

Disponível em:  
<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>

Race, Joaçaba, v. 13, n. 3, p. 859-888, set./dez. 2014

**PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE  
SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL NAS  
USINAS DO SETOR SUCROALCOOLEIRO:  
ESTADO DA ARTE**

*Practices in Corporate Social-Environmental Responsibility of plants  
in the sugarcane sector: state of the art*

**Carolina Juliana Lindbergh Farias**

E-mail: [carolinajlf@yahoo.com.br](mailto:carolinajlf@yahoo.com.br)

Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal Rural de  
Pernambuco.

Endereço para contato: Rua Alagoinha, 438, 53439300, Janga Paulista, Pernambuco,  
Brasil.

**Rodolfo Araújo de Moraes Filho**

E-mail: [rodolfoamfilho@yahoo.com.br](mailto:rodolfoamfilho@yahoo.com.br)

Doutor em Administração pelo Institut d'Administration des Entreprises de  
Grenoble/Université Pierre Mendès France; Professor Associado na Universidade  
Federal Rural de Pernambuco.

Artigo recebido em 07 de maio de 2014. Aceito em 22 de agosto de 2014.

## Resumo

O trabalho foi desenvolvido visando estudar as práticas de gestão empresarial nas usinas de cana-de-açúcar do Nordeste com ênfase especial em Pernambuco, importante estado produtor, com o intuito de verificar em que medidas a sua administração se modernizou, buscando entrar em conformidade com os preceitos que regem o conceito de Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSAE). O quadro teórico desenvolvido abordou temas ligados aos conceitos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), gestão ambiental, estratégia e sustentabilidade. Para a observação do fenômeno, foi adotado o método de estudo de casos múltiplos, tendo sido visitadas oito usinas de um total de 13 em funcionamento. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas semidiretivas com questões abertas para serem respondidas pelos gestores das usinas, pelos dirigentes dos órgãos representativos de classe e pelos responsáveis pela fiscalização das questões ambientais. Foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo para o tratamento dos dados qualitativos e a análise fatorial para o tratamento dos dados coletados, mediante questionário utilizando-se intervalo de Likert. As conclusões alcançadas permitem deduzir que a RSAE existe na prática gerencial das usinas do setor. Algumas a exercem de forma mais intensa que outras, mas não ainda de modo pleno como prática gerencial consolidada, implantada com o fito de obter vantagem competitiva, em boa parte para atender aos requisitos da legislação. O fato de as variáveis relacionadas à RSAE estarem sendo observadas pelos gestores das empresas encontra sua maior explicação, como resultado de uma gestão moderna praticada nas usinas em razão da renovação administrativa.

Palavras-chave: Gestão ambiental. Gestão socioambiental. Responsabilidade Socioambiental Empresarial. Setor sucroalcooleiro.

### ***Practices in Corporate Social-Environmental Responsibility of plants in the sugarcane sector: state of the art***

#### *Abstract*

*This survey was developed to study the management practices in the sugarcane plants of Northeast with special emphasis in Pernambuco that was there a important producing State, in order to verify the extent to which its administration was modernized, seeking to meet the precepts governing the concept of Socio-Environmental Corporate Responsibility (SECR).*

*The theoretical framework developed addresses topics related to the concepts of Corporate Social Responsibility (CSR), environmental management, strategy and sustainability. To observe the phenomenon, we adopted the method of multiple case study, having been visited eight plants of a total of 13 in operation. Data collection was conducted through semi-directive interviews with open questions to be answered by the managers of plants, heads of representative professional agencies and those responsible for oversight of environmental issues. Content analysis techniques were used for treating the qualitative data and the factor analysis for the treatment of quantitative data collected through a questionnaire using the Likert interval. The conclusions reached allow to deduce that ECR exists in the management practice of the plants in the industry, some to exercise it more intensely than others, but not yet as a fully consolidated management practice, deliberately deployed with the aim of gaining competitive advantage, in most cases to meet the requirements of laws regulations. The fact that the related SECR variables are being watched by the business managers of your further explanation, as a result of modern management practiced of plants in accordance the administrative renewal.*

*Keywords: Environmental management. Socio-environmental Management. Corporate Social-Environmental Responsibility. Sugarcane industry.*

## 1 INTRODUÇÃO

O presente ensaio visou discutir em que medidas a gestão socioambiental tem se caracterizado como uma estratégia aplicada ao setor sucroalcooleiro.

Considera-se que a gestão de forma sustentável pode gerar aumento da produtividade da usina de cana-de-açúcar, agregando valor e melhor qualidade aos produtos, atuando em consonância com a preocupação ambiental de forma inovadora e consciente.

Segundo Barbieri (2011), uma empresa sustentável é aquela que desenvolve uma gestão com Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSAE) entendida como responsável pelo crescimento econômico, equilíbrio ecológico e progresso social, criando valor de longo prazo aos acionistas ou proprietários e contribuindo para a solução dos problemas ambientais e sociais.

Percebe-se que desenvolvendo ações com vistas à formulação de uma política correta e um planejamento estratégico sustentável, conduzirá de maneira satisfatória o setor em análise (sucroalcooleiro) a aproveitar as novas perspectivas advindas da geração de biocombustíveis (etanol), energia elétrica, entre outros vários negócios favorecendo o aumento do valor econômico-financeiro e da sustentabilidade de suas atividades.

Historicamente, a principal atividade econômica do Estado de Pernambuco, escolhido para as observações empíricas por ser um importante Estado produtor, é advinda do plantio da cana-de-açúcar desenvolvida na Zona da Mata de Pernambuco desde o século XVI.

Atualmente, é ainda uma das principais atividades econômicas desenvolvidas e, detentora de um enorme potencial para inovar e trazer maiores contribuições às esferas social, econômica e ambiental do Estado pernambucano.

Por meio de um enfoque sistêmico, as usinas podem aumentar o potencial produtivo, operando de forma a utilizar seus resíduos com geração de novas energias, beneficiando a natureza com a diminuição do impacto negativo sobre o meio ambiente.

Segundo o Plano Nacional de Resíduos Sólidos com o seu “[...] diagnóstico dos resíduos urbanos, agrosilvopastoris e a questão dos Catadores”, se todos os resíduos da indústria da cana no Brasil fossem utilizados para a geração de energia, a potência instalada seria de 16.464 MW/ano, potencial que seria superior à usina de Itaipu (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2012, p. 10).

Considerando-se a importância da atividade canavieira para a economia do Estado de Pernambuco e a necessidade recente em ter que considerar, em sua gestão, ações relacionadas à questão social e ambiental dessa problemática surge a questão-problema a ser respondida pela pesquisa: há de fato uma conscientização por parte dos gestores das usinas sobre a importância da RSE? Em outras palavras, de que formas a responsabilidade social, ambiental e econômica é praticada nas usinas de cana-de-açúcar do setor?

Ao responder a esses questionamentos será possível verificar se a gestão empresarial desenvolvida por essas usinas está sendo praticada com responsabilidade socioambiental empresarial, trilhando novos caminhos por meio da geração de produtos inovadores oriundos dos resíduos da cana-de-açúcar, contribuindo com a minimização de danos negativos ao meio ambiente, atendendo à legislação existente de forma sustentável.

## 2 QUADRO INSTITUCIONAL DA PESQUISA

Esta parte do trabalho apresenta um breve histórico sobre o desenvolvimento da cultura da cana-de-açúcar no Nordeste e a sua evolução.

