeiros somente para agradar a classe sindical, visto que seu primeiro objetivo é sobreviver e manter-se competitiva no mercado. Já para a Alcopar, as ações surgem de forma planejada pela própria organização setorial, portanto as empresas devem cumprir para que assim respeitem as normas da associação. Deve-se ressaltar que a empresa (assim como as demais do setor no estado) está em constante negociação e conversação com esta associação para que os interesses sejam realizados de forma que beneficiem equitativamente todos os agentes. Além disso,

esta associação, segundo a empresa, possui seu foco voltado para a melhoria da competitividade do setor no estado, trabalhando as boas práticas corporativas como uma de suas estratégias, mas não a única.

A conclusão da discussão sobre este *stakeholder* deve possuir duas considerações. A primeira está relacionada aos sindicatos de classe. A empresa valoriza principalmente a boa relação com estas entidades, todavia, a empresa promove somente o que pode alcançar uma equidade de interesses (interesses da empresa e dos funcionários). Já em relação à Alcopar, ocorre uma postura mais proativa onde as limitações são discutidas, visto que esta associação é um órgão muito importante para a agroindústria canavieira no estado. Quanto à expectativa de ganhos por parte da empresa, para os sindicatos, a empresa afirma uma expectativa média e para a Alcopar uma alta expectativa.

O próximo *stakeholder* a ser analisado consiste nos parceiros comerciais da empresa. Para efeitos metodológicos, esta pesquisa trabalhou os parceiros comerciais de duas maneiras: a) parceiros comerciais a montante – fornecedores; b) parceiros comerciais a jusante – *trading* responsável pela comercialização dos produtos. Conforme mencionado na primeira parte desta análise de resultados, a empresa estabelece regras para seus fornecedores quanto às questões de responsabilidade socioambiental.

As oportunidades derivadas das boas práticas visando estes *stakeholders* também serão divididas em dois grupos. O primeiro grupo contém as oportunidades a partir de boas práticas realizadas para os parceiros comerciais a montante (ou seja, os fornecedores). Uma das principais oportunidades consiste na consolidação de parcerias de longo prazo. Estas parcerias se estabelecem devido à criação de ativos específicos pelos fornecedores (exigências da empresa), o que, segundo os entrevistados, causa certa dependência entre as partes. Já o segundo grupo contém as oportunidades derivadas das boas práticas junto aos parceiros comerciais a jusante (ou seja, a *trading* que comercializa os produtos). As oportunidades que a empresa objetiva neste grupo estão relacionadas à manutenção da boa relação entre as partes, principalmente porque esta *trading* possui força para punir as empresas que não respeitarem as regras estabelecidas previamente.

Os riscos decorridos de más práticas em relação a estes *stakeholders* também estão divididos entre os parceiros comerciais a montante e parceiros comerciais a jusante. Entre os parceiros comerciais a montante, os riscos associados às más práticas consistem em implicações nas relações comerciais entre os agentes. Estas implicações podem diminuir a reciprocidade nas ações dos agentes e, conseqüentemente, faria com que as partes passassem a não respeitar as regras contratuais estabelecidas entre eles. Já as implicações advindas dos parceiros comerciais a jusante referem-se às punições realizadas por esta. A *trading* possui uma relação direta com os clientes e suas exigências, repassando assim

estas para as empresas da agroindústria canavieira do estado. A partir disso, a *trading* é responsável por utilizar mecanismos de controle (e punição) para que as empresas atendam as exigências dos clientes.

As limitações das ações junto a estes stakeholders estão divididas em dois grupos. O grupo dos parceiros comerciais a montante possui duas limitações específicas. Estas limitações consistem na busca preferencial por preços e qualidade dos produtos/serviços fornecidos por estes parceiros comerciais, ou seja, segundo a empresa, estes itens são mais valorizados do que os aspectos sustentáveis (exceção feita aos aspectos legais que estão inseridos nos aspectos de qualidade). Já para o grupo dos parceiros comerciais a jusante existe um cumprimento de regras e diretrizes estabelecidas pela *trading*, portanto a empresa arca com o dever de seguir estas regras, ou seja, as limitações da empresa têm que ser sanadas para que não venha a sofrer punições.

