



**RESPONSABILIDADE SOCIAL NO SETOR SUCROENERGÉTICO
MATOGROSSENSE**

**SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE SUGAR-ENERGY SECTOR OF MATO
GROSSO**

Gislayne Souza Santos

Graduada em Administração (UNEMAT)
Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT)
ORCID: 0009-0002-8171-4031; e-mail: gislayne.souza99@gmail.com

Lidiane da Silva Souza

Mestra em Ciências Contábeis e Administração (FUCAPE)
Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT)
ORCID: 0000-0002-9789-0251; e-mail: lidiane.souza@unemat.br

Liz Vanessa Lupi Gasparini

Doutora em Engenharia de Produção, Gestão da Tecnologia e Inovação (UFSCar)
Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT)
ORCID: 0000-0002-1699-4594; e-mail: lidiane.souza@unemat.br

Ocimar Edson de Oliveira

Mestre em Administração em Gestão Financeira (UNEX)
Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT)
ORCID:0009-0001-0981-2633 e-mail: ocimar@unemat.br

RESUMO: Esta pesquisa investigou práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) no setor sucroenergético do sudoeste de Mato Grosso. Adotou-se abordagem qualitativa com entrevistas semi-estruturadas e análise de conteúdo, baseadas em Carroll (2015), Peliano (2001), Godoi e Mattos (2006) e Merriam (2009). Os resultados indicam integração parcial da RSC, focada em projetos ambientais e sociais, mas evidenciam desafios na implementação e na percepção de valor pelos stakeholders. As práticas analisadas possuem potencial para promover o desenvolvimento sustentável e influenciar políticas públicas. Limitações incluem escopo geográfico e número restrito de entrevistas.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Corporativa. Gestão de Projetos Sociais. Setor Sucroalcooleiro.

ABSTRACT: This research explored corporate social responsibility (CSR) practices in the sugarcane sector of southwest Mato Grosso, Brazil. A qualitative approach was employed, using semi-structured interviews and content analysis, guided by Carroll (2015), Peliano (2001), Godoi and Mattos (2006), and Merriam (2009). Findings reveal partial CSR integration, focused on environmental and social projects, but highlight challenges in



implementation and stakeholder value perception. The practices have the potential to foster sustainable development and influence public policies. Limitations include the restricted geographical scope and the limited number of interviews.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Social Project Management. Sugarcane Sector.

1 INTRODUÇÃO

Segundo a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), a safra de cana-de-açúcar para 2022/23 está projetada em 596,1 milhões de toneladas, representando um aumento de 1,9% na produção de colmos em comparação com 2020/21. Apesar da diminuição prevista de 1,3% na área colhida, totalizando 8.209.300 hectares, devido à concorrência intensa por terras aráveis e culturas alimentares, a produtividade deverá crescer 3,2% devido a condições climáticas mais favoráveis em relação ao ciclo anterior. A média estimada de produtividade dos canaviais é de 72.609 kg/ha. A região Centro-Oeste, como a segunda maior produtora de cana-de-açúcar, demonstrará uma redução na área colhida (-1,1%), ao mesmo tempo em que se espera um aumento significativo na produtividade (+4,3%) e produção total (+3,2%), impulsionado pelas condições meteorológicas favoráveis (CONAB, 2022).

A atividade canavieira, assim como outros processos produtivos, pode acarretar impactos sociais, econômicos e ambientais desfavoráveis (Rui, 2004). No setor sucroalcooleiro, a responsabilidade social empresarial teve início como uma ação filantrópica, na qual os usineiros exerciam influência significativa na vida das comunidades. Com a predominância de empresas familiares administrando fazendas de cana-de-açúcar, estas passaram a desempenhar um papel crucial no tecido social e cultural das regiões, especialmente em pequenas cidades. Surgiram práticas como apoio na construção de igrejas, participação ativa na vida pública com prefeitos e vereadores, construção de praças públicas e cinemas, criação e manutenção de times de futebol, além da realização de eventos festivos como festas juninas e natalinas na fazenda, além de recompensas aos trabalhadores (Rui, 2004).

O papel das corporações no desenvolvimento da sociedade é fundamental. Independentemente de quem assume a responsabilidade pelas questões sociais, é cada vez mais importante que as empresas respondam rapidamente às novas demandas dos *stakeholders*. Por essa razão, as empresas buscam utilizar as políticas de responsabilidade social como uma ferramenta de gestão de imagem e, até mesmo, como vantagem competitiva (Carroll, 2015).

