

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E
MUDANÇAS NO AMBIENTE INSTITUCIONAL: estudo de caso no setor
Citrícola Paulista.**

LEILA ARAÚJO DE SOUSA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E
MUDANÇAS NO AMBIENTE INSTITUCIONAL: estudo de caso no setor
Citrícola Paulista.**

Leila Araújo de Sousa

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: **Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes**

SÃO CARLOS
2006

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

S725pr

Sousa, Leila Araújo de.

Práticas de responsabilidade social empresarial e mudanças no ambiente institucional: estudo de caso no setor citrícola paulista / Leila Araújo de Sousa. -- São Carlos : UFSCar, 2006.
190 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2006.

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Setor citrícola. 3. Novo institucionalismo. I. Título.

CDD: 658.408 (20ª)



FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Leila Araújo de Souza

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 18/12/2006 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Profª Drª Alessandra Rachid
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo
PPGE/UFSCar

Profª Drª Fernanda Gabriela Borger
FIPE/USP

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
Coordenador do PPGE

DEDICATORIA

Ao meu pai – **Raimundo Freitas** – minha maior referência, e
À minha mãe – **Edenir Sousa** (*in memoriam*) – que apesar da ausência é minha maior
incentivadora.

AGRADECIMENTOS

*“Tudo que você faz permanece
muito tempo após a sua partida”*

Neil Finn

Aproveito essa parte da dissertação para aqui extravasar meus mais profundos sentimentos de gratidão, e para isso usarei uma linguagem menos técnica, diferente de todo o resto do trabalho.

Não considero necessário relatar aqui meus agradecimentos à Deus, uma vez que o encontro dentro de mim e em todos os momentos de minha vida, e ele acompanhou o quanto foi difícil, mas gratificante todo esse trabalho (das noites mal dormidas, das saudades, das lágrimas, das angústias, das orações nas madrugadas...). Então, tendo Deus como meu amigo inseparável, grande mestre e acreditando que podemos conversar a qualquer momento não se faz necessário agradecê-lo aqui. Mesmo assim, já o fiz!

Obrigada Papai do céu!!!

Agradeço imensamente as empresas entrevistadas para a realização deste trabalho, pois sem a ajuda das mesmas o trabalho de pesquisa não se concluiria. Agradeço pela disponibilidade de instalações, funcionários e materiais institucionais. Em especial aos Sr. Orlei Benatti pela grande ajuda.

Obrigada!!!

Agradeço de forma mais que enfática ao professor Dr. Mauro Rocha Côrtes, pela dedicada e paciente orientação, que em vários momentos extrapolou a relação de somente orientador para transformar-se numa relação de amigo e muitas vezes até de conselheiro pessoal.

Agradeço imensamente pelo valioso aprendizado tanto técnico como de experiência pessoal proporcionado durante todo este trabalho.

Valeu, Caju!!!

Aos todos os professores do departamento de Engenharia de Produção - DEP, nos nomes dos professores Dr. Luiz Fernando Paulillo e Dra. Alexandre Rachid, pelos enormes conhecimentos passados em sala e fora dela, bem como a professora Dra. Fernanda Gabriela Borger da FIPE – USP por tão prontamente aceitar avaliar meu trabalho.

Muito obrigada!!!

A todos os amigos de mestrado pelos maravilhosos momentos juntos, de modo especial, à Marina Sartore pela amizade sincera, bem como as minhas companheiras de república, que aos poucos foram tornando-se muito mais que colegas de quarto, mas verdadeiras amigas: Tatiany Paço, Gizele Chaves e Karine Ferreira, pelos bons e maus momentos juntas, mas de extremo companheirismo e aprendizado e, ainda, as suas famílias pelo carinho e férias maravilhosas. Agradeço, também: Antonio Barreto, Cleber Orati, Márcia Onoyama, Luciana Tsukada e a tantos outros que agora os nomes me foge a memória pelas palavras de incentivo nos mais profundos momentos de angústia e saudade.

Amigos para sempre!!!

Agradeço de modo mais que especial aos meus pais. Meu querido Papai, que é – e sempre será – minha referência maior, meu norte, meu guia. Apesar de não poder acompanhar tão de perto minha caminhada acadêmica, o considero a parte mais importante dessa caminhada, uma vez que seu exemplo de responsabilidade, dedicação e luta moldaram meu caráter, minha maior herança. Agradeço, também, pelo amor dedicado a mim, mesmo que muitas vezes suas características de ‘homem nordestino’ o tenham impedido de falar, mas nunca de demonstrar em pequenos gestos; e por aceitar minha ausência, suportando a saudade, acreditando ser o melhor para minha vida. Já, a minha querida mamãe, agradeço imensamente a dedicação de uma vida inteira aos filhos, a força e garra de ‘mulher nordestina’ capaz de abrir mão de uma carreira pela harmonia e bem-estar dos filhos e de nossa família, pelo exemplo de fé, amor e caridade, que até na hora de sua morte nos mostrou ser estes os maiores valores de uma vida. Deixo claro que

apesar de não poder presenciar esse momento credito a você todas as minhas conquistas, por tanto acreditar que mulheres nordestinas e, principalmente, Piauienses poderiam ser bem mais que somente sombras dos homens. Suas palavras de incentivo não me saem da memória.

Saudade, saudade, saudade!!!

Aos meus irmãos, Neidson, Cássio e Júnior, agradeço pelo incentivo, amor, respeito e companheirismo que a cada dia se intensifica mais e mais. Pelas palavras de conforto nos momentos de extrema saudade e por me mostrarem o verdadeiro sentido da palavra família que transpassa a relação de irmãos e se torna uma relação de amigos, companheiros e cúmplices. Não poderia deixar de agradecer, também, a uma criaturinha recém-chegada em nossa família, mas que despertou em mim vontades ocultas e que me fez pensar em voltar para minha terra o mais rápido possível, minha sobrinha Lara Edenir.

Vocês formam meu chão, minha base, minha força!!!

Finalmente, agradeço ao meu amado Marcos Rubik por aparecer na minha vida de forma tão especial e por estar comigo nos momentos bons e ruins. Por ser o companheiro que sempre busquei. Ainda, por acreditar no meu potencial, por muitas vezes mais que eu mesma. Seu apoio foi fundamental.

Juntos sempre!!!

“Na origem de todas as grandes obras houve uma fermentação de sonhos, projetos e aspirações. Houve uma dedicação apaixonada àquilo que não existia, para que chegasse a existir. Houve uma intuição de possibilidades inéditas e um lançar-se furiosamente no futuro. Não basta ter grandes desejos para realizá-los, mas ninguém realiza grandes obras sem ter grandes desejos”.

José Comblíne

RESUMO

Nas últimas décadas tem crescido a mobilização e a preocupação da sociedade com temas associados à ética, cidadania, direitos humanos, desenvolvimento econômico e sustentável e inclusão social. Neste sentido, organizações de todos os tipos estão cada vez mais preocupadas em atingir e demonstrar desempenhos ambientais, econômicos e sociais adequados, controlando os impactos de suas relações, processos, produtos e serviços na sociedade, de forma consistente com sua política e com seus objetivos de responsabilidade social. No entanto, muitas dúvidas persistem a respeito do que seja ser socialmente responsável na prática, assim como no discurso. Apesar de já existirem, de modo geral, indicadores que sinalizam para a mudança de mentalidade e posturas das empresas quanto ao seu engajamento no espaço social, as razões que provocaram tal engajamento ainda geram dúvidas. Provavelmente, tais razões devem ganhar contornos específicos em realidades também específicas, o que acaba por 'exigir' estudos em diferentes ambientes. Daí a importância desse estudo: a contribuição para compreender como a responsabilidade social empresarial se configura no setor citrícola paulista.

Assim, o objetivo deste trabalho é desenhar um arcabouço de responsabilidade social empresarial no setor citrícola do Estado de São Paulo e para tanto, realizou-se um estudo de caso com três diferentes atores importantes desta cadeia produtiva. Com este estudo buscou-se construir uma análise do entendimento destes, no tocante a ser socialmente responsável, abordando a dinâmica existente no ambiente institucional do setor, que reforça a adoção e estruturação de ações relativas a responsabilidade social empresarial.

Como resultado percebeu-se que as ações de responsabilidade social são ações adaptativas às pressões sofridas por cada ator, bem como são isomórficas dentro de cada segmento pois, no caso do setor em estudo, pode-se verificar a existência de realidades, poder e legitimidade bem diferente entre os atores. Constatou-se, também, que as atividades foram abraçadas pelos profissionais de recursos humanos e que a responsabilidade social empresarial passou a ser vista como uma ferramenta de gestão.

Palavras-chaves: Responsabilidade Social; Responsabilidade Social Empresarial; Novo Institucionalismo; Setor Citrícola.

ABSTRACT

In the last decade there has been a growth on society concern with topics related to ethics, citizenship, human rights, economic development and social belonging. In this sense, all kinds of organizations are more and more worried on reaching and showing performance related to environment protection, socially and economically correct, controlling the impacts of its relations, processes, products and services in society according to its politics and its social responsibility goals. However, many doubts concerning what really is socially responsible in practical application, therefore in its speech. Although there has been indicators that point to the industries mentality and posture change related to its engagement in the social space. The reasons which promoted it are still doubtful. Probably this reasons must achieve specific shaping in specific realities as well, so the importance of the study: a contributions on the comprehension as how the industrial social responsibility is configured in the Sao Paulo's orange-juice complex. Thus, the objective of this work is to design a framework of industrial social responsibility in the citric section of the São Paulo State and therefore there has been developed a case study of three different important agents in this reproductive chain.

Throughout this study there is a search to build up an analysis in the comprehension of this issues on what concerns to be socially responsible, approaching and existent dynamic in the sector environmental institution that reinforces the adoption and the restructuring of acts related to industrial social responsibility. As a result it has been notice that the socially responsible acts are acts which has been an adaptation from pressure received by each agent, as well as they are isomorphic within each segment since it can be verified the existence of realities, power and legitimacy very different among the agents. It has also been noticed that the activities has been well accepted by human resources professionals and that the industrial social responsibility has been taken as a management tool.

Key words: Social Responsibility, Industrial Social Responsibility, New Institutionalism, Citric Section

LISTAS DE FIGURAS

FIGURA 1.1 – Estrutura do roteiro das entrevistas	15
FIGURA 1.2 – Esquema dos atores e relações estudadas	17
FIGURA 1.3 – Seqüência de apresentação dos atores pesquisados	18
FIGURA 1.4 – Estrutura e organização da dissertação	21
FIGURA 3.1 – Os estágios de RSE	61
FIGURA 3.2 – Composição da RSE segundo Ashley	68
FIGURA 4.1 – Aproximação entre os atores sociais	75
FIGURA 4.2 – Os tres pilares do desenvolvimento sustentavel.....	78
FIGURA 6.1 – Seqüência de apresentação dos atores pesquisados	110

LISTAS DE QUADROS

QUADRO 1.1 – Metodologia utilizada na pesquisa	16
QUADRO 2.1 – Caracterização de alguns elementos das novas perspectivas teóricas	27
QUADRO 2.2 – Variação das ênfases: três pilares das instituições	33
QUADRO 3.1 – Evolução da RSE ao longo da história ocidental	49
QUADRO 3.2 – Classificação: comportamento da corporação	59
QUADRO 3.3 – Diferenças entre a gestão de Responsabilidade Social Empresarial Interna e Externa	60
QUADRO 5.1 – Representatividade do setor Citrícola	92
QUADRO 5.2 – Rede de negociação no Brasil entre 1970 – 2004	103
QUADRO 6.1 – Perfis dos entrevistados	109
QUADRO 7.1 – Resumo dos resultados encontrados	169

LISTAS DE GRÁFICOS

GRÁFICO 5.1 – Evolução do volume de exportação de suco de laranja concentrado no Brasil ..	94
GRÁFICO 5.2 – Produção Mundial de SCCL	95
GRÁFICO 5.3 – Exportação Mundial de SCCL	95
GRÁFICO 5.4 – Principais Estados produtores de laranja no Brasil	96
GRÁFICO 5.5 – Concentração do Setor Citrícola.....	104

LISTAS DE TABELAS

TABELA 3.1 – Perfil dos responsáveis pela RSE nas empresas Brasileiras	65
TABELA 4.1 – As empresas, seus fornecedores, distribuidores e clientes	72
TABELA 4.2 – Pesquisa Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa 2005	74
TABELA 5.1 – Produção, processamento e consumo de laranja no Estado de São Paulo da safra de 1998/00 a 2004/05 (em milhões de caixas de 40,8 kg)	97
TABELA 5.2 – Quantidade de imóveis rurais, número de pés em produção e produção de laranja, divididas por categorias de produtores	100

SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

RS – Responsabilidade Social;

RSE – Responsabilidade Social Empresarial;

RSEI – Responsabilidade Social Empresarial Interna;

RSEE – Responsabilidade Social Empresarial Externa;

NI – Novo Institucionalismo;

RH – Recursos Humanos;

GTRS – Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social;

IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas;

INSTITUTO ETHOS – Instituto Ethos de Responsabilidade Social;

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada no Brasil;

FMI – Fundo Monetário Internacional;

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas;

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas;

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo;

ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa;

ISO – International Standardization Organization;

CUT – Central Única dos Trabalhadores;

OIT – Organização Internacional do Trabalho;

DJSI – Dow Jones Sustainability Index;

SAM – Sustainable Asset Management;

JSE – Bolsa de Valores de Johannesburg;

IGC – Governança Corporativa Diferenciada;

GC – Governança Corporativa;

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa;

ABNT NBR 16001 – Norma Brasileira de Gestão com Responsabilidade Social;

ASSOCITRUS – Associação Paulista dos Produtores de Citrus;

ACIESP – Associação dos Citricultores do Estado de São Paulo;

ABRASSUCOS – Associação Brasileira das Empresas Processadoras de Sucos;

ANIC – Associação Nacional da Indústria Cítrica;

ABECITRUS – Associação Brasileira dos Exportadores de Citrus.

SUMÁRIO

1 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA E DA PESQUISA	01
1.1 Introdução	01
1.2 Caracterização do Problema	07
1.3 Objetivos	09
1.4 Metodologia	10
1.4.2 Método de pesquisa	10
1.4.2 Empresas pesquisadas	16
1.4.3 Análise dos dados	17
1.5 Estrutura da Dissertação	19
2 UMA ABORDAGEM INSTITUCIONAL PARA A ANÁLISE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	22
2.1 Quadro teórico de referência.....	22
2.1.1 A responsabilidade social empresarial – ambiente/mercado	33
2.1.2 A responsabilidade social empresarial – a construção cognitiva.....	39
Considerações finais	47
3 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	48
3.1 A evolução da RSE	48
3.1.1 Filantropia	50

3.1.2 Acontecimentos econômicos	53
3.1.3 Movimentos sociais	55
3.3 Dimensões da RSE	58
3.3.1 O perfil profissional demandado pela RS nas empresas brasileiras	63
Considerações finais	69
4 A CONSTRUÇÃO NORMATIVA – NORMAS PARA A RSE	70
4.1 Reposicionamento relativo e desenvolvimento sustentável.....	70
4.2 Sustentabilidade e Tendências de normatização da RSE.....	78
4.2.1 Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE).....	80
4.2.2 SA 8000 – Responsabilidade Social	83
4.2.3 ISO 26000	85
4.2.3.1 ABNT NBR 16001 – Responsabilidade Social	86
Considerações finais	90
5 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR CITRÍCOLA	91
5.1 Importância do setor	91
5.2 Breve histórico do setor	97
5.3 Características do relacionamento produtor-empresa	101
5.4 Denúncias de trabalho infantil no setor	105
Considerações finais	107

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	108
6.1 Caracterização geral da amostra	108
6.2 Empresas processadoras de suco de laranja concentrado	110
6.2.1 Empresa C1	110
6.2.1.1 Caracterização da RSE.....	111
6.2.2 Empresa C2	117
6.2.2.1 Caracterização da RSE.....	118
6.2.3 Empresa C3	123
6.2.3.1 Caracterização da RSE.....	124
6.3 Produtores rurais	129
6.3.1 Produtor P1	130
6.3.1.1 Caracterização da RSE.....	130
6.3.2 Produtor P2	134
6.3.2.1 Caracterização da RSE.....	134
6.3.3 Produtor P3	137
6.3.3.1 Caracterização da RSE.....	137
6.3.4 Produtor P4	142
6.3.4.1 Caracterização da RSE.....	142
6.4 Associações.....	145
6.4.1 Associação A1	146
6.4.1.1 Caracterização da RSE.....	146
6.4.2 Associação A2	151
6.4.2.1 Caracterização da RSE.....	152

6.5 Análise comparativa dos casos	155
7 CONCLUSÕES	164
7.1 Considerações Finais	164
7.2 Limitações do trabalho.....	169
7.3 Sugestões para trabalhos futuros.....	170
REFERÊNCIAS.....	171
APÊNDICE A – RELAÇÃO DOS PROJETOS SOCIAIS	178
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTAS	180
APÊNDICE C – DESCRIÇÃO SELO EMPRESA AMIGA DA CRIANÇA.....	189

CAPITULO 01

Caracterização do tema e da pesquisa

Neste capítulo, são apresentados: o tema a ser estudado, a formulação do problema, a questão de investigação da pesquisa, os objetivos geral e específicos, justificativa do tema e da pesquisa, bem como a metodologia empregada. Por fim, é descrita a estrutura proposta para a dissertação.

1.1 Introdução

A partir da segunda metade do século XX, percebem-se mudanças consideráveis no comportamento das organizações, seja na forma de produção, seja na forma de atuação diante do ambiente do qual faz parte. Preocupações que antes não faziam parte da agenda dos empresários e profissionais passaram a ser tão relevantes que a não consideração destes aspectos pode até comprometer sua existência. Dentre os mais relevantes pode-se destacar as questões sócio-ambientais contemporaneamente.

Tais mudanças aconteceram de forma gradativa. Até meados dos anos 1960 as empresas davam maior atenção, por assim dizer, aos aspectos e dinâmicas internas. Após esse período passaram a considerar o ambiente externo no qual estão inseridas, tendo como principal preocupação tentar entender como as demandas ambientais afetavam o seu comportamento e funcionamento. Assim, passaram a perceber que tão importante quanto a análise dos aspectos internos do negócio está a análise do ambiente em que ele se desenvolve. Dito de outra maneira,

a partir da década de 60 o ambiente é reconhecido como elemento que influencia os resultados das empresas, impondo restrições e exigindo adaptações.

Desde então, novas fontes teóricas aparecem a cada dia buscando responder ou ‘saciar a fome’ por entender as mudanças ocorridas no ambiente institucional e como este afeta o comportamento das organizações. As empresas vêm buscando alternativas capazes de aproximá-las de seus *stakeholders*¹, que por sua vez definem o ambiente institucional, mas ainda há um longo caminho a percorrer.

Estas novas teorias e, conseqüentemente, novas práticas gerenciais nascem, portanto, em virtude de um novo ambiente social e econômico do mundo capitalista, no qual as principais características são: liberalização, globalização e integração econômica e política, fragmentação do Estado e aumento da complexidade da sociedade civil. Tais mudanças vêm acarretando a reformulação do papel do Estado e redefinindo as relações entre o público e o privado.

Nessa perspectiva, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE)² está sendo vista com a mesma relevância dada a qualidade de produtos e serviços, ao acesso às novas tecnologias e a capacidade de inovar (ORATI, 2005). O conceito de RSE nasceu da relação entre produção industrial, mercado e sociedade, resultado da crescente importância das atividades industriais no contexto social, que envolve interferências no meio ambiente, infra-estrutura urbana,

¹ *Stakeholders* significa mais que o tradicional “partes interessadas”. A tradução mais próxima para o português é “grupos de interesse”, como: funcionários, fornecedores, acionistas, comunidade, ONGs e governo. Conforme a ABNT 16001 significa “qualquer pessoa ou grupo que tenha interesse em uma organização ou possa ser afetado por suas ações”.

² Aqui o termo Responsabilidade Social Empresarial trata da idéia de responsabilidade “social” e “ambiental” das empresas, que também pode aparecer com o nome de: responsabilidade pública das empresas, engajamento social das empresas.

relacionamento humano e mudanças de valores culturais nas comunidades industriais, dentre outros (BITTENCOURT e CARRIERI, 2005).

Entende-se que a Responsabilidade Social Empresarial faz parte do que se pode chamar de ‘nova cultura das empresas’, resultado da grande mudança registrada no ambiente corporativo nos últimos anos, especificamente nas três últimas décadas. Ela representa para as empresas uma nova maneira de perceber seus negócios, produtos e relações. Em outras palavras, vai muito além de obter bons resultados operacionais, dispor de melhores produtos e serviços, oferecer preços competitivos, bom atendimento, contar com as melhores tecnologias e com pessoas altamente qualificadas. Representa a estratégia por práticas sociais e ambientais que contribuam para a melhora da qualidade de vida desta e das próximas gerações.

A idéia de uma longa existência das empresas, na atualidade, está associada à idéia de sustentabilidade³ que passa a ser complemento do conceito de competitividade. Os dois conceitos se amalgamam e na concepção de Responsabilidade social das empresas passam a ter significados complementares.

O termo sustentabilidade se difundiu a partir do documento ‘Agenda 21’ aprovado na Conferência das Nações Unidas sobre meio ambiente e desenvolvimento, a ECO 92. A partir daí, no âmbito corporativo as práticas de RSE passaram a ser um veículo para a busca da sustentabilidade. A ação das empresas em agregar valor ‘social’ aos negócios vem se transformando numa poderosa convenção, sendo considerada como um dos fatores importantes para a permanência dessas no mercado. Já o conceito de competitividade, mais conhecido, pode

³ Sustentabilidade é “a propriedade de um processo que, além de continuar existindo no tempo, revela-se capaz de: (a) manter padrão positivo de qualidade. (b) apresentar, no menor espaço de tempo possível, autonomia de manutenção, (c) pertencer simbioticamente a uma rede de coadjuvantes também sustentáveis e (d) promover a dissipação de estratégias e resultados, em detrimento de qualquer tipo de concentração e/ou centralidade, tendo em vista a harmonia das relações sociais”. <<http://www.sustentabilidade.org.br/conceitos.htm>> Acessado em 13 de abril de 2005.

ser entendido como sendo a capacidade das empresas formularem e implementarem estratégias competitivas que lhes permitam manter ou ampliar suas posições no mercado. Decorre dessa definição que a competitividade é uma medida de desempenho das firmas, que depende, porém, de relações sistêmicas entre estas firmas (COUTINHO E FERRAZ, 1994). Por conseguinte, a competitividade da empresa permite a sua sustentabilidade, e ser competitivo se traduz em estar em consonância com as exigências do mercado onde atua. Tais exigências podem ser materializar objetivamente (padrões de qualidade, por exemplo), outras estão mais na esfera simbólica.

Logo, uma empresa ‘sustentável’ nos moldes contemporâneos é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais, considerados os três pilares do desenvolvimento sustentável⁴.

Em todo o mundo, o engajamento social das empresas cresceu significativamente com a recente incorporação da idéia de Responsabilidade Social Empresarial. Esta assumiu o *status* de problema social, passando a constituir numa referencia institucional, ou seja, passando a compor o repertório de temas levados em consideração pelos indivíduos e organizações quando da tomada de decisões, disputando os recursos disponíveis (CÔRTEZ, 2003).

No Brasil, mais especificamente, a procura por entender esses movimentos fez com que nos últimos anos, a idéia de Responsabilidade Social Empresarial tenha se tornado um dos conceitos mais discutidos no universo corporativo. Tão fortemente que o discurso da ética, do respeito ao meio ambiente, trabalhos voltados para o bem estar da comunidade, extinção do trabalho infantil e escravo, da disseminação dos valores e do bom relacionamento com os *stakeholders*, ecoa hoje, em grande parte das organizações, mesmo que essas ainda não saibam

⁴ Este tema será retomando no capítulo 4 desta dissertação.

completamente como lidar com tais demandas. Mesmo assim, já existem indicadores que sinalizam para a mudança de mentalidade das empresas quanto ao seu engajamento no espaço social, mesmo que as razões que provocaram tal engajamento ainda geram dúvidas. Provavelmente, tais razões devam ganhar contornos específicos em realidades também específicas, o que acaba por ‘exigir’ estudos em diferentes ambientes, como forma de conhecimento adequado das práticas de RSE.

Pode-se dizer que as ações sociais do empresariado brasileiro passam por estágios. Num primeiro momento, mas especificamente no início da década de 90, se configura como tendência. Atualmente, mais precisamente a partir do início dos anos 2000, vem se firmando como estratégia corporativa. Em grande medida, o que se espera é que no próximo estágio, a RSE incorpore nos valores da empresa, ou seja, passe a fazer parte da missão institucional das empresas.

Verifica-se atualmente que a transparência é percebida como um instrumento de prestação de contas e, em boa medida, como estímulo e multiplicação de experiências. Nota-se, conforme pesquisa realizada pelo IPEA em 2004⁵, que as empresas tendem a se aproximar do Estado e a estabelecer um novo padrão de relações com os órgãos governamentais, como forma de ampliar o alcance de suas ações e de manifestar sua responsabilidade com as questões públicas (PELIANO, 2005), o que acaba sendo reforçado pelas dinâmicas da governança corporativa (GC). Em outras palavras, a RSE passaria a compor o repertório de atividades exigidas pela boa governança corporativa. A primeira (RSE) se propõe ouvir o interesse de todos os *stakeholders* desenvolvendo, assim, ações que lhes criem valor. A segunda (GC), por sua vez, procura criar valor para os acionistas, ou seja, a RSE ouvindo os *stakeholders*, está na verdade

⁵ <www.ipea.org.br> acessado em 08.10.05.

procurando diminuir os riscos e valorizando a empresa criando, por conseguinte, valor para os acionistas, logo reforçando o que a GC se propõem.

A transparência na condução dos negócios e as práticas de governança corporativa (GC)⁶ são exemplos de que a manifestação de respeito não acontecem somente com relação aos acionistas e com o mercado, mas também para com a sociedade. De modo geral, são valorizadas pelas pessoas, sejam consumidores, funcionários, políticos, etc.

A governança corporativa versa na maneira através da qual os acionistas se fazem ouvir pelas empresas. O assunto já adquiriu tanta legitimidade no país que se criou o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)⁷ no ano de 1995.

Os resultados das pesquisas já realizadas abordando a RSE, essas não esgotam o tema. Ao contrário, estimulam a realização de novos levantamentos que apontem como a ação social das empresas vem evoluindo no contexto das instabilidades que caracterizam os tempos atuais e como vem se desenvolvendo nas circunstâncias específicas de cada Estado e entre empresas de diferentes portes e setores.

A preocupação com essas novas demandas, como é o caso da RSE⁸, justifica-se pelas profundas transformações sofridas nas órbitas produtiva, econômica e social, em especial

⁶ Governança corporativa é o sistema, pelo qual, as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade (IBGC, 2005).

⁷ Entidade sem fins lucrativos, fundada em 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC é o primeiro órgão criado no Brasil com foco específico em Governança Corporativa, tendo formado, até o primeiro semestre de 2004, mais de 1200 alunos em seus cursos de capacitação. Dentre suas iniciativas e esforços neste campo destacam-se a elaboração e revisão do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa. O Instituto é considerado nacional e internacionalmente como um dos principais responsáveis pela introdução do conceito de Governança Corporativa no país, pelo reconhecimento e disseminação da importância das boas práticas e pelo crescente interesse das empresas brasileiras em se fortalecer através da adoção das mesmas. (<http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=1>) visitado em 12.12.05).

⁸ A RSE está sendo considerada uma nova demanda de atuação, pois empresas certificadas ou reconhecidas como praticantes de responsabilidade social têm acesso a novos nichos de mercados, constituídos por consumidores de maior poder aquisitivo ou não, bem como por fornecedores, profissionais, etc.

no decorrer da última década, que impõem necessidade de uma reflexão sob novas bases teóricas, aonde a capacidade de inovar⁹ ou de se adequar às mudanças, por parte das organizações, torna-se uma questão de sobrevivência pois, a concorrência que hoje, mais fortemente, faz parte da realidade das organizações, coloca na agenda dos empresários e, sobretudo nas responsabilidades dos gerentes, ‘assuntos novos’.

Contudo, gerir investimentos de natureza social com o intuito de criar novos recursos a eles associados ou para integrá-los na estrutura organizacional e nas rotinas operacionais exige um esforço de adaptação significativo por parte da empresa.

O presente trabalho se propõe estudar a Responsabilidade Social Empresarial como uma nova demanda para as empresas contemporâneas, partindo das considerações do Novo Institucionalismo (NI). Assim, a pesquisa se propõe explicar, com base na teoria, ‘movimentos’, que não podem ser completamente explicados por razões estritamente econômicas.

1.2 Caracterização do problema

Existem, atualmente, muitos conceitos aceitos e praticados pela sociedade como sendo Responsabilidade Social Empresarial. Isso acontece por se tratar de uma discussão aberta, onde ainda não se estabilizaram modelos, padrões ou regras para sua adoção e estruturação. Pode-se dizer, então, que a Responsabilidade Social Empresarial ainda não está sujeita a uma estrutura de governança. Cada organização está conduzindo suas iniciativas à sua maneira, o que

⁹ A adoção da RSE está sendo considerada como uma inovação, porque embora o produto continue o mesmo, o seu processo de produção se modifica, pois se modifica a forma de relação entre empresa, trabalhadores, sociedade e fornecedores; relação essa que passa a ser gerida por uma nova lógica, a que privilegia novos ganhos que não apenas lucro.

reforça a necessidade de discussão acerca do tema nas empresas, nos meios acadêmicos, assim como em toda a sociedade. No entanto, as práticas ditas de responsabilidade social já são realidades nos discursos das empresas, o que leva a questionar por que o tema se tornou tão ‘necessário’ para as organizações, na atualidade.

O presente estudo pretende analisar o entendimento que as empresas do setor citrícola Paulista têm de RSE, analisando suas práticas consideradas de responsabilidade social. Pretende também identificar as mudanças que estão acontecendo no ambiente institucional (pressões internas e externas), bem como os atores que estão diretamente envolvidos com o processo de implementação da RSE, e de que maneira ambos interferem na determinação e adoção destas práticas.

Para tanto, pretende-se caracterizar o que as empresas pesquisadas entendem por RSE, como estas ações podem ser assim encaradas, o grau de envolvimento dos funcionários e gerentes com tais práticas. A pesquisa também terá condições de responder questionamentos não menos importantes, mas que não constituem o foco principal desse trabalho, tais como: Se há avaliação e divulgação das atividades desenvolvidas pelas empresas? As empresas privadas fazem parcerias com órgãos governamentais e no que estas são importantes?

Dessa forma o trabalho pretende conhecer mais profundamente o que ocorre em algumas empresas do Setor Citrícola do Estado de São Paulo, do ponto de vista da RSE, e assim construir um painel das ações de responsabilidade social e buscar contribuir para o enriquecimento do debate sobre responsabilidade social empresarial no setor e fora dele. Como subproduto adicional, mas não menos relevante, espera-se que esta pesquisa contribua para reflexão para acerca do que é ser socialmente responsável para as empresas contemporâneas.

Baseado nestas considerações, coloca-se a questão principal a ser investigada neste trabalho: *Quais as práticas de Responsabilidade Social Empresarial das empresas do Setor Citrícola no Estado de São Paulo, bem como que fatores determinam tais práticas?*

1.3 Objetivos e proposições

- Objetivo Geral

Levantar quais práticas de Responsabilidade Social Empresarial estão sendo adotadas em empresas do setor citrícola, no Estado de São Paulo, bem como tentar justificá-las no âmbito das organizações estudadas.

- Objetivos Específicos

- Verificar se tais práticas vêm sendo ‘apropriadas’ por alguma área funcional específica da organização;
- Se as ações classificadas como sociais pelas empresas pesquisadas tendem a ser diferente de acordo com o ambiente institucional da empresa pesquisada.

- Proposições

1. As empresas tendem a adotar práticas de RSE de acordo com o ambiente institucional em que estão inseridas.
2. As práticas de RSE adotadas pelas empresas tendem a ser isomórficas no setor;

3. Dentre os atores organizacionais, a área de recursos humanos tende a se apropriar das iniciativas de RSE como forma de procurar se reposicionar positivamente frente às demais áreas funcionais das empresas.

1.4 Metodologia

De acordo com os objetivos da pesquisa, foram determinados o método e a estratégia a serem aplicados. Dada à complexidade do tema e abordagem de conceitos poucos consolidados, cuja análise depende da consideração de uma gama de elementos, houve a necessidade de uma pesquisa mais aberta e voltada para compreensão e verificação de princípios e procedimentos da responsabilidade social.

1.4.1 Método de pesquisa

O estudo desenvolvido nesta dissertação pode ser caracterizado como sendo uma pesquisa exploratória. Segundo Salomon (1991) o objetivo da pesquisa exploratória é definir mais claramente o problema, proporcionar ‘*insights*’ sobre o assunto, descrever comportamentos ou definir e classificar fatos variáveis.

Já o método de pesquisa a ser utilizado deverá ser o estudo de caso, pois busca uma compreensão mais detalhada dos fatos. Yin (1991) diz que o estudo de caso “é uma forma de se fazer pesquisa que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas”. Segundo Lazzarini (1997:09) este “caracteriza-se por um maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente na sua

mensuração”, sendo bastante usado em pesquisa social, na qual, em certos casos, há uma dificuldade de separação do objeto de estudo de seu contexto real e do pouco controle sobre as variáveis independentes, conforme nos coloca Yin (2001:32) que o objetivo do pesquisador ao lançar mão desse método de pesquisa é o de “expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)”.

Yin (2001), ainda, aponta para três tipos de estudos de caso: os exploratórios, descritivos ou explanatórios. Os exploratórios ocorrem, geralmente, na fase inicial dos programas de pesquisa, no qual a exploração faz-se necessária para desenvolver idéias e questões de pesquisa. Tendo como seus principais objetivos: formular conhecimentos para uma pesquisa descritiva e explanatória. As descritivas procuram aprofundar a descrição de determinada realidade, procurando retratar mais fielmente possível os fatos e fenômenos desta realidade. Já nos estudos explanatórios, as questões lidam com ligações operacionais que precisam ser traçadas ao longo do tempo, não sendo encaradas, no entanto, como meras repetições ou incidências. Serve para identificar que determinam ou contribuem para a ocorrência de certos fenômenos, sendo importante, também, por aprofundar o conhecimento da realidade, pois explica a razão das coisas (YIN, 2001 e TRIVINÕS, 1987).

Os estudos de caso desenvolvidos nesta pesquisa são de natureza exploratória, uma vez que o objeto de estudo da presente pesquisa trata-se de um tema novo nas agendas das empresas.

A aplicabilidade do estudo de caso também recebe crítica quanto às suas limitações metodológicas. Goode e Hatt citado por Lazzarini (1997:11) dizem que “o método dos casos é normalmente identificado como um tipo de abordagem intuitiva, sem um plano de

amostragem adequado ou sem a verificação de vieses resultantes de pontos de vista pessoais dos pesquisadores”.

Uma das alternativas proposta para se tentar resolver este problema é a realização de estudos de caso múltiplos. Ainda que esse siga o mesmo fundamento lógico do estudo de caso único, mas é justificável quando o caso apresenta um teste crucial da teoria existente, quando o evento é raro ou exclusivo ou, ainda, quando o caso serve a um propósito revelador.

A vantagem do uso de estudos de caso múltiplos, segundo Lazzarini (1997:15) “reside no fato de que estes proporcionam evidências inseridas em diferentes contextos. Assim, a decisão sobre o número de casos irá depender do grau de certeza que se quer ter sobre os dados da pesquisa”. Martins (1998:89) considera que “o número de casos deve ser escolhido conforme as necessidades de generalização analítica e não de acordo com critérios de inferência estatística. Estas colocações procuram, ao mesmo tempo, remediar o problema da validade externa do método e esclarecer qual seu direcionamento”.

Para Bryman (1989) as mais importantes fontes de dados associados à pesquisa quantitativa são: observação participativa, entrevistas e exame de documentos. Yin (2001), por sua vez coloca a documentação, registro em arquivos, entrevistas, observação participante e artefatos físicos como sendo os mais importantes, no entanto, o autor destaca a entrevista como sendo a mais relevante, por isso foi a escolhida para ser a principal fonte de informações deste trabalho. As entrevistas consistem na obtenção de dados de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema.

Ainda, segundo Bryman (1989), as entrevistas podem ser: estruturadas, semi-estruturadas ou não estruturadas. As entrevistas estruturadas são fechadas, com questões padronizadas, sob forma de levantamento formal. Já as semi-estruturadas, Yin (2001) define

como sendo mais espontâneas, podendo ser caracterizadas como sendo uma conversa mais informal, porém o pesquisador segue um roteiro previamente elaborado, evitando-se que o entrevistado fuja do assunto ou deixe fatores importantes sem ser explorados. Por fim, as não estruturadas são as que não exigem uma rigidez no uso ou não do roteiro, ou seja, são conduzidas de formas espontâneas, numa forma de conversa mais informal, permitindo ao entrevistado uma considerável flexibilidade na condução de suas observações (BRYMAN, 1989 e YIN, 2001).

Como a atuação social das empresas envolve uma série de agentes e tem impacto em um extenso conjunto de questões, foram selecionados alguns fatores relevantes comuns à maioria para que não houvesse um número muito grande de variáveis para o tipo de pesquisa proposta. Assim, os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas as quais foram gravadas e posteriormente transcritas. As mesmas aconteceram com pessoas envolvidas diretamente com as ações ditas de responsabilidade social, indicadas pela própria empresa.

As entrevistas aconteceram depois de muita insistência por parte da pesquisadora, demorando mais de sete meses entre o primeiro contato e a efetivação das entrevistas. Foram encontradas diversas barreiras para a realização das mesmas. Primeiro, as empresas do setor são muito fechadas. Segundo, as empresas não se sentiam a vontade para falar sobre suas ações de Responsabilidade Social Empresarial. Uma empresa chegou a comentar que negaria as informações, caso acontecesse a divulgação de números ou seu nome. No entanto, depois foi novamente esclarecido de que se tratava de um trabalho científico onde informações seriam utilizadas com o intuito de entender como o tema está sendo trabalhado nas empresas do setor e não questionar a atuação de uma única empresa e que os devidos nomes seriam mantidos em sigilo. Três empresas solicitaram previamente o roteiro do questionário a ser aplicado, para análise da diretoria da empresa, sendo que uma não concedeu entrevista, mesmo depois de vários

contatos via de e-mail e conversas ao telefone com um diretor e posteriormente com a encarregada pelas ações de responsabilidade social da empresa. Terceiro, as empresas não possuem segurança sobre muitas questões referentes ao tema.

No caso das fazendas, também foram encontradas dificuldades, não por receio destes em responder, mas pela falta de tempo dos entrevistados. Como foram entrevistados na maioria o gerente geral ou proprietário, estes encontravam uma certa dificuldade para marcar as entrevistas.

As entrevistas nas associações aconteceram de forma mais tranqüila, uma vez que as pessoas entrevistadas se colocaram interessadas em participar da pesquisa, até por que faz parte de suas funções responder pelas ações de seus representados, sendo encontrada somente dificuldade de agenda dos entrevistados.

Para a organização dos dados foram utilizados mapas ou, como também denominadas por Côttes (2003), quadros sínteses para que se facilite a compreensão e análise dos mesmos, sendo que estes dados serão analisados de forma qualitativa. Segundo Spink e Lima (1999) os mapas ou quadros sínteses constituem instrumentos de visualização que têm duplo objetivo: dar subsídios ao processo de interpretação e facilitar a comunicação dos passos subjacentes ao processo interpretativo. A construção dos mapas se inicia pela definição de categorias gerais, de natureza temática [roteiro], que refletem, sobretudo, os objetivos da pesquisa [temas/assuntos]. Nesse primeiro momento constituem formas de visualização das dimensões teóricas.