Segundo Galvão (2012), no início do século XX até 1930, o Nordeste (e, em particular, Pernambuco) era o principal produtor de açúcar no Brasil. O

modelo de crescimento do Nordeste entrou em colapso quando se deparou com a superprodução de açúcar no Sul do País.

Essa situação fez surgir o Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA) em 1933. Um dos principais objetivos do IAA era lidar com o problema da superprodução nacional que atingia de forma desfavorável os estados do Nordeste.

Segundo Bastos (1997), a história da cana-de-açúcar no Nordeste pode ser compreendida em três períodos: o primeiro pode ser entendido até o fim da Segunda Guerra Mundial (1945), quando a política pública limita a produção, estabelecendo quotas, promovendo o estatuto da lavoura canavieira garantindo que 50% da cana processada proviesse da produção independente de fornecedores, amparando-os e garantindo a manutenção do trabalho nos canaviais mediante a criação do Fundo de Assistência Financeira.

Segundo Galvão (2012, p. 15), esse período, início do século XX, é marcado no Nordeste pelas transformações dos velhos engenhos em fábricas modernas e mecanizadas, e pela ocorrência de dois graves problemas, um seria a perda de mercado externo, o outro a expansão do parque produtor de açúcar em todo o País.

A perda do mercado externo, que como consequência acarretou a busca do mercado interno, perdurou até a primeira metade do século XX, exportando a produção de açúcar via cabotagem (navios) para o Sudeste. Nesse contexto, os produtos oriundos do Nordeste eram absorvidos no Sul a preços muito baixos, ocasionando o empobrecimento nas áreas de *plantations*.

Após esse momento (1945), caracteriza-se o segundo período do setor sucroalcooleiro na história do Nordeste, ocorrido até o ano 1964, em que o crescimento da demanda interna do País é acelerado a partir do final da Segunda Guerra Mundial, acarretando a redistribuição (descentralização regional) da produção, fazendo o Nordeste perder mercado no Centro-Sul do Brasil (BASTOS, 1997).

No início da década de 1950, São Paulo ultrapassou a produção de açúcar do Nordeste, fato explicado pela intensa demanda ao produto ocasionada durante e após a Segunda Guerra Mundial, situação que perdura até os dias atuais (MARANGONI, 2011).

O terceiro período pós-1964 é marcado pela recuperação do açúcar no Nordeste em nível nacional e internacional, obtendo maior acesso do produto ao mercado norte-americano. A prioridade obtida pelo Nordeste foi possível pelo acordo Brasil/USA, que facilitaria os preços por meio de quotas estáveis, assegurando

a produção em longo prazo. Porém, as exportações para os americanos declinaram rapidamente (BASTOS, 1997).

Até então, ao longo do contexto histórico da atividade sucroalcooleira, não se observavam aspectos de envolvimento da gestão das usinas com o social e o ambiental que motivassem discussões sobre a inserção deles na gestão do setor (GOMES, 2011).

Diante dessa situação de descaso com o social, surge em Pernambuco o movimento das ligas camponesas, que contribuiu em seu limite para a deflagração do Golpe Militar na década de 1960, que culminou com a deposição de maneira largamente anunciada pela imprensa, do então Governador do Estado de Pernambuco, Miguel Arraes de Alencar, o qual partiu em exílio.

Com a redemocratização do País e a reorganização das forças sindicais e associações rurais surgem, concomitantemente, com maior vigor, as leis de responsabilidade social empresarial nas usinas de cana-de-açúcar e as leis de proteção ambiental que ocasionaram diversas transformações na gestão administrativa das usinas até a chegada ao contexto atual.

Em face dessa realidade, buscou-se evidenciar neste trabalho como é a forma atual da gestão organizacional na agroindústria da cana-de-açúcar na região em estudo. De que formas essa gestão se modernizou ou se continua atrelada às antigas práticas gerenciais perpetradas pelos antigos “coronéis” do açúcar.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, são apresentados os conceitos sobre a responsabilidade social, econômica e ambiental nas empresas, abordando termos como Responsabilidade Social Empresarial (RSE), gestão ambiental e estratégia competitiva.

Indaga-se, por fim, sobre a aplicação dos conceitos na gestão estratégica do setor sucroalcooleiro e a geração de novos negócios como estratégia econômica sustentável a partir do aproveitamento e tratamento de resíduos.

#### 3.1 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL

A RSAE surgiu a partir da década de 1980, na tentativa de equilibrar ações viáveis economicamente com responsabilidade ambiental e social, por meio da inserção dos conceitos de responsabilidade social e gestão ambiental nas corporações e governos.

Em 1994, o movimento de responsabilidade socioambiental empresarial começou a ter visibilidade e reconhecimento. A origem do conceito de RSAE como um novo paradigma de atuação no campo empresarial pode ser caracterizada por diversas razões.

No início, a responsabilidade social apresentou-se como filantropia. Com o tempo, os gestores perceberam que o apelo com a mídia, o Governo e a sociedade trazia benefícios para as empresas, fazendo surgir a responsabilidade social em um período marcado pela falta de benefícios empregatícios, no qual era evidente a desvalorização do funcionário entre outras formas de desvalorização social.

Nesse período, era comum uma empresa estabelecer grande *marketing* na questão social sendo bem-vista pelas ações sociais que desenvolvia; em contrapartida, causava enormes danos ao meio ambiente com seus processos produtivos poluentes.

Surgem várias críticas à responsabilidade social, defendendo que as empresas a utilizavam como fachada e escondiam suas ações ambientais completamente irresponsáveis (MELO NETO; FROES, 2011, p. 2).

Com o aumento dos problemas ambientais, muitas empresas foram obrigadas a focar em ações ambientais, que, conseqüentemente, implicaram a diminuição das ações sociais.

Um grande desafio para a gestão das empresas consistia em conciliar as ações orientadas para a dimensão econômica e a social, pois implica à empresa ter que lidar com as obrigações do negócio à sociedade e ser economicamente viável.

Segundo Carrol (1991), para uma gestão organizacional ser considerada responsável e de sucesso, deve possuir a responsabilidade social total que inclui quatro tipos de categorias, a saber: econômica, legal, ética e filantrópica; bem como atender aos objetivos das partes interessadas (*stakeholders*) de forma que todos os atores fiquem satisfeitos.

Em termos práticos, uma empresa que exerce a responsabilidade social corporativa deve apresentar em seu programa de gestão as seguintes características:

- a) realização de lucro (satisfação de seus proprietários ou acionistas);
- b) observação das leis (trabalhistas, fiscais e ambientais) para atender a seus colaboradores e às exigências dos órgãos governamentais;
- c) ser percebida como uma empresa ética (pela sociedade e principalmente por seus consumidores). Ir se consolidando por suas ações sociais, como uma empresa cidadã, o que implica a adoção de práticas corporativas (filantrópicas) de apoio às manifestações artísticas e culturais da sociedade em geral e da comunidade onde atua.

Com essa perspectiva em mente, a RSAE passa a exigir da empresa uma gestão de *stakeholders* na qual os gestores buscarão dentro de seus limites conciliar os objetivos da organização com as reivindicações e expectativas dos vários grupos de interesse.

Carrol (1991) propõe a título indicativo uma matriz de responsabilidade social corporativa (Quadro 1) considerando as interações com os *stakeholders* para organizar pensamentos e ideias sobre o que uma empresa deveria fazer para atender eficazmente às dimensões econômicas, legais, éticas e filantrópicas (entendidas como apoio às manifestações socioculturais da comunidade) das diferentes partes interessadas segundo suas perspectivas.