É importante compreender que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) vai além de um mero termo ou conceito; ela deve ser considerada como um valor pessoal e organizacional que se reflete nas atitudes dos indivíduos e no gerenciamento das organizações. Empresas verdadeiramente comprometidas com a responsabilidade social implementam e gerenciam ações e projetos que visam o desenvolvimento social (Morcelli & Ávila, 2016). As organizações que participam de ações de responsabilidade social contribuem para o bem-estar da comunidade, bem como na sua relação com as organizações representadas por doadores com capital voltados para comunidades carentes, admitindo uma boa conduta corporativa devido à preocupação social (Cho & Kelly, 2014).

Nesse sentido, o presente estudo propõe uma análise comparativa das estruturas de gerenciamento das ações sociais em duas usinas de cana-de-açúcar na região sudoeste do estado de Mato Grosso, a fim de compreender as propostas diferenciadas de conduzirem as ações a uma concepção mais próxima da responsabilidade social corporativa. Em decorrência,



este trabalho buscou responder à seguinte pergunta: Quais são as contribuições internas e externas da responsabilidade social desenvolvida em organizações do setor sucroenergético?

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as contribuições internas e externas desenvolvidas referentes à responsabilidade social praticada no setor sucroenergético no Estado de Mato Grosso. Como objetivos específicos do presente estudo, destacam-se os seguintes tópicos: caracterizar a gestão do setor sucroenergético em relação à responsabilidade social no Estado de Mato Grosso, identificar os *stakeholders* dessas organizações e verificar como ocorre a avaliação dos resultados econômicos dos projetos sociais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Setor Sucroenergético

O setor sucroenergético engloba atividades agrícolas e industriais relacionadas à produção de açúcar, etanol e bioeletricidade, desempenhando um papel significativo na economia brasileira desde o seu surgimento (Szmrecsányi, 1979). O Brasil é o maior produtor mundial de cana-de-açúcar e seus derivados, destacando-se como o segundo maior produtor de etanol e historicamente o principal produtor global de cana-de-açúcar (CONAB, 2020). A cana-de-açúcar não apenas contribui para a economia, mas também para o desenvolvimento social e industrial do país, sendo o etanol uma alternativa relevante por ser produzido a partir de fontes renováveis, gerando empregos, novas oportunidades de negócios e reduzindo as emissões de gases de efeito estufa (SEBRAE, 2016; FIESP, 2017).

O Brasil projeta um aumento significativo na área cultivada de cana-de-açúcar, prevendo alcançar 10,5 milhões de hectares até 2023/2024 (FIESP, 2017). Além disso, o país exporta açúcar para diversos mercados globais, incluindo Argélia, Bangladesh, Arábia Saudita, Nigéria, China, Iraque, Índia, entre outros (MDIC, 2020). A cadeia produtiva da cana-de-açúcar é um importante motor econômico, empregando diretamente mais de 774 mil pessoas formalmente, com um impacto total que alcança aproximadamente 2,4 milhões de empregos diretos e indiretos, representando cerca de 2% do PIB brasileiro em 2019 (ÚNICA, 2019).

2.2 Responsabilidade Social Empresarial

No final do século XX, o surgimento da RSC refletiu a evolução das expectativas sociais quanto ao papel das corporações na proteção ambiental e nos direitos humanos (Reis & Medeiros, 2009). Originada na década de 1950, a teoria da responsabilidade social emergiu nos Estados Unidos e Europa, inicialmente centrada na autonomia empresarial sem a devida consideração dos impactos negativos das atividades corporativas, como a exploração laboral (Borger, 2013).

A RSC evoluiu em resposta à crescente desconfiança global em relação às organizações, levando as empresas a adotarem práticas mais éticas e transparentes, implementando ações sociais que variam de melhorias nas condições de trabalho a estratégias de marketing superficialmente vinculadas a práticas genuinamente responsáveis (Mifano, 2002). Segundo o Instituto Ethos, a RSC implica uma gestão ética e transparente das relações da empresa com seus públicos, alinhando metas empresariais com o desenvolvimento sustentável, promovendo a diversidade e contribuindo para a redução das desigualdades sociais (Ethos, 2022).

A literatura tem se concentrado em como a RSC pode ser uma ferramenta eficaz para enfrentar desafios globais, como mudanças climáticas e desigualdades socioeconômicas. Estudos recentes destacam a importância de alinhar as estratégias de RSC aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, criando um quadro comum para



medir e relatar impactos (Garcia-Torres et al., 2020). A integração da RSC às práticas empresariais é vista não apenas como uma resposta a pressões externas, mas como uma oportunidade para inovação e criação de valor compartilhado (Porter & Kramer, 2019).

A norma ISO 26000 orienta as empresas a seguir padrões internacionais de comportamento, como os descritos na Declaração Universal dos Direitos Humanos, integrando a responsabilidade social às práticas organizacionais (Oliveira, 2008). A responsabilidade social corporativa não apenas atende exigências legais, mas também reforça valores éticos e sociais conforme as particularidades culturais e nacionais (Ferraz, 2007).