Será utilizado um ‘roteiro da entrevista’, representado abaixo, com o propósito de orientar as reflexões e análises dos entrevistados sobre os temas de interesse da dissertação, e reduzir o potencial grau de dispersão das entrevistas. O roteiro foi composto de questões abertas

com o intuito de deixar o entrevistado livre para discorrer sobre suas experiências, com a mínima interferência da pesquisadora. A atuação da pesquisadora se deu no sentido de conduzir o entrevistado a explicitar seus pontos de vista sobre os aspectos selecionados, para que facilitassem uma comparação com as compreensões dos outros entrevistados:

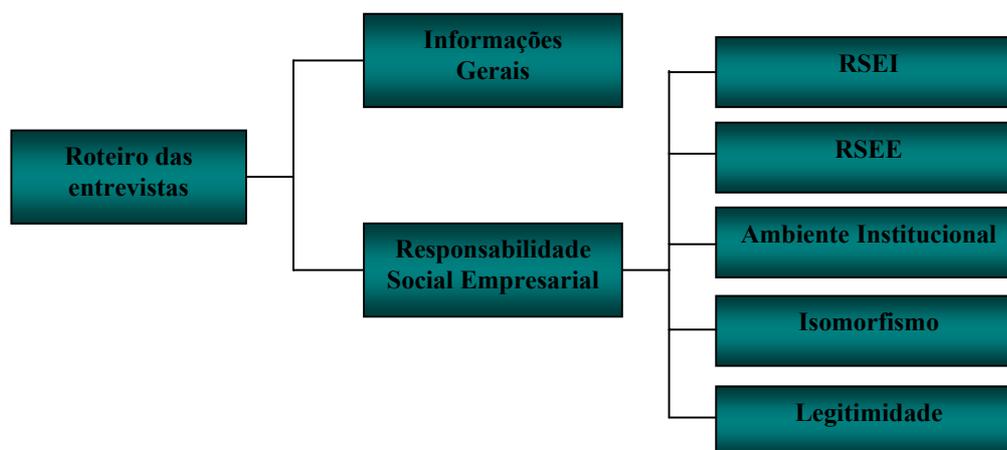


FIGURA 1.1 – ESTRUTURA DO ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Fonte: ELABORADO PELA AUTORA.

É importante destacar que a escolha por uma determinada fonte de informação não exclui necessariamente a outra. Yin (2001) coloca que uma das vantagens da coleta de dados para um estudo de caso é a oportunidade de utilizar fontes diferentes para a obtenção e evidências. A entrevista pode ser caracterizada como a principal fonte de informação, mas não será a única utilizada. Também serão utilizadas fontes de dados adicionais, como registros em arquivos e *sites*.

QUADRO 1.1 – METODOLOGIA UTILIZADA NA PESQUISA

FORMAS ENCONTRADAS NA BILBIOGRAFIA	FORMAS UTILIZADAS NA PESQUISA
Abordagem da pesquisa	Pesquisa qualitativa
Método de procedimento da pesquisa	Estudo de casos múltiplos
Tipo de estudo de caso	Exploratório
Instrumento de pesquisa	Entrevistas semi-estruturadas e exame de documentos.
Análise dos resultados	Desenvolver estrutura descritiva do estudo de caso – tabelas síntese

Fonte: ELABORADO PELA AUTORA.

1.4.2 Empresas pesquisadas

Para o propósito deste trabalho foram realizadas entrevistas semi-estruturas com atores consideradas relevantes do chamado ‘cinturão citrícola’, localizados no Estado de São Paulo e parte de Minas gerais.

Foram elaborados três roteiros de entrevistas: um voltado para as quatro empresas processadoras de suco de laranja concentrado e congelado, denominadas: C1, C2, C3 e C4, sendo que uma empresa não participou da pesquisa alegando alto grau de detalhamento do questionário aplicado. Um outro roteiro, voltado para as fazendas, perfazendo um total de quatro empresas pesquisadas, denominadas P1, P2, P3 e P4. Um terceiro roteiro de entrevista fez-se necessário à medida que se percebia a importância dos atores coletivos dentro do setor citrícola, sendo entrevistadas duas associações, uma representante das empresas processadoras de suco de laranja concentrado e outra representativa dos produtores rurais, denominadas A1 e A2 respectivamente.

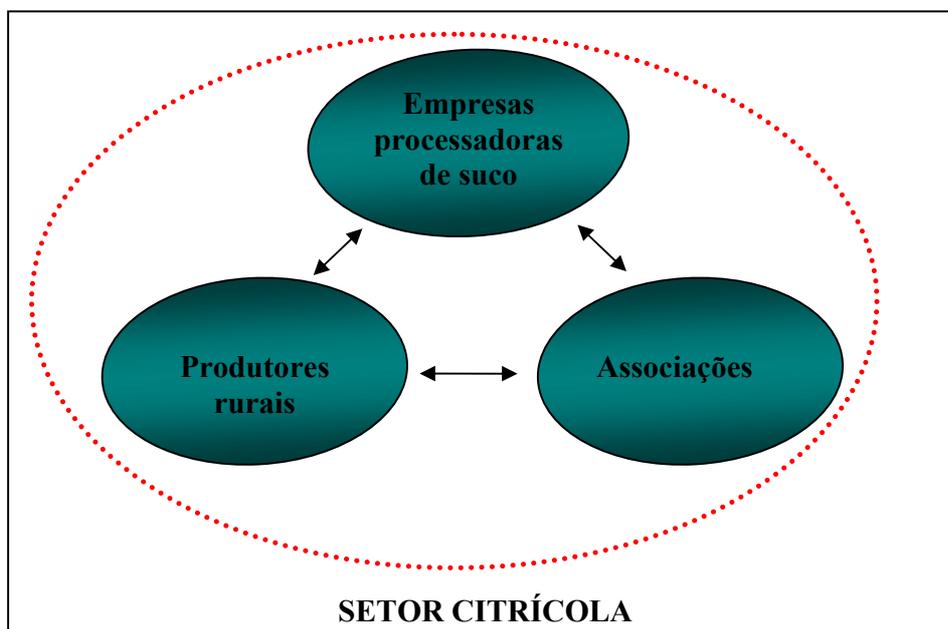


FIGURA 1.2 – ESQUEMAS DOS ATORES E RELAÇÕES ESTUDADAS.

Fonte: ELABORADO PELA AUTORA.

1.4.3 Análise de dados

Os dados foram analisados separadamente e, posteriormente, foi realizada uma análise comparativa, como mostra a figura abaixo:

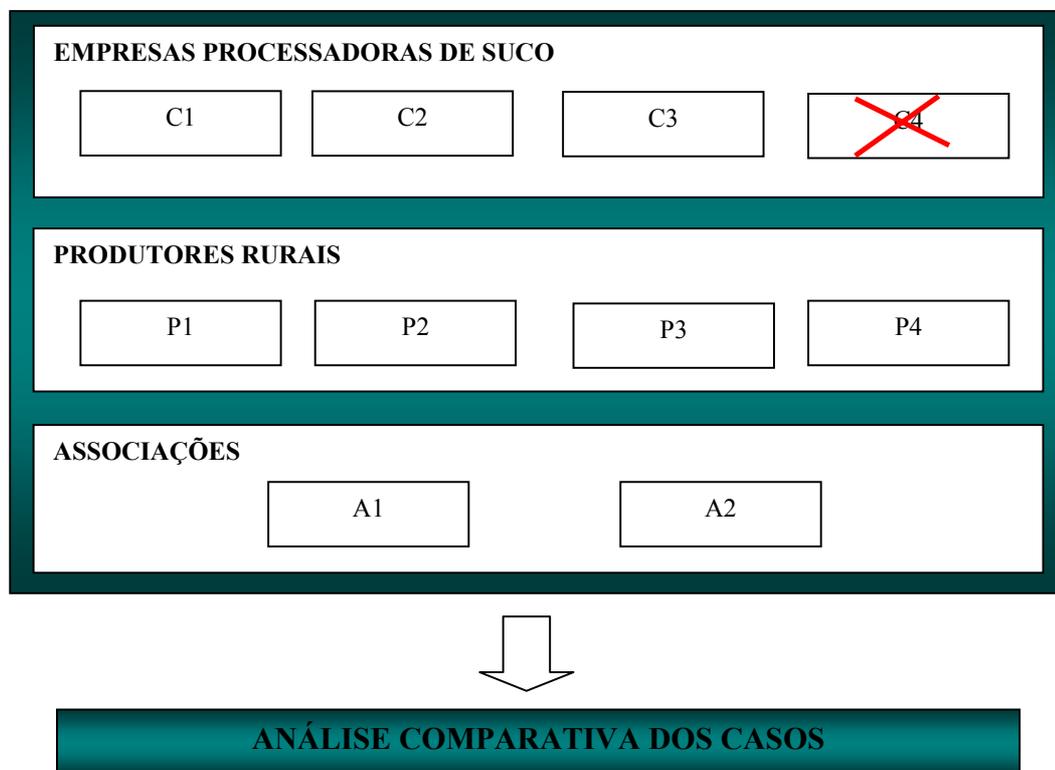


FIGURA 1.3 – SEQUÊNCIA DE APRESENTAÇÃO DOS ATORES PESQUISADOS.

Fonte: ELABORADO PELA AUTORA.

A ordem de apresentação dos casos não obedeceu a nenhuma classificação prévia. Na etapa de caracterização das empresas foram utilizadas informações adquiridas durante as entrevistas bem como, em materiais disponibilizados pelas empresas pesquisadas em seus respectivos *sites*.

As perguntas feitas foram iguais em todas as empresas, sendo que para os produtores rurais e para as associações se tentou aproximar ao máximo a questão perguntada as suas realidades, mas o objetivo de análise de cada pergunta foi o mesmo em todos os atores.

1.5 Estrutura da Dissertação

A dissertação será organizada em sete capítulos, a começar pela introdução que corresponde ao capítulo no qual se caracteriza o tema e pesquisa, descrevendo a metodologia usada.

O segundo capítulo trata da abordagem teórica para a análise da responsabilidade social das empresas. Foi utilizada a perspectiva do Novo Institucionalismo, na busca por novos elementos que auxiliem na compreensão da adoção e estruturação da Responsabilidade Social Empresarial no setor estudado.

O capítulo seguinte discorre sobre as origens da Responsabilidade Social Empresarial, abordando diferentes perspectivas: dos movimentos sociais, da economia e ação dos atores sociais externos na tentativa de compreensão do tema. Abordando, também, as dimensões da RSE e o perfil demandado pelas empresas brasileiras para os profissionais atuantes nas questões acerca do tema em suas estruturas organizacionais. Para tanto, utilizou fontes secundárias de informação. Ainda, foi realizado um esforço na tentativa de caracterização de atores relevantes para a responsabilidade social não só no setor estudado no Brasil.

No capítulo quarto intitulado a construção normativa – normas para a RSE – o objetivo é relacionar o conceito de Responsabilidade Social Empresarial com conceitos de sustentabilidade e competitividade, bem como apresentar as tentativas de normatização do tema. Para tanto, foram apresentados: o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE), SA 8000, ISO 26000 Norma Internacional de Responsabilidade Social e ABNT NBR 16001 no Brasil.

Já no capítulo cinco aborda-se a relevância do setor pesquisado no Brasil, apresenta-se um breve histórico do setor Citrícola, comentando as mudanças institucionais no decorrer de sua história, com destaque para a regulamentação e desregulamentação. Ainda, há um esforço na tentativa de caracterizar a relação produtor/ empresa.

No sexto e último capítulo foram abordadas as análises das informações obtidas nos estudos de caso realizados nas nove empresas, separando as respectivas empresas em grupos: empresas processadoras de suco, produtores rurais e associações.

Importante salientar que as discussões acerca do tema apresentadas neste trabalho não têm a mínima pretensão de esgotar o tema, mas contribuir com as atividades das empresas e dos pesquisadores ao se tratar de questões de Responsabilidade Social Empresarial.

O capítulo sete corresponde às discussões e conclusões a cerca do trabalho realizado.

Na tentativa de melhor visualização da estrutura dessa dissertação foi construída a figura abaixo:

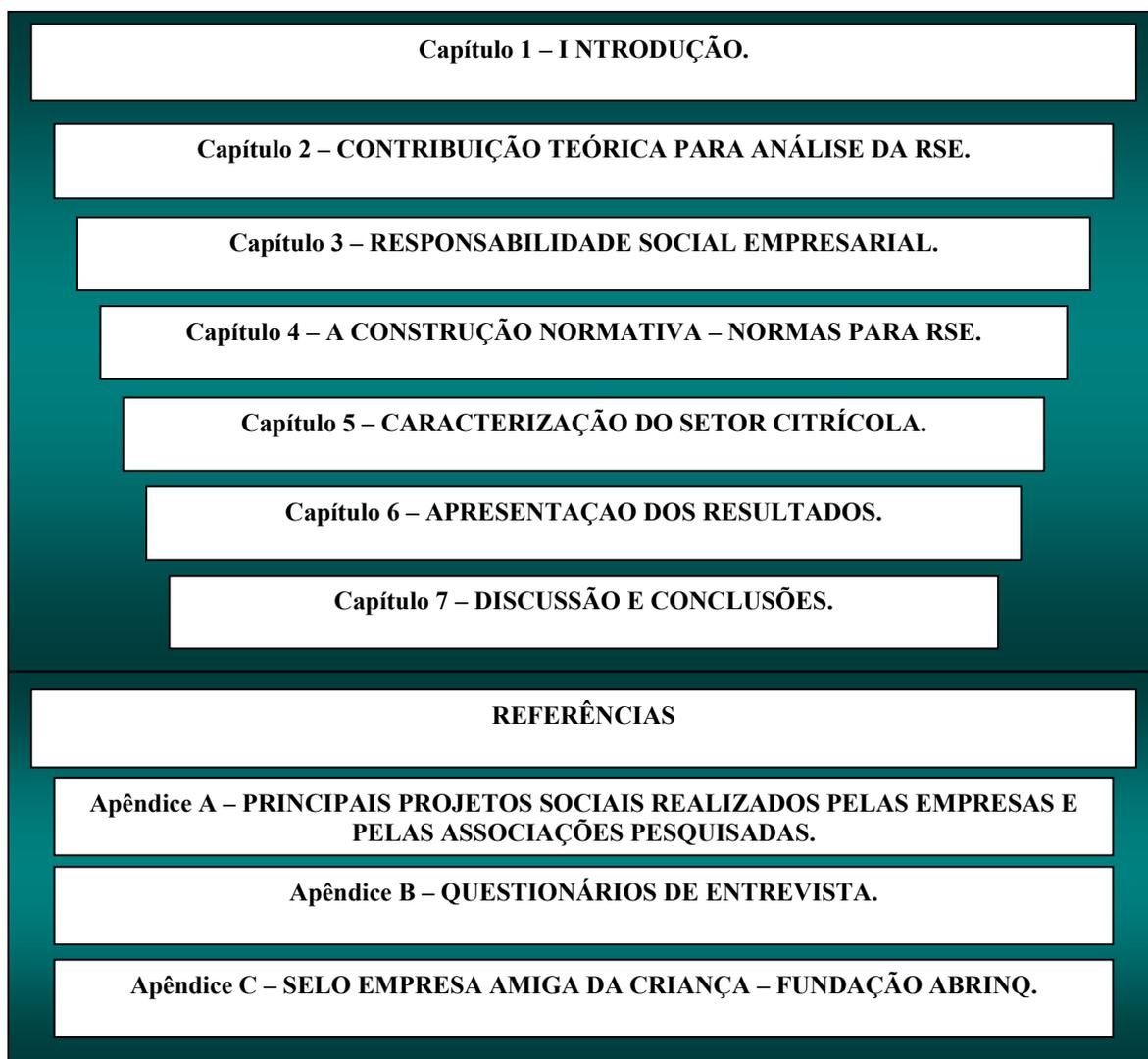


FIGURA 1.4 – ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.

Fonte: ELABORADO PELA AUTORA.

CAPITULO 02

Uma abordagem institucional para análise da RSE

O capítulo fundamenta-se nas contribuições do Novo Institucionalismo (NI), na busca de referências que auxiliem na compreensão da adoção e estruturação da Responsabilidade Social Empresarial. Para tanto, usará as cinco abordagens disponíveis na literatura¹⁰ (Ecologia das populações, Dependência de recursos, Contingência estrutural, Nova economia institucional e Novo institucionalismo) para tratar da temática da análise organizacional que consideram o ambiente externo à organização como indutor/responsável das mudanças observadas no nível interno, justificando o porque da escolha ou não de cada uma.

3.1 Quadro teórico de referência

As formas de produção e administração em pequena escala presentes nas primeiras fases do capitalismo, por volta do século XVIII e principio do XIX, foram totalmente transformadas com a modernização da sociedade, trazendo fortes mudança não só econômicas, mas, também, políticas e sociais¹¹. Do ponto de vista organizacional uma das principais conseqüências destas mudanças foi o fortalecimento das abordagens que consideram a organização como uma construção social que se adapta a um mundo muito mais dinâmico, levando, então, em consideração a forte influência do ambiente externo sobre elas.

¹⁰ Será utilizada a seleção feita por Sacomano Neto e Truzzi no texto: *Perspectivas contemporâneas em análise organizacional*, 2002.

¹¹ Segundo HATCH (1997) a teoria organizacional teve evolução em quatro perspectivas: clássica, moderna, simbólico interpretativa e pós-moderna. Já BURREL & MORGAN (1979) considera na análise organizacional por meio de quatro paradigmas: funcionalista, interpretativo, humanismo radical e estruturalismo radical, para maiores detalhes consultar referências bibliográficas.

Assim, tão importante quanto a análise interna de negócio (sempre levada em consideração desde os mais remotos tempos) está a análise externa (percepção do ambiente externo – a partir dos anos 50 e 60), não mais considerando as organizações como sistemas fechados.

Para tanto, existem cinco principais abordagens disponíveis para tratar da temática da análise organizacional que consideram o ambiente externo à organização como indutor/responsável das mudanças observadas no nível interno, conforme poderá se observar adiante, apesar de seus pressupostos ou tratamentos distintos. São elas: Ecologia das populações, Dependência de recursos, Contingência estrutural, Nova economia institucional e Novo institucionalismo.

A primeira abordagem, Ecologia das Populações, analisa um conjunto de organizações e não somente uma organização em particular, ressaltando a capacidade adaptativa das organizações, e argumenta que o ambiente seleciona tipos de organizações que se adaptam às características ambientais (NOHRIA e GULATI, 1994). De acordo com essa abordagem a seleção se dá de forma natural, uma vez que decisões são tomadas no interior das organizações e essas as conduzem por um determinado caminho. Como tais decisões são tomadas em condições de incerteza é o ambiente que selecionará aquelas que fizeram as escolhas mais adequadas.

Defensores dessa perspectiva procuram explicar como as condições políticas, econômicas e sociais interferem no número e diversidade das organizações existentes e tentam justificar suas composições adaptativas ao longo do tempo, focalizando taxas de criação e morte de populações organizacionais como fatores determinantes para o crescimento da diversidade (BAUM, 1998).

Aldrich e Pfeffer (1976) salientam para existência de três estágios. O primeiro faz referência à variação das formas organizacionais conduzidas em função das pressões ambientais. O segundo estágio fala da seleção onde somente algumas formas organizacionais se ajustam ao ambiente. O último estágio, por sua vez, diz que há uma retenção onde as formas selecionadas são preservadas, duplicadas e reproduzidas.

Portanto, as organizações reagem buscando diminuir incertezas e dependências na tentativa de influenciar ambiente, tornando-o mais estável não possuindo, conseqüentemente, autonomia. O que a levaria para a condição de sempre dependentes de outras ou constringidas por outras organizações.

Justificar a RSE nesta abordagem significa dizer que as organizações buscam se adaptar, variando suas formas organizacionais: criando setores, contratando profissionais, estruturando práticas de RSEI e RSEE. Tais práticas produzem resultados distintos e acabam sendo ‘selecionadas’ pelo ambiente. Aquelas consideradas mais adequadas/eficientes acabam sendo retidas e se difundem através de mecanismos isomórficos. A falha que se percebe desta abordagem é não considerar a ação das próprias organizações que também agem no sentido de ‘formatar’ o ambiente de acordo com seus interesses. Isto é, particularmente verdadeiro para as grandes corporações.

A Dependência de Recursos, segunda abordagem, também percebe a importância do ambiente para as organizações. A análise se dá nas interações das organizações entre si e destas com o ambiente, enfatizando a questão do acesso aos recursos necessários à sua sobrevivência. Recursos tornam-se instrumentos de um poder exercido entre organizações, seu controle pode determinar o sucesso ou o fracasso organizacional. Dito de outra forma, o “sucesso ou fracasso organizacional não decorre de uma seleção feita pelo ambiente, mas da capacidade

apresentada pela organização em controlar recursos ambientais estratégicos à sua sobrevivência” (CÔRTEZ, 2003:41). O problema desta abordagem está em não considerar o ambiente externo às empresas como influenciadores de posturas, processos e práticas.

Pautar a RSE nestas abordagens deixaria a desejar, pois a abordagem parece ter dificuldade em tratar o tema, pois está tem que ser caracterizada como um ‘recurso’ a ser controlado.

Já a terceira abordagem, Contingência estrutural, aborda o processo adaptativo de uma organização a seu ambiente, mas agora percebe a importância dos seus tomadores de decisão. Não sendo o ambiente que seleciona as escolhas, mas as escolhas que produzem adaptação, ou seja, o ambiente é ‘dado’ e o tomador de decisão o ‘lê’ e faz escolhas adaptativas. As melhores escolhas do ambiente produzirão as melhores adaptações.

A abordagem da Contingência Estrutural congrega os objetivos como da cultura da organização e parte das disposições mentais dos tomadores de decisão. As organizações, como os indivíduos, são criaturas com intenções e objetivos que atuam conforme pressões do ambiente (SACOMANO NETO e TRUZZI, 2002). Assim, o ambiente continua sendo variável contingencial decisiva para explicar os processos de mudança das estruturas organizacionais (BERTERO, 1998).

A falha ou limitação da análise está em não considerar como o ambiente se configura a partir de um conjunto de atores e como as práticas organizacionais, que num primeiro momento podem sofrer a pressão, num outro podem agir no sentido de reforçar o ‘ambiente, especificamente se estiverem obtendo vantagem das adaptações realizadas. A abordagem contingencial trata a adaptação a partir de uma perspectiva ‘técnica’.

A abordagem do Novo Institucionalismo (NI) dá destaque ao papel que as instituições desempenham na estruturação do comportamento humano e das organizações, dando ênfase ao ambiente. O NI coloca a legitimidade e o isomorfismo como fatores de extrema relevância para a sobrevivência das organizações (PERROW, 1986) nas dimensões regulativas, normativas e cognitivas.

Para essa abordagem institucionalista o ambiente são as instituições. Para Douglas North as instituições são: as regras do jogo. Neste sentido, Responsabilidade Social Empresarial, ao compor uma das 'regras', passa a assumir uma dimensão institucional e a partir daí influenciar as ações das organizações.

O novo institucionalismo será, portanto, a base teórica utilizada para os fins deste trabalho, na tentativa de construir explicações mais aceitáveis para a responsabilidade social das empresas.

O quadro a baixo resume de forma satisfatória as perspectivas comentadas acima, destacando seus pontos mais importantes:

QUADRO 2.1 – CARACTERIZAÇÃO DE ALGUNS ELEMENTOS DAS NOVAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS.

VARIÁVEIS PERSPECTIVA	NÍVEIS DE ANÁLISE	PRINCIPAIS VARIÁVEIS	PRINCIPAIS CRÍTICAS	PRINCIPAIS AUTORES
Ecologia das populações	População de organizações. Nichos ecológicos.	Variação, seleção e retenção de populações de organizações.	Dificuldade de especificar a fonte de variação ambiental. Ignoram os processos ambientais	HANNAN & FREEMAN (1977) ALDRICH & PFEFFER (1976)
Dependência de Recursos	Interações ambientais. Controles interorganizacionais.	Fluxo de recursos. Ação organizacional no ambiente.	Limitação da ação organizacional. O que dirige a ação gerencial.	PFEFFER & SALANCIK (1978) PFEFFER (1972)
Contingência Estrutural	Fatores ambientais que condicionam a forma organizacional.	Decisões estratégicas contingências às pressões ambientais.	Demasiada crença na capacidade e adaptativa das organizações. Dificuldade de apresentar respostas racionais as pressões internas e externas.	WOODWARD (1965) THOMPSON (1967) BURNS & STALKER (1961)
Nova Economia Institucional	Custos de transação e formas de governança.	Intercâmbio de bens e serviços em um mercado livre.	Negligentes quanto a estruturas e lutas de poder. Interesses individuais e grupais derivadas de uma estrutura de interesses.	WILIAMSON (1996) NORTH (1994) WILIAMSON (1985)
Novo Institucionalismo	Como as organizações surgem, tornam-se estáveis e são transformadas. Estruturas da ação e ordem de significado.	Aspectos coercitivos, normativos e cognitivos.	Determinismo institucional para a difusão das formas organizacionais. Dificuldade de mensuração das variáveis.	FLIGSTEIN (1999) POWELL & DIMAGGIO (1991) SCOTT (1995)

Fonte: SACOMANO NETO & TRUZZI (2002).

Para o novo institucionalismo (NI) existem lógicas sociais profundas que dirigem os mercados, as empresas e ações dos indivíduos numa direção e não noutra, pois os atores são dotados de uma racionalidade limitada ou condicionados na direção de modelos perfeitos ou absolutos. Estas boas razões encontradas pelo atores não são apenas boas razões cognitivas, elas são freqüentemente boas razões sociais que obedecem a lógicas sociais prevalecentes

(MARQUES, 2003). O uso do NI está relacionado à idéia de que para a sobrevivência das organizações, essas precisam compartilhar valores em determinado espaço social (VIEIRA e CARVALHO, 2003).

A RSE serve perfeitamente para explicar o que Abramovay (2006:01) chama de “fenômeno novo na organização contemporânea: a incorporação, em importantes mercados, de valores ambientais, éticos ou mesmo de equidade social”. Em boa medida, os mercados não se encarregam de resolver os grandes desafios políticos das sociedades atuais, mas se encontram em meio a vida social e sujeitos inteiramente às suas influências.

Segundo Borger (2001), o fato das empresas agirem orientadas para responsabilidade social empresarial não implica que a gestão empresarial abandone seus objetivos econômicos e deixe de atender aos interesses de seus proprietários e acionistas. Acontece exatamente o contrario, pois uma empresa só é socialmente responsável se desempenha seu papel na sociedade, produzindo bens e serviços, gerando empregos, retorno para seus acionistas dentro dos limites legais e éticos estipulados pela sociedade. Dessa forma, a empresa é responsável pelos efeitos de sua operação e atividades na sociedade, incluindo os impactos diretos, as externalidades que afetam terceiros, que envolve toda a cadeia produtiva e o ciclo de vida dos seus produtos e serviços (BORGER, 2001).

As práticas de responsabilidade social realizadas pelas empresas, em sua grande maioria, ainda não se encontram pautadas em lei, o que torna as ações destas voluntárias, mas analisando do ponto de vista do ambiente externo às empresas, a própria ação dos seus tomadores de decisão e a força da sociedade organizada, através da perspectiva de instituições, torna o tema necessário quando se considera a força destas num ambiente de constata busca por legitimidade em um mundo dominado por incertezas como se configura o atual. As ações de RS

são pautadas, portanto, em considerações subjetivas da atuação das empresas, ressaltando que outros fatores movem o mercado, conseqüentemente as empresas.

O novo institucionalismo considera as instituições como dinâmicas e percebe as empresas de fora para dentro. Sendo essa considerada pelos seus defensores como a principal diferença com a sua origem – ‘velho’ institucionalismo, na qual seus teóricos acreditam nas instituições como algo dado. Apesar disso, essa diferenciação deve ser tratada com cuidado, pois o ‘novo’ institucionalismo incorpora muito do que está no ‘velho’. Em comum pode ser considerada a relação que existe entre a organização e o ambiente, ambos vistos como entidades culturais bem como, a forma limitada dada às abordagens racionais instrumentais (DIMAGGIO e POWELL, 1991).

Mas o que seriam as intuições para o Novo Institucionalismo e para Nova Economia Institucional? Primeiro faz-se necessário abordar a diferença existente entre instituições e organizações. São diferentes apesar dos pontos em comum existentes entre ambas, visto que não se tratam de dois fenômenos sociais estritamente distintos. North (1990) deixa claro esta diferença quando diz que se as instituições constituem a regra do jogo e as organizações são os jogadores. O autor afirma que as limitações colocadas pelo contexto institucional bem como, as restrições normais impostas em qualquer economia definem a gama de oportunidades, conseqüentemente, o tipo de organizações que serão criadas no respectivo campo organizacional. Instituições estariam então associadas às construções sociais que produzem sentido para os atos e comportamentos humanos, as organizações, por sua vez, seriam as estruturas que operacionalizam tais construções (CÔRTEZ, 2003).

Agora conceituando somente instituições Meyer, Boli e Thomas (1994:10) entendem como sendo “as regras culturais que, fornecem significado coletivo e valor a entidades

e atividades particulares, integram-nas a sistemas mais amplos”. Tal argumento é corroborado por North (1990:09) que assume as instituições, sendo as regras do jogo, também “representam os limites estabelecidos pelo homem para disciplinar as interações humanas. Conseqüentemente, e em compensação, estruturam incentivos de natureza política, social e econômica”. Pode-se entender, portanto, que instituições são construções sociais que moldam, determinam e regulam o comportamento das pessoas, organizações, comunidades, etc.

Segundo Hall e Taylor (1996) o novo institucionalismo se constitui por três ênfases: Institucionalismo histórico, da escolha racional e institucionalismo sociológico.

A primeira ênfase contesta a visão estruturo-funcional da ciência política. Os institucionalistas históricos definem instituição como procedimentos, normas, protocolos, convenções oficiais. Conceituam a relação entre instituição e comportamento individual, em termos gerais, através de uma perspectiva calculadora que tem o comportamento baseado no cálculo estratégico e na perspectiva cultural, percebe o comportamento humano limitado pela visão do próprio indivíduo. Outro aspecto importante desta ênfase é que se atribui grande valor à diferente distribuição de poder. Os grupos tomam decisões de acordo com o poder que as instituições lhe conferem. Estes teóricos são também defensores da análise por trajetórias, ou seja, procuram na história, fatos que levaram o indivíduo a agir de certa maneira. Eles insistem também são nas ‘situações críticas’ que se criam transformações institucionais e bifurcações na história.

Já o institucionalismo da escolha racional está atrelado à medição dos custos de transação e à idéia de ação do indivíduo de acordo com os seus próprios interesses. Estes teóricos empregam em sua análise uma série de pressupostos comportamentais. Eles acreditam que os indivíduos agem de modo a maximizar o atendimento às suas preferências e vontades, e que as

ações são baseadas no cálculo estratégico que ocorre de acordo com a expectativa de ação do outro ator social.

O institucionalismo sociológico, por sua vez, acredita que as ações institucionais são práticas culturais, ou seja, mesmo a prática racionalista e burocrática deve ser entendida em termos culturais. Seus teóricos tendem a definir as instituições não somente com regras, normas e leis, mas também como sistemas simbólicos, esquemas cognitivos e modelos morais. Ao definir desta maneira, fazem a fusão da instituição com a cultura. A ação do indivíduo está altamente atrelada à interpretação do mesmo sobre as formas, os signos e as imagens institucionais. As instituições tomam decisões mais pela busca de legitimidade do que pela sua eficácia, de acordo com estes teóricos.

Scott (1995:33) entende que instituições consistem em estruturas e atividades cognitivas, normativas e regulativas que produzem estabilidade e significado ao comportamento social. “Instituições são conduzidas por vários suportes – culturas, estruturas e rotinas – e elas operam em múltiplos níveis”. Nesta conceituação, “instituições são sistemas multifacetados que incorporam sistemas simbólicos – construções cognitivas e regras normativas – e processos regulativos, que tanto são colocados em prática através do comportamento social, quanto o conformam”.

As temáticas desenvolvidas pelo novo institucionalismo, para Scott (1995), se distinguem em três pilares, a partir da relação entre instituições e organizações: o regulador, o normativo e o cognitivo. O caráter regulador das ações está associado à ênfase dada as ações estabelecidas e ao controle de regras, leis e sanções. A base da legitimação organizacional, sob essa perspectiva, é a conformidade às exigências legais.

O pilar normativo concentra-se na análise dos valores e das normas, os quais funcionam “como elementos institucionais que introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa, de obrigatoriedade no contexto social e organizacional” (FONSECA, 2003:50). O foco aqui se dá no entendimento de que os valores e normas se tornam papéis (formais ou informais) que indivíduos de uma mesma posição cumprem para no enfrentamento de determinadas situações, ou seja, valores e normas são, no seu cotidiano, repetidos, sendo assim interiorizados, tornando-se com o passar do tempo uma obrigação, ou comportamentos moralmente governados (FONSECA, 2003).

Já, o pilar cognitivo está direcionado para os aspectos simbólicos das ações, resultantes das interpretações e conseqüentes representações que os indivíduos fazem do ambiente. Para o autor as organizações estão inseridas num ambiente composto por regras, crenças, valores e redes relacionais, criados e consolidados por meio da interação social. A sobrevivência das organizações, então, está associada à conformação a fatores normativos de apoio e legitimidade, não sendo, portanto, somente uma conseqüência da adaptação às especificações ambiental técnicas e financeiras (FONSECA, 2003). Assim, os princípios de eficiência e competitividade de mercado, ou mesmo as preferências individuais, são modelos dentro de uma realidade socialmente construída (MEYER e ROWAN, 1983).

QUADRO 2.2 – VARIAÇÃO DAS ÊNFASES: TRÊS PILARES DAS INSTITUIÇÕES

Características	Regulador (Regra)	Cognitivo (Essência)	Normativo (Normas)
Base de submissão	Conformidade (obrigação social)	Pressuposição (validade empírica)	Conveniência (interesse)
Mecanismos	Coercitivo	Mimético	Normativo
Lógica dos atores	Instrumentalidade	Ortodoxia (rotina, hábitos)	Adequação (adaptativa)
Indicadores	Regras, leis, sanções	Manutenção, isomorfismo	Certificação, Status
Base da legitimação	Legalmente sancionada	Culturalmente sustentada, Conceitualmente correta (sistemas simbólicos)	Moralmente governada (Sanção moral)

Fonte: ADAPTADO DE SCOTT (1995).

A análise da legitimidade, buscada com o uso da RSE, pode acontecer por meio de duas perspectivas. Primeiro, a perspectiva do ambiente/mercado, onde as empresas procuram através do tema atrair consumidores, adquirir boa reputação, sobreviver em ambiente de mudança e globalização, responder as atitudes dos concorrentes, etc. Já, a outra perspectiva, se dá pela ação dos indivíduos que estão preferindo um determinado produto em detrimento de outro, mesmo que a sua aquisição seja mais dispendiosa. No entanto, as duas perspectivas são construídas e se fortalecem num determinado campo organizacional e se influenciam simultaneamente, separando, portanto, as duas forças que movem as ações das empresas contemporâneas.

3.1.1 A responsabilidade social empresarial – ambiente/mercado

As empresas passam a considerar a existência de outros aspectos/ atores antes pouco ‘notados’ por elas, como o governo, o mercado, a população, dentre outros, a interferir na

sua permanência no mercado. Dito de outra forma, as empresas passaram a vender, também, a sua imagem, ou seja, passaram a lidar com a representação que transmitem para a sociedade, e essa imagem precisa ser reconhecida pelos demais atores do campo para que tenha um valor benéfico. Assim, as várias formas de busca por legitimidade passam a fazer parte das ações das organizações, na busca por atingir sua estabilidade econômica. No entanto, esta legitimidade só será ‘útil’ se o governo, o mercado e os demais *stakeholders* reconhecerem-na.

O entendimento das instituições se torna importante, pois estas geram, viabilizam ou influenciam as inovações tecnológicas, o processo de trabalho, a forma de organização das firmas, as políticas macroeconômicas e o padrão de competitividade, ou seja, as instituições articulam o processo de crescimento e desenvolvimento econômico, de forma mais ou menos duradoura e sustentada (CONCEIÇÃO, 2001). Sendo assim, explica a preocupação das empresas com questões sócio-ambientais como se verifica atualmente, pois uma vez institucionalizada a RSE passa por processos regulativos, normativos e cognitivos. As empresas buscam entender e adotar seus conceitos como meio de adquirir legitimidade, como resposta às demandas criadas pela inovação, e como atributo para construir uma reputação forte, entre outras razões, para então dar uma resposta à sociedade. Segundo Scott (1995:45) na perspectiva institucional a legitimidade “não é uma *commoditie* a ser possuída ou negociada, mas uma condição refletida em alinhamentos culturais, em suportes normativos ou em consonância com regras ou leis relevantes”.

Portanto, as empresas contemporâneas, num primeiro momento aquelas que operam em mercados globais, perceberam que sua permanência no mercado mutável, como é o atual, também depende da imagem que essas passam para a sociedade, por isso estas empresas mais e mais tentam associar sua imagem a idéia de responsabilidade social buscando assim um

diferencial competitivo, uma vez que tal abordagem vem ganhando um espaço cada vez maior na mídia, na sociedade e entre os empresários.

Claro que outras organizações também agem no sentido de fazer forte o próprio conceito de RSE. O Instituto Ethos, IBASE, Observatório Social e outros estão na linha de frente destas organizações, assim como a BOVESPA e ABNT¹² que já operam oferecendo referências e soluções normativas¹³, procurando constituir referência de legitimidade. Conforme já colocado, atuar privilegiando a RS nas ações organizacionais não representa só uma forma de resposta isomórfica na direção de ganho de eficiência, mas busca de reputação e legitimidade por parte das empresas.

Para Meyer e Rowan (1991) as profissões, políticas e programas são criados junto com produtos e serviços que são compreendidos como gerados racionalmente. Tal procedimento consente que várias organizações apareçam, bem como forcem as já existentes a incorporar novas práticas e procedimentos, conforme se pode notar em suas palavras:

“... isto é, organizações são conduzidas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos previamente racionalizados do trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade. Organizações que agem assim aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adotados” (MEYER E ROWAN, 1991:41) (tradução própria).

Assim, para as abordagens que aceitam como relevante o institucionalismo, o aspecto fundamental não é se uma determinada organização adota práticas ‘eficientes’ ou não, mas o fato de que se sustentarão as que adotarem práticas consideradas legítimas, pois as práticas ilegítimas ofereceram pressão e ameaçarão sua continuidade. Portanto, as ações legítimas passam a se multiplicar dentre as organizações como forma de garantir sua permanência. Tal

¹² Os atores aqui mencionados serão novamente mencionados no capítulo 4 desta dissertação.

¹³ As normas para a responsabilidade social empresarial serão abordadas no capítulo 4 deste trabalho.

procedimento na literatura do Novo Institucionalismo pode ser entendido como sendo uma ‘resposta isomórfica’ conforme nos apresenta DiMaggio e Powell (1991). As organizações tendem a atuar isomorficamente (tendem a se tornar semelhantes) ao longo do tempo, como resultado do processo de racionalização e burocratização, próprio da sociedade contemporânea. Ao não entrarem neste processo tenderão uma dinâmica autodestrutiva, pois as práticas por elas adotadas deixam de produzir resultados percebidos como positivos, deixando ser percebida como fazendo parte de um grupo de referência e aquelas que fizeram (CORTÊS, 2003).

Segundo os autores o isomorfismo pode ser dividido em três formas: Isomorfismo coercitivo – resulta de pressões formais e informais exercidas sobre as organizações por outras em relação às quais elas são dependentes. O Isomorfismo mimético – quando os objetivos ou quando o ambiente cria incertezas simbólicas, as organizações podem espelhar-se em outras organizações. Já o Isomorfismo normativo – provocado pelas pressões que as normas colocam sobre as organizações, que acabam por orientar as escolhas realizadas¹⁴.

A RSE passou a ser vista, pelas empresas, como um critério competitivo entre as organizações, constituindo uma forma de olhar o seu concorrente e se espelhar em suas ações com o intuito de busca pela estabilidade no campo organizacional, uma vez que as empresas competem entre si e dentro do mesmo espaço, no qual essas sofrem as mesmas pressões e sanções. Segundo Zilbovicius (1999) como acontece com as entidades altamente valorizadas, os atores podem olhar-se entre si na busca de modelos para a sua ação. “Nas versões mais liberais, mais igualitárias e mais reducionistas da modernidade, os atores são poderosamente levados a copiar uns aos outros e identificar-se com padrões coletivos”.

¹⁴ Para maior entendimento, aconselha-se a leitura de DiMaggio e Powell (1991).