Quadro 1 – Matriz de responsabilidades da empresa/*stakeholders*

<i>Stakeholders</i>	Tipos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC)			
	Econômico	Legal	Ética	Filantrópica
Proprietários ou acionistas				
Funcionários				
Clientes				
Fornecedores				
Concorrentes				
Comunidade				
Grupos de ativistas sociais				
Público em geral				
Outros				

Fonte: adaptado de Carrol (1991).

A informação resultante a ser lançada em cada célula da matriz (Quadro 1), a partir da análise das expectativas das partes interessadas *versus* responsabilidades a serem assumidas pela empresa, deve ser útil ao estabelecimento de prioridades e à tomada de decisões, tanto em longo quanto em curto prazos, envolvendo os múltiplos interesses das partes intervenientes. A metodologia oferece, assim, potencial para

uma compreensão aprofundada da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) praticada ou devendo ser praticada pelas empresas face às exigências dos *stakeholders* em seu ambiente de negócios.

Essa matriz deverá ser usada como modelo analítico quando das análises e interpretação dos dados sobre o entendimento de como a RSC vem sendo praticada nas usinas de cana-de-açúcar da região em estudo.

Dentro de uma perspectiva evolutiva, outra forma de avaliar modelos de gestão sobre como as empresas atendem (ou não) às expectativas dos grupos de interesses é classificá-los segundo a ética exercida em suas atividades.

De acordo com Carrol (1991), podem-se observar três tipos de éticas sendo exercidas pelas organizações em relação a seus *stakeholders*: gestão com ética imoral, gestão com ética amoral e gestão com ética moral.

Na gestão exercida com ética imoral, os empregados são vistos como meros fatores de produção sendo usados e explorados para o ganho de uma pessoa física ou jurídica.

Na gestão com ética amoral a administração não pensa nas consequências éticas de suas ações, sendo as decisões tomadas exclusivamente com base no aumento da rentabilidade da empresa.

Na gestão com ética moral o objetivo é aumentar a rentabilidade da empresa mediante a motivação do funcionário usando um estilo de gestão participativo que resultará em confiança mútua. Busca consolidar-se com os seus *stakeholders* como empresa cidadã, respeitadora do meio ambiente e da alta qualidade de seus produtos.

Esse modelo deverá ser retomado para interpretar, nos diferentes momentos históricos, a evolução dos modelos de gestão adotados pelas usinas de cana-de-açúcar em relação aos valores definidos pela responsabilidade social corporativa.

### 3.2 SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Com o avanço do conceito de RSC, as empresas se viram obrigadas a rever suas estratégias, tecnologias e produtos, com base nas dimensões da sustentabilidade socioambiental, tornando-se um desafio e pressionadas pelos *stakeholders* (MELO NETO; FROES, 2011).

A concepção de *stakeholders* “[...] parte dos limites de atuação das empresas/ organizações, pelos direitos dos sócios/acionistas e acaba por desembocar num conceito ampliado que trata das relações/obrigações da empresa/organização com todas as partes interessadas da mesma.” (RODRIGUES; COSTA, 2013).

Clarkson (2003 apud AZEVEDO; SILVA; MALAFAIA, 2011, p. 6) divide os *stakeholders* em primário, quando possuem participação ativa nas organizações (e elas não podem sobreviver sem estes) e secundário, formado por grupos que influenciam ou são influenciados pelas organizações (CLARKSON, 2003 apud AZEVEDO; SILVA; MALAFAIA, 2011, p. 6).

A adoção de práticas de gestão com responsabilidade empresarial passou a incorporar várias dimensões e a compor o planejamento estratégico das organizações, sendo também utilizada como instrumento de agregação de valor à marca da empresa, definindo seu posicionamento no mercado como uma empresa comprometida com as gerações futuras.

O objetivo é que as atividades desenvolvidas por essas empresas possam ser continuadas por gerações e gerações tornando a prática de suas ações exemplos que possam ser copiados ou melhorados por outras empresas. Dessa forma, as organizações lucram em termos econômicos e em valores intangíveis, e a comunidade ganha, por meio de uma relação saudável e justa.

Bartolomeu, Silva e Fonseca (2014) definem o equilíbrio esperado entre a sociedade e o meio ambiente por meio de atividades que não eliminam e nem destroem os recursos ambientais, dos quais necessitam o crescimento econômico presente e futuro, como desenvolvimento sustentável.

Desenvolvimento sustentável é também entendido como “[...] aquele que atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades.” (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPEMENT, 1987, p. 54).

A metodologia do *Triple Bottom Line*, que servirá como base teórica para o desenvolvimento da pesquisa, engloba três dimensões, constituindo-se na linha mestra para o entendimento do conceito de responsabilidade socioambiental empresarial praticada (ou não) pelas empresas que se quer verificar.

### 3.3 TRIPLE BOTTOM LINE (TBL)

O conceito escolhido para ser abordado nesta pesquisa são as dimensões que formam o *Triple Bottom Line (TBL)*, que representa um modelo de sustentabilidade socioambiental, também chamado de tripé da sustentabilidade, apresentado em 1987 por John Elkington, englobando três dimensões: econômica, social e ambiental.

Conforme Neves e Conejero (2010), “Corresponde à preocupação que as organizações devem ter para com as pessoas, o negócio, o lucro que garante a atividade e a preocupação com o meio ambiente.”

Bueno, Sousa e Meireles (2011) também consideram que a sustentabilidade empresarial pode ser constatada por meio de ações voltadas para essas três dimensões.

A sustentabilidade quando analisada englobando essas dimensões representa o conceito do *Triple Bottom Line*, que aborda os resultados da empresa não apenas pelo valor econômico adicionado, mas também pelo valor social e ambiental que elas criam – ou contribuem para destruir.

O modelo TBL, também conhecido como 3Ps da sustentabilidade: *people* (pessoas), *profit* (lucro) e *planet* (planeta), foi introduzido no planejamento estratégico das organizações definindo novos paradigmas de gerenciamento em que cada dimensão deve ser continuamente controlada e melhorada tendo como filosofia a busca da melhoria contínua.

Cada dimensão representada no modelo TBL pode ser mais bem entendida quando se conhecem as variáveis que serão utilizadas para avaliar cada parte separadamente.

### 3.4 DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE

Para a realização da pesquisa foram adotadas as variáveis de sustentabilidade consideradas no relatório do Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável com foco na Agroindústria (CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 2008, 2010), em que são consideradas as dimensões ambiental, econômica e social.

#### 3.4.1 Dimensão econômica

Na dimensão econômica destacam-se indicadores como: crescimento do negócio, eficiência, estabilidade dos recursos e condições do ambiente econômico como importante meio para a busca da sustentabilidade (MUNASINGHE, 2010).

Para Melo Neto e Froes (2011), essa dimensão é caracterizada pela criação de valor, geração de emprego e renda e desenvolvimento de rede de fornecedores.

Para Neves (2007), a dimensão econômica busca reduzir os custos sociais e ambientais, tendo como garantia, pela atratividade e continuidade do investimento, o lucro.

Segundo Albuquerque (2009), a dimensão econômica refere-se aos impactos da organização sobre os seus *stakeholders*.

Neste trabalho, a dimensão econômica caracterizar-se-á pela identificação de condições favoráveis para gerar valor econômico para o setor sucroalcooleiro, pela redução de custos organizacionais, por meio da reutilização de resíduos ou pela geração de novos negócios sustentáveis que trazem aumento de valor e renda para a empresa, obtidos mediante novas atividades ou segmento de produtos.