2.3 Stakeholder e Responsabilidade Social

A teoria dos *stakeholders* foca nos interesses compartilhados entre a organização e suas partes interessadas, promovendo estratégias que gerem valor mútuo (Freeman, 2017). Os *stakeholders* podem incluir gerentes, funcionários, governo, clientes, comunidade e parceiros, cada um com interesses específicos relacionados aos objetivos da empresa (Boaventura, 2012).

A gestão de *stakeholders* visa minimizar conflitos de interesse e atender às expectativas das partes interessadas, contribuindo para o alinhamento estratégico e a competitividade organizacional (Oliveira, 2008). A teoria da saliência destaca a importância percebida de cada *stakeholder* com base em seu poder de influência, legitimidade do relacionamento com a empresa e urgência de suas demandas, orientando as estratégias de engajamento (Rowley et al., 2011). A transparência na gestão de *stakeholders* é fundamental para a responsabilidade social empresarial, exigindo relatórios regulares sobre investimentos e impactos sociais e ambientais (Rocha & Goldschmidt, 2010).

Nos últimos anos, a gestão de *stakeholders* tem evoluído para incluir práticas de engajamento mais profundas e colaborativas, promovendo a cocriação de valor e a inovação social. Estudos indicam que uma abordagem inclusiva na gestão de *stakeholders* pode levar a resultados mais sustentáveis e resilientes (Aguinis & Glavas, 2019).

2.4 Modelos de Avaliação da Responsabilidade Social

No contexto brasileiro, a avaliação da RSC torna-se fundamental diante dos recursos limitados e das expectativas dos *stakeholders* por eficácia nas práticas sociais (Coelho, 2004). A avaliação de impacto social visa mensurar os retornos sociais, mitigando impactos adversos e potencializando os positivos (Dolabella, 2011).

O Instituto Ethos desenvolveu indicadores que auxiliam as empresas na incorporação de práticas sustentáveis, avaliando a integração da responsabilidade social aos negócios e orientando estratégias e processos organizacionais (Ethos, 2007). A avaliação da RSC requer a consideração de múltiplas dimensões, abordando interesses de *stakeholders* internos e externos por meio de métricas objetivas e mensuráveis (Wang, Wu, & Sun, 2015).

A avaliação do retorno sobre investimento em projetos sociais envolve a análise do impacto nas comunidades-alvo, incluindo melhorias econômicas, sociais e culturais, enquanto as recompensas internas podem incluir melhorias na reputação corporativa e no relacionamento com as comunidades locais (Rodrigues & Fleury, 2005).

Recentemente, a avaliação da RSC tem se beneficiado de metodologias mais avançadas, como o uso de big data e análise de rede social para medir impactos em tempo real e obter uma compreensão mais granular das interações entre empresas e suas partes interessadas (Barnett & Salomon, 2019). Além disso, a abordagem de impacto integrado, que considera simultaneamente os impactos econômicos, sociais e ambientais, está ganhando reconhecimento como uma forma holística de avaliar o valor gerado pela RSC (Serafeim, 2020).



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adota uma abordagem qualitativa para analisar e compreender os fatores que influenciam o desenvolvimento da responsabilidade social no setor sucroenergético da região sudoeste de Mato Grosso. A escolha por uma metodologia qualitativa se justifica pela sua natureza exploratória e interpretativa, permitindo uma análise aprofundada das práticas de responsabilidade social, considerando as complexidades e dinâmicas do contexto organizacional (Marconi & Lakatos, 2010).

A pesquisa é caracterizada como exploratória-descritiva, visando descrever e compreender as iniciativas de responsabilidade social tanto internas quanto externas às organizações do setor sucroenergético. Esta abordagem facilita a análise das práticas existentes, a identificação de lacunas e a formulação de estratégias eficazes para o desenvolvimento sustentável (Lakatos & Marconi, 2010).

Para capturar os dados necessários, foram realizadas entrevistas qualitativas semiestruturadas com gestores e responsáveis pelas estratégias de responsabilidade social em empresas do setor sucroenergético da região estudada. As entrevistas foram guiadas por um roteiro elaborado com base em categorias inspiradas no estudo de Peliano (2001), permitindo explorar profundamente as percepções e experiências específicas desses profissionais (Godoi & Mattos, 2006).

Os dados obtidos foram analisados utilizando-se análise de conteúdo, possibilitando a identificação de padrões, temas recorrentes e diferenças significativas entre as respostas dos entrevistados. Esta abordagem sistemática permitiu uma comparação das práticas de responsabilidade social entre as organizações estudadas, contribuindo para uma compreensão mais profunda e contextualizada do fenômeno (Merriam, 2009).