A institucionalização da responsabilidade social empresarial foi realidade em outros países há bem mais tempo que no Brasil, por conta da influência da globalização¹⁵, que tira a concorrência de um cenário específico e a transporta a um ambiente amplo, onde todos são concorrentes de todos. Coube às empresas brasileiras se adequar às exigências dos mercados, adotando novas práticas que até então não faziam parte de suas agendas. Importante lembrar, então, que quem sofre essa pressão em primeiro lugar são as organizações que atuam no mercado global. Outras serão pressionadas por estarem nessa ‘cadeia de valor’; e outras, ainda, sequer serão pressionadas (CÔRTEZ, 2003).

A transparência nos negócios se tornou uma importante vantagem para as empresas, uma vez que legitima sua conduta pautada na ética e gera valores positivos à imagem e ao conjunto de suas relações. A governança corporativa responde bem a essa necessidade de transparência exigida nos mercados assim como, os índices internacionais e a construção isomórfica (por exemplo, o Índice de sustentabilidade – Bovespa¹⁶). Hall e Taylor (1996) reforçam tal afirmação quando dizem que as instituições podem fornecer informações concernentes ao comportamento dos outros, aos mecanismos de aplicação de acordos, às penalidades em caso de defecção, etc.

A RSE vem conquistando espaço com a governança corporativa. Esta faz parte de um mundo dominado pela “financeirização e pela democracia, onde as empresas buscam a divulgação e a transparência em seus negócios como forma de prestar contas à sociedade de suas ações, demonstrando, assim, para seus investidores uma forma de retorno para seus

¹⁵ A globalização tem como pontos marcantes o surgimento de novos concorrentes em virtude da ampliação de mercados potenciais, as novas relações com os funcionários e com os clientes internos e externos, provocadas pela velocidade e facilidade ao acesso às informações a que dispõem e o acelerado processo de inovação tecnológica.

¹⁶ Maiores detalhes sobre o Índice de Sustentabilidade – Bovespa no capítulo 04 desta dissertação.

investimentos e atender a demanda do processo social de alocação dos recursos e investimentos” (SCHERER, 2003). Nota-se que a Governança Corporativa foi uma forte impulsionadora para a adoção da RS por parte das empresas, tornando esta um pilar de seus preceitos.

Quando se fala em ‘valores e transparência’, se propõe a adoção de meios de comunicação eficientes e transparentes com os diversos públicos de interesse da empresa, com propósito de divulgar as crenças, valores e compromissos éticos adotados pela organização. Sendo assim, a Governança corporativa confere ou pretende conferir legitimidade às empresas, assim como a RSE e outras práticas modernas de gestão.

A idéia de que a responsabilidade social empresarial não pode ser explicada exclusivamente por razões econômicas, parece sem nexos quando não lançamos mão das instituições. Max Weber nos diz que as ações podem ser determinadas por outros sentimentos que não só o da racionalidade, que no caso da RS seriam somente¹⁷ os ganhos financeiros. A ação racional foi dividida, por Weber, em quatro categorias: ação racional com relação a um objetivo, ação racional relacionada a um valor, ação afetiva ou emocional e a ação tradicional. A primeira pode ser definida pelo fato de que o ator concebe claramente seu objetivo e combina os meios disponíveis para atingi-lo. A segunda o ator age racionalmente, aceitando todos os riscos, não para obter um resultado extrínseco, mas para permanecer fiel à sua idéia de honra – sistema de valores. Já para terceira a ação é definida por uma reação emocional do ator, em determinadas circunstâncias e não em relação a um objetivo ou um sistema de valores. A quarta categoria intitulada por Weber, pode ser entendida como a ditada pelas tradições e costumes (ARON, 2002).

¹⁷ O uso do termo somente, quer dizer que com a estruturação e adoção da RSE as organizações não tenham também retornos financeiros.

No caso da RSE se torna mais aceitável a ação racional relacionada a um valor, pois ainda não se pode justificar as ações ditas de responsabilidade social como sendo somente ganhos financeiros, já que seus números ainda são difícil mensuração, pois não há, ainda, uma forma ou modelo que retrate mais confiavelmente seus impactos e resultados, tanto para a empresa praticante como para o público-alvo de seus projetos. O mais próximo de um instrumento de verificação usado pelas empresas é o Balanço Social. Entretanto, o propósito principal deste é a divulgação das ações ditas socialmente responsáveis para a sociedade, isto é, uma forma de prestar contas para a sociedade de suas ações e não mensurar o retorno e/ou custo com as práticas de RS para as empresas praticantes.

Percebe-se, portanto, que os níveis de faturamento das empresas não correm riscos, como os investimentos destinados as ações de RSE devido à ‘boicotes’ dos consumidores; ações indenizatórias dos trabalhadores e demais *stakeholders*; passivos ambientais, dentre outros que passaram a se fazer ouvir, pois a conscientização dos problemas sociais vem fazendo com que, de modo crescente e permanente, as relações entre instituições e organizações tenham como referência um novo quadro de valores culturais que passa a condicionar cada vez mais a competição econômica na busca de oportunidades de ganho, tanto internamente, como externamente às empresas.

2.1.2 A responsabilidade social empresarial – construção cognitiva

Analisando a RSE na perspectiva da ação dos indivíduos a partir da idéia de que, o ambiente institucional proporcionará aos indivíduos a base e os limites a partir dos quais serão constituídos modelos mentais, que guiaram suas escolhas e suas decisões. A ação individual e,

por conseguinte, a ação organizacional, será proveniente de um processo adaptativo ao ambiente institucional.

Os modelos mentais e as instituições, segundo North (1994), se relacionam profundamente. Os modelos mentais são as representações internas que os sistemas cognitivos dos indivíduos criam para interpretar o ambiente, já as instituições são os mecanismos externos (à mente) que os indivíduos criam para estruturar e ordenar o ambiente.

North (1990) ainda nos fala que as instituições (formais e informais) surgem como uma resposta estruturadora dos agentes que tomam decisões, as quais decorrem das suas limitações de percepção da capacidade mental diante da complexidade dos problemas das interações humanas. Elas são aperfeiçoadas pelos construtos mentais (valores culturais) desenvolvidos para compreender essa complexidade (reduzindo os custos de transação) e abastecem a estrutura de incentivos e restrições de uma sociedade que condicionam os estilos de conhecimento, habilidades e aprendizado que os indivíduos, membros das organizações, vão adquirindo pressionados pelo aumento de oportunidades de ganhos trazidos pelo avanço dos conhecimentos de todos os tipos e/ou mudança (ROMEIRO, 1999), nas formas de avanços tecnológicos que provocam alterações nas restrições institucionais informais, que acabam também por provocar mudanças nas instituições formais.

Num mundo de escassez econômica e competição, as interações entre instituições e organizações é a chave da mudança institucional. Segundo Romeiro (1999), as instituições não são nem mesmo criadas para serem socialmente eficientes, mas para servir aos interesses de quem tem poder de barganha para criar regras, embora não exclua as motivações altruístas. Se, economicamente falando, obtém ganhos do intercâmbio ao criar instituições relativamente eficientes, isso se deve ao fato de que, sob certas circunstâncias, os objetivos privados dos que

têm poder de barganha para alterar as instituições produzem soluções institucionais que acabam sendo socialmente eficientes.

Ainda segundo Romeiro (1999) o ambiente institucional, em destaque a sua parte formal, é resultado da ação dos grupos mais poderosos da sociedade que procuram desenhá-lo de maneira a atender seus interesses não sendo, assim, resultado de um processo natural. Nesse sentido, as mudanças na trajetória são resultados das conseqüências imprevisíveis dos processos de escolhas feitas ou de efeitos externos: “Essas circunstâncias, entretanto, não são inteiramente fortuitas, mas também condicionadas pelos valores culturais e instituições preexistentes” (ROMEIRO, 1999:15).

Para Greif (2002) o que condiciona os indivíduos (elementos institucionais) a seguirem ou ignorarem as regras são crenças ou constrangimentos internalizados como normas. Para tanto, os membros da sociedade (ambiente institucional) precisam compartilhar dos mesmos sistemas de crenças para que estes se tornem um elemento institucional. Tais crenças podem ser divididas por dois tipos, as crenças comportamentais e crenças internalizadas. A primeira diz respeito às expectativas do comportamento ‘do outro’ nas várias situações sociais. Já a segunda diz respeito à estrutura do nosso mundo interno e às relações de causa e efeito. Em conjunto, crenças comportamentais, crenças internalizadas e constrangimentos internalizados motivam o indivíduo a agir numa determinada direção e não noutra. Sendo que os constrangimentos internalizados são as normas comportamentais socialmente construídos que se incorporaram no superego e, conseqüentemente, influenciam o comportamento, tornando-se parte das preferências de cada indivíduo.

As considerações de Greif se aproximariam do conceito de *habitus* que segundo Bourdieu significa (1997:22):

“o princípio gerador e unificador que retraduz as características intrínsecas e relacionais de uma posição em um estilo de vida unívoco, isto é, em um conjunto unívoco de escolhas de pessoas, de bens, de práticas (...). Os *habitus* são princípios geradores de práticas distintas e distintivas – o que o operário come, e sobretudo sua maneira de comer, o esporte que pratica e sua maneira de praticá-lo, suas opiniões políticas e sua maneira de expressá-las diferem sistematicamente do consumo ou das atividades correspondentes do empresário industrial; mas são também esquemas classificatórios, princípios de classificação, princípios de visão e de divisão e gostos diferentes. Eles estabelecem as diferenças entre o que é bom e mau, entre o bem e o mal, entre o que é distinto e o que é vulgar etc., mas elas não são as mesmas. Assim, por exemplo, o mesmo comportamento ou o mesmo bem pode parecer distinto para um, pretensioso ou ostentatório para outro e vulgar para um terceiro”.

O conceito de *habitus* de Bourdieu (1997), para DiMaggio e Powell (1991:25-26), pode ser entendido como sendo “um construto analítico, um sistema de ‘improvisação regulada’ ou regras produtivas que representam a internalização (cognitiva, afetiva e avaliativa) pelos atores, da experiência passada, em bases de tipificações compartilhadas das categorias sociais experimentadas”, ou seja, os indivíduos participantes de um mesmo grupo ou ‘fração de classe’ são levados por histórias comuns a compartilhar um *habitus* similar, criando, assim, formas de pensamentos semelhantes, aspirações, disposições, padrões de apreciação e estratégias de ação que estão diretamente relacionadas à posição ocupada por elas na estrutura social que, por ventura, esses continuam a reproduzir. Nesse sentido, as instituições são inseparáveis da distribuição das disposições: uma instituição pode apenas tornar-se ativa e com força de lei se ela representar algum valor, da mesma forma que um produto, possa encontrar alguém que tenha interesse nele e sintá-se suficientemente à vontade para levá-lo (BOURDIEU, 1981 citado por POWELL e DIMAGGIO, 1991).

Sob esta perspectiva, a RSE, para ter força institucional, precisa de alguém que ‘trabalhe por ela’. O Instituto Ethos, IBASE, Observatório Social, ABNT, BOVESPA, dentre outros reforçam a construção institucional que a RSE representa para a sociedade.

A compra de um produto socialmente responsável não se dá ao acaso, como nos fala Bourdieu (1996:18) quando da aquisição de qualquer produto. A compra “não tem nada de pura consciência sem passado da teoria, e que a decisão econômica não é a de um agente econômico isolado, mas a de um coletivo, grupo, família ou empresa, funcionando à maneira de um campo”.

Então, os conceitos de *habitus* e modelos mentais nos explicariam a ação dos indivíduos em escolher determinadas coisas, mesmo que essas tenham um valor ou dificuldade maior em sua escolha e aquisição, os servindo, assim, para explicar as compras por produtos socialmente responsáveis ou escolhas feitas por empresas que estejam atentas a estas questões.

No Brasil, a ascensão dos movimentos sociais através da democratização, a abertura econômica ocorrida gradativamente (com seus princípios no governo Collor, continuidade no governo Itamar e consolidação no governo de Fernando Henrique Cardoso) possibilitou o crescimento da globalização econômica¹⁸, o que possibilitou a expansão, bem como a comunicação e a troca de informações possibilitando, dessa forma, que a própria sociedade civil, retratada nos movimentos sociais, questionasse os produtos colocados no mercado. Perguntas tais como: ‘qual a origem desse produto?’, ‘quais os processos produtivos envolvidos na fabricação desse produto?’ ‘qual a atuação dessa empresa em questões sociais e de meio ambiente?’. Passam a ser feitas pelos produtos sociais organizados e com o aumento da informação, alguns fatores têm levado a sociedade a questionar a identidade das empresas e a sua legitimidade. Portanto, a responsabilidade social empresarial se torna uma resposta a um movimento de reação às denúncias da sociedade, [pelo qual] as empresas multinacionais [num

¹⁸ Maiores detalhes de tais acontecimentos serão abordados no capítulo 03 do presente trabalho.

primeiro momento] perceberam que era preciso dar uma resposta (OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2004).

As pessoas, como consumidores e cidadãos, e em certo sentido respondendo às iniciativas das ONGs passam a perceber o quanto de ‘poder’ possuem, o quanto sua percepção das coisas interfere nas ações das organizações. Passam a exigir, além de qualidade nos produtos e serviços, preocupação com o social e o meio-ambiente. Hall e Taylor (1996) dizem que as instituições “afetam o comportamento dos indivíduos ao incidirem sobre as expectativas de um dado ator no tocante às ações que os outros são suscetíveis de realizar em reação às suas próprias ações ou ao mesmo tempo em que elas”. O que nos mostra que as ações dos indivíduos deixam de ser totalmente estratégicas. Esses passam a dar importância às concepções que já fazem parte de si, que os leva a escolher por uma determinada coisa ou outra.

Nesta dinâmica, o próprio conceito de RSE se transforma, passando a ser mais amplo, sendo a filantropia somente uma pequena parcela de seu conceito¹⁹. Hoje, se apregoa uma nova maneira de agir das organizações, que vai desde privilegiar a ética e transparência em seus negócios, passando pelo bem estar de seus funcionários e dependentes, cuidado com o meio-ambiente quando da fabricação de seus produtos e processos, assistência à comunidade onde está inserida, até o bom relacionamento com seus fornecedores, clientes e acionistas. Em termos gerenciais a RS passou por estágios de atuação diferenciados como resposta aos anseios do ambiente institucional, conforme nos coloca Zidek.

Simon Zidek, presidente da *AccountAbility*²⁰, afirma que companhias preocupadas em adotar práticas de negócios responsáveis costumam passar por estágios clássicos em seu

¹⁹ A evolução do conceito de Responsabilidade Social das Empresas será abordado com mais critério no capítulo 3.

²⁰ Organização internacional que promove a ética e a transparência na prestação de contas das empresas (GUIA EXAME 2005 - Boa cidadania Corporativa, 2005).

aprendizado, mas nem todas evoluem nessa seqüência, pois há empresas que param no meio do processo e desistem ou, ainda, estacionam num estágio. Para ele, o primeiro estágio é o defensivo – onde as empresas só adotam as práticas ditas de responsabilidade social depois de serem criticadas publicamente por práticas inadequadas. Por exemplo, seria o que aconteceu com a Nike, que passou a promover boas condições de trabalho em sua cadeia de suprimentos depois dos escândalos que foi alvo nos anos 90. O segundo estágio seria o gerencial e trata da ação dos executivos responsáveis pelas operações, que começam a adotar estratégias que vão além da mera conformidade. O terceiro e último seria o estágio estratégico, nesse a responsabilidade social está inteiramente integrada à visão do negócio e se transforma em vantagem competitiva, sendo que poucas são as empresas que chegam a esse patamar. Neste estágio, as empresas chegam a antecipar a demanda da sociedade, buscando nesse processo o apoio de outros parceiros, como governo, organizações, dentre outras da sociedade civil. Aqui pode-se acrescentar um outro estágio, o da RSE como fazendo parte da cultura das empresas. Sua atuação não seria somente defensiva, gerencial ou estratégica, mas uma forma cultural, onde os valores de RS estariam na postura ‘normal’ de atuação de cada empresa.

Segundo Hommel (2004), as iniciativas empresariais acontecem antecipando a própria legislação estatal, ou seja, antes de serem impostas pelo poder público, estas antecipam-se e dotam-se de meios voltados à redução de impactos ambientais negativos daquilo que fazem, o que o autor chama de ‘gestão antecipada da contextualidade – as vantagens das empresas dependem da legitimidade e da credibilidade social que inspiram. Segundo Abramovay (2006:02) é “muito mais que uma questão de marketing ou de imagem. Existem sistemas de legitimidade que permitem justificar as ações empresariais e cuja ausência amplia de forma

extraordinária a incerteza de seus horizontes futuros. O que está em jogo vai além das disposições morais de cada empresário individualmente²¹ ”.

²¹< www.valoronline.br/valoreconomico/285/primeirocaderno.html#opinia> Acessado em 25.09.06.

Considerações finais

A responsabilidade social das empresas não se constitui em prática sem propósitos ou mudança sem explicação, mesmo para o mundo capitalista. Pode-se inferir que tais práticas são demandas legítimas para a sociedade organizada, e que as empresas que adotam tais práticas buscam, através das mesmas, uma maior representatividade/adequação no seu campo organizacional.

Pode-se dizer que a dinâmica da Responsabilidade Social, por parte das empresas, representa um desafio ainda maior em termos do condicionamento da racionalidade econômica a uma racionalidade que envolve outros valores além daquele de acumulação da riqueza material. Mas para entendermos tal processo, seria necessário compreender melhor as interações recíprocas entre as variáveis culturais, institucionais e organizacionais presentes na relação na empresa com seu ambiente.

Neste sentido, recuperamos a afirmação de North (1990) de que as instituições importam e são passíveis de análise e aperfeiçoamento para a melhoria do desempenho econômico e social dos agentes.

Com base nos escritos teóricos que justifica a adoção e estruturação da responsabilidade social das empresas, pretende-se discutir, a seguir, as possíveis origens da RSE, a importância dos movimentos sociais, a caracterização de importantes atores contemporâneos que validam, ao mesmo tempo em que si validam da demanda por responsabilidade social das empresas ‘produzindo’ um corpo de profissionais que se valorizam com a própria valorização das idéias e práticas de RSE e, que, também por conta disso, trabalham por ela.

CAPITULO 03

Responsabilidade Social Empresarial

Este capítulo pretende construir um arcabouço da Responsabilidade Social Empresarial: conceitos aceitos, dimensões e seus aspectos estratégicos. São também apresentadas as suas possíveis origens, passando por dois diferentes focos de perspectivas: dos movimentos sociais e da economia, e por fim, os atores relevantes no Brasil e o perfil do profissional demandado pela responsabilidade social das empresas.

3.1 A evolução da RSE

A responsabilidade social empresarial tem sido conceituada como uma forma de gerenciamento do negócio voltado para o relacionamento ético e transparente com todos os seus *stakeholders* e com estabelecimento de ações compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, ainda que este conceito não tenha existido ao longo da história, de sua estruturação conceitual, composta por ‘andaimos’ que vão fazendo a ideia de RSE ganhar altura. Um destes andaimos é a filantropia. Esta seria, talvez, um dos andaimos mais forte, tanto que algumas práticas entendidas atualmente como sendo de RS das empresas são, ainda, somente práticas filantrópicas.

Barbero e Britto (2004) trabalharam na tentativa de construir uma narrativa da evolução do conceito de RSE ao longo da história do ocidente consistão, desde a idade média até a inserção do liberalismo econômico como realidade no mercado de atuação das organizações, conforme podemos notar no quadro abaixo.

QUADRO 3.1 – EVOLUÇÃO DA RSE AO LONGO DA HISTÓRIA OCIDENTAL

	Idade média	Idade Moderna	Idade contemporânea até a Globalização da economia	Período recente (de 1990 até hoje)
Marcos históricos	Na baixa idade média, o início da formulação do comércio.	Reforma protestante.	Teses liberalizantes de Adam Smith.	Fim da Guerra Fria e abertura dos mercados.
Valores sociais preponderantes	O comércio é algo sujo e toda ação de mercado deve ser feita para maior glória de Deus.	O enriquecimento passa a ser algo legítimo. Todavia, o Estado tem presença marcante.	O indivíduo é o cerne das atividades econômicas, mas deve zelar pelas pessoas menos favorecidas.	As empresas (principalmente as multinacionais) são o cerne do desenvolvimento econômico.
Definição sintética de RSE	A empresa não tem direitos, somente deveres para com a igreja.	Não há responsabilidade social, o enriquecimento dá legitimidade à qualquer ação empresarial.	A responsabilidade social das empresas é enriquecer seus proprietários, desde que estejam perante a lei. De maneira paternalista, os empresários devem individualmente auxiliar os menos afortunados.	A responsabilidade social trata do compromisso da empresa perante os problemas do mundo. Tal compromisso não se faz mais no âmbito do indivíduo, mas está intimamente associado ao dia-a-dia das empresas.
Conceito	Filantropia	Filantropia	Filantropia	Responsabilidade Social Empresarial

Fonte: Adaptado de BARBERO e BRITTO (2004:07).

Para os fins desse trabalho, o estudo da evolução da RSE será dividido em diferentes percepções que se amalgamam para efetivação do conceito. De início será abordado o que se considera ser a origem da RSE – a Filantropia, depois serão abordados os acontecimentos econômicos importantes para a consolidação da responsabilidade social das empresas, dentro destes a importância da globalização, movimentos sociais e atuação do Estado.

3.1.1 Filantropia

Os primeiros conceitos que consideram a responsabilidade social das empresas, aqui com enfoque apenas filantrópico, foram abordados, segundo Stonner e Freeman (1995), em 1899, por Andrew Carnegie, com a publicação do livro ‘O Evangelho da Riqueza’. Sua visão se baseava nos princípios de caridade e custódia. O princípio da caridade “exigia que membros mais afortunados da sociedade ajudassem os menos afortunados”. Já o princípio da custódia “possui características tiradas da Bíblia, exigia que as empresas e as pessoas mais ricas se vissem como guardiãs que mantivessem suas propriedades em custódia para benefício da sociedade como um todo”. As duas dimensões eram paternalistas e com evidente cunho religioso (STONNER e FREEMAN, 1995).

Os princípios da visão clássica de Carnegie foram amplamente aceitos nas companhias estadunidenses, especificamente a partir das décadas de 50 e 60, à medida que cada vez mais os empresários admitiam a idéia de que junto com o poder vem sempre a responsabilidade. Mesmo as empresas não adeptas a essa forma de pensar, percebiam sua relevância e verificavam que não aceitação da RSE, como princípio, prejudicaria a imagem de suas organizações perante Deus e a sociedade, sendo assim forçadas indiretamente a aceitá-las (STONNER e FREEMAN, 1995:73).

Em 1953, Howard Bowen, em sua obra *Social Responsibilities of the Businessman*, estabelecia a relação entre as grandes empresas e seus impactos na sociedade como um todo, e exigia que os gestores das empresas detivessem o poder moral de implementar as políticas, tomar as decisões ou seguir as linhas de ação desejáveis em torno dos objetivos e dos valores importantes para a sociedade (PRESTON, 1975).

Levitt (1958), no fim década de 50, afirma, em contraposição as idéias de Bowen, que as empresas deveriam reconhecer as funções do governo, atribuindo somente a estes o compromisso de promover o bem-estar social da sociedade e que as preocupações dos gerentes com tais questões deveriam ser periféricas, pois criar nas empresas um modelo semelhante ao Estado unitário ou à igreja medieval não faz parte de sua função principal. Ele defende, portanto, que a função de qualquer negócio é garantir um alto nível de lucro, como defende abaixo:

“A essência da empresa livre é se dirigir rumo ao lucro por qualquer caminho que seja consistente com sua própria sobrevivência em um sistema econômico. A queda nos lucros não é a única coisa que pode destruir um negócio. A ossificação burocrática, uma legislação hostil, e uma revolução podem fazer isso muito melhor. O capitalismo como o conhecemos pode existir somente em um ambiente de democracia política e liberdade pessoal. Isso requer uma sociedade pluralista, onde exista divisão e não centralização de poder. Não queremos um estado de bem-estar no governo, ao o queremos nos sindicatos e, pelas mesmas razões, não o desejamos nas corporações”. (LEVITT, 1958:44 citado por BITTENCOURT e CARRIERI, 2005:12).

Milton Friedman, por volta dos anos 60, em concordância com as idéias de Levitt, defende a visão de que cabia ao governo, aos sindicatos, às associações, às igrejas e às ONGs suprirem as necessidades das comunidades. Para ele, a única responsabilidade social das organizações seria maximizar os lucros, deixando a solução de problemas sociais para indivíduos e órgãos competentes (STONNER e FREEMAN, 1995). Sua visão está fundamentada na doutrina econômica clássica o que contraria as premissas da responsabilidade social das empresas²², como percebemos em suas palavras:

²² Os autores EUGENI FAMA e MAICON JENSEN²², mais contemporâneos, corroboram com as idéias de MILTON FRIEDMAN. Eles defendem que a principal preocupação das empresas deve ser, acima de tudo, os acionistas, pois essa já cumpre sua responsabilidade social quando disponibiliza empregos e paga seus impostos. Tais autores reforçam a necessidade de se estudar o tema, uma vez que muitas discordâncias são notadas dentro do próprio meio acadêmico.

“Há poucas coisas capazes de minar tão profundamente as bases de nossa sociedade livre, como a aceitação por parte dos dirigentes das empresas de uma responsabilidade social que não a de fazer tanto dinheiro quanto possível para seus acionistas. Trata-se de uma doutrina fundamentalmente subversiva. Se os homens de negócios têm outra responsabilidade social que não a de obter o máximo de lucro para seus acionistas, como poderão eles saber qual seria ela? Podem decidir sobre a carga de impor a si próprios e a seus acionistas para servir ao interesse social?” (FRIEDMAN, 1988:120).

Nos anos seguintes, a idéia que permaneceu foi de que tanto o governo como as organizações dependem da aceitação da sociedade à qual pertencem, e ignorar os problemas sociais poderia ser destrutivo no longo prazo. Ainda assim, permaneciam o debate acerca de quando começam e quando terminam as responsabilidades sociais das empresas, discussão que continua até os dias atuais. Surgiu, então, o conceito de ‘reatividade social’ das empresas, presumindo que alguns atores passaram a afetar as decisões das organizações, tais como: o governo e a opinião pública. Dessa forma as decisões das empresas deveriam ser tomadas levando em consideração esses atores. Tendo a partir de então a introdução do conceito de ética nos negócios, tanto no meio empresarial como no meio acadêmico, nasceu a preocupação de como as ‘decisões organizacionais’ afetariam a vida das pessoas (STONNER e FREEMAN, 1995).

Preston (1975) a partir de Bowen sugere três importantes correntes teóricas para conceituar o papel das empresas na sociedade: a institucionalista – ênfase na relação das empresas com o universo mais amplo; a organizacional – a relação entre empresa e sociedade se dá no âmbito das próprias empresas, considerando a estratégia como propulsora das mudanças ambientais; e a filosófica – foca posições de cunho neoliberal, filantrópicas e de maior comprometimento por parte das empresas com questões sociais.

Segundo Azevedo (2004:20) o que difere a filantropia da responsabilidade social é o que move a empresa para a ação social. Para o autor a filantropia tem caráter humanístico,

religioso e filantrópico. Sua finalidade é muito mais para atender a ‘necessidade moral’ do empresário do que contribuir para o desenvolvimento social. Assim, a ação em geral limita-se a doações. Já, no caso da responsabilidade social, a ação é entendida como um investimento e como tal, pressupõe retorno. Não sendo somente retorno financeiro mas, também, de resultados práticos (AZEVEDO, 2004). De modo geral, a responsabilidade social das empresas procura obter retornos e esses podem ser na forma de bens tangíveis e intangíveis. Os bens intangíveis são os mais citados pelas empresas, contemporaneamente. Exemplo seria a busca por parte das empresas pela boa reputação²³.

3.1.2 Acontecimentos econômicos

No Brasil, do ponto de vista da economia, a preocupação com a RS, por parte das empresas, foi provocada por vários acontecimentos ao longo da história. Alves (2003) explica que entre as décadas de 1930 e 1970 a economia mundial e dentro dela a economia brasileira, atravessaram um longo ciclo de expansão, tendo como um de seus pilares a forte presença do Estado. Durante esse período acreditava-se que os trabalhadores e a sociedade de forma geral não podiam prescindir da proteção do Estado do bem estar social que este poderia e deveria proporcionar. Mesmo os países que defendiam o liberalismo econômico possuíam políticas claras de proteção e incentivo aos assalariados, aos desempregados e aos aposentados dentre outros.

A partir da década de 80, o país deixa de ter como tendência predominante o crescimento econômico, quebrado por alguns períodos de recessão, e passa a ter como tendência predominante a própria recessão, quebrada por curtos períodos de crescimento. Paralelamente a

²³ Penido (2004) entende a reputação como a forma que a empresa tem de validar seus lucros.

isso a pressão inflacionária se expande e há queda na taxa de investimento, ainda segundo Alves (2003).

Na década de 1990 a situação se torna ainda pior. Do ponto de vista da economia, há o aumento de capitais disponíveis advindos do Fundo Monetário Internacional - FMI e do Banco Mundial, mas os países receptores dessas verbas precisariam reformular sua economia para permitir o ingresso de bens importados, ou liberalização das importações, chamada de inserção internacional competitiva. Para tanto, algumas medidas foram adotadas: “desregulamentação financeira e comercial; abertura de mercado interno às importações, sem contrapartida de exportações; reformulação do papel do Estado, com sucateamento e redução de investimentos nas áreas sociais, privatização das estatais, elevação de receitas”. Assim, houve a “quebra do Estado e se passou a gerir a economia baseada em imperativos financeiros que depois de algum tempo trouxe consigo vários problemas sociais” (ALVES, 2003:02).

Até meados de 1994, sucessivos planos de recuperação econômica foram criados (Plano Cruzado, Plano Besser, Plano Verão). O Brasil, nessa época, viveu o que os economistas chamaram de ‘a década perdida’. Ainda, na década de 90 implantou-se o Plano Real e com ele uma primeira estabilização econômica começou a se configurar.

O cenário de estabilidade²⁴ política e econômica possibilitou que se abrisse um grande espaço de expressão política nos problemas da esfera pública²⁵. Costa (1997) argumenta que a consolidação da esfera pública democrática nos países projeta um cenário de profundas transformações, seja nos processos produtivos, seja na legitimidade política dos governos e na legitimação social dos diferentes interesses demandados, com tais processos deslocando-se, por

²⁴ O termo “cenário de estabilidade”, aqui pode ser empregado, uma vez que foi feita uma comparação com os tempos turbulentos ocorridos nas décadas anteriores.

²⁵ A esfera pública consiste no espaço de debates sobre o interesse de todos da sociedade e, acima de tudo, é democrática (ORATI e SARTORE, 2005).

consequente, da órbita exclusiva do Estado para o âmbito dos interesses dos diversos atores da sociedade.

3.1.3 Movimentos Sociais

Os movimentos sociais²⁶ foram marcantes, também, quanto à consolidação da responsabilidade social empresarial na atualidade.

Na década de 70, no Brasil, não era dado à sociedade o direito de argumentação. As pessoas calavam-se e obedeciam ao regime militar que até então detinha o poder, pois as pessoas que se contrariavam a este sofriam pesadas críticas e fortes represálias.

A partir da década de 90 os movimentos sociais começaram a (re)surgir e há uma tentativa de aproximar o empresariado da realidade social do país. Os movimentos sociais deixam de ter um cunho de reivindicações com forte recorte político-ideológico, como nas décadas anteriores, passando a atuar em busca de valores mais humanístico e universais, expressando-se através de campanhas para preservação no meio-ambiente, combate à fome e a miséria, pelos direitos da crianças e adolescentes, fim do trabalho infantil, etc. Assim, os movimentos sociais, abordando temas humanísticos e universais, buscam não mais ações voltadas para a economia e as relações de poder – políticas – mas ações que buscam ressaltar o ser humano e seus direitos. Apesar das ações mobilizadoras de um grande coletivo de pessoas, na década de 90, tais iniciativas surgem mais de um chamamento à consciência individual do que à consciência coletiva, mais centrados em valores como a solidariedade humana do que alicerçados em projetos político-partidários, como nos anos 80 (GOHN, 2000).

²⁶ Segundo Giddens (1990) os movimentos sociais proporcionam vislumbres de futuros possíveis e são em parte veículos para a sua realização.

Como resultados destes movimentos, se consolidam: o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE, tendo como um dos fundadores o sociólogo Betinho – Herbert de Souza²⁷, que encabeçou campanhas de combate à fome, incentivou a divulgação dos balanços sociais e muitos outros movimentos. O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE surgiu logo depois incentivando ainda mais as empresas a se preocuparem com o social. Logo depois, em 1998 foi fundado o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, fazendo o caminho inverso procurando aproximar as pessoas das ações sociais realizadas pelas empresas, através de publicações, seminários, palestras, congressos, etc.

Estas instituições desempenharam papel decisivo e continuam a influenciar nas estratégias empresariais atuais construindo e atribuindo coerência a um discurso que acaba influenciando os empresários, pelo menos os situados em setores específicos, a adotarem a RSE como parte de suas novas atribuições.

As empresas passam a perceber não só o ambiente externo a elas, mas a relevância que este tem em sua permanência no mercado. Passaram a perceber, portanto, que a sua sobrevivência está atrelada de atender seus clientes no processo de compra e venda, mas atender, também, a demanda dos movimentos sociais, das instituições, e principalmente à idéia de que a empresa está na sociedade e só sobreviverá se viver em consonância com a mesma, ou seja, esses assuntos passaram a fazer parte das agendas dos empresários.

Pode-se dizer que a Responsabilidade Social Empresarial nasceu do provimento de adaptação das empresas, especialmente as grandes empresas, a um ambiente institucional marcado por:

- consenso de *Washington* (que reduz o poder do Estado);

²⁷ Herbert José de Souza, o Betinho, sociólogo mineiro, nasceu em Bocaúva no dia 3 de novembro de 1935 e faleceu dia 14 de agosto de 1997. <http://www.e-biografias.net/biografias/betinho.php>

- fortalecimento da sociedade civil organizada, tanto local, quanto nacional e mesmo internacional;
- da própria adaptação dos sindicatos dos trabalhadores com o fim da polarização ideológica;
- da influencia de outros países através do rápido e fácil acesso às informações; etc.

Resumindo, vários fatores foram fundamentais para a consolidação do processo de implementação da RSE. Podemos citar como sendo os mais importantes: os movimentos sociais que mudaram a sua postura ao longo do tempo e a quebra da governança e governabilidade do Estado que se deu em consequência da globalização. A abertura dos mercados teve um papel importantíssimo nesse processo, pois a partir do momento que a Responsabilidade Social Empresarial se torna legítima em outros países e pela influencia desta²⁸, que tira a concorrência de um cenário específico levando-a a um ambiente. As empresas precisam se adequar às exigências dos mercados, assim precisam adotar novas práticas, agora legítimas, que até então não faziam parte de suas agendas.

No Brasil, mais especificamente, práticas empresariais associadas à idéia de Responsabilidade Social, no sentido amplo do termo, só passaram a acontecer com alguma expressão nas últimas décadas, conforme abordado acima, embora venham ocupando cada vez mais espaço nos modelos de gestão das organizações associando tais preocupações à necessidade de se manterem no mercado.

²⁸ A globalização tem como pontos marcantes o surgimento de novos concorrentes em virtude da ampliação de mercados potenciais, as novas relações com os funcionários e com os clientes internos e externos, provocadas pela velocidade e facilidade ao acesso às informações a que dispõem e o acelerado processo de inovação tecnológica.

Importante lembrar, então, que os primeiros a sofrerem tais pressões são as organizações atuantes no mercado global, outras serão pressionadas por estarem nessa ‘cadeia de valor’ e outras, ainda, sequer serão pressionadas.

3.2 Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial

As organizações são construídas do contexto sociocultural. Sethi (1975) considera a legitimidade como sendo o maior medidor de desempenho social das empresas, pois sua relevância e validade estão atreladas a sua aceitação na sociedade.

Sethi (1975) divide o desempenho social das empresas em três diferentes dimensões, são elas: obrigação social, responsabilidade social e responsividade social. A obrigação social pode ser entendida como sendo o contra-golpe das empresas às forças do mercado ou restrições legais. Esta, segundo o autor, não é suficiente para atribuir legitimidade às empresas, pois não considera aspectos sociais e políticos, mas seu não cumprimento garante penalidades severas, como a não sobrevivência. A responsabilidade social responde às demandas sociais que ainda não foram legalizadas, ou seja, que não têm força de lei, mas que representam muito dentro do ambiente no qual a empresa está inserida. Já a responsividade social representa uma consciência mais avançada das questões sociais, com posturas mais proativas das questões sociais. Tal diferenciação entre as dimensões pode ser melhor compreendida no quadro a seguir.

QUADRO 3.2 – CLASSIFICAÇÃO: COMPORTAMENTO DA CORPORAÇÃO

	Obrigação Social Estágio 1	Responsabilidade social Estágio 2	Responsividade social Estágio 3
Busca de legitimidade	Limitada a critérios legais e econômicos.	Aceita e acata a limitação e critérios legais e de mercado, mas considera outras variáveis, como a avaliação da performance social.	Desempenha papel mais amplo no sistema social.
Normas éticas	O valor do negócio é neutro. Gerentes se comportam de acordo com seus próprios padrões.	Estabelece normas para relacionar com as comunidades. Não enfrenta normas sociais.	Advoga normas éticas institucionais mesmo se atingem seus próprios interesses.
Indicadores sociais para ações da empresa	Limitados aos interesses dos <i>stakeholders</i> .	Construídos com finalidades legais, mas ampliados para incluir os grupos afetados.	Presta contas à sociedade de forma mais ampla.
Estratégia operacional	Adaptação defensiva. Ignora insatisfação.	Adaptação reativa.	Adaptação proativa. Antecipa futuras mudanças sociais.
Resposta a pressões sociais	Nega deficiências. Ignora insatisfação pública.	Assume responsabilidade nas soluções de problemas cotidianos.	Informação livre. Discute atividades com grupos externos.
Ações governamentais	Resiste às atividades regulatórias exceto em situações para proteção de mercado.	Coopera com os governos para melhorar o padrão da indústria. Preserva discricção gerencial nas decisões corporativas.	Comunica-se abertamente com os agentes políticos, reforçando a legislação existente.
Atividades político-legislativas	Busca manutenção dos <i>status quo</i> e privilegia o <i>lobby</i> .	Amplia o trabalho com grupos externos.	Auxilia o corpo legislativo a melhorar as leis vigentes.
Filantropia	Contribui quando benefício direto é claramente demonstrado.	Contribui para causas estabelecidas e não controversas.	Contribui para causas novas e controversas.

Fonte: SETHI, (1975:62).

Melo Neto e Froes (1999), por sua vez, dividiram o conceito de Responsabilidade Social Empresarial em duas dimensões: a Responsabilidade Social Interna (RSEI) e Responsabilidade Social Empresarial Externa (RSEE). A RSEI focaliza o “público” interno da empresa, seus funcionários e dependentes. O seu objetivo é motivá-los para que eles tenham um

bom desempenho, criar um ambiente agradável de trabalho e contribuir para o bem estar de cada um. Sendo suas principais ações os programas de contratação, seleção, valorização, treinamento e manutenção de pessoal, realizados pelas empresas com benefícios voltados para a participação nos resultados e atendimentos aos dependentes. Algumas empresas estendem seus benefícios a funcionários terceirizados, fornecedores e parceiros. Já a RSEE corresponde ao desenvolvimento de ações sociais empresariais que beneficiem a comunidade mais próxima da empresa ou o local onde ela está situada.

O quadro baixo demonstra a distinção entre a RSEI e RSEE, segundo os autores:

QUADRO 3.3: DIFERENÇAS ENTRE GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL INTERNA E EXTERNA

	RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA	RESPONSABILIDADE SOCIAL EXTERNA
FOCO	Público interno (trabalhadores e dependentes)	Comunidade
ÁREA DE ATUAÇÃO	Educação Salários e benefícios Assistência médica, social e odontológica.	Educação Saúde Assistência social Ecologia
INSTRUMENTOS	Programas de RH Planos de previdência complementar	Doações Programas voluntários Parcerias Programas e projetos sociais
TIPO DE RETORNO	Retorno na produtividade Retorno para os acionistas	Retorno social Retorno de imagem Retorno publicitário Retorno para acionista

Fonte: MELO NETO & FROES, (1999:89).