Concluindo a discussão sobre os parceiros comerciais pode-se dizer que a empresa possui estratégias de boas práticas e possui expectativas de ganhos junto aos *stakeholders*, principalmente para os *stakeholders* a jusante, visto que estes impõem as regras de qualidade (características do produto, características sustentáveis, características sociais) que as empresas devem possuir. Já para os parceiros comerciais a montante, as estratégias e as expectativas de ganhos pela empresa existem, porém de forma incipiente, visto que as características que são buscadas pela empresa – na maior parte dos casos – estão relacionadas aos preços e à qualidade dos produtos/serviços e depois aos aspectos sociais e sustentáveis. No que se refere à expectativa de ganhos por parte da empresa, esta considera média a sua expectativa de ganhos devido às ações de RSE para ambos os tipos de parceiros comerciais da empresa (a jusante e a montante).

O próximo grupo de *stakeholders* a ser analisado consiste nos funcionários da empresa. Pode-se ressaltar que este *stakeholder* é o maior foco de estratégias sociais e sustentáveis da empresa, assim como o meio ambiente. Esta característica deriva, segundo os entrevistados, de que os funcionários são elementos que podem proporcionar alta competitividade se bem capacitados e contentes com a organização em que trabalham.

As oportunidades que podem advir deste *stakeholder*, segundo a empresa, são muitas. Contudo, algumas se sobressaem, entre elas estão: a) proporcionar capacitação técnica para os funcionários pode melhorar seu rendimento e comportamento no trabalho; b) preparar os funcionários sobre as novas normas de segurança pode proporcionar menos acidentes, punições por órgãos públicos, diminuir a rotatividade (principalmente por afastamento de trabalhadores), melhorar a assiduidade; c) os incentivos as carreiras de longo prazo podem reter mão de obra qualificada; d) a abertura dada aos líderes de equipes proporciona melhor disseminação das informações e sensação de pertencimento a empresa;

e) a disseminação dos valores sociais para os funcionários estimula a melhoria do comportamento.

Já os riscos que podem advir de más práticas relacionadas a este *stakeholder* consistem em cinco tipos: a) os riscos legais, visto que a pressão exercida por órgãos fiscalizadores é intensa; b) os riscos de imagem derivados das más práticas, principalmente quando ocorre associação dos funcionários com outros *stakeholders*, como por exemplo, a mídia; c) os riscos de punição dos grupos setoriais como a Alcopar; d) os riscos de punições via *trading*, o que ocorreria em perda de clientes; e) os riscos comportamentais dos funcionários, ou seja, aumento de rotatividade, perda de assiduidade e perda de comprometimento do funcionário com a empresa.

Entre as limitações, a empresa afirma que a principal delas consiste na restrição financeira, ou seja, a empresa busca resultados financeiros positivos e as demais ações só devem ser aplicadas quando não afetam negativamente o resultado final. Além disso, a empresa coloca em questão algumas ações de outros *stakeholders* na relação com os funcionários. Estas ações estão relacionadas aos sindicatos e a mídia, visto que estas muitas vezes extrapolam em algumas situações, na opinião dos entrevistados.

Encerrando a discussão sobre este *stakeholder*, pode-se dizer que a empresa utiliza muitas estratégias para estabelecer uma boa relação entre eles. Além disso, a empresa observa chances reais de ganhos. Segundo os entrevistados, ainda que uma mensuração seja complexa, o bom ambiente tem sido um dos fatores dos resultados positivos que a empresa alcança. Vale ressaltar que a empresa possui um grande conhecimento sobre os riscos junto a estes *stakeholders* e que as limitações derivam muito mais de uma questão financeira e orçamentária do que aspectos externos à empresa. Quanto à expectativa de ganhos por parte da empresa, esta considera alta a sua expectativa de ganhos devido às ações de RSE.

O próximo *stakeholder* abordado consiste nos agentes reguladores. O posicionamento deste *stakeholder* por último na discussão dos resultados é estratégica, pois este agente se relaciona com todos os outros de forma direta. Além disso, manter uma boa relação com os agentes reguladores não se trata somente de uma oportunidade, mas sim de uma tentativa de minimizar os problemas e evitar punições decorrentes do poder que possuem.

As oportunidades que podem beneficiar a empresa consistem em duas situações bem específicas: a) ganhos de reputação perante estes agentes, o que pode auxiliar em questões futuras; b) minimização de conflitos que venham a prejudicar a empresa; c) manutenção de boa reputação perante a sociedade. Apresentadas estas situações, percebe-se que os ganhos competitivos esperados consistem na minimização dos riscos que as más práticas podem acarretar.