4 RESULTADOS E ANÁLISES

4.1 Caracterização das usinas envolvidas

A Usina A é uma empresa nacional de capital aberto com unidades produtoras localizadas no Estado de Mato Grosso. Reconhecida como um dos maiores produtores independentes de açúcar e álcool do Brasil, possui capacidade de moagem superior a 40 milhões de toneladas de cana-de-açúcar, o que representa aproximadamente 12% da produção total da região Centro-Oeste do país. Durante a safra 2006/07, a usina processou 36,6 milhões de toneladas de cana, além de explorar o potencial para cogeração de energia elétrica. Nessa temporada, a produção alcançou 64,7 milhões de sacas de açúcar e 1,3 milhões de metros cúbicos de álcool, contribuindo significativamente para o setor sucroenergético. A empresa também se destaca por gerar 37 mil empregos diretos durante a safra, além de produzir álcool combustível anidro e hidratado para abastecer veículos.

A Usina B é uma empresa familiar de capital nacional situada na região Centro-Oeste do Brasil. Fundada em 1980, especializa-se na produção de álcool combustível para diversos fins industriais, como cosméticos, farmacêuticos e químicos, além de açúcar cristal. Em 2001, a empresa estabeleceu um Conselho de Administração para gerir seus negócios de forma mais estratégica. Desde então, tem expandido sua capacidade de moagem e a produção de açúcar e álcool, consolidando sua posição no setor sucroalcooleiro.

4.2 Estrutura de decisão

O processo decisório para a escolha dos projetos sociais nos critérios de apoiar, elaborar, priorizar e liberar recursos, nas duas usinas pesquisadas, é de responsabilidade da administração. No caso da Usina A, os *stakeholders* participam das diversas etapas do projeto social. Há uma participação ativa do público e da comunidade quando informados sobre a área de atuação do projeto e os critérios de participação. Além disso, possuem uma organização de sociedade civil, entidade sem fins lucrativos, que gerencia a execução dos

projetos sociais desenvolvidos, o conselho de administração da Organização Não Governamental (ONG) e da usina são formados por pessoas diferentes.

A gestão das organizações contemporâneas é caracterizada pela relação dialógica entre o gestor corporativo e os *stakeholders*, ou seja, o dono da empresa, os acionistas, os funcionários, os fornecedores, os clientes, os financiadores, o governo, as comunidades, a mídia e organizações não governamentais (Oliveira, 2008). No caso da Usina A, o entrevistado comentou que:

"A iniciativa parte de diretores que têm grande interesse na prática da RSC. Eles estão muito preocupados com esta questão e estão muito interessados. Com isso, fica mais fácil quando as ideias passam a fazer parte da cultura da empresa e são compartilhadas entre os colaboradores."

Na Usina B, existe um comitê socioambiental formado por colaboradores desta unidade fabril de diversas áreas que participam do processo decisório para a seleção dos projetos sociais a serem desenvolvidos. Em ambos os casos, os recursos utilizados no desenvolvimento de projetos sociais, como planejamento orçamentário e periodicidade, são responsabilidade da empresa. O valor investido em práticas de RSC na Usina A não leva em consideração a rentabilidade da empresa, mas sim as necessidades de cada projeto. A quantidade alocada é determinada pelas necessidades de cada uma das usinas de cana-de-açúcar. Por exemplo, se o projeto "X" receber mais recursos no inverno, o valor investido pode ser maior em comparação aos demais projetos. Doações de doadores externos são possíveis.

A periodicidade dos recursos investidos é determinada pelo retorno financeiro do ano-safra, especificamente, de abril a maio de cada ano. Um valor fixo é destinado a projetos sociais como critério de análise da gestão das usinas. No entanto, de um ano para o outro, pode haver um reajuste anual com base nas necessidades dos projetos.

No caso da Usina B, um valor fixo é destinado aos projetos com pagamentos mensais e/ou anuais, dependendo da natureza do projeto. Define-se um orçamento para esses projetos no início do ano. Peliano (2001) acredita que as iniciativas privadas utilizam critérios de gestão semelhantes aos utilizados nas organizações, adotando práticas que visam a eficiência e a eficácia na implementação dos projetos sociais, garantindo assim que os recursos sejam aplicados de maneira estratégica e alinhada aos objetivos institucionais. Essas práticas incluem a definição clara de metas, monitoramento contínuo, avaliação de resultados e ajustes necessários para otimizar o impacto social.

O Quadro 1 apresenta um resumo das características da estrutura de decisão das usinas A e B, destacando suas principais características e estratégias de gestão.

Quadro 1 – Resumo das características da estrutura de decisão das usinas A e B.