A primeira visa obter motivação dos funcionários, o maior retorno de produtividade, descoberta de novas habilidades e maior facilidade na obtenção e manutenção de novos valores profissionais. A segunda por sua vez, visa o fortalecimento e valorização da

imagem da empresa no mercado, bem como a fidelização dos clientes. Conseqüentemente as duas dimensões procuram o aumento dos lucros e a sustentabilidade da organização.

A figura abaixo demonstra os possíveis estágios de responsabilidade social de uma empresa, segundo Melo Neto e Froes (1999):



FIGURA 3.1: Os estágios de Responsabilidade Social Empresa.

Fonte: MELO NETO e FROES (1999:86)

No quadrante 3 ocorre a cidadania empresarial plena – altos graus de RSEE e RSEI. Acontece quando uma empresa assegura o bem-estar de seus funcionários e dependentes e contribui para o desenvolvimento da comunidade.

A situação oposta ocorre no quadrante 1 – baixos graus de RSEE e RSEI. As empresas que aqui se encaixam são totalmente indiferentes à saúde e bem-estar de seus funcionários e ignoram os anseios da comunidade. É típica de empresas sem consciência social.

A situação do quadrante 2 – alto grau de RSEE e baixo grau de RSEI. Acontece geralmente em empresas que utilizam o marketing social como estratégia promocional para encobrir a sua má gestão de recursos humanos. São empresas que pagam abaixo do mercado, demitem seguidamente sem critérios, não possuem programas de benefícios compensatórios e não investem na qualidade de seu corpo funcional. Por outro lado, fazem doações, exercem a filantropia corporativa, investem em projetos sociais em busca de uma ampla divulgação da marca e reforço da imagem.

No quadrante 4 – baixo grau de RSEE e alto grau RSEI – caracteriza-se como sendo o estágio inicial da cidadania empresarial. Num primeiro momento investe no bem-estar social de seus empregados para, em seguida, fortalecer sua atuação junto à comunidade.

As ações de responsabilidade social das empresas, não estão sendo cobradas, ainda, por nenhum instrumento legal, mas através da pressão dos consumidores, que levam as organizações a traçarem seus planejamentos privilegiando não só os ganhos econômico-financeiros, como também ganhos de caráter social, ou seja, vem se tornando uma exigência para a legitimidade da organização.

Nessa perspectiva, a mídia tem considerável relevância, pois tem a prerrogativa de ‘premiar ou punir’ a atuação das empresas. Dessa forma, a mídia e a sociedade organizada exercem uma pressão sobre as decisões que as organizações venham a tomar, o que acabará por normatizar a RSE, criando um campo de atuação para profissionais de dentro ou fora da estrutura organizacional das empresas praticantes.

3.2.1 O perfil do profissional de Responsabilidade Social nas empresas brasileiras

O perfil dos profissionais que coordenam assuntos relacionados à responsabilidade social nas grandes empresas brasileira resulta de uma composição pouco homogênea de formações, cargos e áreas. “Essa é uma função muito nova nas empresas”, diz Maria Rangel Marques, professora do núcleo de sustentabilidade e responsabilidade corporativa da Fundação Dom Cabral (Guia de Boa Cidadania Corporativa – Revista Exame, 2005).

Pesquisa realizada por Exame²⁹ – Guia de Boa Cidadania Corporativa – Revista Exame, 2005 – e pela empresa de pesquisas H2R, com o apoio da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte, ressalta que ainda não há um perfil padrão para esse profissional. Uma informação relevante destacada na pesquisa é que um quinto desses profissionais são administradores e 53% ocupam posições de liderança – diretoria ou gerência, o que reforça a tese da importância do tema para a organização.

A pesquisa, também, ressalta que 88% das empresas pesquisadas destacam um profissional para articular suas ações de responsabilidade social, 19% das empresas criaram um departamento apenas para cuidar do tema, 14% deixam a cargo da área de comunicação e 13% a cargo da área de recursos humanos. No entanto, os setores ou departamentos criados (19%) têm um tempo de vida curta, o setor se extingue dentro de alguns anos, assim que todos os funcionários tiverem incorporado os conceitos de responsabilidade social no seu cotidiano, diz Maria Luiza Pinto – Diretora de responsabilidade social do banco ABN Amro Real na subsidiária brasileira (Guia de Boa Cidadania Corporativa – Revista Exame, 2005).

²⁹ A utilização do Guia Exame de Cidadania Corporativa 2005, justifica-se por se tratar de um importante meio de comunicação entre o empresariado brasileiro, ou seja, trata-se de uma imprensa de negócios de grande circulação entre os empresários, uma vez que seu público alvo é os cargos gerenciais das empresas. Apesar da pesquisa não atender aos rigores específicos de um trabalho acadêmico, seus dados representam muito, pois representam as idéias acerca do tema no meio empresarial brasileiro.

A Petrobrás, por exemplo, está resolvendo sua necessidade de implementar as práticas de RS com um comitê composto por 16 funcionários, entre gerentes e diretores, mas a idéia principal da empresa é disseminar a responsabilidade social para todas as áreas da empresa, sendo que o “as discussões em grupo ajudam a fazer com que todas as áreas da companhia entrem em consenso mais rápido” esclarece Wilson Santarosa, gerente executivo de comunicação institucional da Petrobrás e coordenador das atividades do comitê (Guia de Boa Cidadania Corporativa – Revista Exame, 2005).

A tabela abaixo mostra que 63% da área de formação destes profissionais vêm da área de humanas e 20% da técnica. Outra informação importante é que 53% dos cargos ocupados são de direção e 26% dos cargos são ‘criados’ para tratar exclusivamente do assunto, o que retrata bem a importância do tema em termos de se criar um profissional capacitado para a área, sendo reforçado ainda pelos 19% encontrados na pesquisa como sendo um setor específico, conforme comentado acima. Destes profissionais que não possuem cargos de direção, 89% deles se reportam diretamente ao nível máximo da empresa, o que caracteriza a importância do engajamento da alta direção nas decisões de práticas ditas de responsabilidade social.

TABELA 3.1 – PERFIL DOS RESPONSÁVEIS QUE COORDENAM A RSE NAS EMPRESAS BRASILEIRAS.

FORMAÇÃO	
Administração de Empresas	25%
Engenharia	20%
Jornalismo	12%
Direito	11%
Publicidade e relações públicas	9%
Sociologia	6%
Outros	15%
Não possui	2%
CARGO	
Gerente	27%
Diretor	26%
Assessor	13%
Coordenador	13%
Analista	6%
Assistente	2%
Presidente de Instituto ou fundação	2%
Não há um profissional responsável pela área	2%
Outros	9%
ÁREA DA QUAL FAZ PARTE	
Responsabilidade social	19%
Comunicação	14%
Instituto e fundação	14%
Recursos humanos	13%
Áreas diversas	40%
A QUEM SE REPORTA	
Presidente ou superintendente	49%
Diretor	38%
Gerente	8%
Comitê	2%
Conselho administrativo	2%
Não possui	1%

Fonte: ADAPTADO DO GUIA EXAME DE CIDADANIA CORPORATIVA – REVISTA EXAME, 2005.

Para autores como Ashley (2002) a empresa só poderá ser considerada socialmente responsável se privilegiar todas as dimensões da Responsabilidade Social Empresarial em suas ações, envolvendo todos os setores da empresa, e conseqüentemente, todos os profissionais. Os setores como o marketing e comunicação, recursos humanos, vendas, produção, pesquisa e desenvolvimento, jurídico e financeiro, todos trabalhando em conjunto, mas cada um dentro de suas especialidades. Segundo a autora:

“toda a organização deve atuar frente à Responsabilidade Social, cada setor dentro das suas especificações deve procurar atuar eticamente. A Responsabilidade Social não é responsabilidade exclusiva deste ou daquele setor, deve contemplar toda a estrutura organizacional, deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa e deve estar inserida em todos os processos, desde o desenvolvimento das atividades de rotina e discussão de cenários alternativos, até a geração de políticas, metas e planos de ação da empresa” (ASHLEY, 2002:67).

Todas as ações e/ou projetos devem ser disseminados por toda a organização, pois caso o trabalho parta de um só setor ele certamente não atingirá todos os propósitos traçados pelo conceito de RSE e tende a parar no meio do caminho. Assim, se um setor foge dos preceitos de ser socialmente responsável o trabalho dos outros setores será comprometido. A responsabilidade social empresarial não deve ser encarada, portanto, apenas como prática administrativa, mas como valor cultural internalizado na organização.

Neste sentido o comprometimento da alta administração é fundamental, uma vez que a ‘consciência’ de ser socialmente responsável parte de cima para baixo.

Tendo como base as considerações de Ashley (2002:67), quando associa as funções de cada setor ou departamento frente à responsabilidade social, será feito um detalhamento das funções dos setores da empresa acerca do conceito como um todo, tentando considerar todas as dimensões da responsabilidade social.

Para a autora alguns setores ou departamentos sofrem maior impacto nas ações de responsabilidade social das empresas por serem os setores fundamentais para a atuação das empresas, são eles: marketing e comunicação, recursos humanos, vendas, produção, pesquisa e desenvolvimento, jurídico e financeiro.

Ao departamento de produção cabe a tarefa de mensurar riscos internos e externos por meio de auditorias da qualidade e risco técnicos, e estruturar um plano de desenvolvimento pautado na reflexão sobre a cadeia de produtos com insumos ecologicamente

corretos, assim como possuir processos compatíveis com a conservação ambiental. Já o de marketing deve estar preocupado em definir e propagar a imagem e a filosofia do posicionamento da organização, estruturando planos de comunicação interna e externa, trabalhando com a comunidade onde a organização se insere. Cabe a ele também a vigilância relacionada aos valores ambientais e sociais da empresa e a divulgação do balanço social da empresa. Ao setor de Pesquisa e Desenvolvimento cabe atuar buscando manter constante o processo de inovação tecnológica da empresa através de meios ecologicamente corretos. O setor de recursos humanos, por sua vez, deve trabalhar as necessidades de trabalho, a motivação e o local de trabalho buscando adaptação da cultura dos funcionários à cultura e ética da empresa, buscando envolvimento de todos no intuito de atender às responsabilidades éticas da organização. Compras/vendas, assim como a produção, cabe a observação e escolha dos fornecedores e revendedores (ponto de distribuição) intimamente relacionados aos propósitos da empresa em privilegiar a responsabilidade social. Por fim, as áreas Jurídica e financeira devem se encarregar da conformidade legal, da diminuição de riscos e da elevação de vantagem financeiras, valendo-se para isso da execução de auditorias jurídicas, balanços e relatórios éticos conforme retratado esquematicamente na figura abaixo:

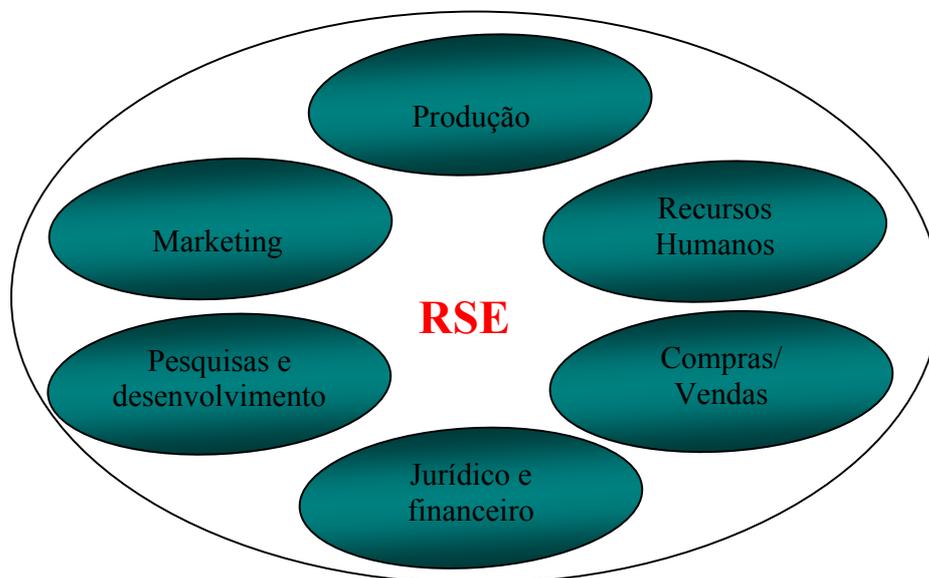


FIGURA 3.2 – COMPOSIÇÃO DA RSE SEGUNDO ASHLEY.

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA A PARTIR DE ASHLEY (2002).

Sendo a responsabilidade social atribuição de todos os departamentos, conseqüentemente, de todos os profissionais que compõem a empresa, parece lícito afirmar, que tais posicionamentos devem se cristalizar como cultura interna, para que a empresa se estabilize como socialmente responsável, e para tal o engajamento da alta direção é fundamental.

Considerações finais

As ações de caráter filantrópico fazem parte da agenda dos empresários desde muito tempo, mas não com caráter estratégico, como se configura na época atual.

As empresas passaram a ser entendidas como fazendo parte de um conjunto de atores que necessitam se preocupar com as influências de suas posturas a frente dos demais *stakeholders*. A empresa, então, passou a fazer parte de um ambiente controlado por diversos atores que ditam e configuram ações que passam a valer como regras de comportamentos legítimos para todos que compõem tal ambiente, ou seja, diversos atores são importantes e devem ser levados em consideração nas tomadas de decisões das organizações. Esses atores legitimam a responsabilidade social das empresas bem como, se legitimam com tal entendimento.

Pode-se inferir, portanto, que a responsabilidade social empresarial pode ser entendida como a forma sustentável que a empresa realiza suas ações bem como, a forma como se relaciona que seus diversos *stakeholders* atuais e futuros.

Apesar de muito se falar das ações de responsabilidade social das empresas, tais ações, ainda, são consideradas incipientes no tocante a organização de suas atividades dentro das empresas, mas tal situação é provocada por ainda ser considerado um tema novo nas empresas, apesar da crescente proliferação de seus estudos e práticas.

Em resumo, as práticas ditas de responsabilidade social das empresas dentro do conceito considerado hoje como legítimo, ainda, são consideradas em transição, no entanto, tais práticas já fazem parte dos modos de gestão das empresas, o que justifica tentativas de normatização do tema, conforme será tratado no próximo capítulo.

CAPITULO 04

A construção normativa – normas para RSE

O objetivo do capítulo é relacionar os conceitos de Responsabilidade Social Empresarial e sustentabilidade/competitividade bem como, apresentar tentativas de construção normativa da responsabilidade social das empresas.

4.1 Reposicionamento relativo e Desenvolvimento sustentável

Após abordar conceito, dimensão e atores importantes da Responsabilidade pública das empresas³⁰ pode-se inferir que o entendimento do que vem a ser a RSE ainda está em construção.

Sendo assim, para retratar a relevância, o entendimento e as práticas, de forma geral, o entendimento que as empresas brasileiras têm com relação à responsabilidade social será utilizado, novamente o Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa³¹ de 2005 – Revista Exame³². Tal escolha se justifica pela representatividade alcançada pela revista no país, pelos assuntos abordados, mas em especial pelo seu público alvo, sendo caracterizado pela própria revista como sendo os ocupantes de cargos gerenciais e de direção nas empresas brasileiras.

³⁰ Responsabilidade pública das empresas é outra forma adotada para se tratar a responsabilidade social das empresas ou empresarial.

³¹ O Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa a cada ano são realizadas a pesquisa, sendo a de 2005 sua sexta edição.

³² O presente trabalho se propõe fazer tal análise, mas de forma mais limitada. Fará essa análise das práticas ditas de responsabilidade social em três diferentes atores do Setor Citrícola, perfazendo um total de nove empresas pesquisadas. Já a pesquisa realizada pela revista Exame é mais ampla, uma vez que teve um âmbito nacional e verificada em diferentes setores econômicos. Em contrapartida, os resultados não são pautados numa análise acadêmica propriamente dita, pois se trata de uma imprensa de negócios, mas como justificado anteriormente ajudam na difusão das idéias de responsabilidade social no meio empresarial.

O Guia Exame de Boa Cidadania Corporativo de 2005, evidência o que, no seu entendimento, seria o aprendizado das companhias com relação à responsabilidade social. Neste, a questão feita às empresas mudou seu foco. Antes as empresas participantes eram chamadas a descrever seus projetos sociais apoiados ou desenvolvidos por elas em suas regiões de atuação. A versão mais recente enfatizando que a responsabilidade social se trata de uma forma de gestão e não se reduz somente aos investimentos na comunidade. Assim, a pesquisa procurou descrever as práticas de administração no relacionamento entre a empresa e todos aqueles que interagem com elas – os *Stakeholders*. Para tanto, foram catalogadas mais de 1000 práticas, a partir das quais a pesquisa tenta mostrar como as empresas no país evoluíram no entendimento do que ela chama de administração responsável.

No Guia as empresas relatam a evolução de seus entendimentos acerca do tema, através da efetivação de suas práticas. Relatam, também, a importância da continuação das práticas responsáveis em toda a cadeia produtiva. Segundo Vampel (2005) a razão que move as empresas, a efetivação de suas práticas, num primeiro momento, é preocupação com a reputação, pois a reputação é algo construído ao tempo e a empresa pode ter a sua ‘manchada’.

Outra razão seria a necessidade de administrar riscos, pois segundo Young – presidente do Instituto Ethos de responsabilidade social – as empresas vivem cada vez mais num ambiente de cooperação, sendo assim uma empresa com ações condenáveis pode comprometer a imagem de outras da mesma cadeia.

A escala, seria uma terceira razão para se manter as práticas de RS, pois a atuação solitária de uma empresa deixa sua influência limitada em seu ambiente de negócio.

A filosofia que se defende nas respostas das empresas pesquisadas é de que a cooperação entre as empresas valida mais e mais a RS como um caminho sem volta na atuação

das empresas. Assim, várias empresas estão procurando atuar de forma cooperativa, conforme a pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral, num universo de 70 companhias. A pesquisa apontou que 70,6% das empresas possuem ISO 14000 e que 31,4% adotam os Indicadores Ethos em suas formas de gestão. Destas empresas 54,2% exigem que seus fornecedores também possuam certificação ISO 14000 bem como, 4,2% exigem que estes possuam os Indicadores Ethos. Mas não só dos fornecedores se exigem tal comportamento, mas também dos distribuidores e clientes, conforme se pode notar na tabela abaixo:

TABELA 4.1 – AS EMPRESAS, SEUS FORNECEDORES, DISTRIBUIDORES E CLIENTES.

Quantas empresas brasileiras utilizam alguns dos principais métodos de gestão disponíveis:	
ISO 9000	84,3%
ISO 14000	70,6%
Indicadores Ethos	31,4%
FNQ ³³	23,5%
SA 8000	7,8%
Quantas exigem a utilização desses métodos por seus parceiros de negócios:	
FORNECEDORES	
ISO 9000	95,8%
ISO 14000	54,2%
Indicadores Ethos	4,2%
FNQ	0%
SA 8000	0%
DISTRIBUIDORES	
ISO 9000	92,3%
ISO 14000	76,9%
Indicadores Ethos	7,7%
FNQ	7,7%
SA 8000	0%

³³ Critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade.

CLIENTES	
ISO 9000	92,3%
ISO 14000	57,7%
Indicadores Ethos	15,4%
FNQ	0%
SA 8000	11,5%

Fonte: ADAPTADO DO GUIA EXAME DE BOA CIDADANIA CORPORATIVA, 2005.

Ainda, no Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa da Revista Exame, foi percebido que 51%, do total de 222 empresas pesquisadas, procuram incluir critérios específicos de responsabilidade social na seleção com seus fornecedores, o que demonstra, mais uma vez, a importância dada ao tema contemporaneamente. Em outras palavras, se pode afirmar que a RSE está em um consistente processo de institucionalização.

As empresas adotam critérios ou parâmetros para retratar a sua responsabilidade social, são eles: Governança, transparência, funcionários, meio ambiente, fornecedores e Governo, conforme se pode perceber na tabela 4.2.

TABELA 4.2 – PESQUISA GUIA EXAME DE BOA CIDADANIA CORPORATIVA 2005.

GOVERNANÇA	
94% Possuem conselhos de administração com a auditoria independente	92% Contam com sistemas formais para a avaliação dos membros do conselho
TRANSPARÊNCIA	
58% Auditam as informações sobre os aspectos sociais e ambientais	50% Afirmam comunicar de maneira transparente e estratégia da empresa
FUNCIONÁRIOS	
73% Empregam moradores das regiões em que operam	60% Possuem processos formais de promoção da diversidade
MEIO AMBIENTE	
76% Têm um profissional da área de meio ambiente	50% Promovem a reciclagem de resíduos após o consumo
FORNECEDORES	
58% Declaram saber como fornecedores tratam questões relacionadas aos direitos humanos e ao meio ambiente	51% Incluem a responsabilidade corporativa na avaliação de fornecedores
GOVERNO	
34% Contribuem regularmente para projetos executadas pelo Governo	20% Prevêem punições a funcionários envolvidos em corrupção de agentes do Governo

Fonte: ADAPTADO DO GUIA EXAME DE BOA CIDADANIA CORPORATIVA, 2005.

Uma vez institucionalizada a RSE, as empresas buscam entender e adotar seus conceitos como forma de adquirir legitimidade, ou seja, como forma de dar resposta às demandas criadas pela inovação, pela sociedade, etc.

As organizações não governamentais também possuem uma força fundamental nessa perspectiva. Os institutos (Ethos – representando a esfera empresarial, do Ibase – representando a sociedade, o Observatório Social – que representa os trabalhadores, o BOVESPA – representa o mundo financeiro e a ABNT – representa as tentativas de normatização) que ‘vendem’ essa idéia buscam incentivar as empresas a aceitarem e adotarem as idéias de RSE, provocando até uma aproximação entre eles. Criando, portanto, um campo

organizacional onde a responsabilidade social é válida e legítima. Agindo dessa forma estes atores reforçam sua importância, ou seja, sua própria legitimidade, conforme tentativa de demonstração na figura 4.1:

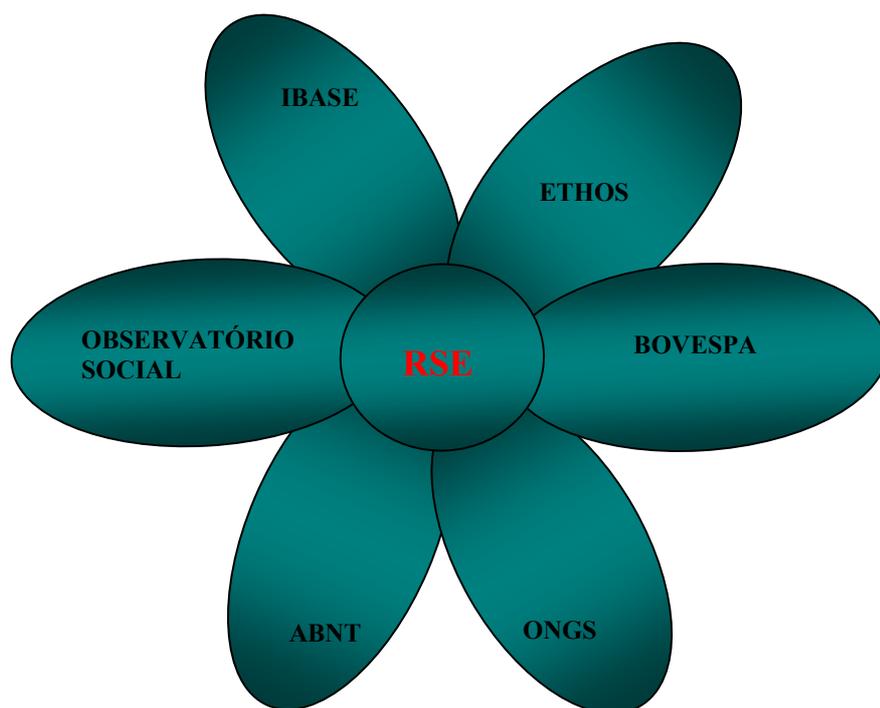


FIGURA 4.1 – APROXIMAÇÃO ENTRE OS ATORES SOCIAIS.

FONTE: DESENVOLVIDO PELA AUTORA.

Essa aproximação consolida e legítima não só o conceito de RSE como a ação dos próprios órgãos ou atores sociais, o que acaba por construir um processo de validação da validação, pois as estratégias dependem, primeiro, da forma de estrutura do campo ou, se preferir, da configuração particular dos poderes que o caracteriza, através do grau de concentração (BOURDIEU, 1996). Segundo Bourdieu:

“Se o mundo social, com suas divisões, é algo que os agentes sociais têm a fazer, a construir, individual e, sobretudo, coletivamente, na cooperação e no conflito, resta que estas construções não se dão no vazio social [...] a posição ocupada no espaço social, isto é, na estrutura de distribuição de diferentes tipos de capital, que também são armas, comanda as representações desse espaço e as tomadas de posição nas lutas para conservá-lo ou transformá-lo” (BOURDIEU, 1996:27).

Campo organizacional, segundo DiMaggio e Powell (1991), é um sistema cultural composto por valores mutuamente consistentes de crenças, símbolos, dentro outros, definidores do espaço da racionalidade, o espaço para a ação, para a institucionalização. O campo, teoricamente, representa um espaço onde as empresas compartilham dos mesmos pensamentos.

Cada campo possui seus valores particulares bem como, seus próprios princípios regulativos e os diferentes campos, “mundos sociais relativamente autônomos”, exigem daqueles que dele estão fazendo parte um saber prático de leis de funcionamento desses mesmos campos ou universos, isto é, “um *habitus* adquirido pela socialização prévia e/ou por aquela que é praticada no próprio campo” (MISOCZKY, 2003:13). Os conceitos de *habitus* e campo nesse sentido se completam. “Um campo é composto por um conjunto de relações históricas e objetivas ancoradas em certas formas de poder (tipo de capital), enquanto o *habitus* é composto por um conjunto de relações históricas depositadas dentro dos corpos individuais sob a forma de esquemas mentais de percepção como a ação nesse mundo” (WACQUANT, 1992 citado por MISOCZKY, 2003:13).

Uma peculiaridade do conceito de RSE é a sua polissemia. Isto significa dizer que o termo possui significados distintos para os diversos atores envolvidos na sua consolidação. Segundo Bourdieu citado por Donadone (1996:10) entende-se por polissemia:

“um sentido parcialmente compartilhado para um determinado conceito, onde os entendimentos implícitos na sociedade em torno de sua definição fixam-se neste compartilhamento apenas parcial, que garante um mínimo de acordo e evita uma crise na relação entre os contendores, para depois

evoluir como conflitos simbólicos, em que cada parte tenta registrar como correta a sua versão específica do entendimento”.

Assim, para uma dada organização, a RSE possui vários aspectos (várias dimensões) cujo predomínio será determinado através da interlocução com os *stakeholders* mais representativos no campo organizacional em que atua.

Desta maneira é possível desenhar um quadro no qual a esfera empresarial (ETHOS), a sociedade (IBASE), o sistema financeiro (BOVESPA), o sistema normativo (ABNT) e os trabalhadores (OBSERVATÓRIO SOCIAL) exercem uma pressão inovadora sobre o empresariado brasileiro para que o mesmo adote medidas que satisfaçam as suas demandas, no caso da RSE.

O campo onde se encontram estes atores sociais se caracteriza por um campo ainda em disputa, onde atores que detêm mais poder e que possuem interesses na efetivação dessa demanda trabalham para sua consolidação no mercado. A forma como o campo se comporta, nasce das concepções dos que dele fazem parte, sendo que dentro deste existe uma disputa por legitimidade, os atores dominantes exercem sua pressão sobre os atores dominados e sobre suas estratégias. Assim, há um processo de validação da validação, ou seja, estes atores reforçam a RS das empresas ao mesmo tempo em que se fortalecem com tais práticas.

As formas de validação da RSE não mais se traduzem como uma tentativa de diferenciação por parte das empresas, mas como uma forma de adequação. Por conseguinte, a responsabilidade social das empresas não pode ser mais vista como uma tendência, mas uma realidade (adquiriu legitimidade) e o passo seguinte é a normatização, o que já existem tentativas nesse sentido conforme colocado nos tópicos abaixo.

4.2 Sustentabilidade e Tentativas de normatização da Responsabilidade Social Empresarial

O conceito de responsabilidade social está fortemente vinculado ao conceito de sustentabilidade. Nesta perspectiva a responsabilidade social seria entendida como uma das formas para as empresas adquirirem sustentabilidade, mas não se resumiria a isso.

A sustentabilidade é a propriedade de um processo que, além de continuar existindo no tempo, revela-se capaz de:

- (a) manter padrão positivo de qualidade;
- (b) apresentar, no menor espaço de tempo possível, autonomia de manutenção;
- (c) pertencer simbioticamente a uma rede de coadjuvantes também sustentáveis; e
- (d) promover a dissipação de estratégias e resultados, em detrimento de qualquer tipo de concentração e/ou centralidade, tendo em vista a harmonia das relações sociais³⁴.

Assim, o desenvolvimento sustentável estaria embasado em três pilares: dimensão econômica, dimensão social e dimensão ambiental, sendo que as responsabilidades entrariam na dimensão social, conforme Melo Neto e Froes (1999) representa na figura abaixo:



FIGURA 4.2 – OS TRÊS PILARES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.

Fonte: ADAPTADO DE MELO NETO e FROES (1999:91)

³⁴ <<http://www.sustentabilidade.org.br/conceitos.htm>>. Acessado em 13 de abril de 2005.

A busca das empresas pela sustentabilidade, contemporaneamente, tem fortalecido ainda mais a legitimação da responsabilidade pública das empresas conforme colocado acima. Como resultado, estão sendo criados movimentos na busca de normatização da responsabilidade social, através da criação de índices e normas, exemplos desses são: o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE), SA 8000, a ISO 26000 Norma Internacional de Responsabilidade Social e ABNT NBR 16001 no Brasil.

No Brasil, o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE) ressalta perfeitamente a importância que a procura por sustentabilidade adquiriu nos nossos dias, tendo como exemplo a *Dow Jones* que foi o primeiro grande grupo a incorporar sustentabilidade aos seus produtos. O Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade (*Dow Jones Sustainability Index - DJSI*)³⁵ foi lançado em 1999 pela *Dow Jones Indexes* e a SAM (*Sustainable Asset Management*), gestora de recursos suíça, especializada em empresas comprometidas com responsabilidade social, ambiental e cultural. Na edição de 2004/2005, 318 empresas em 24 países tiveram sua *performance* acompanhada, com enfoque no seu desenvolvimento ambiental, social e econômico, incluindo indicadores de governança corporativa³⁶.

A África do Sul foi o primeiro país emergente a incorporar a sustentabilidade ao mercado de ações e lançou, via Bolsa de Valores de Johannesburg (JSE), um índice SRI em 2003. Apesar de ser fortemente inspirado no FTSE4Good, o índice SRI da JSE não exclui setores econômicos, em vez de excluí-los, o JSE categoriza estes setores como 'alto impacto'. O *rating* é feito a partir de critérios sociais, econômicos, ambientais e de governança corporativa, avaliados

³⁵Que por sua vez foi inspirado na experiência americana, a Bolsa de Londres e o Financial Times lançaram em 2001 o FTSE4Good. A série, composta por quatro índices, foi desenvolvida pela empresa de pesquisa EIRIS e avalia o desempenho de empresas globais por meio de critérios ambientais, de direitos humanos e de engajamento de *stakeholders*. Exclui as indústrias bélica, nuclear e tabagista. <www.ces.fgvsp.br> Acessado em 06.12.05.

³⁶ Idem.

do ponto de vista de políticas, gestão, desempenho, *reporting* e consulta pública. Alguns critérios são eliminatórios e, portanto, as empresas devem pontuar nestas categorias para figurar no *ranking* do JSE³⁷.

4.2.1 O Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (ISE/BOVESPA)

Com o lançamento do primeiro serviço de pesquisa para fundos verdes do Unibanco no início de janeiro de 2001, começa a experiência brasileira com investimentos socialmente responsáveis (SRI). Os relatórios do banco, contendo informações sociais e ambientais de empresas listadas na Bovespa, destinavam-se exclusivamente aos fundos socialmente responsáveis no exterior. No final de 2001, o Banco Real ABN Amro lançou os Fundos *Ethical* FIA, os dois primeiros fundos SRI em mercados emergentes. Desde então, os dois fundos da família *Ethical* I têm apresentado desempenho superior ao do Ibovespa para o mesmo período. Em 2004, o Banco Itaú lançou o fundo Itaú Excelência Social, com foco no desempenho na área de responsabilidade social corporativa.

A Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) percebendo que o aprimoramento do mercado de capitais é decisivo para que este possa cumprir seu papel de financiador do crescimento econômico, criou o que eles denominaram ‘Novo Mercado’. O Novo Mercado seria a busca por criar um ambiente mais adequado para que as empresas possam, a partir de melhores práticas de governança corporativa e maior transparência das informações, proporcionarem maior segurança aos investidores e, conseqüentemente, reduzir seus custos de captação de recursos.

³⁷ <www.ces.fgvsp.br> Acessado em 06.12.05.

Destaque, também, para o Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC), cujo objetivo é medir o desempenho de uma carteira teórica composta por ações de empresas que apresentem bons níveis de governança corporativa. São incluídas na carteira do índice todas as empresas admitidas à negociação no Novo Mercado e nos Níveis 1 e 2 da BOVESPA.

O índice tem como objetivo principal criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética das corporações, segundo nota de divulgação para seu lançamento no começo de dezembro de 2005. Esse se propõe servir de ferramenta para análise comparativa da *performance* das empresas listadas na BOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada na eficiência econômica, no equilíbrio ambiental, na justiça social e na governança corporativa. Servirá para instruir os interessados em entender melhor e distinguir entre empresas e grupos empresariais comprometidos com a sustentabilidade empresarial, e diferenciá-los em termos de qualidade, nível de compromisso, transparência, desempenho, dentre outros fatores relevantes para investidores com preocupações éticas³⁸.

A idéia do índice, segundo seus idealizadores é o de servir como mais um instrumento no equacionamento dos desafios impostos na busca do desenvolvimento sustentável, por constituir ferramenta que poderá ajudar as empresas a assegurarem menos desperdícios e a proteção dos direitos socioambientais, ao mesmo tempo em que geram mais valor, e conseqüentemente, mais riqueza e mais lucro. Pode servir, também, para sinalizar para as empresas e grupos empresariais quais são os prováveis caminhos para a construção de uma economia mais eficiente sob o ponto de vista do uso dos recursos naturais e menos impactante

³⁸ <www.ces.fgvsp.br> Acessado em 06.12.05.

sobre o meio ambiente e sociedade, potencializando o valor dos produtos e serviços por unidade de recurso ambiental aplicado.

Na sua metodologia consta que estão previstas revisões anuais de seus parâmetros para assegurar a correta aferição do nível de sustentabilidade empresarial das empresas listadas na BOVESPA, não havendo num primeiro momento exclusão sumária de nenhum setor econômico.

Os critérios e indicadores para averiguação da sustentabilidade das empresas incluem os princípios:

- Informação ao Público;
- Comparabilidade;
- Auditabilidade / rastreabilidade;
- Abrangência e
- Temporalidade.

Tais princípios e indicadores privilegiam as dimensões³⁹:

- Econômico-financeira, social e ambiental divididas em quatro conjuntos de critérios, a saber: Políticas (indicadores de comprometimento); Gestão (indicam planos, programas, metas e monitoramento); Desempenho (indicadores de performance); e Cumprimento Legal (avaliam o cumprimento de normas nas áreas de concorrência, consumidor, trabalhista, ambiental, entre outras).
- Ambiental, dada a relevância e diferença de impactos sobre o meio ambiente dos diversos setores, considera a natureza dos negócios. As empresas listadas do setor financeiro têm um questionário ambiental diferenciado e adaptado às suas características. As outras

³⁹ Idem.

empresas foram divididas em dois níveis de impacto - alto e moderado - e responderão ao mesmo questionário. Porém, os critérios da dimensão ambiental receberão ponderações diferentes na avaliação final segundo os dois níveis.

- Governança Corporativa apresenta indicadores de melhores práticas organizados nos seguintes critérios: Propriedade; Conselho de Administração; Gestão; Auditoria e Fiscalização; e Conduta e Conflito de Interesses. Nesta dimensão procurou-se respeitar de forma transversal os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade empresarial, definidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

4.2.2 SA 8000 – Responsabilidade Social

A norma sobre responsabilidade social elaborada pela SAI - *Social Accountability International* com sede em Londres, com substrato nos acordos e convenções internacionais tem como objetivos:

- desenvolver, manter e executar políticas e procedimentos com o objetivo de gerenciar oportunidades de exercício de cidadania por parte das organizações;
- demonstrar para as partes interessadas que as políticas, procedimentos e práticas estão em conformidade com os requisitos estabelecidos na norma.

Os requisitos, constantes da norma SA 8000, que conferem um determinado grau de responsabilidade social são os seguintes:

- **Trabalho infantil:** a empresa não deve se envolver com ou apoiar a prática de utilização do trabalho infantil⁴⁰;
- **Trabalho forçado:** a empresa não deve se envolver com ou apoiar a utilização de trabalho forçado, nem exigir de seus funcionários ‘depósitos’ ou deixar documentos de identidade quando iniciarem o trabalho com a empresa;
- **Saúde e segurança:** a empresa deve proporcionar um ambiente de trabalho seguro, saudável e agradável tomando medidas adequadas para a prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, associados com o desempenho das atividades produtivas;
- **Liberdade de associação & direito à negociação coletiva:** deve a empresa, respeitar o direito dos trabalhadores da formação ou a associação a sindicatos de sua escolha e de negociar coletivamente;
- **Discriminação:** a empresa não deve se envolver ou apoiar a discriminação na contratação, remuneração, acesso a treinamento, promoção, encerramento de contrato ou aposentadoria, baseado em raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, associação a sindicato ou afiliação política partidária ou idade.
- **Práticas disciplinares:** deve a empresa, abster-se envolver com ou apoiar a utilização a punição corporal, mental ou coerção física e abuso verbal;
- **Horário de trabalho:** é o cumprimento das leis aplicáveis e com os padrões da indústria sobre horário de trabalho (a semana de trabalho normal deve ser conforme definido em lei, mas não deve regularmente exceder a 48 horas), pausas (aos empregados deve ser garantido, pelo menos, um dia de folga a cada período de sete dias) e horas extras (todo

⁴⁰ Qualquer trabalho realizado por uma criança (com menos de 15 anos de idade, a menos que a lei de idade mínima local estipule uma idade para trabalho ou educação obrigatória, situação em que prevalece a idade maior) ou exceção feita ao que está previsto na Recomendação 146 da OIT.

trabalho extra, deve ser remunerado em base especial e, em nenhuma circunstância, deve exceder a 12 horas por empregado por semana).

- **Remuneração:** a empresa deve assegurar que a remuneração do trabalho satisfaça pelo menos os padrões mínimos praticados pela indústria e deve ser suficiente para atender às necessidades básicas dos trabalhadores e proporcionar alguma renda extra;
- **Sistema de gestão:** deve ser a partir da definição, pela alta administração, de uma política da empresa para a responsabilidade social que assegure o comprometimento para atender a todos os requisitos desta norma, o comprometimento com a observância das leis nacionais e outras leis aplicáveis, com outros requisitos aos quais a empresa subscrever e a respeitar os instrumentos internacionais e suas interpretações, o comprometimento com a melhoria contínua, deve ser efetivamente documentada, implementada, mantida comunicada e seja acessível de forma abrangente para todos os funcionários, incluindo-se a todos os funcionários sem distinção quer seja diretamente empregado, contratado ou de alguma forma representado a empresa e, por fim, que esteja publicamente disponível.

4.2.3 ISO 26000 – Norma Internacional de Responsabilidade Social

A finalidade da norma, que não terá propósito de certificação e nem caráter de sistema de gestão, diferente das séries: ISO 9000 – sistema de gestão de qualidade e 14000 – sistema de gestão ambiental, consistirá em apresentar diretrizes de responsabilidade social e orientar organizações de diferentes portes e naturezas — pequenas, médias e grandes empresas, governos, organizações da sociedade civil, entre outras — a incorporá-las a sua gestão⁴¹.