Os riscos que a empresa corre por adotar más práticas perante os agen-

tes reguladores são vários, todavia a empresa apresenta estes como pertencentes a três grupos: a) riscos de punição direta pelos agentes reguladores; b) risco de exposição negativa quando as más práticas junto a estes *stakeholders* chegam ao conhecimento da mídia; e, c) risco de punição dos grupos setoriais como a Alcopar pelo não cumprimento de regras estabelecidas pelos agentes reguladores.

Em relação às limitações não se pode afirmar que a empresa apresente dificuldades para agir de acordo com as normativas impostas por estes agentes, até porque, segundo os entrevistados, a manutenção da empresa no mercado depende do respeito e da adoção das normas impostas. Vale ressaltar que, em alguns casos a empresa tenta estabelecer melhorias além das exigidas pelas normativas, pois isto beneficia a relação entre estes agentes. Além disso, os entrevistados afirmam que se adaptar (em algumas situações) além do que é proposto pode ser útil em mudanças futuras, visto que a empresa se prepara melhor do que os concorrentes que realizam somente o básico.

Encerrando a discussão sobre este *stakeholder*, é perceptível que a empresa possui grande preocupação em realizar boas práticas perante os agentes reguladores. Isto deriva, mormente, do interesse em evitar punições diretas, que podem ser deveras custosas e podem acarretar problemas para situação econômica da empresa. Outro fator percebido, mas em menor escala, é o fato de estes agentes poderem selar uma aliança (tácita) com outros agentes e isto poderia resultar em perdas para a imagem da organização. No que se refere à expectativa de ganhos por parte da empresa, esta considera alta a sua expectativa de ganhos devido às ações de RSE.

O Quadro 2 apresenta o resumo da comparação entre o conjunto de *stakeholders*, as oportunidades vislumbradas, os riscos a serem minimizados, as limitações diagnosticadas, e a expectativa de ganhos para as ações de RSE.

**Quadro 2:** Adaptação metodológica para a empresa do quadro de Machado Filho e Zylbersztajn (2004)

<i>Stakeholder</i> envolvido	Oportunidades	Riscos a serem minimizados	Limitações diagnosticadas	Expectativa de ganhos
Comunidade	Possibilidade de captação de mão-de-obra; Criação de bom relacionamento entre empresa e comunidade.	Cobrança da comunidade por meio de outros agentes (mídia e agentes reguladores).	Empresa em período inicial de atividades; Poucas exigências do poder público estadual; Pouca exposição das ações positivas pela mídia.	Baixa.

Mídia	Melhoria da imagem da empresa perante os veículos de informação; Estabelecer relações mais duradouras com os veículos de comunicação.	Falta de conhecimento dos veículos sobre as ações da empresa; Cobertura deficitária e desfavorável (críticas acentuadas pela mídia).	Pouco conhecimento do setor pela mídia; Pouco interesse da mídia local em estabelecer relações mais próximas junto à empresa; Falta de estratégias da empresa para melhorar a situação atual.	Baixa.
Grupos setoriais	Menor ocorrência de conflitos com sindicatos; Atender às exigências sociais e ambientais da Alcopar;	Ocorrência de greves, paralizações, conflitos com líderes das equipes de trabalho; Risco de punição pela Alcopar;	A empresa mantém boas relações com a classe sindical, mas não comprometerá seus recursos somente para agradar esta classe. Quanto à Alcopar, a empresa não cita limitações.	Sindicatos – Média; Alcopar – Alta.
Parceiros comerciais	Criação de parcerias com fornecedores à montante devido à criação de ativos específicos; Minimizar risco de punições pelos parceiros comerciais à jusante, ou seja, a trading.	Aumento do risco de quebra de regras contratuais com parceiros à montante; Aumento do risco da empresa ser punida pela trading.	Na maioria dos casos a relação com os parceiros à montante está vinculada aos preços e não à questão socioambiental. Para os parceiros à jusante, a empresa afirma que as limitações são mínimas (visto que a empresa sempre deve atender as regras impostas).	Parceiros comerciais à montante – Média; Parceiros comerciais à jusante – Média;
Funcionários	Possível melhoria do rendimento, da assiduidade e do comportamento dos trabalhadores; Possível diminuição do número de acidentes, de rotatividades; Evitar a punição dos agentes reguladores;	Risco de punição pelos agentes reguladores; Riscos de imagem quando os funcionários se associam a outros stakeholders; Risco de punição pelos grupos setoriais; Riscos comportamentais dos funcionários	Restrições orçamentárias da empresa para realizar mais ações junto a este stakeholder; Pressão, considerada pela empresa, exagerada de outros stakeholders (mídia e sindicatos).	Alta
Agentes reguladores	Ganhos de reputação podem ser benéficos em conflitos futuros; Manutenção de boa reputação perante toda a sociedade.	Risco de punições diretas dos agentes; Risco de exposição negativa perante a sociedade; Risco de punição de grupos setoriais.	A empresa considera baixa a influencia das limitações, visto que sua sobrevivência no mercado depende do cumprimento das regras exigidas por estes agentes.	Alta