Aspectos	Usina A	Usina B
Iniciativa pelo desenvolvimento ações sociais:	<i>Stakeholders</i> (público-alvo e comunidade)	Comitê socioambiental da usina
Pessoa(s) que decidem) pela escolha dos programas sociais:	Diretoria	Diretoria
Origem dos recursos:	Próprio	Próprio
Previsão orçamentária:	Necessidade conforma cada projeto	Necessidade conforma cada projeto

Periodicidade dos recursos	Ano-safra por meio de repasse financeiro mensal	Quantia fixa alocada com repasse mensal e/ou anual
----------------------------	---	--

Fonte: Elaborada pelos autores com base na pesquisa (2024).

Todos os dias, milhares de decisões são tomadas dentro de uma organização, sejam elas tomadas pelos administradores ou pelos funcionários. Essas decisões variam desde as menores até aquelas que podem ter um impacto significativo na direção geral de uma organização, papel no mercado global, chances de sobrevivência, crescimento ou estagnação. Conforme Robbins (2010), essas decisões são tomadas por pessoas, que são afetadas pelo meio em que vivem, por suas percepções, experiências e até mesmo por suas crenças, o que torna o processo extremamente delicado, pois não existe uma "decisão perfeita"; ao contrário, busca-se a melhor alternativa, aquela que levará a organização ao sucesso.

No contexto das usinas A e B, o processo decisório para o desenvolvimento de ações sociais apresenta características distintas. Na Usina A, a iniciativa pelo desenvolvimento de ações sociais parte dos *stakeholders*, incluindo o público-alvo e a comunidade, que participam ativamente na definição dos projetos. A diretoria é responsável pela escolha dos programas sociais, utilizando recursos próprios da usina, alocados conforme a necessidade de cada projeto. A previsão orçamentária é realizada com base nas necessidades específicas dos projetos, e os recursos são distribuídos ao longo do ano-safra por meio de repasses financeiros mensais.

Por outro lado, na Usina B, um comitê socioambiental formado por colaboradores da usina lidera a iniciativa pelo desenvolvimento de ações sociais. Tal como na Usina A, a diretoria é quem decide pela escolha dos programas sociais e os recursos também são próprios. A previsão orçamentária é igualmente baseada nas necessidades de cada projeto. No entanto, a periodicidade dos recursos na Usina B difere, com uma quantia fixa alocada que pode ser repassada mensalmente e/ou anualmente, dependendo da natureza de cada projeto.

Essas estruturas de decisão refletem a diversidade de abordagens e estratégias adotadas pelas usinas para gerenciar seus programas sociais, demonstrando a importância de um processo decisório bem estruturado e alinhado aos objetivos organizacionais e às necessidades da comunidade.

4.3 Estrutura de monitoramento

A avaliação de impacto social tem o objetivo de avaliar o retorno social, buscando minimizar os impactos negativos e potencializar os impactos positivos (Dolabella, 2011). Os procedimentos básicos de gerenciamento, como planejamento, orçamento, controle de execução, monitoramento, avaliação e comunicação dos resultados do projeto, são examinados nas empresas pesquisadas.

Na Usina A, a gestão de projetos sociais é realizada por um gestor que incorpora os valores organizacionais da usina. No entanto, a identidade organizacional da ONG ainda está em construção, assim como sua estrutura, que depende da estrutura administrativa da unidade produtora para operacionalização, definição do público-alvo e do tipo de projeto, com o apoio de profissionais dos setores social, educacional, *stakeholders* e administrativo da indústria.

Neste caso, a área de Recursos Humanos fornece as informações necessárias sobre cada colaborador que será beneficiado pelos projetos por meio de uma pesquisa prospectiva, que observa a exposição dos benefícios gerados antes da exposição e avalia as incidências. No momento, a Usina A não tem voluntários porque, segundo o entrevistado: "O voluntário tem um horário flexível. Então, ele vem hoje para ajudar no projeto e vai ficar três horas lá; amanhã, ele estará fora por duas horas. Não é o mesmo que trabalhar em uma organização. Você tem uma 'obrigação de tempo' além de seu compromisso."



Na Usina B, profissionais do quadro de funcionários gerenciam esses projetos para os quais se apresentam como voluntários, prestando contas à diretoria mensalmente, que acompanha seu andamento. Não há pesquisas prospectivas para identificar as reais necessidades da população beneficiada para definir os projetos e o foco da ação que será apoiada. O foco do projeto varia entre a população interna da organização e a comunidade de usuários. No caso da Usina A, comenta o entrevistado: "Em decorrência do pedido de assistência, estamos nos dirigindo ao local do projeto. Depois de avaliar a situação do projeto, decidimos se daríamos assistência ou não."