Essa dimensão também está condicionada à identificação de uma nova gestão nas empresas, com estratégias desenvolvidas para agregar valor, mesmo que intangível.

### 3.4.2 Dimensão ambiental

A outra dimensão, a ambiental, preocupa-se com a capacidade de um sistema voltar ao seu equilíbrio após receber alguma mudança. Essa preocupação que é constante se refere à avaliação dos impactos da organização sobre o meio natural.

Segundo Sachs (1993), essa dimensão deve considerar os recursos naturais renováveis e limitar o uso dos recursos não renováveis.

Inclui também definir uma estrutura que assegure o compromisso da empresa com o atendimento aos requisitos legais, como: redução de poluição e estabelecimento de política ambiental apropriada.

As variáveis que compreendem a dimensão ambiental são: reúso de água, redução da emissão de resíduos, atividades de reflorestamento, entre outras.

### 3.4.3 Dimensão social

Na dimensão social, busca-se o equilíbrio de renda, moradia, emprego e oportunidades de participação social com vistas à redução das desigualdades.

As variáveis que compreendem a dimensão social contemplam as práticas trabalhistas politicamente corretas, os direitos humanos, a responsabilidade de um pelo outro, refletindo os impactos das organizações na sociedade em que atuam.

Com base nessas informações, montou-se um modelo de verificação com o fito em se medir de que forma as usinas do setor sucroalcooleiro da região em estudo praticam uma gestão que se possa identificar como seguidora dos princípios de responsabilidade RSAE.

### 3.5 GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL E A QUESTÃO SOCIOAMBIENTAL

A partir da década de 1980, verifica-se na literatura a importância atribuída à perspectiva de integrar o conceito de planejamento estratégico da empresa ao de responsabilidade socioambiental corporativa (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008, p. 17).

Segundo Steiner e Miner (1981), o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando a um maior grau de interação com o ambiente.

Por sua vez, define-se estratégia no campo corporativo como um plano amplo e integrado que se destina a assegurar que os objetivos da empresa sejam atingidos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Com o passar dos tempos a questão socioambiental tornou-se, para as empresas, uma estratégia a ser seguida quando se percebeu que o assunto assumia, nas relações com os diversos públicos-alvo da organização, uma dimensão de grande apelo comercial (MELO NETO; FROES, 2011).

Segundo Melo Neto e Froes (2011), a questão maior que explicava essa mudança de postura era que a perspectiva de não cumprimento da legislação se apresentava como ameaça real à lucratividade dos *stakeholders*. E as organizações, ao tomarem providências em atendê-la, viam cada vez mais essa ação se tornar uma oportunidade para a empresa que buscava respeitar a questão socioambiental em seus negócios.

Um dos fatores influenciadores dessa nova postura organizacional foram os novos hábitos dos consumidores, exigindo maior conveniência, variedade de produtos e respeito às normas socioambientais.

As empresas engajadas em ações sociais e ambientais passaram a ser denominadas empresas estrategicamente sustentáveis.

Dessa forma, os empresários e administradores passaram a ter atitudes mais voltadas em considerar o meio ambiente em suas ações adotando práticas administrativas e tecnológicas que contribuíssem para solucionar problemas ambientais, ou minimizá-los (BARBIERI, 2011, p. 103).

Outro importante agente influenciador das práticas de boas condutas ambientais foi o próprio setor financeiro, quando passou a estabelecer critérios relacionados ao respeito às questões socioambientais para os tomadores de créditos.

O Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) conta com a adesão de centenas de bancos e seguradoras, os quais estabelecem critérios ambientais que se aplicam às operações de crédito dos tomadores de empréstimo, quando da utilização de serviços financeiros.

Percebe-se, no momento presente, que, para o alcance do sucesso empresarial, além das estratégias empresariais de mercado, devem ser formuladas pelas empresas ações gerenciais voltadas ao desenvolvimento dos negócios com responsabilidade no campo ambiental e social de forma a gerar valor econômico para a empresa.

Cabe aqui indagar como esses conceitos chegaram do setor sucroalcooleiro do Nordeste e que ações gerenciais estão sendo praticadas nas perspectivas social, econômica e ambiental pelas usinas de cana-de-açúcar da região em estudo.

#### 4 METODOLOGIA

A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, de natureza quantitativa. Segundo Vergara (2009, p. 41), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população, mas “[...] não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.” (VERGARA, 2009, p. 41).

A pesquisa também é classificada como qualitativa, quando por meio de entrevistas semiestruturadas houve levantamento de dados para um melhor entendimento da forma de gestão estabelecida nas empresas pesquisadas.

Segundo Roesch (2005), as abordagens qualitativas e quantitativas podem ser utilizadas em qualquer tipo de projeto.

A pesquisa em sua vertente quantitativa buscou, por meio de um questionário com perguntas graduadas no intervalo Likert, identificar o posicionamento das usinas quanto aos aspectos ambiental, social e econômico.

##### 4.1 CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para o desenvolvimento do instrumento de coleta dados, buscou-se adequar os conceitos teóricos de sustentabilidade socioambiental à realidade das usinas e destilarias da região da Zona da Mata em Pernambuco. O questionário utilizado, composto de perguntas abertas e fechadas, foi formado considerando indicadores

extraídos da literatura que cobriam as três dimensões da sustentabilidade: a ambiental, a econômica e a social.

Os indicadores considerados para a dimensão ambiental foram: preocupação com a emissão de ruídos, efluentes, tratamento de resíduos, consumo de água e utilização de energias renováveis, conformidade ambiental, mecanismos de verificação da política ambiental, fornecedores e formação de parcerias com entidades focadas no meio ambiente, materiais utilizados, respeito à biodiversidade, reciclagem e preservação ambiental, utilização de defensivos agrícolas biodegradáveis, utilização de técnicas de conservação do solo e cuidados com as queimadas.

Os indicadores considerados na pesquisa que corresponderam à dimensão econômica foram: estratégias de mercado, avaliação da qualidade do produto, implantação de técnicas de pós-venda, geração de novos negócios, aproveitamento de resíduos, investimentos e exportação.

Os indicadores presentes na pesquisa que corresponderam à dimensão social foram: clima e cultura organizacional, participação da usina em projetos sociais voluntários, saúde e segurança para os funcionários, responsabilidade social, treinamentos, práticas trabalhistas, direitos humanos, diversidade e contratação de mulheres e deficientes físicos.

A estrutura do questionário aplicado contemplou perguntas com a possibilidade de respostas abertas (parte qualitativa) e fechadas (parte quantitativa), as quais possibilitaram avaliar as ações de responsabilidade social e ambiental e a dimensão econômica das usinas.

#### 4.2 UNIVERSO DE PESQUISA E AMOSTRA

Do universo da pesquisa composto por 13 usinas de cana-de-açúcar ativas e sindicalizadas no Estado de Pernambuco, oito foram visitadas compondo, assim, a amostra da pesquisa. Cinco usinas não foram abordadas por terem se recusado a participar do estudo.

Nas visitas às usinas, em média, dois a três gerentes por usina foram entrevistados na fase de coleta de dados.

De forma complementar, um roteiro específico de questões também foi preparado para a realização de entrevistas semidiretivas com os seguintes órgãos: Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), Agência Estadual do Meio Ambiente (CPRH), Estação Experimental de Cana-de-Açúcar de Carpina (EECAC), Sindicato da Indústria do Açúcar e do Álcool no Estado de Pernambuco (Sindaçúcar/PE).