⁴¹ <http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/ISO26000_web.pdf> Acessado em 18.08.06.

Sua terminação responsabilidade social (RS), se dá por ser aplicável a diversos tipos de organizações e por essa razão não se utiliza a denominação responsabilidade social empresarial (RSE).

A norma com previsão de publicação em 2008, está sendo desenvolvida com a participação de *multistakeholder*, o qual envolve diferentes atores afetados pela gestão como: trabalhadores, consumidores e ONGs. Sua construção contou com a participação de diferentes países tanto desenvolvidos, dentre eles a Suécia, como em desenvolvimento, o Brasil. Cada país participante é representado por uma comissão, o qual participa de encontro com os demais países para discussão do que resultará a norma.

A ABNT que se envolve desde do início das discussões da norma, formou a comissão representante do Brasil constituída por diversos *stakeholders*. O trabalho resultou na elaboração da ABNT NBR 16001, discutida abaixo.

4.2.3.1 ABNT NBR 16001 – Responsabilidade Social – Sistema de Gestão

A norma ABNT NBR 16001 é uma norma brasileira que estabelece requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão da responsabilidade social, permitindo à organização formular e implementar uma política e objetivos que levem em conta as exigências legais, seus compromissos éticos e sua preocupação com a promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável, além da transparência das suas atividades (...)⁴², ou seja, com caráter de sistema de gestão e propósito de certificação.

A GTRS – Grupo Tarefa sobre Responsabilidade Social, responsável pela elaboração da norma brasileira, foi composta por vários mais de 140 membros oriundos de

⁴² <www.abnt.org.br> Acessado em 20.08.06.

setores como: empresa privada, empresas públicas e organizações do governo federal, da sociedade civil, de universidades, de consultorias e de certificadoras de sistemas de gestão, entre outros. O GTRS publicou a norma em dezembro de 2004, sendo está submetida ao Comitê da ISO 26000.

A norma tem como objetivos principais:

- Estabelecer requisitos mínimos relativos a um sistema da gestão da responsabilidade social, permitindo à organização formular e implementar uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e outros, seus compromissos éticos e sua preocupação com a: promoção da cidadania, promoção do desenvolvimento sustentável e transparência das suas atividades.
- Prover às organizações os elementos de um sistema da gestão da responsabilidade social eficaz, passível de integração com outros requisitos da gestão, de forma a auxiliá-las a alcançar seus objetivos relacionados com os aspectos da responsabilidade social.

A norma determina requisitos do sistema de gestão da responsabilidade social; política da responsabilidade social; objetivos, metas e programas. A norma, também, prescreve que a alta administração deve definir a política de RS, consultando as partes interessadas e assegurando, dentro outros tópicos, que a mesma inclua o comprometimento com a promoção da ética e do desenvolvimento sustentável. Na etapa de planejamento, a organização e demais partes interessadas deverá estabelecer, implementar e manter objetivos e metas de RS, com o envolvimento de funções e níveis relevantes dentro da organização e demais partes interessadas (URSINI e SEKIGUCHI, 2005).

Os objetivos e metas deverão contemplar 11 temas da responsabilidade social, a saber:

- (a) “boas práticas de governança;
- (b) combate à pirataria, sonegação, fraude e corrupção;
- (c) práticas leais de concorrência;
- (d) direito da criança e do adolescente, incluindo o combate ao trabalho infantil;
- (e) direitos do trabalhador, incluindo o de livre associação, negociação, remuneração justa e benefícios básicos, bem como o combate ao trabalho forçado;
- (f) promoção da diversidade e combate à discriminação (por exemplo, cultural, de gênero, de raça/etnia, idade, pessoa com deficiência);
- (g) compromisso com o desenvolvimento profissional;
- (h) promoção da saúde e segurança;
- (i) promoção de padrões sustentáveis de desenvolvimento, produção, distribuição e consumo, contemplando fornecedores, prestadores de serviço, entre outros;
- (j) proteção ao meio ambiente e aos direitos das gerações futuras; e
- (k) ações sociais de interesse público”.

A norma é de aplicabilidade em todos os tipos e portes de organizações. Embora o público usual de normas de sistemas de gestão sejam as grandes corporações, esta norma é redigida de forma a aplicar-se também nas pequenas e médias empresas, de qualquer setor, bem como às demais organizações públicas ou do terceiro setor que tiverem interesse em aplicá-la – por isso a utilização da denominação responsabilidade social organizacional (URSINI e SEKIGUCHI, 2005).

Esta norma aproxima o conceito de RS com o de desenvolvimento sustentável e inclui em seu cerne o engajamento e a visão das partes interessadas, quando define

responsabilidade social como a relação ética e transparente com todas as suas partes interessadas, visando o desenvolvimento sustentável⁴³.

Deixa clara a necessidade de comprometimento dos funcionários e dirigentes de todos os níveis e funções, especialmente os da alta direção. Em diversos pontos da norma, ressalta-se a necessidade de comprometimento dos dirigentes e funcionários de todos os níveis e funções, em especial os da alta direção, uma vez que se trata de um tema transversal.

O próximo passo por parte dos responsáveis pela norma é o de formação e incorporação de ‘auditores sociais’ com representatividade e legitimidade junto às diversas partes interessadas de uma organização. A fim de desenvolver critérios de avaliação da conformidade das organizações que buscarem implementar um sistema de gestão baseado na NBR.

⁴³ Na norma as partes interessadas significa “qualquer pessoa ou grupo que tenha interesse em uma organização ou possa ser afetado por suas ações”. Exemplo: “público interno, fornecedores, consumidores, clientes, instituições públicas, comunidade, proprietários, banqueiros, sindicatos e órgãos governamentais, entre outros”. Já por desenvolvimento sustentável. Entende-se o “desenvolvimento que supre as necessidades do presente sem compreender a capacidade das gerações futuras em supri-las”. Por desenvolvimento sustentável a norma inclui as seguintes notas:

1. “O resultado de desenvolvimento sustentável é a sustentabilidade nas dimensões ambiental, econômica e social. A dimensão ambiental da sustentabilidade diz respeito aos impactos da organização sobre sistemas naturais, vivos ou não, incluindo os ecossistemas terra, água e ar. A dimensão econômica da sustentabilidade diz respeito os impactos da organização sobre as circunstâncias econômicas das partes interessadas e sobre os sistemas econômicos nos níveis local, regional, nacional e global. Já a dimensão social da sustentabilidade refere-se aos impactos da organização sobre os sistemas sociais (incluindo-se as questões política, cultural, institucional, espacial, e espiritual entre outras) nos quais opera”.

Considerações finais

A tentativa de normatização da Responsabilidade social das empresas é uma resposta à legitimidade adquirida pelo tema nos últimos anos. Baseado na teoria do novo institucionalismo esse seria o caminho natural a ser percorrido por um tema que passou a ser caracterizado como problema social, passando a se constituir numa referência institucional, ou seja, passa a compor o repertório de questões levadas em consideração pelos indivíduos e organizações quando da tomada de decisões.

A RSE melhora a forma de atuação das organizações nos ambientes nos quais estão inseridas. Primeiro, adquirindo certificações que exigem uma adequação dentro de suas estruturas organizacionais. Segundo, os índices de sustentabilidade colocam para as empresas o impacto de suas ações ao ambiente externo a elas, mudando dessa forma seus processos.

A normatização da Responsabilidade Social Empresarial se caracteriza, desta forma, não mais como diferencial por parte das empresas, mas como adequação das mesmas ao mercado a que pertencem.

Dessa forma, se configura um campo organizacional no qual os agentes mais importantes se validam as ações de Responsabilidade Social Empresarial ao mesmo momento em que se validam destas práticas, tornando-se legítimos.

Nos mais diversos mercados a responsabilidade social das empresas passou a ser levado em consideração, e não diferente destes o mercado de atuação das empresas do setor citrícola também passou a perceber tal demanda, conforme será abordado no próximo capítulo desta dissertação.

CAPITULO 05

Setor Citrícola

Este capítulo tem como objetivo apresentar o ambiente institucional do setor citrícola, procurando ressaltar sua importância no contexto brasileiro, suas particularidades e expor considerações sobre o relacionamento entre empresas processadoras de suco concentrado, os produtores de laranja e associações.

5.1 Importância do setor

O agronegócio é extrema importância para o Brasil. Sua relevância pode ser expressa pelos resultados alcançados⁴⁴. Mesmo em ambiente econômico nada favorável, o agronegócio brasileiro se mantém como um dos principais ramos de atuação do país, reunido um conjunto de atividades que abrangem a produção e distribuição de insumos rurais, a produção dos agricultores, o armazenamento e o processamento dos produtos rurais e seus sub-produtos.

Um dos setores mais importantes para o agronegócio brasileiro é o Setor Citrícola, também responsável por bons resultados alcançados pela exportação do Brasil. O potencial da citricultura na geração de empregos e na distribuição de renda é enorme, conforme o quadro 5.1 mostra.

⁴⁴ Venda externa do Agronegócio cresce de 16% de março/06 e atinge US\$ 3,98 bilhões. Com o resultado de março, as exportações fecharam o primeiro trimestre com US\$ 9,797 bilhões, 11,5% superior ao valor arrecadado no mesmo período de 2005 (Folha de São Paulo em 12/04/06 - <http://www.cna.org.br/cna/index.wsp>).

QUADRO 5.1 – REPRESENTATIVIDADE DO SETOR CITRÍCOLA**NO BRASIL**

- Movimenta + de US\$ 5 bilhões por ano na cadeia produtiva;
- Investimento de US\$ 2,2 bilhões nos pomares novos e em produção;
- Está entre os primeiros itens da pauta de exportações do agronegócio brasileiro;
- Gera 400 mil empregos diretos e 1,2 milhões de empregos indiretos;
- Presente em mais de 300 municípios só no Estado de São Paulo;
- São Paulo responde por 82% da área total de cultivo, com 670 mil ha, seguido por Sergipe (55 mil ha), Bahia (48 mil ha) e Minas Gerais (37 mil ha);
- Área total no Brasil: 814 mil há - recuo de 21% desde 1999;
- Grande distribuidora de renda na cadeia;
- Cultura que melhor remunera o pequeno produtor.

NO MUNDO

- NAFTA - Exportações recuaram de 364 mil t em 1993/1994 para 165 mil t em 2003/2004, o que representa uma queda de 54%;
- EUA - Importavam 50% do SLCC do Brasil nos anos 80 e 40% nos anos 90. Hoje em dia importam apenas 12%;
- EUA - Crescimento da safra da Flórida levou o país à auto-suficiência de SLCC, com redução das importações do Brasil e geração de eventuais excedentes para exportação, ou seja, tornaram-se nossos concorrentes;
- Ásia - Exportações estagnadas desde 1994 entre 100 e 126 mil t. Em 2003/2004, esse número subiu para 148 mil t;
- China - Tarifa de importação caiu de 75% para 7,5% causando um aumento nas importações de 9 mil t (em 1998/1999) para 50 mil t (em 2003/2004).

Fonte: ELABORADO PELA AUTORA A PARTIR DE INFORMAÇÕES DA ASSOCITRUS.
www.associtrus.com.br.

Segundo o estudo “Mapeamento e Quantificação do Sistema Agroindustrial Citrícola”, em 2003, a cadeia citrícola brasileira movimentou US\$ 3,23 bilhões. Toda a cadeia representa 1,87% da pauta total de exportações brasileiras e 4,47% das exportações brasileiras de produtos do agronegócio, cerca de US\$ 1,33 bilhão. Diz, ainda, que o setor foi responsável pela geração de 400 mil empregos diretos. Já com relação somente a tributos federais (como PIS, PASEP, Cofins e CPMF), excluindo o setor de distribuição, o setor recolheu US\$ 139,41 milhões no ano de 2003. O valor de fretes girou em torno de US\$ 103,5 milhões e o pedágio em 14,1 milhões (NEVES, 2004).

O Setor citrícola é composto de quatro diferentes segmentos distintos, a saber: suco natural, pasteurizado, laranja de mesa e suco de laranja concentrado e congelado (SCCL).

No caso brasileiro, a citricultura é quase que totalmente voltada para a indústria, tendo grande parcela de sua produção destinada ao mercado externo, ou seja, o suco de laranja concentrado congelado se configura como o principal produto do setor, o qual é exportado para diferentes países, tendo como os principais consumidores os EUA e a Europa. O Brasil detém 30% da produção mundial de laranja e 59% da de suco de laranja. O sistema agroindustrial citrícola brasileiro movimentava 9 bilhões por ano e gera mais 400 mil empregos diretos e indiretos (NEVES; JANK, 2006).

No Brasil, o suco concentrado de laranja não é muito absorvido, sendo mais aceito o suco *in natura*, apesar do esforço das grandes empresas no sentido de disseminar esta forma de consumo no país, o que acabou aumentando nos últimos anos por conta da facilidade de uso do suco concentrado. Apesar disso, o suco *in natura* não se caracteriza como sendo importante para exportação, sendo esse mercado dominado pela Espanha. Prova disso é que cerca de 70% da produção brasileira na década de 90 ainda é destinada à produção de suco concentrado consumido no exterior (PAULILLO, 2001). A figura 5.1 representa a evolução das exportações brasileiras de suco de laranja concentrado.

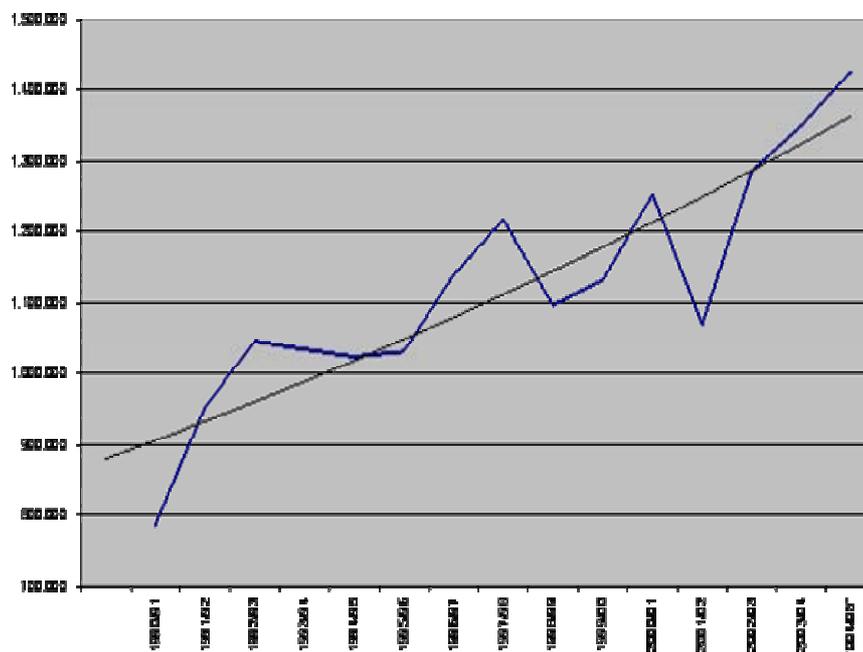


GRÁFICO 5.1 – EVOLUÇÃO DO VOLUME DE EXPORTAÇÃO DE SUCO CONCENTRADO NO BRASIL.

Fonte: ASSOCITRUS.

O gráfico acima representa a evolução das exportações brasileiras de suco de laranja concentrado, no período de 1990 a 2003, com base nele se pode concluir que o crescimento das exportações manteve uma evolução constante, passando de 786.000 t em 1990 para 1.350.287 t em 2004.

Segundo Dragone (2003) o Brasil se mantém como sendo o maior produtor mundial de laranja desde o início da década de 90, sendo que o segundo maior produtor são os Estados Unidos, principalmente o Estado da Flórida, ou seja, o Brasil e os EUA vêm se constituindo os maiores líderes, conseqüentemente, as duas maiores forças competitivas na produção de laranja e suco concentrado dos últimos tempos. Já comparando a SCCL há uma diferença absurda entre o Brasil e o segundo exportador, a Espanha. Podendo dizer, portanto, que não há concorrentes a altura do Brasil quando se trata de exportação.

Os gráficos abaixo demonstram a importância do suco de laranja concentrado e congelado para Brasil.

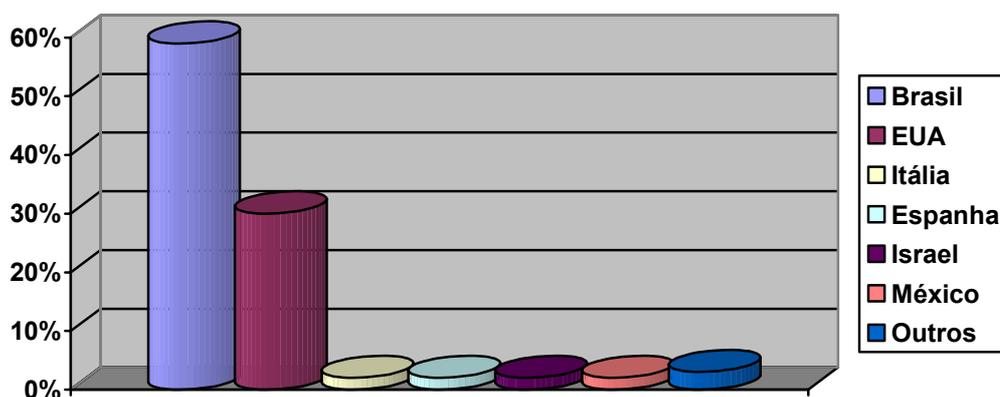


GRÁFICO 5.2 – PRODUÇÃO MUNDIAL DE SCCL.

Fonte: ELABORADO PELA AUTORA APARTIR DE DADOS DO USDA, IN NEVES; JACK, 2006.

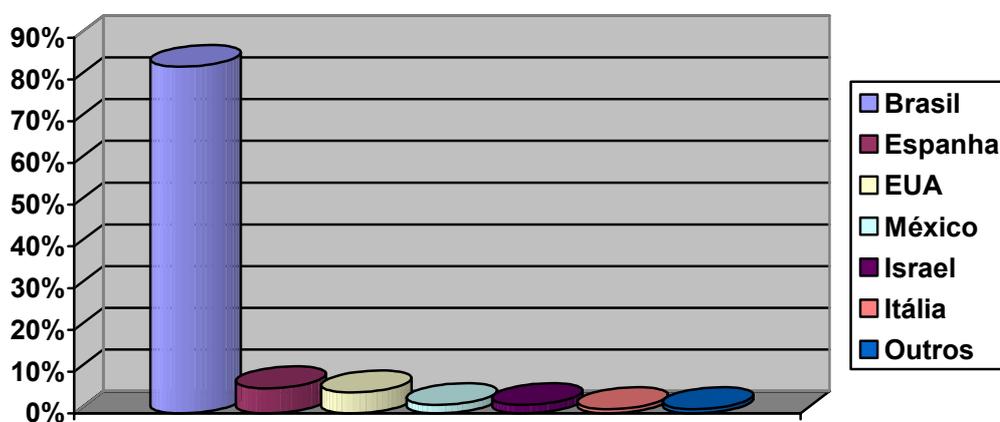


GRÁFICO 5.3 – EXPORTAÇÃO MUNDIAL DE SCCL.

Fonte: ELABORADO PELA AUTORA APARTIR DE DADOS DO USDA, IN NEVES; JACK, 2006.

A maior produção de laranja brasileira acontece no interior do Estado de São Paulo, onde se localiza o cinturão citrícola – entre as regiões de Ribeirão Preto, São José do Rio Preto e Campinas – onde se encontram as maiores plantações e empresas do setor. Cerca de 30% de toda laranja produzida no mundo vem dos pomares paulistas e 70% de toda a laranja

produzida no país, onde quase a totalidade dessa produção é para sucos concentrados. Na figura 4.1 podemos notar a produção da fruta por estados:

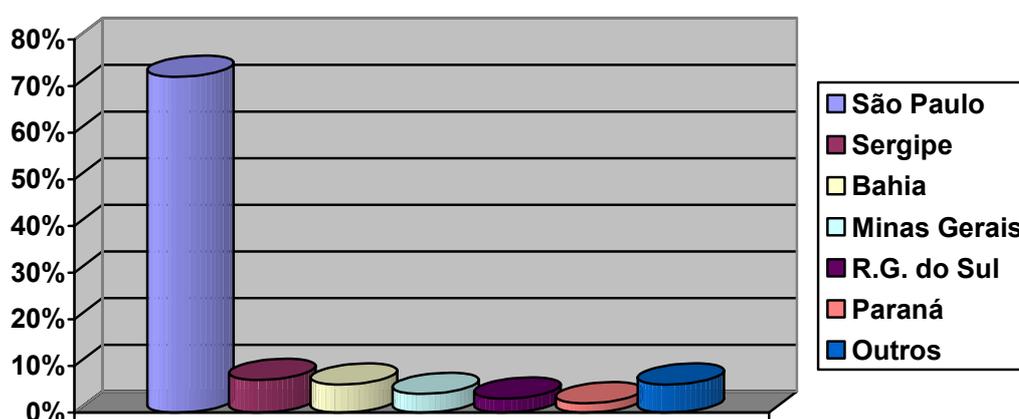


GRÁFICO 5.4 – PRINCIPAIS ESTADOS PRODUTORES DE LARANJA NO BRASIL.

Fonte: ELABORADO PELA AUTORA APARTIR DE DADOS DO IBGE, IN PAULILLO, 2006.

A distribuição da produção de laranja no Brasil se encontra distribuída de forma irregular, segundo o IBGE. A citricultura ocupa cerca de 820 mil hectares no Brasil, dos quais 590 mil estão no Estado de São Paulo, caracterizando-o como principal estado produtor. Os demais estados representam 15% da área plantada brasileira, o que demonstra uma produção ínfima em relação a São Paulo, excluindo desta relação o Estado do Paraná.

TABELA 5.1 – PRODUÇÃO, PROCESSAMENTO E CONSUMO DE LARANJA NO ESTADO DE SÃO PAULO DA SAFRA DE 1998/99 A 2004/2005 (EM MILHÕES DE CAIXAS DE 40, 8 KG).

Ano/safra	Produção	Processamento	Mercado interno
1998/99	330,0	279,0	51,0
1999/00	388,0	280,0	108,0
2000/01	355,0	365,0	90,0
2001/02	328,0	220,0	104,6
2002/03	359,0	294,0	60,0
2003/04	335,6	224,0	51,0
2004/05	360,0	300,0	55,0

FONTE: IEA, 2004.

5.2 Breve histórico do Setor

A história da citricultura brasileira pode ser caracterizada por dois momentos distintos: a regulamentação estatal e a auto-regulação, segundo Paulillo (2000). Tais momentos representam ambientes institucionais diferentes, conseqüentemente causando impactos variados a todos os atores do setor. O primeiro vai do início da década de 60 até a década de 70, caracterizado como um período de regulação estatal, contando com a presença do Estado nas questões setoriais. O segundo momento tem início nos anos 90 e se estende até os dias atuais, e pode ser entendido como sendo de auto-regulação. Sua principal distinção do primeiro momento se dá pelo afastamento do Estado e do crescimento das ações dos atores privados industriais e coletivos.

O setor começou a ser percebido em meados dos anos 60 – regulação estatal – quando da constituição do complexo agroindustrial brasileiro da laranja no Estado de São Paulo. Nesta época o Estado era um ator fundamental na coordenação do setor citrícola bem como – de todo a agroindústria – pois dele advinha o crédito rural com juros subsidiados que foi um

instrumento fundamental da política agrícola brasileira. Sendo assim, o Estado se mantinha como regulador das ações praticadas no setor.

Já na década de 70, entra neste cenário as empresas processadoras de suco com poder de articulação igual ao do Estado, passando a partir dessa década a caracterizar novas formas de regulação ou de procura por regulação do setor. Segundo de Paulillo (2006) o Estado ainda se manteve como coordenador, mas a articulação entre os atores produtivos e o aumento da representação real da associação de interesses da citricultura representava o surgimento de um novo ambiente institucional. Foi nesta época que o complexo citrícola se constituiu territorialmente, em virtude das facilidades proporcionadas pelo Estado, bem como pelo crescimento vertiginoso da demanda internacional de suco concentrado de laranja.

Nos anos 80 – auto-regulação – o poder do Estado decaiu sobremaneira, ficando as empresas processadoras de suco com maior poder de articulação do setor. Logo, a citricultura passa a depender da indústria. Nessa mesma década percebe-se o aparecimento de um novo ator, as associações. Essas destacavam que a citricultura não dependia unicamente do Estado para continuar existindo. As empresas processadoras de suco dependiam menos do Estado e isso foi sendo mostrado à medida que as associações adquiriam representatividade. Em contra partida, os citricultores ainda precisavam do Estado para sua melhor atuação, pois eles precisavam de concessão de créditos. A presença de novos atores promoveu a ascensão de um novo mecanismo de governança, pautado no estabelecimento de um contrato padronizado e de fornecimento de laranja (contrato-padrão) entre indústria e citricultura (PAULILLO, 2000).

A partir da década de 90 – crise da auto-regulação – tem como ponto marcante a grande diferença de assimetria de poder/articulação entre indústria e citricultura, provocada pela queda do contrato-padrão como instituição, pela queda de importância nas negociações dos

interesses dos citricultores bem como, de eliminação de um número grande produtores de laranja. (PAULILLO, 2000).

A cultura do cultivo da laranja teve seu auge até o final da década de 80, já na década de 90 a história de sucesso atingida nas décadas anteriores teve declínio. Paulillo (2006) faz uma síntese das causas provocadoras da passagem de regulação estatal para a auto-regulação do setor citrícola:

- a) crise fiscal e política do Estado;
- b) a integração dos capitais financeiros, industrial, comercial e agrário;
- c) o avanço das corporações transnacionais agroalimentares e o surgimento de novas formas de financiamento e
- d) o amadurecimento organizacional dos principais complexos agroindustriais e suas redes políticas.

Na década de 90 houve um aumento de plantas em produção e a área plantada também aumentou. Já no período de 2000/2004 registrou-se uma redução destas áreas plantadas. Fatores como: problemas fitossanitários, aumento dos custos de produção e queda da rentabilidade dos produtores são alegados como sendo provocadores da queda do número de áreas plantadas.

Segundo Vieira (2003), os produtores são caracterizados como sendo pequenos (aqueles que possuem área total de inferior a 50 hectares), médios (os que possuem entre 50 a 200 hectares) e grandes produtores (aqueles que possuem acima de 200 hectares).

TABELA 5.2 – QUANTIDADE DE IMÓVEIS RURAIS, NÚMERO DE PÉS EM PRODUÇÃO E PRODUÇÃO DE LARANJA, DIVIDIDAS POR CATEGORIAS DE PRODUTORES.

Categoria de produtores	Imóveis rurais (%)	Pés em produção (%)	Produção (%)
Pequenos	66,6	23,0	21,8
Médios	25,5	36,0	30,8
Grandes	7,9	41,0	47,3
Total	100,0	100,0	100,0

FONTE: VIEIRA, 1998.

As empresas processadoras de suco passaram a manter sua própria produção, verticalizando sua cultura e gerando estoques, o que é apontado como sendo também um fator para o número reduzido de produtores ainda em atuação no setor. Alguns produtores estão migrando para o cultivo da cana-de-açúcar por ser mais barato seu plantio e rápido seu retorno.

As associações tiveram o importante papel na forma que se caracteriza o setor contemporaneamente, essas representavam diferentes interesses. A Associtrus – Associação Paulista dos Produtores de Citrus – representava o interesse dos citricultores desde 1974 e, a partir de 1988, surgiu a Aciesp – Associação dos Citricultores do Estado de São Paulo – que passou a atuar conjuntamente com a primeira. A Abrassucos – Associação Brasileira das Empresas Processadoras de Sucos – criada em 1975 foi a primeira a representar as empresas processadoras de suco de laranja concentrado, em 1985 nasce a Anic – Associação Nacional da Indústria Cítrica – e em 1988 surgiu a Abecitrus – Associação Brasileira dos Exportadores de Citrus – reunindo as duas anteriores, o que acabou por dividir o setor em duas dimensões distintas. Uma dimensão seria representada pelas empresas processadoras de suco e a outra dimensão pode ser entendida como a dos citricultores.

Atualmente, o setor encontra-se altamente concentrado, com apenas quatro empresas ativas. No ambiente das fazendas, o número de produtores tem reduzido consideravelmente, onde os pequenos tornam-se cada vez mais raros.

A primeira dimensão é caracterizada como sendo a forma como se desenvolve as relações entre as grandes empresas de suco concentrado. A segunda é marcada pela forma como se apresentam as relações entre os citricultores, sendo que cada dimensão possui diferenças marcantes.

5.3 Características do relacionamento produtor-empresa processadora de suco

Na década de 80 ocorreram grandes geadas na Flórida, o que acabou por aumentar sobremaneira a demanda pelo suco de laranja brasileiro. Os produtores, percebendo a rentabilidade da atividade citrícola, passaram a solicitar o repasse destes lucros alcançados pelas empresas produtoras do suco concentrado para o preço de compra da caixa de laranja que era vendida em moeda brasileira, sendo o suco concentrado negociado em dólar. Os produtores, que na época eram representados pela Associtrus, após várias discussões conquistaram tal repasse, no que foi caracterizado como contrato-padrão. Este foi extinto em 1995, passando o preço estipulado pela caixa de laranja a ser livre.

O contrato-padrão permitia uma relação entre produtor e empresa menos conflituosa e mais clara, uma vez que tanto citricultores e empresas processadoras de suco consideravam-se ganhadores na negociação.

O fim do contrato-padrão provocou o direcionamento das ações decisivas no setor para as mãos da indústria, pois os representantes dos citricultores não possuíam mais a mesma

força. Estas, por sua vez, passaram a agir com intuito de não fortalecimento dos citricultores no setor. As empresas, compreendendo claramente a relação existente, e procuram afetar a organização dos citricultores das seguintes formas: a) aumentando o preço para atrair o produtor e deixá-lo distante das associações, quando estas começam a ganhar poder de representação e aglutinação e b) isolando o produtor quando a associação não está tão legitimada para negociar (PAULILLO, ALMEIDA e VIEIRA, 2006).

A atuação das associações representativas dos citricultores mostrou outro erro estratégico, o de pautar sua atuação unicamente no processo de comercialização da laranja entre citricultor e a empresa processadora de suco. Paulillo, Almeida e Vieira (2006) dizem que “a venda da laranja não pode ser o viés de atuação de uma associação citrícola, ela deve ser somente um viés”. Ainda, existem outros fatores que tornam a atuação destas associações menos importante no setor, tais como: a capacitação de seus associados, definições de perfis de produtores e parlamentares para representação política, dentre outros.

A Assimetria de poder entre empresa e citricultura se elevou de forma surpreendente com o livre preço da caixa de laranja. A partir de 1994 a dominação da empresa processadora de suco concentrado e congelado se intensificou, aumentando a concentração destas, reduzindo o número de empresas processadoras de suco que atualmente se encontram em 4 empresas somente.

Assim, a performance da associação que representa as grandes empresas (4Cs) se mantém única e sua forma de atuação é legítima dentre as que ela representa, o que permite dizer que existe uma grande concentração industrial e poucos atores, tornando essa dimensão mais coesa e mais concentrada, conseqüentemente mais organizada (PAULILLO, 2006).

Na segunda dimensão prevalece a divergência de interesses, que é representada por três associações (Associtrus, Citrus e a Aciesp), sendo que nenhuma possui grande representatividade dentro do setor, conforme quadro 5.2.

QUADRO 5.2 – REDE DE NEGOCIAÇÃO CITRÍCOLA NO BRASIL ENTRE 1970 – 2004.

GRANDE INDÚSTRIA (primeira dimensão)	CITRICULTORES (segunda dimensão)
Determinantes	Indeterminantes
Homogeneidade de interesses (01 associação)	Heterogeneidade de interesses (03 associações)
Concentração industrial	Dispersão territorial
Poucos atores	Milhares de atores

Fonte: ELABORADO PELA AUTORA A PARTIR DE PAULILLO, 2006.

À medida que se intensificava a produção de laranja foi se construindo, concomitantemente, uma rede de poder específica, pois as relações mantidas entre os atores citrícolas se modificaram ao longo do tempo, o que se traduz em fortalecimento de determinados atores, conseqüentemente menor poder/representatividade de outros (PAULILLO, 2006).

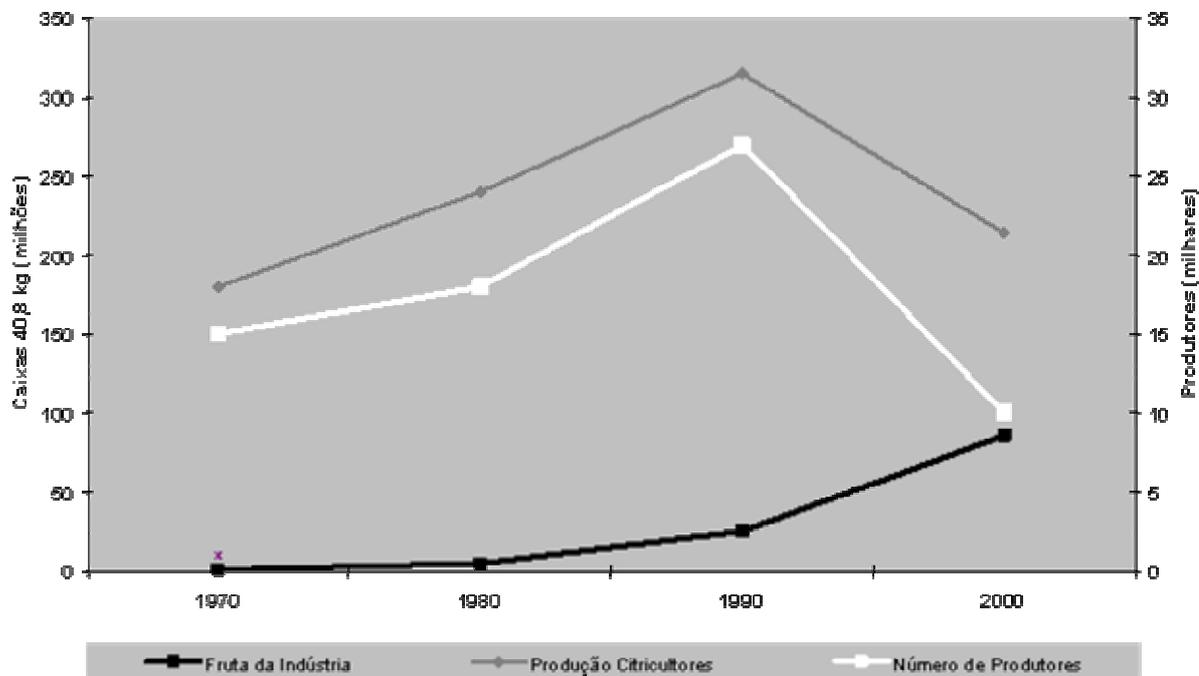


GRÁFICO 5.5 – CONCENTRAÇÃO DO SETOR CITRÍCOLA.

Fonte: Associtrus.

O gráfico 5.5 apresenta a crescente concentração do setor. A empresa processadora de suco concentrado e congelado aumentou significativamente seus pomares nos últimos quinze anos e, com isso, o número de produtores e a produção dos pomares existentes, que vinham crescendo caíram bruscamente. Em 1995 o setor contava com média 22.000 produtores, atualmente eles representam menos da metade, no entanto, essa mesma queda não se configura na produção de laranjas. Tais acontecimentos podem gerar um ambiente cada vez mais concentrado que, por sua vez, cria um ambiente cada vez mais conflituoso nas relações entre citricultores e empresas processadoras de suco.

A verticalização da produção das empresas processadoras de suco ajuda a tornar o ambiente ainda mais fácil e controlável por elas, pois o número cada vez maior dos produtores

contra um número cada vez menos de empresas e, estas dispõem de um número considerável de fazendas próprias, que acaba por contribuir para a manutenção de um ambiente de total controle.

5.4 O problema do trabalho infantil no setor

Em meados de 1995 o setor citrícola passou a sofrer com várias denúncias por parte dos mais diferentes agentes internacionais e nacionais (mídia, órgãos competentes de combate ao trabalho infantil, dentre outros) sobre o uso do trabalho infantil na cadeia produtiva. Segundo Paixão e Neves⁴⁵, no Estado de São Paulo, esta realidade foi exposta ao grande público depois da publicação da Revista "Atenção!", no final de 1995, com a reportagem intitulada Nossas crianças: sucata do progresso. Também as Promotorias de Justiça, os Sindicatos e Federações sindicais paulistas se mobilizaram, com distintos graus de engajamento, contra o trabalho infantil na citricultura.

As empresas processadoras de suco concentrado e congelado, por serem as mais visadas tanto pela mídia como pelos concorrentes internacionais, são mais fortemente atingidas por meio de questionamentos destes órgãos. Em dezembro de 1995, foi encaminhado pela Fundação Abrinq à Abecitrus e para algumas empresas ou Federações empresariais que estavam sendo acusadas de explorar ou de adquirir produtos de fornecedores que exploravam o trabalho de crianças uma carta aberta que exigia uma postura destas no sentido de erradicar o trabalho infantil no setor.

As empresas se mobilizam conjuntamente através de seu representante – sua associação, para articular formas de combate a estas denúncias. A primeira providência foi uma

⁴⁵ < <http://www.iets.org.br> > Acessado em 20.11.06.

resposta da Abecitrus em seu *site* declarando que “a empresa não emprega, nem jamais empregou, crianças em qualquer fase de suas atividades”. No entanto, reconhece que o problema de utilização da mão-de-obra existe no campo e na cidade.

Outras ações foram realizadas, como seminário em conjunto com a Fundação Abrinq, resultando em assinaturas de cartas de compromisso de Araraquara e Bebedouro e projetos que visavam consolidar a idéia de que lugar de criança é na Escola. O projeto pioneiro foi o Projeto Somar criado em 1996 visando proporcionar educação complementar a crianças de 7 a 14 anos, filhos de funcionários e sítiantes vizinhos destas propriedades. Inspirados neste exemplo, em 1997 foi fundado o Centro de Educação Complementar (CEC) Fundecitrus, no Município de Araraquara, mantido pela Abecitrus e Fundecitrus. A partir destes, vários outros projetos educacionais são promovidos pelas agroindústrias citrícolas do Estado de São Paulo, envolvendo todas as empresas processadoras de suco.

A partir destas iniciativas as principais empresas citrícolas do Estado de São Paulo se habilitaram a receber o “Selo Empresa Amiga da Criança” da Fundação Abrinq⁴⁶.

⁴⁶ Detalhado no anexo C deste trabalho.

Considerações finais

A história da citricultura brasileira é caracterizada por dois momentos distintos: a regulamentação estatal e auto-regulação, os quais representam ambientes institucionais diferentes, conseqüentemente causando impactos variados a todos os atores do setor, fazendo deste um ambiente de articulação e disputadas cada vez mais centrada.

A relação delicada entre empresa processadora de suco de laranja concentrado e citricultores é algo que marca toda a história do setor, apesar do período pacífico conseguido com o contrato-padrão, extinto na década de 90.

Pode-se inferir, portanto, que no setor citrícola acontece uma interação estratégica desigual, porque os recursos de poder são distribuídos de forma desigual entre seus atores, e o recurso de poder determina o campo de atuação de cada ator que, por sua vez, determina a realidade e forma de agir de cada um, caracterizando este como um ambiente com características oligopsônicas (PAULILLO, 2006).

O trabalho infantil de configura como sendo um importante tema a ser trabalhado nas empresas do setor pois, configura-se como um problema de ordem social bastante evidenciado pela mídia e órgãos competentes.

No próximo capítulo serão apresentados os resultados dos estudos de caso realizados em três diferentes atores do setor, tendo como norte a responsabilidade social em suas mais variadas questões.

CAPITULO 06

Apresentação dos resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados das entrevistas realizados em oito empresas e mais duas associações do setor citrícola do Estado de São Paulo, com o intuito de construir um arcabouço das práticas e entendimento da RSE para as empresas pesquisadas. Inicialmente será feita uma caracterização geral da amostra, depois a caracterização sumária das empresas, com informações colhidas nas entrevistas, *sites* e outras fontes. Em seguida, realizou-se uma comparação dos casos.