Os projetos são contínuos, sem prazo determinado para término em ambas as empresas. No caso da Usina A, a ONG é responsável por quase todos os projetos. Enquanto na Usina B, ao apresentar os programas relacionados às estruturas organizacionais existentes, poderá, em alguns casos, utilizar a estrutura da entidade ou organização beneficiada. Os profissionais do quadro de funcionários gerenciam os projetos para os quais são voluntários, mantendo contato regular com a equipe de gestão. Não há pesquisas prospectivas para identificar as reais necessidades da população beneficiada para definir os projetos e o foco de ação que será apoiado. O foco do projeto varia entre a população interna da organização e a comunidade de usuários. Quanto ao foco dessas ações sociais, mais da metade dos projetos desenvolvidos pelas usinas A e B são voltados para o público em geral, com destaque para a educação. Segundo o entrevistado usina B: "É fundamental investir no desenvolvimento das crianças para que elas se tornem cidadãs no futuro, com capacitação profissional e financeira, além dos princípios de cidadania e respeito."

No caso da Usina A, 150 crianças de 0 a 16 anos são atendidas, com foco na educação profissional como prioridade para a precursora de programas sociais. Existem vários projetos ambientais em andamento, mas são poucos em comparação com as demais áreas. A Usina B atende tanto filhos de funcionários da empresa quanto filhos de moradores do bairro, com aproximadamente 100 crianças de 0 a 6 anos frequentando a escola. Os profissionais que atuam na área de RSC da empresa fundadora são trabalhadores efetivos e prestadores de serviços, totalizando cerca de 50 pessoas. A estrutura hierárquica é composta por um diretor administrativo, um coordenador corporativo de programas sociais, um coordenador pedagógico, um assistente de projetos e coordenadores separados para cada usina, além de pessoal de apoio como monitores, assistentes administrativos, atendentes de call center e estrategistas.

Além dos voluntários, há uma equipe de profissionais atuando em projetos na Usina B. Os profissionais envolvidos são pedagogos, monitores, secretárias e uma equipe de apoio liderada por uma coordenadora geral, nutricionista, enfermeira, médica, psicóloga e uma fonoaudióloga. Além disso, a prefeitura da cidade onde a empresa está localizada disponibiliza uma equipe de professores e monitores. O governo, além de criar e fazer cumprir regras e regulamentos de negócios, promulga leis fiscais, leis trabalhistas, incentivos fiscais, parcerias e leis de patentes. Nesse jogo comercial, o governo busca defender o interesse público, que frequentemente se choca com o interesse privado, estabelecendo o governo como um dos principais *stakeholders* (Sousa & Almeida, 2006).

Os mecanismos de avaliação de projetos não estão formalmente estabelecidos nas duas empresas sob análise. Na Usina A, realiza-se uma avaliação pedagógica anual dos alunos, resultando em uma taxa de repetência praticamente nula. Aqueles que deixam o projeto são direcionados para integrar a equipe operacional da usina.

A avaliação da eficiência na utilização dos recursos, que podem ser próprios ou disponibilizados mediante avaliações positivas da empresa e relações construtivas com a comunidade em geral, é conduzida. Na Usina B, há uma análise regular dos projetos em curso, sendo propostas correções conforme a demanda, demonstrando um comprometimento

com a eficácia e adequação deles. Observa-se que os projetos sociais desenvolvidos pelas duas organizações apresentam um processo de gestão centrado na organização. Esse processo impede o desenvolvimento da perspectiva de gestão social, como sugere Fisher (2005), pois não permite a troca de experiências, facilitando a transição da condição de acreditar para ser membro da comunidade.

O Quadro 2 oferece um resumo das características da estrutura de monitoramento das usinas A e B, destacando os métodos e processos utilizados para monitorar suas operações e resultados.

Quadro 2 – Resumo das características da estrutura de monitoramento das usinas A e B

Aspectos	Usina A	Usina B
Critérios para definição dos projetos a serem apoiados	Reais necessidades da população beneficiada	Reais necessidades da população beneficiada
Gerenciamento dos projetos	ONG	Estrutura atrelada à organização com profissionais do quadro de funcionários
Foco das ações sociais	Público interno/externo	Público interno/externo
Profissionais envolvidos nos projetos sociais	Diretor administrativo, coordenador corporativo, coordenador pedagógico, assistente de projeto e coordenadores e pessoal de apoio.	Pedagogas, monitores, secretárias e uma equipe de apoio formada por um coordenador geral, nutricionista, enfermeira, médico, psicólogo e fonoaudióloga.
Mecanismos de avaliação	Avaliação pedagógica dos alunos, retorno positivo da empresa, bons relacionamentos com a comunidade de forma geral.	Análise dos projetos em andamento e proposta correções quando necessárias.

Fonte: Elaborada pelos autores com base na pesquisa (2024).