### 4.3 MÉTODOS DE ANÁLISE DE DADOS

A parte qualitativa das questões foi analisada mediante a técnica de análise de conteúdo. O método de “análise de conteúdo” permite que se analisem motivações, valores e/ou atitudes dos respondentes podendo influenciar na percepção que se terá do objeto em análise. Para Marconi e Lakatos (2003, p. 222), “[...] permite a descrição sistemática, objetiva e qualitativa do conteúdo da comunicação.” Essa análise foi feita com base nos dados coletados a partir das entrevistas realizadas com os gestores das usinas, fazendo-se a triangulação com informações obtidas do questionário com as questões fechadas e as entrevistas com os dirigentes das instituições ligadas ao setor.

Para o tratamento das questões fechadas, abordadas com os gestores para medir com que intensidade e de que forma ocorre a responsabilidade social, econômica e ambiental nas usinas de cana-de-açúcar da região, foram adotados procedimentos ligados à estatística multivariada de dados a partir das informações coletadas no intervalo de Likert: a análise fatorial em componentes principais. A análise em componentes principais ou Análise Fatorial (AF) teve como fim agregar variáveis em fatores, permitindo, assim, pela redução do número de questões analisadas, fazer uma síntese do comportamento ou percepção dos integrantes da amostra sobre o fenômeno estudado (CORRAR; EDILSON; DIAS FILHO, 2009).

## 5 RESULTADOS

Os resultados a seguir apresentados constituem uma síntese dos estudos realizados nas oito usinas de cana-de-açúcar do Estado de Pernambuco em que se buscou entender como ocorre (mesmo que de forma tênue) a responsabilidade socioeconômica e ambiental nas usinas da região.

### 5.1 A PERSPECTIVA DOS GERENTES RESPONSÁVEIS PELA OPERACIONALIZAÇÃO DAS USINAS NA FABRICAÇÃO DO AÇÚCAR E DO ÁLCOOL

Com base no resultado apurado, aplicou-se uma análise fatorial em componentes principais (técnica de estatística multivariada) com o fito de reduzir o número de variáveis abordadas no estudo (inicialmente 41) e, assim, poder compreender melhor o fenômeno em observação. As variáveis foram medidas sob um intervalo contínuo sendo excluídas da análise as perguntas que tinham

como possibilidades de respostas, por exemplo, opções dicotômicas sim e não, ou ainda, aquelas variáveis que foram respondidas em todas as entrevistas com a nota de concordância máxima 5, indicando, com isso, que a pergunta poderia ter sido formulada de uma maneira tal que seria improvável se esperar obter outro resultado; assim, uma pergunta que induzisse uma resposta uniforme por parte de todos os respondentes, com desvio padrão zero. Finalizados os ajustes, ficou-se ao todo com 36 questões que entraram na análise fatorial.

### 5.1.1 Percepção dos gestores pela análise fatorial

Após a rotação do programa utilizando a matriz de dados coletados sobre as variáveis consideradas, elaborou-se a Tabela 1, que representa a extração dos fatores (pelo critério do *eigenvalues* > 1) a serem submetidos às análises.

Após a rotação *varimax*, vê-se na Tabela 1 a extração de sete fatores explicando 100% da variância total do fenômeno investigado, caso raro em estudos dessa natureza, cujo modelo tende a explicar em geral um percentual menor do problema. O modelo apresentado busca avaliar como ocorre a responsabilidade econômica, social e ambiental nas usinas da região, mesmo que essa responsabilidade venha a se apresentar ainda como uma tendência e não uma prática consolidada para esse tipo de atividade tradicional da economia (setor sucroalcooleiro).

Tabela 1 – Variância total explicada

Compo- nentes*	Autovalores iniciais			Somadas da extração			Somadas após rotação		
	Total	% de Vari- ância	Cumu- lative %	Total	% de Vari- ância	Cumu- lative %	Total	% de Vari- ância Expli- cada	Cumu- lative %
1	12,07	29,45	29,45	12,07	29,45	29,45	11,26	27,47	27,47
2	9,75	23,79	53,25	9,75	23,79	53,25	8,52	20,78	48,25
3	6,71	16,36	69,61	6,7	16,36	69,62	5,95	14,53	62,78
4	4,52	11,02	80,63	4,52	11,02	80,63	5	12,19	74,97
5	3,94	9,60	90,24	3,93	9,6	90,24	4,32	10,53	85,5
6	2,63	6,41	96,65	2,63	6,41	96,65	3,61	8,83	94,33
7	1,37	3,34	100	1,37	3,34	100	2,33	5,67	100
8	1,304E-015	3,181E-015	100						

Fonte: os autores.

Nota: (\*) O número de interações apresentadas no Quadro 1 foi reduzido a oito visto o restante das interações não interessar às análises.

Esse percentual de explicação (100%) é considerado inédito e vai ajudar a entender a necessidade das usinas em adaptar a nova administração às demandas da sociedade no que diz respeito às questões ambiental, social e econômica, mensurando de forma quantitativa o grau de responsabilidade empresarial apresentado pelo setor.

Em síntese, partindo-se de um estado no qual se tinha inicialmente 41 variáveis a interpretar, após a exclusão de algumas delas, tidas como menos representativas, 36 variáveis se agregaram em sete componentes ou fatores que explicam a totalidade do fenômeno em observação. Parte-se agora para analisar a matriz dos componentes principais (Tabela 2) com o fim de verificar em cada fator quais variáveis estão mais correlacionadas, e interpretar esse novo arranjo que traduzirá o comportamento do setor no que se refere ao que se pode chamar de Responsabilidade Econômica, Social e Ambiental (RSAE). No estudo dos componentes principais, serão consideradas sobre os fatores, apenas variáveis com correlação acima de 0,60 (60%) como carga fatorial, tanto positiva (+ 0,60) quanto negativamente (- 0,60).

Tabela 2 – Fatores e componentes principais (após rotação varimax)

(continua)

Variáveis	Componente ou fator						
	1	2	3	4	5	6	7
1 Política ambiental	0,970	0,127	0,121	0,114	-0,121	-0,003	-0,023
2 Verificação da Política Ambiental	0,332	0,239	0,118	-0,074	-0,494	0,728	0,198
3 Grau de comprometimento em questões ambientais	0,930	-0,009	-0,198	-0,023	-0,272	0,106	0,099
4 Avaliação do impacto ambiental	0,814	0,016	0,027	-0,453	-0,316	-0,161	0,073
5 Divulgação do desempenho ambiental	0,089	0,539	0,699	0,047	0,366	0,180	0,210
6 Manutenção da fauna e da flora	-0,276	-0,206	0,829	-0,308	-0,122	0,284	-0,060
7 Apoio voluntário à conservação ambiental	0,043	0,244	0,806	0,139	0,276	0,165	0,407
8 Uso de defensivos agrícolas biodegradáveis	0,095	0,092	-0,233	0,883	-0,125	0,363	0,033
9 Uso de herbicidas biodegradáveis	0,179	0,351	0,158	0,890	-0,037	-0,143	0,078
10 Uso de técnicas eficientes de energia	0,202	0,963	-0,038	0,144	-0,070	0,053	-0,047
11 Uso de adubo orgânico no canavial	0,071	0,127	0,317	-0,001	-0,039	0,928	-0,122
12 Adota práticas de conservação de solo	0,202	0,963	-0,038	0,144	-0,070	0,053	-0,047
13 Cuidados no processo de pulverização	0,533	0,822	0,016	0,159	-0,102	0,041	-0,047
14 Segurança e proteção na pulverização	-0,272	0,950	-0,100	0,095	-0,013	0,057	-0,039
15 Julgar, possuir política social	0,398	-0,109	0,850	-0,080	-0,202	0,230	0,091
16 Qualidade do clima interno da organização	0,936	0,026	-0,061	0,185	-0,167	0,237	-0,038
17 Compromisso voluntário com o social	0,970	0,127	0,121	0,114	-0,121	-0,003	-0,023
18 Possui regulamentação interna	0,966	0,082	0,084	0,099	0,202	-0,045	-0,005
19 Sistema de avaliação periódica de funcionários	0,519	-0,259	0,101	0,049	0,364	-0,067	0,717
20 Comunicação com a comunidade	-0,379	-0,329	0,779	-0,228	-0,283	0,007	0,099