6.1 Caracterização geral da amostra

Para o propósito deste trabalho foram realizadas entrevistas semi-estruturas com atores considerados relevantes do setor, localizados no Estado de São Paulo, onde existe o chamado cinturão citrícola.

Foram elaborados três roteiros de entrevistas: um voltado para as empresas processadoras de suco concentrado, denominadas: C1, C2, C3 e C4, sendo que uma empresa não participou da pesquisa alegando alto grau de detalhamento do questionário aplicado. Outro roteiro, voltado para os produtores rurais, perfazendo um total de quatro empresas pesquisadas, denominadas P1, P2, P3 e P4. Ainda, um terceiro roteiro fez-se necessário à medida que se percebia a importância das associações dentro do setor citrícola, sendo entrevistadas duas associações, uma representante das empresas processadoras de suco concentrado e outra representativa dos produtores rurais, denominadas A1 e A2 respectivamente.

As perguntas sofreram mudanças de acordo com a realidade de cada empresa, no entanto, mantendo em todas as entrevistas o objetivo da análise de cada questionamento. Em todas as empresas os questionamentos obedeceram a uma seqüência de temas a serem investigados, a saber: Responsabilidade social empresarial, Responsabilidade social empresarial interna, Responsabilidade social empresarial externa, Ambiente institucional, Isomorfismo e Legitimidade.

As entrevistas aconteceram com funcionários diretamente envolvidos com as ações orientadas para a RSE de cada empresa e fazenda, indicados por elas. A maioria ocupa posição de liderança (gerência/diretoria). Nas fazendas foram os diretores e proprietários. O quadro 6.1, abaixo, apresenta um panorama dos entrevistados.

QUADRO 6.1 – PERFIS DOS ENTREVISTADOS.

Ator pesquisado		Entrevistados	
		Cargo que ocupa	A quem responde diretamente
Empresas	C1	Gerente de relações trabalhistas	Direção da empresa
	C2	Gerente de RH	Direção da empresa
	C3	Gerente de RH e Gerente de Produção	Direção da empresa
	C4	-	-
Fazendas	P1	Gerente geral	Proprietário da fazenda
	P2	Gerente geral	Proprietário da fazenda
	P3	Proprietário da fazenda	-
	P4	Um dos proprietários	Sócios proprietários
Associações	A1	Diretor	Comitê consultivo
	A2	Diretor	Comitê consultivo

Fonte: ELABORADO PELA AUTORA.

Para orientar a leitura, a figura 6.1 demonstra a seqüência dos resultados.

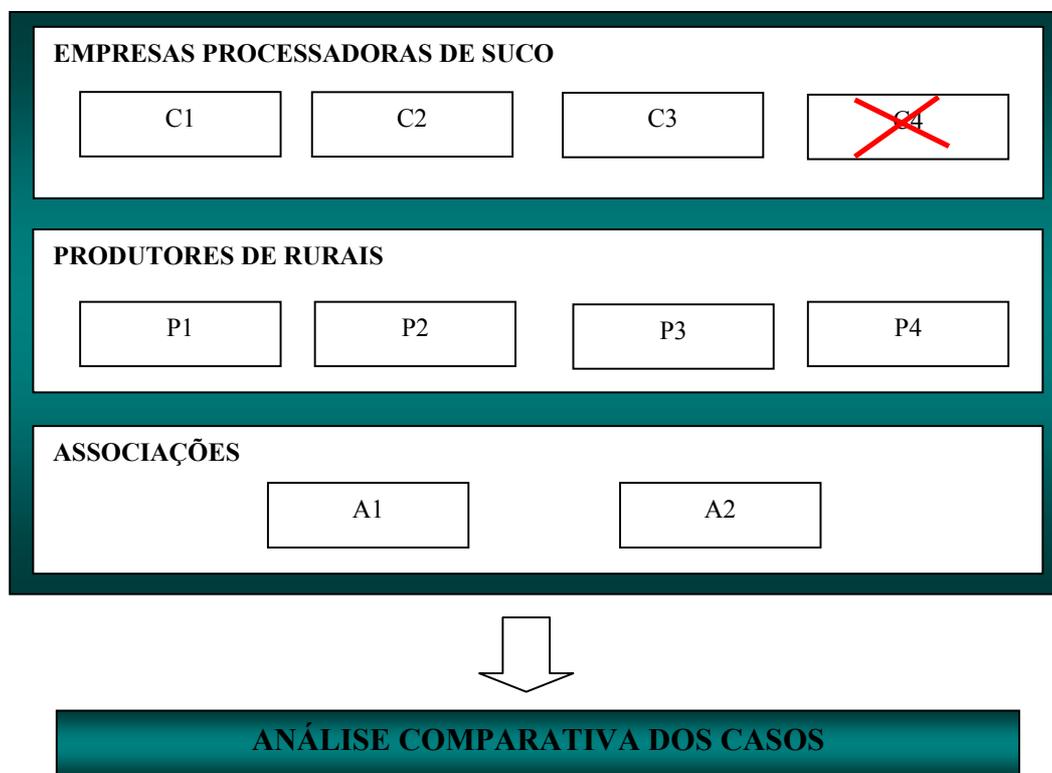


FIGURA 6.1 – SEQUÊNCIA DE APRESENTAÇÃO DOS ATORES PESQUISADOS.

Fonte: ELABORADO PELA AUTORA.

6.2 Empresas processadoras de suco concentrado

Foram pesquisadas as maiores empresas processadoras de suco concentrado, totalizando quatro, sendo que uma delas não concedeu a entrevista alegando alto grau de detalhamento do questionário aplicado.

6.2.1 Empresa C1

Fundada no começo da década de 60, foi a primeira a se instalar numa pequena cidade do interior de São Paulo, local escolhido estrategicamente pelas condições de solo e clima

extremamente benéficos para o cultivo da laranja e por ser quase o centro de vasta região de cultivo da fruta.

A empresa faz parte de um grande grupo familiar e nasceu totalmente voltada para o mercado externo, tendo como finalidade principal a exportação de suco de laranja pronto. Sua estrutura foi construída privilegiando a melhor maneira de acesso entre o cultivo da laranja, distribuição e armazenagem.

Tem capacidade para processar 450 mil caixas de laranjas a cada 24 horas, sendo 300 mil toneladas de suco por ano em seus sete meses de atividades, período de safra. Conta atualmente em 1900 funcionários.

É constituída por três unidades industriais, duas no Brasil e outra na Flórida, sendo que uma das instalações no Brasil é considerada uma das maiores fábricas de suco de laranjas do mundo. Possui postos avançados de recepção de frutas, o terminal de embarque em Santos e postos de desembarque e distribuição no exterior. Além da produção de suco concentrado, sua atividade principal, a empresa atua também na fabricação e comercialização de polpa cítrica peletizada, essências naturais, óleos essenciais, solventes e álcool cítrico que servem a indústrias de ramos tão diversos como cosméticos, alimentícios, perfumarias e tintas.

6.2.1.1 Caracterização da Responsabilidade Social Empresarial

A empresa entende privilegiar as questões sociais na sua gestão desde sua fundação, mesmo antes de receber o nome de responsabilidade social empresarial, por influência de seu fundador. Este tinha por princípio pessoal retribuir à comunidade local qualquer recurso tirado dela. Então, responsabilidade social empresarial, para a empresa, são todas as ações que visam o retorno dado a população de algo tirado de determinada localidade.

A empresa sempre buscou parceira para seus projetos sociais, pois entende que facilita a realização dos mesmos e espalha conscientização com as questões sociais a outras entidades. Esta participação não é, obrigatoriamente, financeira. Muitas vezes acontece via colaboração de funcionários ou doação de equipamentos. Não existe um critério formal para a escolha dos parceiros, a não ser uma análise da adequação deste à atividade a ser realizada.

Segundo o entrevistado foi perceptível o crescimento das ações sociais nos últimos anos, mas precisamente nos últimos cinco anos. Mostra disso, foi a criação de um departamento para a gestão das atividades sociais de todo o grupo.

*** Responsabilidade Social Empresarial Interna**

As ações consideradas de responsabilidade social da empresa tanto internas, como externas ficam a cargo de dois departamentos. Do recém criado (2001) departamento de comunicação social, que cuida da formulação dos projetos e sua devida aprovação, e do departamento de recursos humanos, que cuida da execução de suas atividades. Foram apresentadas duas razões principais para tal divisão. A primeira se dá pela proximidade do RH com as pessoas atingidas pelos projetos, mesmo sendo elas externas a empresa e a segunda razão argumentada é o tamanho de cada setor. O RH conta com 20 funcionários alocados no departamento geral, contando com mais um funcionário em cada unidade da empresa. Conseqüentemente, possui maior poder de acompanhamento dos projetos. Já o setor de comunicação social é considerado muito enxuto, composto por 02 funcionários, mais 02 terceiros e 01 estagiária.

A empresa possui projetos, como participação nos resultados, benefícios gerais, visita das famílias dos funcionários a empresa, dentre outros que visam à satisfação dos

funcionários no ambiente de trabalho bem como, provocar nestes um engajamento quando a execução de suas atividades.

Uma questão considerada de extrema relevância para a realização dos projetos é a proximidade hierárquica do setor de comunicação social com a presidência da empresa. O setor, também, conta com o apoio pessoal de uma das acionistas. Entende-se, que dessa forma as questões burocráticas e aprovação são mais rapidamente resolvidas.

O gerente acredita que existe um perfil profissional adequado para trabalhar com a responsabilidade social dentro das empresas, mas não com uma formação específica. Entretanto, eles necessitam características específicas, como: gostar do contato com vários estilos de pessoas, ser comunicativo e cuidadoso. Segundo o entrevistado estas características são consideradas fundamentais, uma vez que este profissional terá contato direto e constante com pessoas extremamente carentes.

A empresa possui um código de ética voltado para seus funcionários, conseqüentemente, com divulgação somente interna. Nele são pautadas questões como os direitos e deveres dos funcionários e da empresa.

*** Responsabilidade Social Empresarial Externa**

A empresa defende que toda atividade econômica deve gerar algum benefício social a comunidade da qual faz parte. Dentro dessa filosofia, a criança e o adolescente têm sido o alvo preferencial de suas ações sociais, que contemplam tanto os filhos de funcionários como a população infantil das localidades onde estão suas instalações. Também, possui um projeto que visa atender as comunidades, não especificando público-alvo, com exames médicos na própria

comunidade. Atualmente, este tem sido encarado como a ‘menina dos olhos’ para a presidência da empresa.

As atividades sociais da empresa mudaram ao longo do tempo. Os primeiros programas que se tem registro começaram em 1981, através de doações financeiras, doação de seus produtos, programa de doação de leite para os filhos de funcionários, programas de visitas às fábricas, comemorações de natal com distribuição de presentes, concurso de redação e desenho, dentre outras atividades, mas sempre contemplando somente as crianças.

Os projetos que visam a comunidade são projetos que buscam trabalhar nas crianças e adolescentes com ênfase na educação, cultura, esporte e lazer – estes procuram trabalhar o intelecto proporcionando atividades às crianças e aos adolescentes fora de sua hora normal de aula. Possui projetos de ajuda a creches, asilos, hospitais e escolas – são doações em dinheiro, equipamentos e materiais diversos. Ainda, possui projetos que visam conscientizar as crianças e o adolescente quanto aos males das drogas.

Por questão de preservação quanto ao uso adequado de seu produto, a empresa extinguiu o projeto que visava à doação de suco de laranja à comunidade, sendo terminantemente proibido a doação de qualquer produto da empresa.

O selo de ‘empresa amiga da criança’ é considerado como um importante reconhecimento adquirido pela empresa. O mesmo foi fornecido pela Fundação ABRINQ⁴⁷ pela primeira vez em 1999 e vem sendo renovado a cada ano e ocupa uma posição de destaque na fala do entrevistado.

⁴⁷ Maior detalhamento do selo ‘empresa amiga da criança’ fornecido pela Fundação ABRINQ consta no apêndice C deste trabalho.

***Ambiente Institucional**

Por influência do fundador, os novos acionistas continuam a privilegiar ações sociais nas suas formas de gestão. A criação do setor de comunicação social é apontado como uma demonstração clara da evolução da empresa em questões sociais desde seu nascimento.

A motivação dos funcionários, do operacional ao estratégico, é algo que aumenta à medida que a empresa se envolve com as questões sociais, refletindo, conseqüentemente, na produção e no ambiente de trabalho. A vontade de participar, mesmo fora do horário normal de trabalho, é caracterizada como surpreendente, obrigando os responsáveis diretos pelos projetos a adotar critérios de escolha dos participantes.

A empresa faz uso de incentivos fiscais, seus projetos são classificados em dedutíveis e não dedutíveis, mas não considera que este seja um motivador para sua atuação social, pois a parte isenta é tão simbólica que não representa interesse na sua utilização.

*** Isomorfismo**

Dentre os projetos realizados, não são utilizados critérios para a escolha dos mesmos. Estes são criados dentro da própria empresa e, para tanto, não foram realizadas visitas a outras organizações com o intuito de partilhar conhecimentos. Dessa forma, a empresa diz não utilizar modelos, a exceção de um projeto, adquirido por franquia que visa proporcionar as crianças conhecimentos relativos a uma profissão. Este projeto anualmente inicia nova turma, já está no seu segundo curso técnico.

As primeiras ações sociais nasceram como resposta às denúncias ao uso de trabalho infantil no setor. Assim, os primeiros projetos foram criados com o intuito de

proporcionar às crianças um ambiente apropriado onde lhes seria oferecido atividades de esporte, lazer e cultura.

A empresa não utiliza formas técnicas para avaliar o impacto de seus projetos, apesar de acompanhá-los durante 05 anos. Argumenta que o impacto é sentido nas respostas diárias dos participantes, ou seja, na satisfação que elas demonstram.

***Legitimidade**

A empresa diz perceber claramente os ganhos advindos com os projetos sociais apesar de não conseguir mensurá-los. Os ganhos seriam:

- com competitividade – quando conseguem vencer concorrência por agir de forma socialmente responsável. O entrevistado citou como exemplo alguns bancos holandeses, que privilegiam as empresas que possuem projetos sociais na liberação de créditos ou isenção de impostos;
- com retenção e atração de talentos – apesar de argumentar não ter problemas na contratação de funcionários, pois possui uma demanda muito grande de pessoas capacitadas querendo fazer parte do quadro de funcionário da empresa, como, também, a melhoria no padrão de relações com os empregados – com os projetos sociais os funcionários ficam mais motivados passam a ter relacionamentos mais saudáveis dentro e fora da empresa; e
- melhoria no padrão de relacionamento com os fornecedores – a empresa diz selecionar fornecedores que orientam sua atuação para a RSE. Prova disso, seria a cláusula que consta atualmente nos contratos de compra e venda tanto de matéria-prima, como nos demais produtos utilizados pela empresa. Já com relação à melhoria no padrão de suas

relações com consumidores não acredita ter ganhos, pois alega não ter consumidores diretos, mas com relação aos clientes percebe-se algum ganho ao ser visto como um possível fornecedor.

A empresa não dispõe de nenhuma forma para avaliar seu ganho de mercado com a RS, apesar de notar a sua importância nas relações. Não possui balanço social, mas elabora um relatório social sem números, onde são listadas todas as ações consideradas de responsabilidade social, sendo enviado para todos os seus clientes anualmente.

Os valores investidos com as ações sociais da empresa não foram relatados pois, existem normas internas que proíbem a divulgação de números que não pelos meios reconhecidos pela empresa e com prévia autorização da mesma.

6.2.2 Empresa C2

Instalada em local considerado estratégico para o cultivo da laranja, distribuição e armazenagem do suco concentrado congelado, sendo este seu principal produto e com destino certo – o mercado externo. A exportação representa para a empresa 95% da sua capacidade total de produção. Fundada no final da década de 60 e caracteriza-se como uma empresa familiar, conta com 14.000 funcionários.

Sua produção anual é de 50 milhões de caixas, mas sua indústria tem capacidade de processamento de 70 milhões de caixas. A empresa é composta por 05 unidades fabris, todas no estado de São Paulo e diversas unidades agrícolas no estado de São Paulo, Minas Gerais e na Flórida – EUA, pois a empresa investe fortemente em pomares próprios, algo em torno de 26 fazendas, numa área total de 45.000 hectares.

A empresa atua também na fabricação e comercialização do farelo de polpa cítrica peletizado ou farelo de casca de laranja, óleos essenciais que são óleos voláteis que são retirados da casca das frutas cítricas com maior aplicação nas indústrias alimentícias e farmacêuticas. Estes podem ser usados diretamente para dar o sabor em bebidas, sorvetes e outros alimentos, e na fabricação de medicamentos e cosméticos, como sabonetes e perfumes. São, também, usados ainda pelas indústrias fabricantes de produtos de limpeza.

6.2.2.1 Caracterização da Responsabilidade Social Empresarial

A empresa entende ser responsabilidade social qualquer ação que proporcione bem estar às pessoas. Assim, caracteriza seus projetos como sendo ações sociais sempre que a empresa se vir envolvida com a comunidade e substituindo, de certa forma, o papel do Estado.

A escolha pela criança como foco principal de suas ações, segundo o entrevistado, se dá por acreditar ser este o principal ator do futuro, mas suas ações não se restringem a este foco. Possui projetos, também, voltados aos idosos e enfermos, apesar de que neste caso também procura privilegiar as crianças.

A empresa busca alcançar um número cada vez maior de crianças a serem beneficiadas, e para isso conta com os parceiros, dividindo com estes a execução das tarefas. Por isso, considera tão saudáveis as parcerias.

As atividades de responsabilidade social sempre foram realizadas pela empresa, a diferença é que antes as ações eram esporádicas, nada era documentado e não divulgado, segundo o entrevistado. Apesar disso, percebe-se um crescimento considerável das atividades nos últimos anos.

Os valores investidos com as ações de responsabilidade social não são determinados, mas giram em torno de R\$ 600.000 ou 700.000, com média de 15.000 crianças beneficiadas por ano.

A empresa possui código de ética, no qual estão listados os princípios básicos de ética, destinado a seus funcionários e com divulgação somente interna.

*** Responsabilidade Social Empresarial Interna**

Fica a cargo da área de relações trabalhistas/recursos humanos o cuidado com as ações sociais da empresa. Apesar das novas atribuições, não foi contratado nenhum novo funcionário e todos os 20 que já faziam parte do departamento têm participação direta nos projetos.

São consideradas, pela empresa, como sendo ações de responsabilidade social tanto as destinadas a seu público interno, como as que visam o público externo, no entanto, não privilegia nenhum direcionamento, pois entende que mesmo as atividades voltadas para o público externo acabam atingindo o público interno.

O departamento de relações trabalhistas encampa o desenvolvimento dos projetos, mas as ações não ficam só fechado neste, todos os funcionários participam de acordo com a necessidade, ou seja, todos os níveis são envolvidos desde a direção até o nível operacional.

A proximidade do departamento de relações trabalhistas com a direção é vista como fundamental. Segundo o entrevistado, não existem recursos humanos bons se a alta direção também não for boa e não perceber a importância dessas atividades. Por mais que a empresa disponha de profissionais de recursos humanos competentes, sem o apoio da direção não obterá êxito, pois a área está atrelada a cultura da alta direção da empresa.

O entrevistado não acredita que exista um perfil específico adequado para trabalhar com questões sociais, por isso foram absorvidos profissionais que já faziam parte do quadro de funcionários, mesmo sem treinamento prévio, no entanto, estes profissionais já faziam parte do RH e por essa razão entende-se que já dispunham de conhecimentos e habilidades necessários para trabalhar com pessoas, que sempre foi a razão de sua existência.

Os projetos que visam os funcionários são os seguintes: participação nos resultados, benefícios gerais, visita das famílias dos funcionários a empresa, dentre outros que visam à satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho bem como, provocar nestes um engajamento quando a execução de suas atividades. Ainda, projetos de conscientização de seus funcionários quanto a questões ambientais e sociais.

A motivação por parte dos funcionários com a postura da empresa orientada para a RSE é visível. Em alguns casos, a empresa precisa adotar critérios na escolha dos voluntários, tamanha vontade destes em participar, mesmo que estas atividades sejam fora do horário normalmente de expediente. Essa motivação, não se traduz somente nas atividades dos projetos, como também na satisfação do funcionário em fazer parte de uma empresa que leva em consideração questões sociais na sua gestão.

*** Responsabilidade Social Empresarial Externa**

As atividades de responsabilidade social externa sempre existiram, mas houve um crescimento e uma melhor gestão nos últimos tempos, mas especificamente nos últimos cinco anos. Entretanto, os projetos desenvolvidos pela empresa sempre procuram atuar privilegiando a simplicidade, pois entende que para desenvolver ações sociais não se faz necessário muitas pessoas e nem muitas técnicas.

A criança é o foco de atuação dos projetos sociais da empresa, nos requisitos educação, cultura, esporte, saúde e lazer. Assim, realiza atividades envolvendo desenho, pintura, dança, redação, música, esporte e teatro. Cada ano a empresa trabalha um tema em pauta na mídia e relaciona a um projeto social, como exemplo se pode citar o projeto: Campanha C2 na copa, aproveitando a Copa 2006 para desenvolver competição de futebol entre crianças de diferentes escolas públicas. Também, existem projetos de ajuda as mais variadas entidades, como apoio financeiro, doação de equipamentos, reforma, dentre outros.

Ainda, possui projeto que visa oferecer laranja na merenda escolar, na tentativa e complementar a alimentação dos mesmos com os benefícios do suco de laranja, bem como eventuais projetos de ajuda a creches, asilos, hospitais e escolas que se caracterizam como sendo doações em dinheiro, equipamentos e materiais diversos.

A empresa possui desde 2001 o selo de 'empresa amiga da criança' fornecido pela Fundação ABRINQ, o qual é considerado representativo de sua preocupação e ações que visam as crianças.

***Ambiente Institucional**

Os motivos que levam a empresa trabalhar as questões sociais na sua gestão é a percepção do ambiente externo a ela. Por ter quase 100% de sua produção exportada não vê razão em relacionar seus projetos sociais com a idéia de valorização da imagem e/ou reputação no Brasil, mas admite que o fato de manter uma postura ética acaba por valorizá-la.

Outro motivador conquistado, foi atingir de forma positiva os funcionários. Estes estão mais motivados e procuram de participar dos projetos mesmo fora do horário de expediente.

Os incentivos fiscais não são utilizados, pois a empresa considera o valor a ser isentado tão baixo que não compensa fazê-lo e não acredita que exista pressão legislativa incentivadora das ações sociais.

*** Isomorfismo**

A empresa percebe um grande espaço de atuação do setor privado com as questões sociais, provocado principalmente pelas péssimas condições de vida presentes em muitas regiões do país. Diz comungar da idéia de que algo precisa ser feito, e considera saudável que o setor privado ajude neste sentido. Apesar de concordar que cabe ao primeiro setor a responsabilidade pelo bem estar da sociedade, este não está executando seu papel a contento. Entretanto, não entende que as empresas devam realizar todas as funções que cabe ao governo, mas podem participar de forma a tornar o ambiente mais digno para todos.

Diz-se não usuária de modelos, pois seus projetos são criados dentro da própria empresa. Em contrapartida, relata fazer visitas a ONGs com o intuito de realizar parceira, pois considera saudável o olhar a atuação do outro com o intuito de evitar erros e repetir acertos.

***Legitimidade**

C2 percebe que a sociedade, de modo geral, está levando em consideração as questões sociais e passa a ver com bons olhos as empresas que o fazem, mas diz não ser esse o seu principal motivador. Nas condições atuais diz que não sabe o quanto ganha com essas ações, no entanto, reconhece que há valorização da imagem com a responsabilidade social empresarial, mas não acredita que há crescimento de receita ou acesso a mercado pois, não consegue atuar em

novos nichos por causa da responsabilidade social, ou seja, não vê ganhos econômicos propriamente ditos, mas sim ganhos de imagem.

Outro importante ganho percebido pela empresa é a atração e retenção de talentos bem como, bom relacionamento com os clientes e fornecedores à medida que a empresa começa a selecionar com mais critérios sua cadeia, tanto à jusante, como à montante.

Os impactos provocados pelas ações de responsabilidade social não são mensurados, a não ser pelo retorno verbal de seus participantes. O entrevistado diz não confiar em nenhuma forma existente para avaliar o impacto na comunidade ou no público-alvo, pois não se pode garantir a saída de um atleta do projeto que visa o esporte, por exemplo.

A empresa não possui balanço social, mas divulga várias ações que considera como sendo ações sociais em seu *site* e em jornais internos e externos, os quais são passados inclusive para seus clientes internacionais por intermédio de relatórios.

6.2.3 Empresa C3

A empresa faz parte de um grande grupo que atua em diversos ramos do agronegócio. Mesmo pertencendo ao grupo, a empresa se mantinha com os mesmos procedimentos, uma vez que sua aquisição foi acontecendo aos poucos em virtude de ser a primeira vez que o grupo atua no processamento de frutas cítricas.

Atualmente a empresa passa pelos processos rotineiros (desde a mudança de razão social até alterações em uniformes e materiais de papelaria, passando por mudanças de formulários, de embalagens, logotipos das instalações físicas entre outras) e de mudança de nome. Esta passará a ser chamada pelo mesmo nome mundial do grupo ao qual pertence.

Composta atualmente por várias unidades fabris no Estado de São Paulo e mais duas nos Estados Unidos da América, a empresa conta com aproximadamente 2.300 funcionários.

A empresa é controladora das processadoras de cítricos do grupo, detém 10% da produção e da venda mundial de suco de laranja. Para assegurar a comercialização, sua produção é apoiada na compra de laranja de diferentes citricultores com os quais mantém contrato de exclusividade, bem como investe em pomares próprios.

O suco de laranja concentrado e congelado produzido pela empresa é distribuído e vendido a mais de 300 clientes em vários países.

Hoje o grupo atua na industrialização, comercialização e na exportação não só do suco concentrado, mas também em outros ramos do agronegócio, a saber: café, algodão, farelo e óleo de algodão, soja, óleo, farelo, gorduras e outros derivados da soja, açúcar, álcool, milho e limão. A empresa, também, comercializa subprodutos provenientes do esmagamento dos cítricos como aromas, terpenos, polpas flotantes e farelo de polpa cítrica para consumo animal.

6.2.3.1 Caracterização da Responsabilidade Social Empresarial

A empresa entende a responsabilidade social como qualquer ação que ajude a melhorar a vida das pessoas. Percebe que sua atuação interfere diretamente na comunidade da qual faz parte, por essa razão procura desenvolver atividades locais.

Não existe a preocupação em catalogar seus projetos, mas sabe que possui projetos sociais voltados para os funcionários, incluindo terceiros, e para a comunidade nas quais mantém suas instalações.

Suas ações sociais existem desde 1997, mas os entrevistados destacam que houve um crescimento considerável nos últimos cinco anos, assim como os projetos tornaram-se mais robustos, tanto em investimento como em beneficiados.

A empresa se mostra preocupada com questões ambientais, para tanto desenvolveu estudos que resultaram na elaboração de um material intitulado 'Programa Preventivo Ambiental'. Foi desenvolvido com o intuito de conscientizar seus colaboradores para a importância do uso adequado do meio ambiente, incentivando a sua preservação. Foi disponibilizado para todas as empresas do grupo e é revisto de três em três meses, visando a unificação das práticas de preservação no meio ambiente em todos os setores de atuação do grupo.

Alguns dos projetos sociais contam com parceria da Prefeitura, sendo abordada como importante fator de acesso às crianças realmente necessitadas. Embora, a maioria dos parceiros não passe por critérios de avaliação para suas escolhas.

O código de ética da empresa é voltado somente para seus colaboradores, não sendo divulgado externamente. Com relação ao orçamento utilizado nos projetos, o entrevistado diz não ter idéia de quanto representa, mas sabe que conta com uma verba reservada exclusivamente para este fim.

*** Responsabilidade Social Empresarial Interna**

A empresa diz envolver todos os funcionários nos projetos sociais que realiza, desde os diretores quando de sua aceitação e permissão do projeto, passando pelo pessoal da matéria-prima até o administrativo. Entretanto, entende que estas práticas devem ficar em última instância nas mãos das pessoas como maior poder de análise do subjetivo (motivação,

comportamento, entendimento, etc) e mais envolvidas com as pessoas, no caso o departamento de recursos humanos. Este tem mais facilidade de contato com as pessoas, pois entende melhor suas características, ou seja, ele tem as condições necessárias para isso, pelo perfil de seus profissionais.

Os primeiros projetos nasceram visando o público externo, ou seja, a comunidade e depois foram atingindo o público interno. A explicação para esse movimento de fora para dentro se dá, pois os projetos nasceram com intuito de combater as denúncias de trabalho infantil no setor na metade da década de 90, ou seja, o entendimento do conceito de responsabilidade social da empresa nasceu percebendo primeiro as questões sociais externas e depois o interno.

Os projetos internos são os seguintes: participação nos resultados e benefícios gerais (plano de saúde, plano farmácia, etc.) dentre outros que visam à satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho bem como, provocar nestes um engajamento quando a execução de suas atividades, e em alguns casos se estendem até os terceirizados;

*** Responsabilidade Social Empresarial Externa**

Os projetos sociais da empresa nasceram voltados para as crianças, mas em alguns projetos o campo de atuação expandiu, atingindo toda a família, no entanto, são as crianças de 07 a 14 anos seu foco principal de atuação. Estes visam atender as crianças das comunidades nas quais possui instalações nos requisitos educação, cultura, esporte e lazer. Nesse sentido, a principal preocupação tem sido em manter as crianças em local apropriado no horário fora da sala de aula.

Os projetos sociais que visam a comunidade são voltados para a criança e adolescentes com ênfase na educação, cultura, esporte e lazer. Estes procuram trabalhar o

intelecto proporcionando atividades às crianças e aos adolescentes fora de sua hora normal de aula, visando o maior crescimento tanto profissional como a conscientização destes como cidadão e indivíduo.

Possui projetos de ajuda a creches, asilos, hospitais e escolas que se caracterizam como sendo doações em dinheiro, equipamentos e materiais diversos. Ainda, realiza ações de conscientização de seus funcionários quanto a questões ambientais e sociais, visando proporcionar a seus funcionários conscientização da conservação ambiental e questões de ajuda ao próximo, como exemplo: incentivo a doações de materiais escolares e brinquedos.

***Ambiente Institucional**

Os projetos de responsabilidade social foram evoluindo ao longo do tempo, a medida que foi conseguindo êxito nas suas ações iniciais e, dessa forma, conseguindo respaldo da direção para encarar projetos maiores.

A motivação dos funcionários foi importante fator conseguido com a atuação orientada para a RSE. Eles se envolvem e cobram mais ação por parte da empresa nas questões sociais, resultando numa pequena rotatividade de pessoal, sendo fácil encontrar funcionários que estão na empresa há 18 ou 20 safras.

*** Isomorfismo**

Não existe maior motivador para suas ações sociais da empresa, de acordo com o entrevistado, a não ser o intuito de ajudar, uma vez que não são obrigados formalmente a agir dessa forma.

Os projetos não são baseados em modelo, assim como não foram realizadas visitas em outras instituições na tentativa de espelhar-se. Estes nascem dentro da própria empresa, baseados na visão de seus funcionários dos acontecimentos externo a ela, da realidade onde vivem e da nova forma como a sociedade percebe os problemas sociais, não estando, portanto, assim alheia a ação da mídia e da sociedade, apesar de não considerar estes os seus principais motivadores.

O selo de ‘empresa amiga da criança’ é considerado como sendo importante aquisição e revelador da conscientização por parte da empresa com os cuidados com a criança.

***Legitimidade**

A empresa se diz tímida quanto à divulgação de seus projetos. Considerando-se a organização no seu ramo de atividade que menos divulga as ações sociais que praticam, no entanto, a postura tímida está mudando. Segundo o entrevistado, a empresa começa a perceber a divulgação como uma consequência natural de uma boa ação.

A valorização da imagem é encarada como um dos ganhos associados a responsabilidade social, em contrapartida, o aumento de receita, acesso ao mercado e capital não são visto da mesma forma. No tocante a gestão de riscos a empresa, também, não se nota pontos positivos, o que seria diferente se fossem novos no setor.

A atuação nas questões de responsabilidade social é claramente notada pela empresa como um fator importante quanto a atração e retenção de talentos, pois o relacionamento com estes é visivelmente melhor, na medida que existe comprometimento com as ações da empresa.

C3 não considera que as práticas de responsabilidade social melhorem a qualidade de seus produtos, mas acredita na melhora de relacionamento tanto com fornecedores como com os clientes, criando assim uma rede de ação social, ou seja, a atuação de um ator puxa a boa ação do outro da mesma cadeia.

Com relação a ganho de mercado, apesar da dúvida na resposta dos entrevistados, dizem perceber os ganhos à medida que a sociedade vê com bons olhos seus produtos, principalmente no exterior, onde se encontram seus clientes. Em contrapartida, não sabe mensurar os ganhos, nem mesmo o retorno que a empresa consegue em virtude de seus projetos sociais.

A empresa não possui balanço social, mas divulga internamente todas as ações visando o social, mas a maneira ainda é considerada muito informal, pois só relatam os projetos e a forma como eles aconteceram, deixando pontos importantes de fora, como por exemplo, o impacto que essa atividade teve no público-alvo.

6.3 Produtores rurais

Manter contato direto com as empresas processadoras de suco foi o critério utilizado pela pesquisa para a seleção dos produtores rurais, perfazendo um total de quatro empresas pesquisadas. Na maioria, a laranja não é seu único ramo de atuação das fazendas. Todas estão localizadas dentro do cinturão citrícola paulista e são grandes propriedades.

6.3.1 Produtor P1

A fazenda existe desde a metade da década de 40, não tem na comercialização de laranja sua única atividade comercial, ficando esta classificada com a terceira mais produtiva. A ordem de classificação fica da seguinte forma: leite, cereais e laranja.

A produção da fruta ainda é considerada pequena, pois somente este ano a empresa realizou sua primeira colheita, apesar disso, mesmo antes de realizá-la, já possuía contrato de exclusividade com uma grande empresa, que deve vigorar pelos próximos três anos.

Caracteriza-se como uma propriedade familiar, composta por cerca de 130 funcionários, dos quais 70 residem na própria fazenda. Alguns trabalhadores estão há muito tempo a serviço da empresa, sendo fácil encontrar trabalhadores na sua terceira geração.

A empresa que atualmente caracteriza-se somente como fornecedora de matéria-prima, ensaia para 2007 a abertura de uma pequena empresa de leite pasteurizado.

6.3.1.1 Caracterização da Responsabilidade Social Empresarial

Ao falar em responsabilidade social o entendimento que se tem é o de ajuda ao próximo, permitindo a estes dispor de melhores condições de vida. Dessa forma, as ações sociais são quase que totalmente voltadas para seu público interno. Já, as destinadas à comunidade, são classificadas como doações esporádicas sem manter compromisso com nenhuma das entidades as quais tem contato.

A empresa preocupa-se, primeiramente, com a condição de vida de seus funcionários. A idéia é que o grupo trabalhe satisfeito, tenha progresso domiciliar e educacional, e que isto acabará refletindo nas novas gerações e na comunidade da qual fazem parte. Essa preocupação faz parte da cultura da fazenda e tem sua origem nos valores da família.

*** Responsabilidade Social Empresarial Interna**

As atividades voltadas para seus funcionários, são: salário diferenciado, cesta básica, participação nos resultados, condições de habitação e a possibilidade de ter produtos próprios cultivados dentro dos domínios da fazenda.

A área organizacional envolvida com a função de RSE é o departamento de recursos humanos, em virtude do foco de atuação da empresa estar focada no quadro de funcionários e seus familiares. No entanto, não foram contratados novos funcionários, ficando a cargo dos proprietários aprová-los e a melhor forma de conduzi-los.

O entrevistado reconhece que existem leis que obrigam a conceder aos funcionários direitos trabalhistas, mas os consideram ações ainda muito pequenas para proporcionar a estes qualidade de vida adequada. Por isso, as ações realizadas ‘a mais’ na relação trabalho/ produção, são consideradas como sendo ações de responsabilidade social.

O bom relacionamento com todos os seus funcionários, sempre foi buscado pela gestão da fazenda, pois entende que a produção só conseguirá atingir seus anseios dependendo da vontade e disponibilidade de seus funcionários. Então, a escolha pelo público-alvo da empresa vem por considerar que só por intermédio destes se atingirá a produção esperada e qualidade a contento. Dessa forma, entende estar agindo de forma socialmente correta, pois, proporcionando boas condições de vida a seus funcionários esta agindo, conseqüentemente, na comunidade.

*** Responsabilidade Social Empresarial Externa**

As ações de responsabilidade social da fazenda são consideradas embrionárias e visam atender as necessidades aleatoriamente e somente em forma de doações.

***Ambiente Institucional**

O citricultor diz perceber a forma como a responsabilidade social empresarial esta sendo abordada pela sociedade nos últimos tempos, mas não sente que isso lhe afete diretamente. Diz saber que seu principal cliente assume uma postura de conservadora das ideais de responsabilidade social. Entretanto, nota como sendo a maior preocupação deste o uso adequado de incentivos agrícolas, ou seja, argumenta, que a preocupação de seu cliente se dá pela importância que o tema adquiriu nos ambientes com os quais se relacionam, antes mesmo que no Brasil.

As práticas de responsabilidade social da empresa vêm por intermédio de decisão empresarial baseada nos valores pessoais do proprietário, no entanto, não descarta o incentivo que vem de fora.

Segundo o entrevistado, a motivação com os projetos sociais, por parte dos funcionários, é visível e se traduz como um importante incentivador de suas ações, não existindo nenhuma outra razão, nem legislativa, que pressione a atuação social da empresa.

*** Isomorfismo**

A forma de agir da empresa é pautada em dois princípios. Primeiro, possibilitar melhor qualidade de vida a seus funcionários (interna) e segundo por acreditar que precisa contribuir com a comunidade da qual faz parte (externa).

Nenhuma visita ou parceira foi feita para que a empresa adotasse seus projetos sociais. Dessa forma, não utiliza modelo de atuação. Suas ações externas, vem do contato estreito que possui com a comunidade, pois, trata-se de uma cidade pequena, onde as dificuldades são grandes e urgentes, não conseguindo ficar alheio a tal fato.

O produtor afirma constar no contrato de compra e venda que mantém com seu cliente uma cláusula referente ao uso adequado de defensivos agrícolas e a não utilização do trabalho infantil, no entanto, não é questionada ou fiscalizada nenhuma de suas práticas com relação a tais questões. Considera que possui uma relação de confiança entre eles.

***Legitimidade**

As ações de responsabilidade social não ajudam a conquistar mercados propriamente dito, mas ajuda a conquistar a confiança das empresas com as quais o citricultor negocia ou possa negociar, refletindo no valor de venda de seus produtores em comparação com seus concorrentes. No caso do leite, o cliente, também, se beneficia com a postura da fazenda com relação às questões sociais seja com o funcionário, com o meio ambiente ou com a comunidade.

Segundo o entrevistado, ainda não existe uma forma confiável para a avaliação das ações de responsabilidade social, nem para a empresa tampouco para o público-alvo. A empresa investe anualmente algo em torno de R\$ 15.000,00 para as ações de responsabilidade social externa, que pode ser entendida como uma ação voluntária com a participação dos funcionários.

Em se tratando de divulgação de suas práticas sociais, a empresa diz não ter essa preocupação atualmente. Entretanto, pretende rever essa postura a medida que acontecer a ativação da fábrica de leite pasteurizado.

6.3.2 Produtor P2

A fazenda existe desde o começo da década de 70. É propriedade de um grande empresário, adquirida por herança. Sempre comercializou laranja, mas esta não representa sua única fonte de atuação, possuindo dois outros produtos: eucalipto e gado de corte.

Fornece laranja para duas grandes empresas, possuindo com as mesmas um contrato de exclusividade que deve vigorar por mais 03 anos. Assim, toda sua produção só tem um destino, a produção de suco concentrado.

A empresa conta com 55 funcionários, mas não informou a quantidade de funcionários terceirizados e indiretos bem como, não informou sua capacidade produtiva.