A comparação de resultados está relacionada à avaliação, o que permite ver com que eficácia os objetivos propostos foram atingidos. No caso da responsabilidade social, a avaliação depende do alcance ou não dos objetivos traçados por esses investimentos. É fundamental que estes sejam definidos com precisão, pois a avaliação de projetos sociais deve estar diretamente relacionada aos objetivos propostos (Rodrigues, 2004).

4.4 Estrutura de Divulgação

Os projetos sociais em andamento recebem divulgação periódica por parte das empresas, utilizando diversos meios para ampla visibilidade. A Usina A, por meio de sua área de comunicação, realiza a distribuição de materiais contendo informações institucionais e sobre os projetos sociais. Esses materiais são difundidos na cidade, internet, intranet, patrocínios em eventos locais, especialmente festas municipais e eventos ligados ao setor sucroalcooleiro, além de quadros de avisos distribuídos pela empresa. Na Usina B, profissionais do departamento de Recursos Humanos são encarregados da comunicação, divulgando interna e externamente os projetos sociais da empresa. O departamento utiliza recursos como boletim mensal interno da usina, inserções nos jornais locais e divulgação

online no site da organização para garantir a abrangência e visibilidade dos projetos sociais empreendidos.

Essa valorização do processo de divulgação das ações sociais é afirmada por Cardoso (2000), que salienta que, em alguns casos, são essas áreas que decidem sobre os projetos. Por outro lado, Peliano (2001) ressalta a importância desse processo de divulgação interna como forma de amenizar os aspectos nacionalizantes da cultura empresarial, podendo oferecer um ponto de vista diferenciado sobre o papel das organizações.

Entre as usinas do setor sucroalcooleiro que desenvolvem projetos sociais, ocorre interação entre elas, com visitas entre as empresas para conhecimento desses projetos. No caso da Usina A, foi criado um departamento de gestão ambiental em 2005 para acompanhamento e realização do trabalho de RSC. Na concepção dos entrevistados, o futuro da RSC não representa um modismo, mas uma prática que compreende uma vantagem competitiva para as empresas que investem em projetos sociais, visto a projeção do setor de açúcar e álcool e a questão da imagem organizacional. Para um dos entrevistados, RSC é: "O desenvolvimento de projetos sociais que englobam necessidades de um determinado contexto, considerando também outros *stakeholders* tais como fornecedores, acionistas, comunidade."

O Quadro 3 apresenta um resumo das características da estrutura de divulgação e transparência das usinas A e B, destacando os métodos e práticas utilizadas por cada uma para comunicar informações relevantes interna e externamente.

Quadro 3 – Resumo das características da estrutura de divulgação/transparência das usinas A e B:

Aspectos	Usina A	Usina B
Divulgação das ações Sociais	Materiais com informações institucionais e dos projetos sociais com tiragem e distribuição na cidade, internet, intranet, patrocínios em festas da cidade, eventos ligados ao setor sucroalcooleiro, quadros de avisos espalhados pela empresa.	Interna e externamente por meio de um boletim mensal da usina, bem como a divulgação desses projetos sociais no jornal da cidade e site da empresa.
Interação com outras empresas do setor.	Visitas entre empresas para conhecimento desses projetos.	Visitas entre empresas para conhecimento desses projetos.
Percepção quanto ao futuro da RSC.	Prática importante para a vantagem competitiva, projeção do setor de açúcar e álcool e para a imagem organizacional.	Prática importante para a vantagem competitiva, projeção do setor de açúcar e álcool e para a imagem organizacional.

Fonte: Elaborada pelos autores com base na pesquisa (2024).

Ambas as Usinas interagem para compartilhar conhecimentos sobre seus projetos e reconhecem a responsabilidade social corporativa como fundamental para a vantagem competitiva e a imagem do setor sucroalcooleiro. Essas iniciativas refletem a importância da sustentabilidade, definida como a capacidade de cumprir obrigações atuais sem comprometer as atividades futuras, destacando o papel atrativo dessas práticas para consumidores finais e *stakeholders* (Tinoco, 2010).



5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como foco a investigação da relação entre a gestão das ações sociais e a potencial ampliação do impacto da Responsabilidade Social Corporativa no contexto do agronegócio brasileiro. Utilizamos como objeto de estudo as usinas de cana-de-açúcar localizadas na região sudoeste do Estado do Mato Grosso. O objetivo central foi compreender como as abordagens diferenciadas de gerenciamento conduzem as ações sociais a uma concepção mais alinhada com os princípios da RSC.