Variáveis	Componente ou fator						
	1	2	3	4	5	6	7
21 Estímulo, participação do funcionário com o social	0,071	-0,244	0,462	-0,849	-0,020	-0,011	-0,005
22 Condições de segurança e equipamentos adequados	-0,236	-0,169	0,580	0,343	-0,114	0,064	0,666
23 Ações de cunho social (prática)	-0,342	-0,286	0,823	-0,169	-0,189	0,109	-0,216
24 Treinamento de funcionários (prática)	0,011	-0,132	-0,111	-0,044	0,974	-0,126	0,054
25 Não utilização de trabalho forçado	0,011	-0,132	-0,111	-0,044	0,974	-0,126	0,054
26 Cumprimento do pagamento dentro da legislação e sem atrasos	-0,272	0,950	-0,100	0,095	-0,013	0,057	-0,039
27 Cumprimento das normas de saúde e segurança	-0,272	0,950	-0,100	0,095	-0,013	0,057	-0,039
28 Respeito à legislação para a contratação de deficientes	0,173	0,298	0,071	0,928	0,075	-0,064	0,080
29 Divulgação interna da estratégia da firma	0,253	0,100	0,461	0,118	-0,095	0,829	0,061
30 Procedimentos de qualidade da produção	-0,287	0,686	-0,403	0,171	0,377	0,335	-0,033
31 Relacionamento com clientes pós-vendas	-0,293	0,566	0,061	0,172	0,698	-0,029	0,269
32 Alinhamento de objetivos e estratégias da empresa	0,533	0,822	0,016	0,159	-0,102	0,041	-0,047
33 Preocupação do lucro gerado com novos negócios	0,947	-0,018	-0,099	0,172	0,156	0,197	-0,020
34 Preocupação com a geração de novos negócios	0,957	-0,054	-0,241	-0,039	0,054	0,066	0,119
35 Percepção da importância dos resíduos	0,865	-0,206	0,109	-0,138	0,342	0,145	0,199
36 Realização de estudos e pesquisas	0,679	-0,133	-0,328	0,254	-0,201	0,553	-0,053

Fonte: os autores.

### 5.1.2 Composição linear e interpretação dos fatores

Analisando, na Tabela 2, as variáveis com suas cargas fatoriais, verificou-se um total de sete fatores a serem interpretados. Com esse referencial, inicia-se a descrição dos fatores extraídos do modelo em componentes principais (AF), buscando-se compreender de que forma se manifesta a RSAE na gestão das usinas no setor em estudo, no intuito de identificar os principais aspectos dessa gestão e (se for possível) com que intensidade a RSAE é praticada.

Os sete fatores extraídos do modelo em componentes principais (AF) traduzem a forma com que se manifesta a RSAE na gestão das usinas no setor em estudo.

*Fator 1:* explica 27,47% da variância total da RSAE praticada apresenta-se correlacionado com 10 variáveis representadas pelos números 1, 3, 4, 16, 17, 18, 33, 34, 35 e 36.

Considerando a natureza das variáveis relacionadas (Tabela 2), pode-se atribuir a essa combinação linear de variáveis a denominação Fator *Novos Negócios (com visão socioambiental)* a partir do aproveitamento de resíduos da atividade industrial. Essa postura de aproveitamento dos resíduos com vistas à geração de novos negócios (em geral ligados à geração de energia e à produção de fertilizantes), que se verifica na gestão da maioria das usinas do setor, vem acompanhada de um maior comprometimento com as questões de natureza ambiental (caracterizada pelas variáveis 1, 3 e 4) bem como com questões de cunho social (melhoria do clima organizacional interno, compromisso voluntário com o social e regulamentação interna), respectivamente, variáveis 16, 17 e 18.

*Fator 2:* explica o elevado percentual de mais 20,78% da variância total da RSAE praticada, apresenta-se correlacionado com oito variáveis, todas ligadas de certa forma com o cumprimento da legislação.

Observando o conjunto das variáveis correlacionadas ao Fator 2, pode-se atribuir como título a essa combinação linear a denominação Fator *Atendimento às Normas Legais*, denotando, aqui, como marca do comportamento apresentado pelo conjunto das usinas do setor a busca incessante em cumprir com as normas legais impostas à atividade ambiental (variáveis 10, 12, 13 e 14), trabalhista (variáveis 26, 27) ou mesmo de natureza econômica (variáveis 30 e 32).

Essa postura de busca ao cumprimento da legislação vigente, apresentada pelas usinas pesquisadas, pode estar ligada (e certamente está) com a pressão de fiscalização exercida pelos órgãos públicos, sindicatos e associações de classes afins, que atuam como importantes *stakeholders* (parte interessada ou interveniente) da atividade açucareira, observada a sua importância para a economia da região.

*Fator 3:* explica mais de 14,53% da variância total do fenômeno observado e encontra-se relacionado às variáveis 5, 6, 7, 15, 20 e 23, respectivamente: divulgação do desempenho ambiental (0,699), manutenção da fauna e da flora (atenção à) (0,829), apoio voluntário à conservação ambiental (0,806), julgar, possuir política social (0,850), comunicação com a comunidade (0,779) e ações de cunho social (prática) (0,823).

A partir da natureza das variáveis relacionadas ao fator, pode-se atribuir a essa combinação linear a denominação *Política de conservação ambiental e ação social* (considerando as ações que sustentam uma gestão preocupada com a dimensão socioambiental).

*Fator 4:* que explica 12,19% da variância da RSAE praticada, é composto por quatro variáveis, sendo elas 8, 9, 21 e 28, respectivamente: uso de defensivos agrícolas biodegradáveis (0,883), uso de herbicidas biodegradáveis (0,890), estímulo à participação do funcionário com o social (-0,849) e respeito à legislação de contratação de deficientes (0,928).

Observando o conjunto de variáveis coligadas ao Fator 4, pode-se atribuir como título a essa combinação de variáveis a denominação *Proteção do solo (com uso de insumos biodegradáveis)* por representar ações que denotam um comportamento mais responsável por parte das usinas do setor no que se refere à sua relação com o meio ambiente, que se caracteriza pela utilização intencional de produtos menos poluentes (biodegradáveis) e também com o aspecto social, em especial, em relação à contratação de deficientes em atendimento às normas legais; muito embora a média verificada sobre essa variável (V28) tenha se apresentado muito baixa (2,73 no intervalo de Likert) denotando ser essa política, uma prática eventual.

*Fator 5:* explica 10,53% da variância total da RSAE praticada, correlaciona-se com as variáveis 24, 25 e 31, denominadas, respectivamente: treinamento de funcionários (prática) (0,974), não utilização do trabalho forçado (0,974) e relacionamento com o cliente no pós-venda (0,698).