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O primeiro aspecto a ser apresentado por estas considerações finais é que a empresa possui estratégias bem definidas quanto às práticas da responsabilidade social empresarial (RSE). Além disso, a empresa estabelece um **conjunto de agentes** a serem beneficiados por estas ações. Entre estes agentes estão os funcionários, a comunidade, os parceiros comerciais, e o meio ambiente (que não é considerado como um agente, mas é um foco de práticas por ter relações diretas com os demais *stakeholders*).

O segundo aspecto está relacionado à visão de prospecção de ganhos competitivos mediante as estratégias realizadas em prol dos *stakeholders*. É possível perceber que a empresa acredita que pode obter resultados positivos a partir das ações de responsabilidade social empresarial.

Além destes dois aspectos, vale ressaltar que a empresa tem consciência das limitações que possui para promover tais ações. A principal restrição acusada pela empresa é a restrição orçamentária, visto que como a empresa visa resultados financeiros positivos ao longo dos períodos muitas vezes fica impedida de realizar investimentos sociais que não gerem resultados para a empresa. Pode-se dizer ainda que esta visão está correta segundo o que foi apresentado por Carroll, pois a primeira responsabilidade social que uma empresa deve ter é a responsabilidade econômica para com os seus acionistas.

Outro aspecto interessante consiste na força que as instituições exercem sobre as ações de RSE. Isto fica claro nas respostas sobre os riscos de más práticas junto aos outros agentes, cujo alcance, para alguns *stakeholders*, demonstra ser muito mais forte do que os ganhos competitivos e de capital reputacional. Uma visão que se pode ter desta situação é que a força exercida pelos agentes reguladores, pelos parceiros comerciais a jusante e pela mídia possui grande impacto nas decisões estratégicas da organização.

Pode-se dizer ainda, que a empresa tem objetivos claros quanto aos ganhos possíveis, à minimização de riscos e às limitações existentes. Além disso, mesmo tratando de maneira incipiente algumas ações junto a determinados *stakeholders*, no geral, a empresa adota mais ações sustentáveis do que lhe são exigidas pelas instituições.

Finalizando estas considerações, deve-se dizer que a metodologia utilizada na pesquisa serviu ao objetivo proposto, pois permitiu explorar e descrever as situações encontradas. Isto se deve aos procedimentos metodológicos escolhidos, como por exemplo, o método de estudo de caso e as entrevistas semiestruturadas realizadas. Estes dois aspectos proporcionaram maior profundidade ao tema e a possibilidade de analisar as diversas faces do objeto. Contudo, salienta-se que para os próximos estudos um método quantitativo para mensurar resulta-

dos ou um método multi-caso para realizar efeitos comparativos seja muito útil, principalmente para testar os resultados encontrados pela pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ANDRIOF, J.; McINTOSH, M. **Perspectives on corporate citizenship**. Reino Unido: Warwick Business School, 2001.

BOWEN, H. R. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

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

\_\_\_\_\_. Corporate social responsibility. **Business and Society**, v. 28, n. 3, p. 268-295, Sept. 1999.

DAHMER-FELÍCIO, V. S. **Avaliação de contratos na agroindústria canavieira utilizando a NEI e Análise Fatorial de Correspondência**. 95 f. Dissertação (Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – UNIOESTE, Toledo, 2011.

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

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

FREEMAN, E. The politics of stakeholder theory: some future directions. **Business Ethics Quarterly**, v. 4, p. 409-422, 1994.

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

\_\_\_\_\_. O que é RSE? 2011. Disponível em: <[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx)>. Acesso em: 15 dez. 2011.

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicaseos**. 2002. 204 f.

Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP, São Paulo, 2002.

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, jul./set. 2004.

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

NORTH, D. C. **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**, v. 50, n. 1, p. 6-27, Mar. 2011.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

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

SHIKIDA, P. F. A. Desenvolvimento socioeconômico e agroindústria canavieira no Paraná. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, a. 19, n. 3, p. 67-82, jul./set. 2010.

UNICA. **Notícias**. 2011. Disponível em: <<http://www.unica.com.br>>. Acesso em: 28 jan. 2011.