6.3.2.1 Caracterização da Responsabilidade Social Empresarial

A responsabilidade social é entendida como ajuda ao próximo. Reconhece que cada empresa independente do tamanho tem obrigações no tocante a amenizar os problemas sociais. Argumenta que deve compor as funções das empresas a preocupação com o ambiente onde ela está inserida, pois qualquer mudança no mesmo terá impacto dentro de suas instalações. No entanto, essa preocupação deve ser trabalhada internamente proporcionando a seus funcionários boas condições de vida e dessa forma acredita-se atuar na comunidade.

De acordo com o entrevistado, no caso da fazenda, a responsabilidade social vem de dentro para fora, vem dos valores e crenças de seus proprietários, mas diz perceber que nas grandes empresas o movimento é contrário, ou seja, as grandes empresas se preocupam com o externo para somente depois preocupar-se com o interno ou mesmo com a cadeia produtiva.

Os projetos sociais voltados para os funcionários sempre foram realizados, mas percebe-se um aumento sensivelmente nos últimos 05 anos. Os benefícios são mais amplos e atingem um número maior de funcionários.

*** Responsabilidade Social Empresarial Interna**

O foco de atuação da fazenda se concentra nos funcionários. Originou-se nas crenças e valores familiares, e acredita-se assim agir na comunidade. Para tanto, desenvolve várias atividades de benefícios, tais como: plano de saúde, cestas básicas e 14º salário.

As atividades entendidas como sendo de responsabilidade social pela empresa ficam a cargo do gerente geral, sendo ele quem desenvolve os projetos e os autoriza ou não de acordo com a resposta positiva ou não do proprietário.

*** Responsabilidade Social Empresarial Externa**

Os projetos que visam à comunidade são ações de ajuda esporádicas, que se traduzem em doações financeiras ou de produtos a várias entidades. Não possuem critérios de análises para a realização dessas ações que nascem, prioritariamente, da relação de proximidade entre comunidade e fazenda.

*** Ambiente Institucional**

A fazenda só permite divulgar suas ações sociais quando da contratação de recursos humanos, pois, entende que os funcionários devem assumir uma postura conservadora das práticas de responsabilidade social quando escolhem trabalhar nas fazendas, ou seja, atuar procurando proporcionar a todos um ambiente de trabalho agradável a todos.

Apesar de não estar alheia ao que se fala sobre responsabilidade social, a empresa não admite que desenvolva projetos sociais com o intuito de ganhos de imagem ou mercado, mas sim por postura de seus proprietários que sempre agiram da mesma maneira, antes mesmo dessas ações receberem o nome de responsabilidade social empresarial. Eles sempre atuaram na tentativa proporcionar melhor qualidade de vida a seus funcionários e, deste modo, adquirir diferencial no meio onde atua.

*** Isomorfismo**

Quando questionada da influencia entre os atores da cadeia citrícola com relação à responsabilidade social, a empresa diz não perceber. Relata que o único ponto levado em consideração na hora da compra da laranja é quanto ao uso adequado dos defensivos agrícolas, fato que influência totalmente na qualidade da fruta, o que acabaria sendo entendido como uma preocupação com o meio ambiente. Já o mesmo não acontece com relação ao uso ou não do trabalho infantil.

A empresa nota que a forma de concentração do setor acaba por limitar a ação dos produtores rurais em consequência do preço pago pela caixa da laranja. Todos os citricultores agem da mesma forma, pois não têm poder para agir de maneira diferente.

*** Legitimidade**

A empresa não percebe que tenha maiores ganhos com as suas práticas de responsabilidade social a não ser uma produção satisfatória. No entanto, nota que a maneira como trata seus funcionários é visto como diferencial entre os concorrentes, o que pode ser entendido como ganho.

Os investimentos com os projetos sociais não são mensurados pois, os valores gastos com os projetos internos são encarados como fazendo parte da vida normal da empresa e os externos, não há uma preocupação em catalogá-los. Mesmo assim, foi relatado algo em torno de R\$ 15.000,00/ano para as ações que visam a comunidade.

6.3.3 Produtor P3

A empresa possui cerca de 120 funcionários diretos e mais 90 terceirizados que, eventualmente, triplicam na época da safra.

Dentro das fazendas residem várias famílias de seus funcionários, às quais são oferecidas moradias e incentivos a permanecer na propriedade, sendo esta apontada como uma condição particular da empresa.

Mantém-se no mercado desde a metade da década de 80 e tem como ramo de atuação a laranja e carne suína, sendo os dois igualmente fortes. Possui contrato de exclusividade com uma única grande empresa que vigora por três anos, sendo sua produção, por conseguinte, totalmente voltada para as empresas processadoras de suco concentrado e congelado.

6.3.3.1 Caracterização da Responsabilidade Social Empresarial

A idéia presente na fazenda no tocante a responsabilidade social empresarial é a de proporcionar qualidade de vida aos seus funcionários, pois dessa forma possibilita que estes mantenham-se mais satisfeitos e mais atuantes em suas comunidades.

Os proprietários vêm nas ajudas oferecidas à comunidade, quando da doação de seus produtos, uma oportunidade de divulgação dos mesmos, ou seja, incentivam o consumo do suco de laranja e da carne suína. Vêm, dessa forma, uma possibilidade de ter seus produtos

direcionados a um outro destino que não só as empresas processadoras de suco para a fabricação de suco concentrado.

As ações de responsabilidade social voltadas para seus funcionários são vistas com uma forma de diferenciação destas com as demais fazendas, apesar de não existir uma preocupação em divulgá-las. Já, ações visando a comunidade não têm um público-alvo específico, atendendo crianças, idosos, enfermos, dentre outros.

Segundo o entrevistado, a maneira de agir originou-se nos valores e crenças de seu proprietário, que sempre agiu na tentativa de melhor atender as necessidades de seus funcionários e da comunidade da qual faz parte.

As parcerias realizadas pelo citricultor visam somente as ações ditas de responsabilidade social empresarial externa e os projetos, sejam internos ou externos, foram aumentados nos últimos cinco anos, mas considera ser uma consequência natural de seu crescimento.

Não existe uma preocupação em mensurar os gastos com os projetos sociais externos, pois são ajudas esporádicas, nos quais a principal intenção é ajudar e não se prendem em custos, pois muitas vezes são doações dos produtos da própria empresa.

*** Responsabilidade Social Empresarial Interna**

Os maiores projetos são voltados para seus funcionários, na tentativa de proporcionar a estes melhores condições de vida, oferecendo salários diferenciados, cestas básicas, incentivos à moradia, dentre outros.

A satisfação dos funcionários é visível com relação aos projetos que visam a comunidade. Prova maior é a efetiva participação dos mesmos, “eles fazem questão de participar, mesmo que estas atividades ocupem parte de seu tempo livre”.

*** Responsabilidade Social Empresarial Externa**

Apesar das ações voltadas para a comunidade acontecerem de forma embrionária, a empresa mantém ajudas efetivas a entidades não-governamentais, como: asilos, creches e hospitais, não tendo assim um público-alvo específico. Essas ajudas podem ser na forma de doação financeira ou de seus produtos.

Não existe critério na seleção das entidades a serem ajudadas, e são as próprias entidades que solicitam ajuda, ficando a cargo dos proprietários a decisão de atender ou não, dependendo de vários fatores, como: demanda de pedidos, a seriedade da entidade solicitante, dentre outros.

*** Ambiente Institucional**

A atuação da empresa em questões sociais sempre existiu, não havendo uma mudança nas formas de realizá-las. Entretanto, é possível perceber aumento no número de atendimento nos últimos 05 anos. Apesar disso, o produtor não considera que o ambiente externo o tenha influenciado agir mais ou menos em questões sociais, a não ser a condição cada vez mais caótica do país.

Percebe-se claramente uma mudança de postura de seus funcionários quando se trata de um projeto social. Há um grande envolvimento por parte destes, mesmo acontecendo fora do seu horário normal de trabalho. O fato de estar ajudando outras pessoas, faz com que os

funcionários tenham um enorme prazer em participar, obrigando a empresa até, em alguns casos, limitar e escolher a forma como acontece a participação.

Nenhuma pressão legislativa foi apontada como sendo fator motivador para sua efetiva atuação em questões sociais. A empresa atribui a sua ação ao envolvimento direto com a comunidade.

*** Isomorfismo**

Os critérios analisados para a realização de seus projetos internos visam a qualidade de vida dos funcionários e para os externos não existem critérios. Neste caso, analisa-se a necessidade da comunidade e a condição da empresa em atendê-la.

Não foram realizadas visitas a outras empresas do mesmo ramo ou de outro ramo de atividade para maior esclarecimento da maneira de agir no tocante as questões sociais. Dessa forma, não utiliza modelos, ou seja, a forma de agir vem do contato emocional que a empresa mantém com a comunidade.

O fato da atuação social das empresas processadoras de suco ser forte, não afeta diretamente ou indiretamente a fazenda, segundo o entrevistado. Também não percebe nenhuma forma de pressão ou aconselhamento desta com relação a estas questões. O fato que pode pesar é o cuidado com a plantação de laranja quanto ao uso adequado dos defensivos agrícolas. Este deve obedecer aos períodos de carência estipulados pelos órgãos competentes, pois caso contrário podem estar comprometendo a saúde de quem consome a fruta. Assim, entende que a preocupação por parte de seus clientes refere-se, somente, a qualidade das frutas, ou seja, a qualidade de seus produtos.

Segundo o entrevistado, as empresas processadoras de suco não questionam a atuação da fazenda quanto a ter ou não trabalho infantil, nem mesmo na hora de fechamento do contrato de compra e venda. Apesar disso, não será encontrado trabalho infantil nas plantações em decorrência da postura de seus proprietários.

***Legitimidade**

Os ganhos percebidos com as ações de responsabilidade social podem ser encarados como ganhos de imagem, uma vez que há divulgação dos seus produtos. No caso da laranja, principalmente, é visto como uma forma de divulgação do suco de laranja fresco algo ainda incipiente no Brasil. Dessa forma, acredita-se estar contribuindo para uma maior venda da fruta in-natura, e assim poder, no futuro, optar quanto ao destino de sua produção, não ficando ‘amarrado’ somente as empresas processadoras de suco.

A divulgação percebida pelo citricultor não é diretamente de suas ações sociais, mas de seus produtos por intermédio de suas ações. Não possui nenhuma forma de mensuração de custos nem tampouco com relação aos ganhos advindos dos projetos sociais. A forma mais próxima de uma avaliação é a percepção da motivação de seus funcionários, mas não existe uma preocupação por parte do produtor neste sentido.

Os projetos não são vistos como uma forma de ganho de imagem ou mercado, mas como uma forma de ajuda ao próximo. O ganho percebido é na divulgação dos produtos da fazenda, pois, acredita-se ser a única maneira de permanecer no mercado.

6.3.4 Produtor P4

Fundada em 1975, é considerada a maior fazenda do condomínio agrícola do qual faz parte. Este possui mais duas propriedades que atuam no mesmo ramo – a laranja.

A empresa é resultado de uma sociedade, sendo que um de seus proprietários possui mais de 50 anos no cultivo e comercialização de laranja, ofício que veio por intermédio de seu pai que já cultivava a fruta na Espanha. Mantém contrato de exclusividade com duas empresas processadoras de suco, que vigoram mais ou menos por três anos, mas por muito tempo destinou sua produção para a venda in-natura.

Conta com 240 funcionários efetivos e com mais 450 funcionários temporários que são contratados nos períodos de safra, sendo que são sempre os mesmos chamados no período de colheita.

6.3.4.1 Caracterização da Responsabilidade Social Empresarial

A empresa reconhece que cada empresa independente do tamanho tem obrigações no tocante a amenizar os problemas sociais, mas entende que a responsabilidade social deva ser realizada de acordo com seus objetivos e suas condições. Dessa forma, suas ações são focadas nos funcionários, buscando proporcionar a estes melhor qualidade de vida e, conseqüentemente, ajudar a comunidade entorno de suas propriedades. A filosofia que vigora é que o funcionário será um bom funcionário em decorrência dele ser um bom marido, um bom pai, um bom cidadão. Assim sendo, ele não vai ser só um bom funcionário, mas um cidadão preparado para uma sociedade mais justa.

Não possuem parcerias quanto da realização de seus projetos sociais, mas já as tiveram na realização de projetos externos. Apesar de considerar as parcerias positivas, pois

facilita a aproximação entre a fazenda e as pessoas a serem beneficiadas. No entanto, não mais realiza, uma vez que seus projetos sociais visando o externo são esporádicos.

Não houve crescimento percebido pela empresa em suas ações sociais nos últimos tempos. Considera que sempre agiu da mesma forma e por essa razão nenhum novo funcionário foi contratado para tratar destes assuntos.

*** Responsabilidade Social Empresarial Interna**

O produtor considera os projetos sociais que visam seus funcionários os mais importantes. Essa forma de pensar vem dos valores de seus sócios, de suas crenças religiosas. Acreditam que proporcionando a seus funcionários melhores condições e tratando-os como seres humanos iguais estarão ajudando-os a serem pessoas melhores e, sendo assim, melhores funcionários.

*** Responsabilidade Social Empresarial Externa**

As ações que visam o externo são ainda incipientes e esporádicas. Configuram-se como sendo doações a mais variadas entidades, como: igreja, asilo e escolas. São feitas por iniciativa destas, que solicitam geralmente ajudas financeiras e/ou produtos.

*** Ambiente Institucional**

Os motivos que levam a empresa a atuar levando em consideração questões sociais vêm de seu código de ética, que só há pouco tempo recebeu esse nome. Inicialmente foi entendido como uma política de qualidade, mas que hoje é encarado como a melhor forma de se fazer negócio, pois conquista-se a confiança dos clientes e essa confiança é repassada no preço.

Não acredita que pressões externas os incentivem atuar de forma responsável, tampouco pressão legislativa e, ainda, pressão por parte dos clientes. Dessa forma, não percebe nenhum fator ou mudança externa enquanto motivador de suas ações. O único motivador relatado foi a motivação dos funcionários, que é visível segundo entrevistado.

*** Isomorfismo**

As ações de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa não se baseiam em modelos, nem mesmo foram realizadas visitas com o propósito de esclarecimento ou norte para atuação da mesma.

O principal critério em que se baseiam as ações sociais da fazenda é a qualidade de vida dos funcionários, procurando proporcionar a estes um ambiente agradável de trabalho.

O fato das empresas processadoras de suco concentrado atuar privilegiando as ações sociais não é visto como influenciador ou estimulador de suas ações. Tal fato não é percebido nem mesmo no fechamento de contrato de compra e venda de laranja. O produtor considera que sempre agiu da mesma maneira, talvez influenciado unicamente pela sua crença religiosa. Entretanto, percebe o desenhar de um ambiente onde essas questões serão levadas em consideração. Daqui a mais ou menos de 05 ou 10 anos, as empresas processadoras de suco enfrentarão tanta cobrança que exigirão de seus fornecedores ações sociais mais efetivas, como o uso de certificações, mas neste momento elas se depararão com uma questão delicada, a falta de fornecedores.

As razões que desencadeará na ausência de citricultores acontecerão por falta de estímulos no setor e na maneira como o setor foi construído ao longo de sua história, ou seja,

questões como: grande concentração de poder, não sobrevivência de pequenos produtores e empresas processadoras de suco.

O citricultor percebe a preocupação por parte das empresas processadoras de suco quanto em responder a sociedade quanto ao não uso da mão-de-obra infantil, mas recusar a idéia de que isso tenha influência em sua forma de agir. A única cobrança percebida de seus clientes é quanto ao uso adequado dos defensivos agrícolas nos períodos adequados e para tanto recebe visitas freqüentes de fiscalização.

***Legitimidade**

O citricultor não credita às suas ações de responsabilidade social ganhos de mercado, no entanto, acredita que construa uma boa reputação, mas apesar disso não entende que o fato de agir dessa forma lhe traga diferencial. Entretanto, o benefício claramente notado trata-se da motivação dos funcionários, que trabalham mais e melhor. Por todas estas razões, não possui nenhum tipo de balanço social ou divulgação suas ações.

Os recursos utilizados são previamente deslocados para este fim, ou seja, são reservas verbas para investir em benéficos para seus funcionários, mas isso faz parte da rotina da empresa.

6.4 Associações

O critério de escolha das associações para participar do trabalho foi a relevância destas para o setor citrícola. Importância esta só percebida durante a pesquisa.

6.4.1 Associação A1

No final da década de 80 foi fundada A1, por força de uma grande empresa processadora de suco concentrado, mas só em 1994 ocorreu uma aglutinação das associações (Abrassucos - Associação Brasileira das Empresas Processadoras de Sucos e Anic – Associação Nacional da Indústria Cítrica – criada em 1985) em torno desta, o que acabou por fortalecê-la e, conseqüentemente, fortalecer a ação das empresas.

A associação representa um número bastante reduzido de empresas, fortalecendo cada vez mais seu poder de articulação dentro do setor.

6.4.1.1 Caracterização da Responsabilidade Social Empresarial

A associação acredita que a responsabilidade social empresarial sempre existiu, tendo atualmente somente uma nova denominação. Entende, portanto, que a necessidade da empresa em se envolver com a comunidade sempre existiu, mas ressalta que o envolvimento deve ser de acordo com seu objetivo principal – obter lucro; ou seja, considera que por intermédio dos seus objetivos a empresa deve agir no sentido de manter seu entorno melhorado.

Entende, ainda, que a responsabilidade social é tanto interna com seus funcionários como externa com a comunidade. Compreende, por conseguinte, que ser socialmente responsável é acima de tudo agir de forma ética com todos com quem mantém contato.

Para o entrevistado, a responsabilidade social é conseqüência do lucro, pois só através do lucro se gera investimento. As empresas só praticam a responsabilidade social por duas vias: primeiro por perceber que realizando determinada ação social a empresa tem acesso a um novo nicho de mercado ou faz pressionada pelo mercado em que atua. Assim, a

responsabilidade social atualmente também faz parte do projeto de investimento dos produtos, ou seja, é um custo de produção. Em outras palavras, para a empresa ter seu produto vendido ela precisa colocar mais essa etapa de produção, caso contrário não encontrará vendas para os mesmos.

As empresas as quais representa não participam diretamente na execução das atividades de responsabilidade social, mas dentro da filosofia das empresas de citrus existem ações conjuntas, como as escolas que elas mantêm, com o propósito de manter as crianças em local seguro e confiável no seu tempo longe das suas atividades escolares.

A associação entende que as ações sociais não são somente boas ações das empresas sem propósito, pois essas ações refletem dentro da própria empresa. Resumindo, os projetos sociais são reações das empresas ao ambiente.

Apesar de considerar a responsabilidade das empresas com a responsabilidade antiga, diz perceber que as ações cresceram nos últimos cinco anos, momento em que o conceito de responsabilidade social passou a ser mais propagado no meio empresarial. Acredita que essa demanda, aconteceu em virtude de uma maior preocupação por parte dos clientes com tais questões.

O entrevistado diz não ser afetado diretamente pelas demandas dos consumidores, uma vez que os produtos de seus representados são quase que totalmente exportados, mas admite que esse questionamento existe com igual força por parte de seus clientes internacionais exigindo constantemente relatórios que devem ser preenchidos e devolvidos. Dessa forma, encara que a empresa não mudou, a pressão externa à empresa é que está mudando, obrigando as empresas repensarem suas ações.

A associação diz não poder relatar valores investidos nas questões sociais da própria associação, nem das empresas que representa, até por que se torna muito difícil separar os valores investidos com as ações internas e externas.

*** Responsabilidade Social Empresarial Interna**

Não foram contratados novos profissionais para tratar das questões de cunho social. Assim, as ações foram distribuídas entre o pessoal já existente na associação. Conta com um comitê para cuidar das questões sociais, criado na época dos escândalos de uso do trabalho infantil em 1995.

O entrevistado diz perceber que dentro das empresas que representa essa demanda por novos profissionais passou a existir, configurando como um novo campo de atuação.

*** Responsabilidade Social Empresarial Externa**

O foco de atuação dos projetos sociais tanto da associação como dos seus associados são as crianças de 07 a 14 anos de idade que estudam na rede pública de ensino, não importando se suas famílias fazem ou não parte do setor. Suas ações têm foco na educação, cultura, esporte e lazer.

Apesar da maioria das suas ações sociais estar voltada à criança, não se resume nelas sua atuação social. Por exemplo, o último projeto buscou reequipar os carros da polícia militar da cidade de São Paulo.

***Ambiente Institucional**

As mudanças no ambiente institucional que mais incentivaram a ação do setor com questões sociais é a mudança de postura dos clientes que vem em consequência da mudança de postura dos consumidores. Entende que a mudança de postura das empresas do setor deu-se em resposta à sociedade quanto a não utilização de trabalho infantil.

A associação acredita que as ações sociais têm grande reflexo na motivação dos funcionários. Dessa forma, as ações sociais das empresas acabam se transformando numa reação em cadeia, pois a sociedade vê com bons olhos a empresa que assim age, chegando até o funcionário que valoriza sua empresa e vai, conseqüentemente, trabalhar mais satisfeito, traduzindo-se em retornos positivos para a empresa. Além disso, serve de estímulo para os próprios funcionários a se engajarem e atuarem nas questões sociais de suas comunidades.

O entrevistado não percebe nenhuma pressão legislativa que o influencie a ter projetos de responsabilidade social, apesar de que existem leis que proíbem determinadas atitudes ambientais e outra que o obriga a ter pessoas com necessidades especiais no quadro de funcionários das empresas, mas isso de modo geral, não a obriga a praticarem ações sociais.

*** Isomorfismo**

O critério que norteia as ações de responsabilidade social da associação e das empresas que ela representa é a necessidade de adequação demandada pelos consumidores e no caso do setor, se exige o fim do trabalho infantil.

Não foram realizadas visitas ou aconselhamentos em outras empresas no sentido de esclarecimento quanto às ações sociais. Sendo assim, não utiliza modelos mesmo acreditando que o trabalho social é gratificante, o que faz com que as pessoas se envolvam mais e mais.

Entende que, eventualmente, pode-se criar um modelo mas esse não acontece na associação e não considera ser este o caso de tantas outras empresas.

No Brasil não há necessidade de se usar critérios rigorosos para a escolha dos projetos sociais a serem realizados, pois no país as necessidades são muitas o que torna qualquer ação, uma ação social com retornos segundo o entrevistado.

***Legitimidade**

Com relação aos ganhos advindos com a atuação da associação em questões sociais, o entrevistado não sabe dizer se ganha com a imagem, mas sabe perfeitamente que o ganho da empresa é em não ter prejuízos e estes não são avaliados.

Não acredita que ganhe com o fortalecimento da marca, tampouco com receita e acesso ao mercado, pois as empresas não possuem marca própria, seu produto é vendido sem marcas bem como, não possuem mercado no Brasil. Com relação economia de custos e acesso a capital, a associação entende que acontece exatamente o contrário, pois com os projetos sociais representam custos para as empresas.

Já com relação à gestão de risco percebe-se ganhos, pois num ambiente de incertezas onde a informação chega muito rápido às mãos dos consumidores e clientes, as empresas preocupadas com as questões consideradas importantes pela sociedade, estarão dessa forma evitando riscos na sua permanência, principalmente no caso do setor citrícola por atuar em vários países passa a ser alvo constante de acusações.

A motivação dos funcionários é algo visível e acaba por afetar outras questões, tais como: retenção e atração de talentos - segundo o entrevistado, no Brasil onde se tem mão de obra abundante disponível, isso é verdade somente no nível gerencial; melhoria de produtos e

serviços, graças a satisfação dos funcionários que acaba se traduzindo em melhores trabalhos bem como, melhoria e padrão de relações com empregados, com fornecedores e clientes. No caso dos funcionários, estes são agentes comunitários e o fato de ouvirem falar bem da empresa em que trabalham, acaba servindo de importante fator de motivação. A relação com os fornecedores muda, pois estes também precisam se adequar a estas novas demandas. Com os consumidores e clientes, também, há mudança, pois são estes que estão demandando tais atitudes.

Segundo o entrevistado, na realização das atividades de responsabilidade social as empresas encontram um problema que deve ser analisado, o fato de não conseguir avaliar seus benefícios tanto para a própria empresa como para o público-alvo escolhido, pois os acionistas querem saber o retorno de suas ações. Apesar disso, os acionistas sabem a importância de agir privilegiando a responsabilidade social em suas ações.

Mesmo considerando forte sua atuação em questões sociais, a associação não divulga seus projetos, assim como não possui balanço social. As informações são colocadas no *site* e somente divulgadas internamente.

6.4.2 Associação A2

Fundada em 1974 com o objetivo de representar os citricultores, trabalha desde sua criação em questões consideradas importantes para a permanência, principalmente, dos pequenos e médios produtores rurais, tais como: conscientizar produtores quanto aos problemas enfrentados por sua classe na tentativa de aproximá-los, o preço da caixa de laranja, além da busca por uma revisão das cláusulas dos contratos de compra e venda da laranja, praticados entre citricultores e empresas processadoras de suco concentrado.

Durante aproximadamente 06 anos A2 se manteve desativada retomando as suas atividades em 2003. Atualmente, não é a única a representar os citricultores e enfrenta dificuldades quanto a não postura de cooperação destes.

6.6.2.1 Análise geral da entrevista

*** Responsabilidade Social Empresarial**

A Associação entende que qualquer atividade econômica tem função social. No caso do setor citrícola dever-se-ia falar em responsabilidade social básica, como a garantia do emprego e melhor distribuição de renda.

Diferentemente do que as empresas apontam ser responsabilidade social (projetos de ajudar crianças, ajuda a escola X ou Y, dentre outros), a associação entende que num país como o Brasil com extremos problemas sociais, caberia falar de responsabilidade social nos seus conceitos básicos, como a garantia do emprego justo a todos os componentes da cadeia.

Segundo o entrevistado, a grande contribuição que o setor poderia promover ao país seria o de mobilizar a economia, gerar empregos e, assim, proporcionar a todos os atores da cadeia e, conseqüentemente, a todos os municípios citrícolas, meios de uma boa condição social.

*** Responsabilidade Social Empresarial Interna**

Todas as atividades de responsabilidade social trabalhadas pela associação estão voltadas para a garantia do emprego fortemente afetado pela concentração das empresas processadoras de suco.

Dessa forma, o principal a ser questionado é a garantia do trabalho e a forma permitida de articulação destes trabalhadores. No setor citrícola não se pode falar em

responsabilidade social nas questões que o mercado externo está falando, pois existem diferenças muito grandes dentro da cadeia produtiva. Assim, houve um considerável decréscimo das atividades sociais dos citricultores nos últimos anos tanto interna como externamente.

*** Responsabilidade Social Empresarial Externa**

Não há uma preocupação por parte dos produtores rurais com projetos sociais externos, principalmente por não possuírem condições para tal. Sua preocupação é considerada maior do que as empresas consideram ser ações sociais.

A2 acredita que as ações, a serem mantidas dentro do setor, deveriam ser no sentido de garantir a toda a cadeia a oportunidade de trabalho, pois, a renda do citricultor que não se concentra nele é recoloca no mercado na contratação dos serviços para subsidiar sua atividade. Além disso, como ele mora no município, acaba por ativar outros setores da sociedade. Dessa maneira, aos olhos da associação, seria uma ajuda social muito importante, ou seja, se estaria dinamizando a economia e regando riqueza.

O entrevistado vê com muita preocupação a situação dos vários municípios citrícolas do Estado de São Paulo com a saída do pequeno e médio produtor da cadeia citrícola.

*** Ambiente Institucional**

A associação percebe claramente que existe uma demanda global para as questões sociais, mas essa não afeta diretamente o citricultor. Este não tem condições de agir da maneira que as empresas processadoras de suco concentrado agem, até por que não possuem o mesmo poder aquisitivo e representativo que elas possuem.

As razões que levam as empresas agirem dessa forma é adequação ao mundo do qual pertencem seus clientes que não é o mesmo mundo que o citricultor faz parte.

Segundo o entrevistado, já existe uma demanda por parte dos clientes para que as empresas processadoras de suco concentrado adotem a SA8000 que, por sua vez exigirão de seus fornecedores a mesma postura, inclusive já foi pauta de reunião entre associação, empresas e citricultor. Entretanto, o entrevistado os produtores não tem condições de atender a essa demanda, já que no setor não existem as mínimas condições de aspectos básicos de trabalho, foco principal da norma.

*** Isomorfismo**

As ações que a associação realiza como sendo de responsabilidade social, são no sentido de manter os citricultores pequenos e médios vivos dentro da cadeia e para isso, não se precisa realizar visitas a outras entidades como forma de esclarecimento e nem adoção de modelos.

As ações da associação são no sentido de conscientizar os citricultores da importância de trabalhem juntos, ou seja, configura-se como um ator coletivo, algo não existente entre seus representados.

***Legitimidade**

A associação não percebe ganhos com as ações de responsabilidade social da forma como se configura atualmente, uma vez que não se pode falar em questões amplas se nem as questões básicas estão sendo satisfeitas. Dessa forma, a responsabilidade social realizada pelas empresas do setor é ilusória. Principalmente, provocada, pela concentração que proíbe, ou pelo

menos inibe, grandemente a atuação dos pequenos produtores. Estes não podem preocupar-se com questões amplas, pois brigam diariamente por sobrevivência.

6.5 Análise comparativa dos casos

Apesar do tema ser amplo e subjetivo em suas análises, foi possível verificar como a responsabilidade social empresarial é entendida e praticada dentro do setor citrícola Paulista, por intermédio dos estudos de caso em dez empresas, abraçando três atores importantes da cadeia citrícola, que serão comparadas a seguir:

*** Responsabilidade Social Empresarial**

As ações de responsabilidade social das empresas processadoras de suco são bem diferentes da maneira de atuação dos citricultores. Enquanto as empresas necessitam adequar-se a um ambiente institucional internacional, onde as práticas de responsabilidade social exigidas são no sentido de manter um relacionamento ético com todos os stakeholders da empresa, que vão desde o fornecedor de seu fornecedor até a comunidade da qual faz parte⁴⁸, os citricultores, em contrapartida, agem limitados a seu ambiente local, onde as questões de responsabilidade social se reduzem, a garantia do emprego, boas condições de trabalho e qualidade de vida.

Neste estudo foi possível perceber que mesmo existindo um contato direto entre empresa processadora de suco e fazenda, as atuações das empresas, no que concerne a responsabilidade social, não impactam diretamente as práticas adotadas nas fazendas. Por outro lado, foi possível observar que as práticas entre atores do mesmo segmento são isomórficas.

⁴⁸ A maioria dos autores defende que as ações de responsabilidade não têm limites que não se pode dar um fim de seu impacto.

Esse fato acontece por que as ações das organizações são adaptativas ao ambiente institucional que as pressiona mais diretamente. As empresas processadoras de suco precisam se adaptar a um ambiente internacional, mais exigente, dinâmico e competitivo, no qual a temática da responsabilidade social é mais exigida e controlada. Por outro lado, o citricultor atua num ambiente muito mais estreito, relacionado-se com atores sociais, com pouco poder de mobilização e pressão. Não precisam ‘dizer à empresa processadora de suco’ que estão tomando ações em favor deste ou daquele setor da sociedade. Para estes, ser ‘socialmente responsável’ é simplesmente cumprir a lei e exercer alguma filantropia.

A empresa processadora de suco passou a atuar intensamente no combate as denúncias de trabalho infantil na cadeia produtiva, após as denúncias feitas. Como decorrência, a grande maioria das ações das empresas processadoras de suco foi direcionada em benefício das crianças e adolescentes. Esta iniciativa parece ter sido coordenada por A1. No entanto, estas ações não se irradiam para os citricultores.

As empresas processadoras de suco concordam que toda atividade econômica tem responsabilidades sociais e que devem agir no sentido de devolver aos funcionários e a comunidade os benefícios tirados deles bem como, consideram que suas ações de responsabilidade social nasceram com seus fundadores e são norteadas por valores e princípios, no entanto, as atividades sofreram um aumento considerável nos últimos anos, tempo que a responsabilidade social empresarial passou a ser questionada pela sociedade organizada.

As ações de todas as empresas processadoras de suco vão na tentativa de privilegiar desde os funcionários, mesmo os terceirizados, até a comunidade das quais fazem parte. No caso do produtor rural estas ações ficam mais focadas nos seus funcionários. Suas

ações voltadas para a comunidade são esporádicas e pontuais, podendo ser caracterizadas como filantropia.

As empresas processadoras de suco nas respostas não atuam direcionando suas ações de responsabilidade social para a comunidade, salientando todo caráter voluntário no envolvimento com esta ação.

Apesar de deixarem claro que a quantia destinada não é pequena, não foram revelados valores destinados as ações de responsabilidade social, seja por questões internas às empresas, seja por não terem idéia da soma investida.

Dentro do setor citrícola observa-se claramente dois ambientes com responsabilidade social em diferentes escalas. Os produtores estariam atuando no que se poderia chamar de fase inicial, na primeira fase intitulada por Sethi (1975) como obrigação social – limitada a critérios legais e econômicos. Já as empresas processadoras de suco, embora também estejam nesta primeira fase, já se encontram mais próximas da Responsabilidade Social Empresarial, onde a empresa aceita e acata as limitações e critérios legais e de mercado, mas considera outras variáveis, como a avaliação da performance social.

*** Responsabilidade Social Empresarial Interna**

As ações de responsabilidade social empresarial interna são igualmente importantes para todas as empresas pesquisadas. Esse é exatamente o único ponto em comum entre os atores da cadeia citrícola, apesar das diferentes formas como cada ator entende e trabalha.

Para as empresas a responsabilidade social empresarial interna é entendida como a forma de gerir seus funcionários, tornando-os ‘parceiros’ e co-responsáveis por suas atividades.

Já os produtores rurais acreditam que por intermédio de suas ações voltadas para seus funcionários estão atuando na comunidade, pois estes com melhor qualidade de vida, reconhecidos e valorizados serão cidadãos mais atuantes em suas comunidades.

Na maioria das empresas processadoras de suco os projetos sociais ficam a cargo do setor de RH e não foram contratados novos profissionais. As empresas acreditam que os profissionais de RH foram treinados para trabalhar com pessoas e muitas das atividades exigidas pela RSE já faziam parte das funções normais do departamento. Em todas as processadoras, algo considerado fundamental para a realização destas atividades é a proximidade que deve existir entre o setor responsável pela responsabilidade social, no caso o departamento de recursos humanos, e a direção da empresa. Na empresa C1 o fato de contar com o apoio pessoal de umas das acionistas é visto como um grande fator facilitador para a realização dos projetos. O Setor de recursos humanos bem como, estes profissionais ganham prestígio e legitimidade dentro das empresas.

As ações dos produtores rurais são ações totalmente voltadas para seus funcionários e estas atividades cabem ao RH, nas empresas de médio e grande porte. Já nas pequenas ficam a cargo do proprietário ou de alguém de confiança dele.

As empresas processadoras de suco possuem código de ética, mas este é somente voltado para seus funcionários com divulgação também somente interna. Nestes não constam informações referentes à conduta externa da empresa. Já para os citricultores somente uma empresa possui código de ética e também com divulgação somente interna. Apesar de serem mostrados nas entrevistas, os materiais não foram entregues a pesquisadora.

*** Responsabilidade Social Empresarial Externa**

Todas ações de responsabilidade social das empresas processadoras de suco, segundo os entrevistados, nasceram com o mesmo propósito, o de responder as denúncias de trabalho infantil dentro da cadeia citrícola, feita em 1995.

Nas questões que se referem a RSEE as formas de agir dos atores são bem diferentes. As empresas possuem um número maior de projetos que visam atender a comunidade, além de possuírem uma atuação mais sistemática com um público-alvo claramente definido, as crianças e adolescentes de 07 a 14 que estudam no ensino público, não fazendo distinção quanto a ser ou não filhos de funcionários. Suas atividades são voltadas para educação, cultura, esporte e lazer. Enquanto as ações dos produtores rurais são mais esporádicas e pontuais, não tendo público-alvo específico. Em quase todas as empresas processadoras de suco, com exceção de uma, possuem cursos seja de reforço para a escola ou curso técnicos que visam proporcionar aos adolescentes uma profissão. Estes são considerados os projetos completos, pois além de proporcionar atividades de educação procuram atender as necessidades dos alunos em tudo que se relaciona a melhor condição de aprendizagem, como: comida, uniforme, saúde e transporte, e para tal são utilizadas parcerias que neste caso colaboram com doações de equipamentos e profissionais.

Todos os Cs pesquisados concordam que as ações mudaram com o tempo, tornando-se mais organizadas, freqüentes e robustas. Por conseguinte, as ações que antes se reduziam a somente doações em dinheiro ou produtos, atualmente são ações com impacto muito maior e beneficiam principalmente crianças, apesar de também atenderem, em alguns projetos, idosos e enfermos. A empresa C1 realiza um projeto que não tem público-alvo pré-fixado e nem

atua em somente uma comunidade: são ações que contam com a ajuda de vários parceiros da área médica que procuram atender as pessoas em exames básicos nas suas próprias localidades.

Muitos projetos que contam com parcerias geralmente ficam a cargo destas a execução das atividades, cabendo as empresas processadoras de suco a elaboração, financiamento e acompanhamento dos mesmos.

No caso das empresas rurais suas ações sociais externas focam diretamente as comunidades, realizando doações a qualquer entidade sem distinção e para tal não utilizam métodos de escolhas, sendo os contatos muitas vezes feitos por iniciativas destas.

Pode-se perceber claramente que as ações relativas a Responsabilidade Social Empresarial das empresas e fazendas pesquisadas podem ser caracterizadas como sendo ações filantrópicas, pois não existe uma preocupação em avaliá-las, seja no tocante ao público-alvo, seja nos retornos para as empresas.

*** Ambiente Institucional**

O principal motivador para a atuação com preocupações nas questões sociais para todas as empresas é a influência de seus fundadores ou proprietários que por sua vez agem dessa forma baseados em valores morais e religiosos, princípios e cultura. Grande parte das empresas pesquisadas são empresas familiares, e assim permanecem.

Existem outros motivadores relatados pelos entrevistados, como a motivação dos funcionários, algo cada vez mais notável seja na sua participação nos projetos, seja na satisfação em trabalhar em uma empresa preocupada com questões sociais. Os funcionários de todos os níveis procuram participar ativamente dos projetos, obrigando muitas vezes, o setor responsável a utilizar métodos de seleção dos participantes.

A mudança de postura dos clientes é outro ponto importante para empresas, pois estes passaram a ver com bons olhos as que atuam preocupadas com as questões sociais. A maioria das empresas não faz uso de incentivos fiscais e não consideram esse um motivador para suas ações, a exceção da C1. Assim como não percebem nenhuma pressão legislativa que os estimule a agir privilegiando as questões sociais em sua gestão.

*** Isomorfismo**

A atuação das empresas processadoras de suco e das fazendas são bem diferente, no entanto, as atividades são semelhantes entre os atores do mesmo segmento. O selo de empresa amiga da criança é considerado por todas as empresas processadoras de suco como um grande demonstrativo da preocupação com relação ao trabalho infantil. O selo é renovado anualmente e sua avaliação é baseada em critérios rigorosos de postura. O Setor citrícola foi o primeiro setor a assumir os dez compromissos sociais estipulados pela Fundação Abrinq para classificar as empresas como ‘empresa amiga da criança’.

Os projetos de Responsabilidade Social Empresarial nascem dentro das próprias empresas, não são realizadas visitas a empresas do mesmo ou outro segmento com o intuito de observar experiências bem como, não há utilização de modelos, com exceção da empresa C1, que possui um projeto franqueado que já está na sua segunda turma.

A postura dos atores da cadeia citrícola, no tocante a ações sociais, mas dependendo da ação tem impactos distintos entre eles, pois de acordo com os produtores rurais a questão analisada pelas empresas processadoras de suco são relativas ao uso adequado dos defensivos agrícolas. Estes devem ser aplicados respeitando os períodos previamente estabelecidos pelos órgãos competentes. Essa questão pode ser facilmente verificado pela

empresa na hora do recebimento da fruta através de procedimentos técnicos. Entretanto, o mesmo não acontece com relação ao trabalho infantil.

*** Legitimidade**

Posturas semelhantes são assumidas pelos atores no tocante a percepção dos ganhos advindos de suas ações sociais. As empresas, de modo geral, percebem os ganhos, no entanto, não conseguem mensurá-los. Os 'Cs' pesquisados concordam quanto aos ganhos de: imagem, competitividade – no sentido de adequação, retenção e atração de talentos, melhoria no padrão de relações com os empregados, cliente e fornecedores e gestão de riscos. Já para os produtores rurais os ganhos seriam relativos à imagem – quando da divulgação de seus produtos e competitividade e motivação de seus funcionários.