Observando o conjunto de variáveis correlacionadas a esse Fator (5), pode-se atribuir como título a essa combinação linear a denominação *Capacitação de pessoal e Relacionamento*, que denota a preocupação da gerência com o crescimento do conhecimento técnico desenvolvido pelos funcionários nas usinas, incluindo buscar informações com os clientes compradores para desenvolver estratégias de pós-venda.

No caso, o setor açucareiro, o qual teve historicamente como base do seu crescimento o trabalho forçado (mão de obra escrava em seu início e até bem pouco tempo, mão de obra pessimamente remunerada) incluindo também a ocorrência de trabalho infantil nas lavouras, faz-se presente uma nova postura, caracterizada pelo

desenvolvimento de uma política social mais justa e responsável, com os direitos trabalhistas reconhecidos.

*Fator 6:* explica um percentual de 8,83% das atividades de RSAE praticadas, apresenta-se correlacionado com as variáveis 2, 11 e 29, respectivamente: verificação de uma política ambiental (0,728), uso de adubo orgânico no canavial (0,928) e divulgação interna da estratégia da firma (0,829).

Observando o conjunto de variáveis correlacionadas ao Fator 6, pode-se atribuir como título a essa combinação a denominação *Plantio Estratégico (com uso de adubo orgânico)*, que denota um comportamento apresentado pelas usinas (mas não por todas) o qual busca melhorar e divulgar a imagem da firma diante dos *stakeholders*.

*Fator 7:* explica um percentual complementar de mais 5,67% das atividades de RSAE praticadas perfazendo 100% da variância total, apresenta-se correlacionado com as variáveis 19 e 22, respectivamente: sistema de avaliação periódica dos funcionários (0,717) e condições de segurança e equipamentos adequados (0,666).

Observando o conjunto de variáveis correlacionadas ao Fator 7, pode-se atribuir como título a essa combinação a denominação *Preocupação com a segurança no trabalho*, que denota um comportamento padrão apresentado pelas gerências por um conjunto de ações que buscam melhoramentos na segurança no trabalho, ações antes impensáveis no quadro das usinas do setor.

Verificou-se que os funcionários são devidamente protegidos, tendo inclusive acompanhamento médico. E aos que fazem as pulverizações, são tomadas as devidas precauções como verificação da pressão da bomba de pulverização, do estado de conservação dos equipamentos, entre outras.

As ações contidas nessa variável são de suma importância por refletirem a visão da sustentabilidade socioambiental empresarial no setor sucroalcooleiro, promovendo a preocupação da empresa com o funcionário, fazendo com que ele possa trabalhar em condições favoráveis de realizar sua tarefa, trazendo, conseqüentemente, ganhos de produtividade para a empresa e melhoria das condições de saúde para o empregado.

Endereça-se ao final para uma visão de conjunto, a Tabela 3, na qual se busca fazer uma síntese do comportamento de responsabilidade socioambiental empresarial (RSAE) apresentado pelas usinas do setor conforme pode-se extrair da análise fatorial.

Tabela 3 – Responsabilidade socioambiental empresarial das usinas do setor

Componentes	Dimensões	% de variância explicada por fator
Fator 1	Novos negócios (com visão socioambiental)	27,47
Fator 2	Atendimento às normas legais	20,78
Fator 3	Política de conservação ambiental e ação social	14,53
Fator 4	Proteção do solo (uso de insumos biodegradáveis)	12,19
Fator 5	Capacitação de pessoal (relacionamento)	10,53
Fator 6	Plantio estratégico (uso de adubo orgânico)	8,83
Fator 7	Preocupação com a segurança no trabalho	5,67
Total de variância explicada →		100

Fonte: os autores.

As novas práticas gerenciais apresentadas pelas empresas do estudo caracterizam o novo comportamento traduzindo a política de responsabilidade socioambiental empresarial no setor.

Com base nos dados da pesquisa realizada, buscou-se endereçar uma tipologia representativa do comportamento dessa nova gestão das usinas para os diferentes públicos ou *stakeholders*.

O objetivo foi construir um modelo de comportamento atual para servir de aperfeiçoamento futuro da gestão com RSC e seu relacionamento com as partes intervenientes. Esse modelo está baseado no Quadro 1 (Matriz de responsabilidades da empresa e relacionamento com seus *stakeholders*) apresentado e discutido no quadro teórico da pesquisa (Quadro 2).

Quadro 2 – Responsabilidades corporativas das usinas do setor sucroalcooleiro/*stakeholders*

Tipos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC)				
Stakeholders	Econômico	Legal	Ética	Apoio a movimentos culturais
Proprietários ou Acionistas	Desenvolvimento de novos negócios baseados no aproveitamento de resíduos	Cumprimento da legislação trabalhista e ambiental; busca de certificações internacionais	Inserção na gestão de políticas de proteção ambiental	-----

Tipos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC)				
Stakeholders	Econômico	Legal	Ética	Apoio a movimentos culturais
Funcionários	Pagamentos em dia sem atrasos; respeito às datas de dissídios coletivos	Reconhecimento da organização sindical	Segurança no trabalho; programas de treinamento da mão de obra	Apoio Institucional a festejos em datas comemorativas
Clientes	Produção de açúcar orgânico para o mercado interno; busca de novos clientes (empresas multinacionais)	Rótulo explicativo das qualidades nutricionais do novo produto (orgânico)	Lançamento de produto com maior qualidade nutricional	----
Fornecedores	Fornecimento crescente de adubos isentos de produtos químicos	Fornecimento de insumos biodegradáveis (proteção do solo)	Diminuição (ainda que tênue) de agrotóxicos no plantio	----
Órgãos de representação de classe	Recolhimento de contribuição sindical	Legalização formal (antes negada) da representação sindical	Reconhecimento do direito de organização dos trabalhadores	----
Comunidade	----	----	Ações sociais desenvolvidas com a comunidade	Patrocínio a projetos desenvolvidos (comunidade)
Público em geral	Maior opção de produtos (etanol, biodiesel, açúcar orgânico)	Fiscalização da qualidade dos produtos ofertados	Garantia da qualidade dos produtos	----
Governo	Arrecadação de impostos	Recolhimento de encargos sociais	Criação de empregos formais (maior número de carteiras assinadas)	----

Fonte: os autores.

Como visto, a responsabilidade social corporativa total nos negócios implica para a empresa a realização simultânea de responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas (apoio e patrocínios a projetos da sociedade) que modelam o tipo de relacionamento com os *stakeholders* cuja influência nos destinos da organização é de mais a mais crescente.

## 6 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou estudar quais as práticas de gestão estão sendo desempenhadas nas usinas de cana-de-açúcar do Nordeste, em particular as de Pernambuco, com o intuito de verificar no setor sucroalcooleiro a modernização da administração conforme os preceitos que regem o conceito de Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSAE). Dito de outra forma, como buscam as usinas desempenhar as atividades em tempos atuais e quais práticas ligadas à RSAE são desenvolvidas conscientemente.

Percebeu-se que em alguns casos o comportamento detentor de certo grau de responsabilidade socioambiental empresarial não advém propriamente da conscientização da empresa sobre a importância de incluir práticas com vistas a obter novos mercados, mas, sobre uma proteção em face à necessidade de cumprimento da legislação trabalhista (acompanhada de perto pelos sindicatos) e, sobretudo, a fiscalização dos órgãos responsáveis pela observação das leis ambientais (Ibama e CPRH) e o risco de multa que lhe é decorrente (passivo ambiental).

Percebe-se que as empresas do setor sucroalcooleiro em sua totalidade estão buscando desenvolver de forma rentável novos negócios com novas tecnologias ligadas à geração de energia elétrica, seja para consumo próprio, seja para a venda do excedente às prefeituras do seu entorno (poder local).