Todavia, não percebem vantagens quando analisam questões relativas ao acesso à mercado, melhoria dos produtos e crescimento de receita. Questões fortemente contestadas pelas empresas pois, entendem que as atividades relacionadas com questões sociais só geram custos, uma vez que não se consegue mensurar seus retornos.

As empresas não possuem balanço social e são unânimes ao afirmar que não divulgam externamente suas ações sociais. Em contrapartida, internamente, tais ações são divulgadas, o que acontece por meio de boletins, campanhas e jornal interno. Entretanto, as empresas processadoras de suco elaboram um relatório, sem números, onde constam todas as atividades ditas de responsabilidade social realizadas por elas, o qual é enviado anualmente para todos os seus clientes.

Já existe, no ambiente de atuação das empresas processadoras de suco, demandas provenientes de seus clientes para a adoção da SA8000, a qual privilegia tópicos relacionados ao trabalho.

Nenhum ator pesquisado dispõe de rigorosos critérios de avaliação de seus projetos e tampouco critérios que avaliem seus impactos no público-alvo e na comunidade. Dizem não ser esta sua principal preocupação, pois é muito difícil saber o real benefício de um projeto para o público-alvo.

Uma das empresas pesquisadas forneceu o montante de investimento anual com as ações relativas a Responsabilidade Social Empresarial, algo em torno de R\$ 600.000 a 700.000, beneficiando 15.000 crianças, o que significa mais ou menos R\$ 3,33 gasto por criança/mês. Dois dos produtores rurais também disseram investir algo em torno de R\$ 15.000,00/ano como os projetos que visam atender somente a comunidade. No entanto, essas informações não são oficiais pois, tanto as empresas como as fazendas não possuem esses dados catalogados.

CAPITULO 07

Conclusões

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais a respeito deste trabalho bem como, suas limitações e, ainda, sugestões para trabalhos futuros.

7.1 Considerações Finais

A seguir será apresentada uma síntese das conclusões geradas por este estudo, as quais encontram-se dispersas ao longo dos capítulos anteriores. Em seguida serão feitas algumas observações que se mostraram pertinentes, considerando-se a revisão teórica e a pesquisa empírica realizada.

Esta dissertação teve o objetivo levantar quais práticas de Responsabilidade Social Empresarial estão sendo adotadas em empresas do setor citrícola, no Estado de São Paulo, bem como tentar justificá-las no âmbito das organizações estudadas. A análise baseou-se em estudos de caso exploratórios em três atores importante da cadeia produtiva do setor.

Verificou-se que no setor citrícola paulista existem profundas diferenças quanto ao poder, ação e articulação de seus atores. Existe uma grande concentração no setor, onde atores com maior poder de barganha ditam as regras e as normas que irão norteá-lo deixando os demais atores sem muita condição de agir.

As atividades de responsabilidade social realizadas pelas três empresas pesquisadas são isomórficas bem como, as atividades realizadas pelos produtores rurais. Como

não poderia ser diferente, as associações seguem a linha de ação dos seus representados, mas aqui entra em pauta outra particularidade do setor, a ação das associações.

A pressão sofrida pelas empresas com relação ao uso de trabalho infantil se configurou como um elemento importantíssimo do ambiente institucional, o que acabou por nortear as ações das empresas processadoras de suco concentrado e congelado do setor, ou seja, este elemento do ambiente institucional determinou diversas ações das empresas desde a escolha do público-alvo, os projetos até mudança no contrato de compra e venda. No entanto, esta pressão não irradia para os citricultores. O que confirma uma proposição deste trabalho, relativa a adoção pelas empresas de práticas de RSE de acordo com o ambiente institucional em que estão inseridas.

Segundo o novo institucionalismo as instituições importam e determinam ações. No caso do setor Citrícola a Responsabilidade Social Empresarial tornou-se uma instituição importantíssima para a atuação das empresas frente a seus clientes externos. Estes se configuram como sendo a única pressão sofrida pelas empresas quanto a sua atuação, uma vez que no ambiente de concentração como se encontram não demanda maiores pressões a estas.

De modo geral, a razão deste trabalho foi pesquisar a responsabilidade social empresarial dentro de um setor específico, partindo do pressuposto que ambientes diferentes apresentam situações também diferentes, mas ao realizar os estudos de casos pode-se perceber que apesar das demandas do setor como um todo, existem também demandas particulares de cada segmento, ou seja, as empresas do mesmo segmento respondem às mesmas pressões, por isso respondem da mesma maneira, conseqüentemente, apresentam ações isomórficas. No entanto, dentro do setor as empresas apresentam ações muito diferenciadas, o que mostra que as

ações de responsabilidade social demandam pelos atores são ações diferentes, e que não existem modelos de atuação, ficando cada empresa livre para atuar a sua maneira.

Pode-se dizer que as políticas de RSE têm ênfases diferentes para os atores de cadeia citrícola. Para as empresas processadoras de suco o foco de atuação é o público interno e relações com clientes. Já os citricultores focam sua atuação orientada apenas para a RSE no público interno.

Percebeu-se que a responsabilidade social das empresas está sendo caracterizada como mais um custo de produção, não para ganhar mercado, mas para não perdê-lo. Neste caso, a Responsabilidade Social Empresarial não se caracterizaria como um valor relacionado a moral/ética, mas como uma estratégia organizacional.

As ações de RSE assumindo a posição de estratégia organizacional deixa sua característica de somente altruísta e passa, em certa medida, a ser uma posição oportunista, o que não exclui seus pontos positivos para as pessoas beneficiadas, tampouco para as empresas.

Durante as pesquisas percebeu-se que os projetos sociais são realizados pelo departamento de recursos humanos, estes foram se apoderando das funções ou aceitando as novas atribuições, mas o que se nota é que por essa razão as ações de responsabilidade das empresas são um prolongamento das ações já realizadas pelo departamento ao longo de sua existência. A diferença é que agora são atividades que envolvem a comunidade. Apesar das novas atribuições o quadro de funcionários do departamento não sofreu nenhuma alteração nem com a relação às suas remunerações, mas adquiriu importância dentro da estrutura organizacional das empresas pesquisadas.

Assim, o departamento de RH elabora, coordena, supervisiona e dá suporte (quando necessário) a outros setores, unidade ou parceiro para o desenvolvimento das práticas

(atividades, programas ou projetos) de RSE das empresas, o que confirma a proposição inicial de que dentre os atores organizacionais, a área de recursos humanos tende a se apropriar das iniciativas de RSE como forma de procurar se reposicionar positivamente frente às demais áreas funcionais das empresas.

Em todas as empresas a liderança é considerada fator fundamental para o engajamento social. Portanto, o envolvimento da alta direção mostra-se como essencial para o desenvolvimento da responsabilidade social empresarial.

Questões relacionadas ao meio ambiente não foram comentadas durante as entrevistas, a exceção de C3. Dessa forma, pode-se entender que a temática ambiental não pressiona o setor de citrus da mesma forma que questões relacionadas ao uso do trabalho infantil.

A postura pautada nas questões sociais está relacionada às crenças e valores de seus fundadores e são transmitidas pela cultura organizacional em todas empresas, bem como em todos os citricultores.

Nas falas dos entrevistados pode-se notar que há pouca influência entre os atores no tocante às atividades sociais. A maneira de gerir da empresas processadoras de suco não afeta diretamente a atuação das propriedades rurais. Apesar das primeiras declararem exigir de seus fornecedores uma atuação consistente com relação às questões sociais, os citricultores não parecem ‘perceber’ isto. Talvez isto seja provocado pela concentração existente no setor, o que acaba por criar ambientes diferentes e forma de agir também diferentes de cada ator, contrariando um pouco a proposição de que as atividades tendem a ser isomórficas em todo o setor. Percebe-se que são isomórficas dentro de cada segmento do setor, ou seja, as ações sociais realizadas pelas empresas processadoras de suco são isomórficas, mas essas não semelhantes as

atividades realizadas pelas fazendas, ações que por sua vez são isomórficas somente dentro das fazendas.

Por fim, os ganhos com as ações de responsabilidade social são algo percebido, também, de forma diferenciada entre os atores. Para as empresas processadoras de suco se ganha com imagem, relação com funcionários, clientes e fornecedores, retenção e atração de talentos e gestão de riscos. Não se percebem ganhos com relação a novos nichos de mercado, receita e qualidade dos produtos.

Pode-se concluir que as ações de responsabilidade social adotadas são ações adaptativas às pressões sofridas. No entanto, a Responsabilidade Social Empresarial adotadas pelas empresas e fazendas no setor está em diferentes fases. Tomando por base a classificação de Sethi (1975) os citricultores se encontram numa fase no que se pode chamar de primeira fase. Já as empresas processadoras de suco estariam saindo dessa fase e se aproximando da chamada Responsabilidade Social Empresarial, pois aceita e acata a limitação e critérios legais e de mercado, mas considera outras variáveis, como a avaliação da performance social.

Pode-se concluir, ainda, que as ações relativas a Responsabilidade Social Empresarial das empresas e fazendas pesquisadas podem ser caracterizadas como sendo ações filantrópicas, pois não existe uma preocupação em avaliá-las, seja no tocante ao público-alvo, seja nos retornos para as empresas, diferença básica entre filantropia e Responsabilidade Social Empresarial.

QUADRO 7.1 – RESUMO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS

Questões relativas à atuação dos atores no tocante a RSE	Empresas processadoras de suco						Fazendas produtoras de laranja								Associações			
	C1		C2		C3		P1		P2		P3		P4		A1		A2	
	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N
Balço social		*		*		*		*		*		*		*		*		*
Parceria	*		*		*		*		*		*		*		*		*	
Mudança no organograma	*		*		*		*		*		*		*		*		*	
Código de ética	*		*		*		*		*		*	*		*		*		
Uso de incentivos fiscais	*		*		*		*	*	*		*		*		*		*	
Envolvimento c/ a comunidade	*		*		*		*	*	*		*		*		*		*	
Aumento dos projetos nos últimos 05 anos	*		*		*		*		*		*		*		*		*	
RH responsável pelas atividades de RSE	*		*		*		*		*		*		*		*		*	
Divulgação dos projetos sociais	*		*		*		*		*		*		*		*		*	

Fonte: ELABORADO PELA AUTORA.

S = Possui

N = Não possui

7.2 Limitações do trabalho

A falta de dados quantitativos e a ausência de meios mais eficazes para verificar o entendimento das empresas pesquisadas no tocante a responsabilidade social empresarial limitou as análises.

A forma das empresas gerirem suas ações de responsabilidade social empresarial não permitiu maiores detalhes acerca dos valores investidos, dos retornos esperados e dos ganhos alcançados.

As conclusões não podem ser generalizadas, representando apenas a realidade das empresas e ambientes estudados.

7.3 Sugestões para pesquisas futuras

Como sugestões para pesquisas futuras, pode-se destacar as seguintes:

- análise dos impactos das atividades, programas ou projetos de RSE no público-alvo e na comunidade na qual está sendo realizada;
- desenvolvimento de método que consiga mensurar os retornos advindos com as práticas de responsabilidade social empresarial;
- análise do impacto que a concentração do setor provoca nas pequenas empresas do setor bem como, nos municípios citrícolas;
- levantamento de dados que envolvesse todos os stakeholders de uma ou mais empresas.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. *A caixa preta dos mercados*. Disponível em: <<http://www.valoronline.br/valoreconomico/285/primeirocaderno.html#opinioao>>. Acesso em: 25 de set. 2006.

ALDRICH, H.E.; PFFEFER, J. Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, n. 2, 1976.

ALVES, E. A. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. *Revista da Administração da USP*, São Paulo/SP, v. 38, n. 1, jan./mar., p. 37-45. 2003.

ALVES, F. C. A economia brasileira no final do século e a questão do desemprego. *Anais do VI Seminário Brasileiro de Direito do Trabalho Rural*, do TRT 15 Região. São José do Rio Preto/SP, 1998.

ARON, R. *As etapas do pensamento sociológico*. Tradução Sérgio Bath. 6 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

ASHLEY, P. A. et al. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2 ed., São Paulo: Saraiva, 2006.

AZEVEDO, Francisco de Assis. A transformação na ação social das empresas. *Revista Brasil Responsável*, São Paulo, ano 1, número 2, p. 20, 2004.

BARBERO, E. R.; BRITTO, R. P. *Mapeando a selva de teorias: Uma proposta de organização da evolução histórica e das abordagens sobre responsabilidade social corporativa*. Trabalho científico – Gestão socioambiental apresentado no VII SEMEAD, 2004.

BAUM, J. A. C. Ecologia organizacional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1, p. 137-195.

BERTERO, C. O. Nota Técnica: Teoria da Contigência Estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org): *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1.

BITTENCOURT, E.; CARRIERI, A. Responsabilidade Social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. *ERA – Revista de Administração*, Minas Gerais, v. 5, n. ,p. Edição Especial.

BOURDIEU, Pierre. O poder simbólico. Rio de Janeiro: DIFEL; Bertrand Brasil, 1989.

_____. *Coisas ditas*. São Paulo: Brasiliense, 1990.

_____. *Razões praticas: sobre a teoria da ação*. Tradução Mariza Corrêa. Campinas Papyrus, 1996.

_____. *A miséria do mundo*. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

_____. Entrevista a Yvette Delsault: sobre o espírito da pesquisa. *Tempo Social*, v. 17, n. 1, p.175-210, jul. 2005.

BORGER, F. G. *Responsabilidade Social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. 254. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

BOWEN, H. *Social responsibilities of the businessman*. New York, 1953.

BRYMAN, A. *Research methods and organization studies*. London: Unwin Hyman, 1989.

BURREL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.

COLEMAN, J.S. *A rational choice perspective on economic sociology*. In: The handbook of economic sociology. Princeton: University Press, 1994.p. 166-180.

CONCEIÇÃO, O. *Instituições, crescimento e mudança na ótica institucionalista*. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, 2001.

CÔRTEZ, M. R. *Colegiado gestor em áreas de proteção ambiental: análise de três experiências no Estado de São Paulo*. 276. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.

COSTA, Sérgio. Contextos da construção do espaço público no Brasil. *Revista Novos Estudos* n. 47, mar. 1997.

- COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. (org). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. São Paulo: Papyrus, 1994.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W. Introduction. In: *The new institucionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- DONADONE, J. C. *Reestruturação Produtiva e mudanças organizacionais: A difusão dos sistemas participativos na década de 1980*. Dissertação de Mestrado -Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 1996.
- DRAGONE, D. S. Formas de Organização da Produção e Decisões de Terceirização na Citricultura. p. 118, Dissertação de Mestrado – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, 2003.
- FONSECA, Valéria S. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. IN: VIEIRA, M. M. F. e CARVALHO, C. A. (org.). *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003.
- FRIEDMAN, M. *Capitalismo e liberdade*. São Paulo: Nova Cultura, 1988.
- GIDDENS, A. *As conseqüências da modernidade*. São Paulo Ed. Unesp, 1990.
- GOHN, M. da G. *Mídia, terceiro setor e MST: impactos sobre o futuro das cidades do campo*. Petrópolis: Vozes, 2000.
- GREIF, A. *Historical institutional analysis*. Cambridge: University Press, 2002. cap. 1.
- _____. *Historical institutional analysis*. Cambridge: University Press, 2002. cap. 7.
- Guia de Boa Cidadania Corporativa – Revista Exame, São Paulo, 2005.
- HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. *Political science and the three new institucionalism*. Oxford: Blackwell Publishers, 1996. (Political Studies, n. 44).
- HATCH, M. J. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- HOMMEL, Thierry. *Stratégies des firmes industrielles et contestation sociale*. Inra, 2004.
- INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. *Responsabilidade social e empresarial: perspectivas para a ação sindical*. Coordenação SIJBRANDJI, P.; SILVA, A. C. N. Florianópolis, 2004.

JICK, T.D. *Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action*. In: MAANEN, J. V. (Ed.) *Qualitative methodology*. Newbury Park: Ed. Sage Publications, 1983.

LAZZARINI, S. G. Estudo de caso: aplicações e limites do método. In: FARINA, E. M.M. Q. *Estudos de caso em agribusiness*. São Paulo: Pioneira, 1997.

LEVITT, T. The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, p. 41-50, v. sep./oct., 1958.

MARQUES, R. *Os trilhos da nova sociologia econômica*. In Peixoto, J.; Marques. R. (org.). *A nova sociologia econômica*. Portugal: Ed. Celta, 2003.

MARTINS, R.A. *Metodologia científica: um caso de aplicação em engenharia de produção*. São Carlos:UFSCar Departamento de engenharia de produção, 1998. Mimeo.

MELO NETO, A. C; FROES, C. *Responsabilidade social e cidadania empresarial – a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

_____. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MEYER, J. W.; BOLI, J.; THOMAS, G. Ontology and rationalization in the Western cultural account. In: Scott, W. R. ;MEYER, J. W. (Ed.), *Institutional environments and organizations: Structural Complexity and Individualism*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994. p. 9-27.

MEYER J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

_____. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Org.). *Organizational environments: ritual and rationality*. London: Sage Publications, 1983.

MISOCZKY, M. C. Implicações do uso das formulações sobre campo de poder e ação de Bourdieu nos estudos organizacionais. RAC, 2003. p. 09-30. Edição Especial.

NEVES, M. F. *Mapeamento e quantificação do sistema agroindustrial citrícola*. Relatório Parcial. Workshop do Sistema Agroindustrial Citrícola. Disponível em: <www.pensa.org.br> Acesso: maio de 2005.

NEVES, M. F.; JACK, M. S. (Org.) *Perspectiva da cadeia produtiva da Laranja no Brasil: a agenda 2015*. Disponível em: www.pensa.org.br.> Acesso: nov. de 2006.

NOHRIA, N. e GULATI, R. Firms and their environments. In: SMELSER, N.J.; SWEDBERG, R. *The handbook of economic sociology*. Princeton University Press, 1994.

NORTH, D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

ORATI, L. A. S. *Responsabilidade social empresarial: nova política das organizações contemporâneas*. Artigo apresentado no X SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção, Unesp – Bauru, São Paulo, 2003.

_____. *Responsabilidade social empresarial: estudo de caso na Citrosuco Paulista S/A*. São Carlos: UFSCar/ Departamento de Engenharia de Produção, 2003. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Organizacional e Recursos Humanos.

_____. *Responsabilidade social empresarial: um referencial ainda em construção*. Artigo apresentado no XII SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção, Unesp – Bauru, São Paulo, 2005.

ORATI, L. A. S.; SARTORE, M. de S. *Responsabilidade Social Empresarial e Schumpeter*. Artigo apresentado no IX Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho - ABET, Recife/PE, 2005.

OREM, B. C. Responsabilidade social empresarial. *A Gazeta*. Espírito Santo, 23 nov. 1999.

PAULILLO, L. F. *Redes de poder & territórios produtivos: indústrias, citricultura e políticas públicas no Brasil do século XX*. p. 189. São Paulo: Rima, 2000.

PAIXÃO, M.; NOVAES, J. R. *Ação sindical patronal e cidadania: uma reflexão sobre as ações de combate e erradicação do trabalho infanto-juvenil na citricultura brasileira*. Disponível em: << <http://www.iets.org.br> >. Acesso em: 20 de nov. 2006.

PAULILLO, L. F. et al. *Filtros institucionais e entraves organizacionais na citricultura paulista*. In: XLIV CONGRESSO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL. Questões agrárias, educação no campo e desenvolvimento. Fortaleza-CE. Anais...Fortaleza, 2006.

- PENIDO, J.D. Palestra apresentada no 3o seminário aberto em Minas Gerais. *Responsabilidade Social Empresarial e Desenvolvimento Sustentável*. Promovido pelo sistema FIEMG.
- PERROW, C. *Complex organizations: a critical essay*. 3. ed. New York: Random House, 1986.
- PEIXOTO, J.; MARQUES, R. (Org.). *A nova sociologia econômica*. Oeiras: Ed. Celta, 2003.
- POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (Org.). *El nuevo institucionalismo em el análisis organizacional*. Mexico: Fondo de Cultura Económica, 1999.
- _____. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 03, p. 79-91, 1990.
- PRESTON, L. Corporation and Society: the search for a paradigm. *Journal of Economic Literature*, p. 435-453, 1975.
- ROMEIRO, A. R. *Desenvolvimento sustentável e mudança institucional: notas preliminares*. Campinas: IE/UNICAMP, 1999. Texto para discussão, n. 68.
- SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. *Perspectivas contemporâneas em análise organizacional*. Revista Gestão & Produção, v. 9, n. 1, p. 32-44, abril. 2002.
- SALOMON, D. V. *Como fazer uma monografia*. 2. ed., São Paulo: Martins Fontes, 1991.
- SETHI, P. S. Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*, v. 13, n.3, p. 58-64, 1975.
- SCOTT, R. *Institutions and organizations*. California: Sage Publications, 1995.
- SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. *Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994.
- SCHERER, A. L.F. O modelo norte-americano de governança corporativa: gênese, instrumentos e conseqüências. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 24, n. 2, 2003.
- SPINK, M. J. P.; LIMA, H. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: SPINK, M. J. P. (org.). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 1999. c. 4, p. 93-122.

STONER, J. A. F.; FREEDMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

URSINI, T. R.; SEKIGUCHI, C.. *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: rumo à terceira geração de normas ISO*. 2005.

VIEIRA, A. C. Integração vertical, concentração e exclusão na citricultura paulista. p. 171. Tese de doutorado – Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2003.

VIEIRA, C.; CAMBA, D. Os pioneiros da governança corporativa. *Revista Valor Econômico*, 2004.

VIEIRA, M. M.F.; CARVALHO, C. A. (org.). *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

YIN, R. K. *Case Study research – design and methods*. 8th ed., London: Sage Publications, 1991.

_____. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZILBOVICIUS, M. Modelos para a produção, produção de modelos: gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção. Editora: Fapesp/Annablume, 1999.

Sites:

www.ethos.org.br

www.abnt.org.br

<http://www.sustentabilidade.org.br/conceitos.htm>

<http://www.e-biografias.net/biografias/betinho.php>

www.ibase.br

<http://www.dobers.se/EMA01.pdf#search='Dow%20Jones%20%28DJGI%29'>

<http://www.observatoriosocial.org.br/portal/content/view/6/31/>

<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>

www.ces.fgvsp.br

www.ibgc.org.br

APENDICE A – PRINCIPAIS PROJETOS SOCIAIS REALIZADOS

PARTE 1 – INDÚSTRIAS PROCESSADORAS DE SUCO CONCENTRADO

*** Público Externo**

- Projetos voltados para a criança e adolescentes com ênfase na educação, cultura, esporte e lazer – estes procuram trabalhar o intelecto proporcionando atividades às crianças e aos adolescentes fora de seu horário normal de aula, visando o maior crescimento tanto profissional como a conscientização destes como cidadão e indivíduo;
- Projeto que visa oferecer laranja na merenda escolar – este visa oferecer uma melhor alimentação às crianças, proporcionando a estes o suco da laranja na merenda escolar;
- Projetos que visam levar atendimento médico às comunidades nas quais mantém fazendas (C3) – por intermédio de parcerias são disponibilizados médicos e equipamentos num transporte equipado para tal, com o intuito de proporcionar atendimento médico (exames e consultas) a todos (sem distinção) que residem nas comunidades;
- Projeto com parceria com a Polícia Militar (C3)– visa conscientizar as crianças e adolescentes com relação às drogas.
- Projetos eventuais de ajuda a creches, asilos, hospitais e escolas – são doações em dinheiro, equipamentos e materiais diversos.

*** Público Interno**

- Projetos para seu público interno (participação nos resultados, benefícios gerais, visita das famílias dos funcionários a empresa, dentre outros) – que visam à satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho, bem como provocar nestes engajamento quando da execução de suas atividades. Os projetos em algumas empresas se estendem aos funcionários terceirizados;
- Projetos de conscientização de seus funcionários quanto a questões ambientais e sociais – visam proporcionar seus funcionários uma conscientização da conservação ambiental e questões de ajuda ao próximo, como exemplo: incentivo a doação de sangue.

PARTE 2 – PRODUTORES RURAIS

*** Público Externo**

- Projetos de ajuda a creches, asilos e escolas – visam atender as comunidades locais com ajudas eventuais de dinheiro, produtos das empresas e materiais diversos solicitados pelas entidades.

*** Público Interno**

- Projetos voltados para seu público interno (participação nos resultados, disponibilidade de área para plantio próprio, cestas básicas, auxílio farmácia e salário diferenciado) – são atividades que visam proporcionar a seus funcionários maior qualidade de vida, satisfação no ambiente de trabalho e na comunidade da qual faz parte e melhores condições de trabalho.

PARTE 3 – ASSOCIAÇÕES

*** Público Externo**

- Projetos de parceria com ONG's e demais entidades – visam apoiar as entidades nas suas atividades de preservação do meio ambiente e questões sociais;
- Projetos eventuais de ajuda a creches, asilos, hospitais e escolas – são doações em dinheiro, equipamentos e materiais diversos.

*** Público Interno**

- Projetos voltados para seu público interno (benefícios)– são atividades que visam proporcionar a seus funcionários maior qualidade de vida, satisfação e melhores condições de trabalho.

APENDICE B – QUESTIONÁRIOS DE ENTREVISTA

PARTE 1 – ROTEIRO APLICADO NAS INDÚSTRIAS PROCESSADORAS DE SUCO CONCETRADO

INFORMAÇÕES GERAIS

- Empresa:
- Cidade:
- Ano de fundação:
- Produtos que a empresa produz:
- Capacidade de produção/ano:
- Estrutura organizacional (organograma) da empresa:

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

- A empresa desenvolve alguma atividade que ela classifica como sendo de Responsabilidade Social? Quais são as ações realizadas?
- Que parâmetros a empresa usa para qualificar essas práticas como sendo de responsabilidade social (o que a empresa entende que seja RS)?
- Na realização destas atividades, a empresa faz alguma parceria (ONGs, Governos, outras empresas, associações, etc.)? Qual? Por quê? No que isso facilita ou prejudica as ações? Qual foi o critério para escolha da instituição ‘parceira’?
- Houve um crescimento das atividades ditas de RS nos últimos 05 anos? Poderia qualificar?
- Com as práticas de RS houve alguma mudança no organograma da empresa, ou seja, as pessoas responsáveis pelas ações de RS foram deslocadas de seus setores ou permanecem em seus cargos originais? Foi criado algum setor para tratar especificamente deste assunto?

- Classificando as atividades desenvolvidas como RSEI e RSEE, há um direcionamento para algum dos lados entre as atividades desenvolvidas pela empresa?
- Qual o orçamento anual (nos últimos 05 anos) que a empresa vem dedicando às atividades de RS? Quantas pessoas estão envolvidas?
- A empresa possui e divulga internamente o código de ética?

⇒ **Responsabilidade Social Empresarial Interna:**

- Que setor(es) ou funcionário(s) estão mais intimamente envolvidos com as práticas de RS desenvolvidas aos funcionários das empresas? Porque estes? Qual sua posição hierárquica?
- Poderia listar as atividades?

⇒ **Responsabilidade Social Empresarial Externa:**

- Qual o público-alvo destas atividades?
- Que questões foram analisadas para a empresa decidir o público alvo foco das ações sociais realizadas pela empresa?

⇒ **Ambiente Institucional:**

- Que fatores ou mudanças a empresa acredita serem relevantes para justificar sua atuação em projetos sociais?
- Quais os principais motivadores da atuação da empresa em RS?
- Depois das primeiras atividades reconhecidas como sendo de RS pela empresa houve alguma mudança no nível de motivação dos funcionários de modo geral?
- Há alguma pressão legislativa que a empresa entenda como sendo motivadora para sua atuação em questões sociais? Sendo afirmativa: a empresa faz uso dos incentivos fiscais para financiar seus projetos sociais ou ser isento de impostos?

⇒ **Isomorfismo:**

- As ações que a empresa realiza como sendo de RS foram baseadas em que critérios?

- Foi realizada alguma visita em outras empresas do mesmo ramo de atividade ou outra, como forma de esclarecimento ou norte a atuação da empresa?
- Há algum ‘modelo’ de atividades de RS que foi usado pela empresa para implantar suas práticas de RS?

⇒ **Legitimidade:**

- A empresa vê ganhos de mercados/imagem com a Responsabilidade Social? Como são avaliados?
- A empresa se beneficia dessa prática:
 - a. com o fortalecimento de sua marca? Como?
 - b. com o crescimento de receitas e acesso ao mercado? Qual foi?
 - c. com a economia de custos e produtividade? Foram mensurados?
 - d. com o acesso ao capital? Pode exemplificar?
 - e. com a gestão de riscos? Pode exemplificar?
 - f. com a retenção e atração de talentos? Pode exemplificar?
 - g. com a melhoria de produtos e serviços? Foram mensurados?
 - h. com a melhoria do padrão de suas relações com empregados? Pode exemplificar?
 - i. com a melhoria do padrão de suas relações com fornecedores? Pode exemplificar?
 - j. com a melhoria do padrão de suas relações com consumidores e clientes? Pode exemplificar?
- Como a empresa avalia seu ganho ou perda de mercado com a RSE?
- Que recursos são utilizados nas ações sociais? Qual a dimensão do gasto global na empresa?
- A empresa avalia e divulga os resultados das ações de RS? A empresa produz algum tipo de ‘Balanço Social’? A quem ele se destina? Qual seu formato?
- A empresa avalia o impacto que essas iniciativas provocam no público-alvo? Como?

PARTE 2 – ROTEIRO APLICADO NOS PRODUTORES RURAIS

INFORMAÇÕES GERAIS

- Fazenda:
- Cidade:
- Ano de fundação:
- Produtos da empresa:
- Principais compradores:

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

- A empresa desenvolve alguma atividade que ela classifica como sendo de Responsabilidade Social? Quais são as ações realizadas?
- Que parâmetros a empresa usa para qualificar essas práticas como sendo de responsabilidade social (o que a empresa entende que seja RS)?
- Na realização destas atividades, a empresa faz alguma parceria (ONGs, Governos, outras empresas, associações, etc.)? Qual? Por quê? No que isso facilita ou prejudica as ações? Qual foi o critério para escolha da instituição ‘parceira’?
- Houve um crescimento das atividades ditas de RS nos últimos 05 anos?
- Alguém foi contratado para tratar especificamente dos projetos de RSE?
- Qual o orçamento anual (nos últimos 05 anos) que a empresa vem dedicando às atividades de RS? Quantas pessoas estão envolvidas?

⇒ Responsabilidade Social Empresarial Interna:

- A empresa reconhece suas atividades voltadas para seu público interno como sendo atividades de responsabilidade social?

⇒ Responsabilidade Social Empresarial Externa:

- Qual o público-alvo destas atividades?
- Que questões foram analisadas para a empresa decidir o público alvo foco das ações sociais realizadas pela empresa?

⇒ Ambiente Institucional:

- Que fatores ou mudanças a empresa acredita serem relevantes para justificar sua atuação em projetos sociais?
- Quais os principais motivadores da atuação da empresa em RS?
- Depois das primeiras atividades reconhecidas como sendo de RS pela empresa houve alguma mudança no nível de motivação dos funcionários de modo geral?
- Há alguma pressão legislativa ou mesmo exigência dos clientes que a empresa entenda como sendo motivadora para sua atuação em questões sociais? Sendo afirmativa: a empresa faz uso dos incentivos fiscais para financiar seus projetos sociais ou ser isento de impostos?

⇒ Isomorfismo:

- As ações que a empresa realiza como sendo de RS foram baseadas em que critérios?
- Foi realizada alguma visita em outras empresas do mesmo ramo de atividade ou outra, como forma de esclarecimento ou norte a atuação da empresa?
- Há algum 'modelo' de atividades de RS que foi usado pela empresa para implantar suas práticas de RS?
- O fato das grandes empresas processadoras de suco atuarem em questões sociais tem alguma influencia na forma como a empresa atende a responsabilidade social empresarial?

⇒ Legitimidade:

- A empresa vê ganhos de mercados/imagem com a Responsabilidade Social? Como são avaliados?

- A empresa se beneficia de alguma forma com as praticas de RS?
- Como a empresa avalia seu ganho ou perda de mercado com a RSE?
- Que recursos são utilizados nas ações sociais? Qual a dimensão do gasto global na empresa?
- A empresa avalia e divulgam os resultados as ações de RS? A empresa produz algum tipo de ‘Balanço Social’? A quem ele se destina? Qual seu formato?

PARTE 3 – ROTEIRO APLICADO NAS ASSOCIAÇÕES

INFORMAÇÕES GERAIS

- Associação:
- Cidade:
- Ano de fundação:
- A quem representa:

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

- A associação desenvolve alguma atividade que ela classifica como sendo de Responsabilidade Social? Quais são as ações realizadas?
- Que parâmetros a associação usa para qualificar essas práticas como sendo de responsabilidade social (o que a associação entende que seja RS)?
- Na realização destas atividades, a associação faz alguma outra parceria fora as que já faz com as empresas que representa (ONGs, Governos, outras empresas, associações, etc.)? Qual? Por quê? No que isso facilita ou prejudica as ações? Qual foi o critério para escolha da instituição ‘parceira’?
- Houve um crescimento das atividades ditas de RS nos últimos 05 anos? Poderia qualificar?
- Com as práticas de RS houve alguma mudança no organograma da empresa, ou seja, as pessoas responsáveis pelas ações de RS foram deslocadas de seus setores ou permanecem em seus cargos originais? Foi criado algum setor para tratar especificamente deste assunto?
- Classificando as atividades desenvolvidas como RSEI e RSEE, há um direcionamento para algum dos lados entre as atividades desenvolvidas pela empresa?
- Qual o orçamento anual (nos últimos 05 anos) que a empresa vem dedicando às atividades de RS? Quantas pessoas estão envolvidas?

⇒ Responsabilidade Social Empresarial Interna:

- Fez-se necessária alocação de novos funcionários ou funcionários considerados com foco de atuação em Responsabilidade Social para atender as ações da associação em parceria com as empresas/produtores que representa?
- Poderia listar as atividades?

⇒ Responsabilidade Social Empresarial Externa:

- Qual o público-alvo destas atividades?
- Que questões foram analisadas para a empresa decidir o público alvo foco das ações sociais realizadas pela empresa?

⇒ Ambiente Institucional:

- Que fatores ou mudanças a associação acredita serem relevantes para justificar sua atuação em projetos sociais?
- Quais os principais motivadores da atuação da associação em RS?
- Depois das primeiras atividades reconhecidas como sendo de RS pela empresa houve alguma mudança no nível de motivação dos funcionários de modo geral?
- Há alguma pressão legislativa que a associação entenda como sendo motivadora para sua atuação em questões sociais? Sendo afirmativa: a associação ou as empresas que ela representa fazem uso dos incentivos fiscais para financiar seus projetos sociais ou ser isento de impostos?

⇒ Isomorfismo:

- As ações que a associação realiza como sendo de RS foram baseadas em que critérios?
- Foi realizada alguma visita em outras associações e/ou empresas do mesmo ramo de atividade ou outra, como forma de esclarecimento ou norte a atuação da empresa?
- Há algum 'modelo' de atividades de RS que foi usado pela associação para implantar suas práticas de RS?

⇒ **Legitimidade:**

- A associação vê ganhos de mercados/imagem com a Responsabilidade Social tanto para si como para as empresas que ela representa? Como são avaliados?
- A associação acredita se beneficia a si própria ou as empresas que representa dessa prática:
 - k. com o fortalecimento de sua marca? Como?
 - l. com o crescimento de receitas e acesso ao mercado? Qual foi?
 - m. com a economia de custos e produtividade? Foram mensurados?
 - n. com o acesso ao capital? Pode exemplificar?
 - o. com a gestão de riscos? Pode exemplificar?
 - p. com a retenção e atração de talentos? Pode exemplificar?
 - q. com a melhoria de produtos e serviços? Foram mensurados?
 - r. com a melhoria do padrão de suas relações com empregados? Pode exemplificar?
 - s. com a melhoria do padrão de suas relações com fornecedores? Pode exemplificar?
 - t. j. com a melhoria do padrão de suas relações com consumidores e clientes? Pode exemplificar?
- Como a associação avalia seu ganho ou perda de mercado com a RSE?
- Que recursos são utilizados nas ações sociais? Qual a dimensão do gasto global na associação?
- A associação avalia e divulga os resultados as ações de RS? A associação produz algum tipo de 'Balanço Social'? A quem ele se destina? Qual seu formato?
- A associação avalia o impacto que essas iniciativas provocam no público-alvo? Como?

APENDICE C – DESCRIÇÃO DO SELO EMPRESA AMIGA DA CRIANÇA **FUNDAÇÃO ABRINQ⁴⁹**

O setor citrícola foi o primeiro a assumir os compromissos estipulados pela Fundação Abrinq para que as empresas sejam classificadas como sendo empresas amigas da criança.

A Fundação ABRINQ é uma organização sem fins lucrativos. Nasceu em 1990 dentro da estrutura administrativa da Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos – Abrinq que em conjunto com outras organizações pressionam o Congresso Nacional pela aprovação do estatuto da Criança e do Adolescente. É mantida por pessoas, empresas e agências nacionais e internacionais que lutam pela causa da criança e do adolescente. Sua missão é Promover a defesa dos direitos e o exercício da cidadania da criança e do adolescente.

Uma Empresa Amiga da Criança é aquela que cumpre 10 compromissos com a infância e a adolescência, prevenindo e erradicando o trabalho infantil, garantindo saúde e educação aos filhos de funcionários e também investindo em ações que melhorem a qualidade de vida de crianças e adolescentes.

Os dez compromissos são:

1. Dizer não ao trabalho infantil, não empregando menores de 16, exceto na condição de aprendizes a partir de 14 anos;
2. Respeitar o jovem trabalhador, não empregando menores de 18 anos em atividades noturnas, perigosas ou insalubres;
3. Alertar seus fornecedores, por meio de cláusula contratual ou outros instrumentos, que uma denúncia comprovada de trabalho infantil pode causar rompimento da relação comercial;
4. Fornecer creche ou auxílio-creche para filhos de funcionários;

⁴⁹ <http://www.fundabrinq.org.br/> visitado em 05.09.06.

5. Assegurar que os funcionários matriculem seus filhos menores de 18 anos no ensino fundamental e empreender esforços para que todos freqüentem a escola;
6. Incentivar e auxiliar as funcionárias gestantes a realizar o pré-natal e orientar todas as funcionárias sobre a importância dessa medida;
7. Estimular a amamentação, dando condições para que as funcionárias possam amamentar seus filhos até no mínimo os 6 meses de idade;
8. Orientar seus funcionários a fazer o registro de nascimento dos seus filhos;
9. Fazer investimento social na criança ou adolescente compatível com o porte da empresa, conforme estabelecido pela Fundação Abrinq;
10. Contribuir para Fundo de Direitos da Criança e do Adolescente, com o equivalente a 1% do imposto de renda devido, conforme estimativa de lucro tributável da empresa no exercício.

A Fundação Abrinq acredita que o investimento da empresa na criança e no adolescente deve ser compatível com o seu faturamento bruto, dentro dos patamares definidos na tabela abaixo.

Categoria	Faturamento bruto (1)(R\$ / ano)	Investimento mínimo na criança (2) (R\$ / ano)
1	Até 120.000	600
2	120.001 a 1.200.000	1.200
3	1.200.001 a 1.800.000	1.500
4	1.800.001 a 2.700.000	1.800
5	2.700.001 a 4.000.000	2.700
6	4.000.001 a 6.000.000	4.000
7	6.000.001 a 9.000.000	6.000
8	9.000.001 a 13.000.000	9.000
9	13.000.001 a 20.000.000	13.000
10	20.000.001 a 30.000.000	20.000
11	30.000.001 a 46.000.000	30.000
12	46.000.001 a 69.000.000	46.000
13	69.000.001 a 104.000.000	69.000
14	104.000.001 a 155.000.000	104.000
15	155.000.001 a 300.000.000	155.000
16	300.000.001 ou maior	240.000

(1) - Faturamento bruto anual no último exercício, em reais;

(2) - Investimento realizado em benefício de crianças e adolescentes no último ano, em reais.