Entende-se que não há mais espaço para a atuação de forma improvisada das usinas, ou seja, sem profissionalismo. Não existem grupos de usinas que não atendam às condições mínimas necessárias de conformidade com as obrigações legais.

A sobrevivência das usinas no setor, face a esse novo contexto mais dinâmico, imporá o aperfeiçoamento de sua gestão com inclusão cada vez mais dependente de práticas de responsabilidade social, econômica e ambiental (RSAE) nas empresas.

Tomando-se os três períodos citados por Bastos (1997) sobre a história da cana-de-açúcar no Nordeste, a saber: do início da atividade açucareira (Brasil Império) até o fim da Segunda Guerra Mundial em 1945 (1º período), de 1945 a

1964, incluindo o tempo dos governos militares à redemocratização do País por volta de 1985 (2º período), e de 1985 até aos tempos atuais (3º período), dir-se-ia que nos dois primeiros períodos a ética de gestão exercida pelas usinas do setor pode ser definida como oscilando entre gestão com ética imoral e ética amoral. Respectivamente, uma gestão caracterizada pela falta de observação dos direitos dos trabalhadores rurais (trabalho péssimamente remunerado, não pagamento de salário durante a entressafra, trabalho infantil consentido), e uma gestão desprovida de valores ambientais (despejo da vinhaça sem tratamento diretamente no leito dos rios, provocando a mortandade de peixes) e sem uma visão econômico-administrativa adequada (o Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA), financiando a baixa produtividade das usinas do Nordeste).

Presentemente se observam mudanças nessa postura, passando as usinas a apresentarem, uma gestão mais moderna exercida com ética moral, em que uma administração com responsabilidade social corporativa começa a ser praticada no setor.

## 6.1 LIMITAÇÕES E EXTENSÃO DA PESQUISA

Entre as limitações encontradas na pesquisa, pode-se citar a dificuldade na obtenção de dados e informações em razão da resistência de alguns gestores em acolher a pesquisa. De um total de 13 usinas, cinco recusaram-se em participar do estudo.

Outro aspecto identificado como limitador foi a reticência em se conseguirem informações “sem viés” sobre ações desenvolvidas pelas usinas nas dimensões social e sobretudo ambiental. Percebia-se em muitos casos o receio dos gestores em passar informações sobre ações de cunho ambiental e social.

Mesmo com as limitações apontadas, os resultados alcançados com o trabalho podem vir a contribuir para aumentar o conhecimento no setor, a saber: possibilitando o acesso aos gestores das usinas sobre aspectos específicos de suas administrações; influenciando o interesse de outros pesquisadores a desenvolver projetos de pesquisa sobre gestão no setor sucroalcooleiro.

Por fim, como sugestão à extensão do trabalho, pesquisas futuras podem ser empreendidas no sentido de buscar identificar se existem grupamentos de empresas que se destacam nas práticas de RSAE em relação a outras e que vão além do atendimento à conformidade mínima prevista em lei nos aspectos social, ambiental e econômico.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, J. de L. (Org.). **Gestão ambiental e responsabilidade social**: conceitos, ferramentas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2009.

AZEVEDO, D. B.; SILVA, T. N. da; MALAFAIA, G. C. O papel dos stakeholders sociais nas redes solidárias sob a ótica do desenvolvimento sustentável: o caso da Univens. **Global Manager**, v. 11, n. 1, 2011.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. Rio de Janeiro: Saraiva, 2011.

BARTOLOMEU, R. D.; SILVA, E. P.; FONSECA, C. da C. Sustentabilidade na organização contemporânea brasileira: uma análise literária sob o planejamento estratégico. **Revista Científica Hermes**, n. 11, p. 169-189, 2014.

BASTOS, E. Cana de açúcar e política econômica: o caso do Nordeste. **Economia e Desenvolvimento**, Recife, v. 1, n. 1, p. 121-145, 1997.

BUENO, M. P.; SOUSA, A. A.; MEIRELES, E. Sustentabilidade empresarial na usina de açúcar a álcool: conceitos e indicadores. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2011.

CARROL, A. The pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, n. 34, 1991.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. 2008; 2010. Disponível em: <<http://cebds.org.br/>>. Acesso em: 13 fev. 2014.

CORRAR, L. J.; EDILSON, P.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada**. São Paulo: Atlas, 2009.

ELKINGTON, J. Enter the Triple Bottom Line. In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. **The Triple Bottom Line, Does It All Add Up?**: assessing the sustainability of business and CSR. London: Earthscan Publications Ltd., 2004.

GALVÃO, O. J. A. A economia de Pernambuco: da longa estagnação a um novo ciclo de crescimento. In: NETO, F. A. F.; SAMPAIO, Y. (Org.). ENCONTRO PERNAMBUCANO DE ECONOMIA, 1., 2012, p. 13-45, 2012, Recife. **Anais...** Recife, 2012.

GOMES, P. R. **Indicadores ambientais na discussão da sustentabilidade:** uma proposta da análise estratégica no contexto do etanol da cana-de-açúcar do estado de São Paulo. 2011. 166 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Ambiental)–Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Plano Nacional de Resíduos Sólidos:** diagnóstico dos resíduos urbanos agrosilvopastoris e a questão dos catadores. 2012. Disponível em: <[http://www.silvaporito.com.br/admin/downloads/IPEA\\_2012.pdf](http://www.silvaporito.com.br/admin/downloads/IPEA_2012.pdf)>. Acesso em: 04 fev. 2014.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Responsabilidade social das empresas:** a contribuição das universidades. Petrópolis, 2006.

MARANGONI, L. E. **Um estudo sobre o setor sucroalcooleiro de Pernambuco no aspecto econômico e ambiental no período de 2000 a 2009.** 2011. Monografia (Especialista em Educação Ambiental Urbana)–Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha, 2011.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **O bem-feito:** os novos desafios da gestão de responsabilidade socioambiental sustentável corporativa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MUNASINGHE, M. **Addressing sustainable development and climate change together using sustainomics.** 2010. Disponível em: <<http://www.mohanmunasinghe.com/pdf/WILEY-Wires-CC-SD-Oct2010.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2014.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, D. da C.; MELLO, M. C. A. de. **Gestão socioambiental estratégica.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

NEVES, M. F.; CONEJERO, A. M. **Estratégias para a cana no Brasil:** um negócio classe mundial. São Paulo: Atlas, 2010.

NEVES, M. F. (Coord.). **Agronegócios e desenvolvimento sustentável:** uma agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bioenergia. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUES, M. G.; COSTA, F. J. P. da. Empresas, stakeholders e ações de legitimação: o papel da estratégia e do planejamento estratégico. **Ciência Atual**, Rio de Janeiro, v. 1, p. 2-15, 2013.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2005.

SACHS, I. **Estratégias de transição para do século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel, 1993.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WORD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our common future**. Brundtland, 1987.

### Como citar este artigo:

FARIAS, Carolina Juliana Lindbergh; MORAES FILHO, Rodolfo Araújo de. Práticas de responsabilidade socioambiental empresarial nas usinas do setor sucroalcooleiro: estado da arte. *RACE*, Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 13, n. 3, p. 859-890, set./dez. 2014. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em: dia/mês/ano.

Farias, C.J.L., & Moraes Filho R.A. (2004). Práticas de responsabilidade socioambiental empresarial nas usinas do setor sucroalcooleiro: estado da arte. *RACE*, *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 13 (3), 859-890. Recuperado em dia/mês/ano, de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>