No que diz respeito à caracterização das usinas, identificamos que uma das empresas adota uma ONG para gerenciar seus projetos sociais, enquanto a outra conduz seus projetos por meio de uma estrutura já existente vinculada à organização. Essa abordagem permitiu compreender aspectos importantes da gestão empresarial. Ao analisarmos os *stakeholders* dessas organizações, observamos a presença de diversos atores, como fornecedores, mídia, acionistas, governo, comunidade, funcionários, clientes e concorrentes. A avaliação dos resultados econômicos torna-se um desafio complexo para as usinas devido à falta de processos estruturados formalmente. Quando uma empresa investe em responsabilidade social sem uma estrutura robusta para gerenciar todo o processo, a avaliação dos recursos investidos muitas vezes baseia-se em métricas arbitrárias, o que pode resultar em informações menos úteis para a tomada de decisões sobre novos investimentos.

Do ponto de vista empresarial, as entrevistas revelaram que a implementação de ações de responsabilidade social torna a empresa mais atrativa tanto para novos talentos quanto para *stakeholders* externos. É notável o crescente número de empresas preocupadas com a sustentabilidade de suas operações, desenvolvendo uma imagem institucional associada à ideia de sustentabilidade. No entanto, é desafiador discernir se os investimentos corporativos em projetos socioambientais e sociais realmente aumentaram ou se as organizações começaram a divulgar essas informações ao reconhecerem o valor agregado ao termo.

Destaca-se que as recentes conquistas do setor, como maior produtor mundial de açúcar e álcool, exigiram novos posicionamentos que incorporassem a atividade canavieira, oferecendo produtos de alta qualidade, livres de agrotóxicos e obtidos em condições socialmente aceitáveis pela comunidade internacional. Reconhecemos que a abordagem unilateral ainda precisa ser superada por meio do desenvolvimento de ações sociais e da maneira como são administradas. Nesse ambiente, a perspectiva de ação social ainda parece estar em uma fase compensatória. Contudo, é importante notar que críticas e tentativas de intervenção devem ser feitas com atenção às fissuras sociais que podem ser provocadas.

Além disso, o estudo evidencia que as empresas que implementam ações de RSC de maneira estratégica e bem estruturada tendem a obter não apenas benefícios reputacionais, mas também vantagens competitivas de longo prazo. A gestão eficaz das ações sociais pode contribuir para a construção de uma base sólida de confiança entre a empresa e seus *stakeholders*, promovendo um desenvolvimento sustentável que beneficia tanto a organização quanto a comunidade.

Concluimos que a integração das práticas de responsabilidade social corporativa no setor de agronegócio é um processo contínuo que requer uma abordagem holística, considerando os interesses de todos os *stakeholders* envolvidos. A adoção de métricas claras e a transparência na comunicação das ações realizadas são essenciais para maximizar os impactos positivos e garantir a sustentabilidade das iniciativas implementadas.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of management*, 45(3), 1057-1086.
- Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69-97. <https://doi.org/10.1177/0899764000291004>
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses part I: Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Barnett, M. L. (2019). The business case for corporate social responsibility: A critique and an indirect path forward. *Business & Society*, 58(1), 167-190.
- Boaventura, J. M. G. (2012). *Dominância de stakeholders em empresas brasileiras: Contribuições à teoria dos stakeholders* [Tese de Livre Docência, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo]. <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-17122013-090933/pt-br.php>
- Borger, F. G. (2013). *Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial*. Instituto Ethos. <https://www.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/#.XIsXgKJKiUI>
- Cardoso, J. (2000). *Título do Livro*. Editora.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2015). *Business and society: Ethics, sustainability and stakeholder management* (9th ed.). Cengage Learning.
- Cho, M., & Kelly, K. S. (2014). Corporate donor-charitable organization partners: A coorientation study of relationship types. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(4), 693-715. <https://doi.org/10.1177/0899764012473205>
- Coelho, M. Q. (2004). Indicadores de performance para projetos sociais: A perspectiva dos stakeholders. *Revista Alcance*, 11(3), 423-444.
- CONAB, Companhia Nacional de Abastecimento. (2020). Disponível em: <http://www.conab.gov.br/>. Acesso em: 15 maio 2022.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens*. Penso.
- Dolabella, A. L. L. B. (2011). *A institucionalização da avaliação de impactos sociais e o processo de tomada de decisão de projetos hidrelétricos no Brasil* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. Programa de Pós-Graduação em Estudos Comparados sobre as Américas.
- Dunn, R. (2005). *Quer uma vantagem competitiva? A ética e responsabilidade social nos negócios*. Saraiva.
- Ethos, Instituto de Empresas e Responsabilidade Social. (2022). Disponível em <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 01 maio 2022.
- Ferraz, M. C. T. (2007). *Empreendimentos sociais e desenvolvimento local*. Editora Atlas.
- FIESP, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. (2017). *Outlook Fiesp 2023: Projeções para o agronegócio Brasileiro*. Disponível em: https://www.novacana.com/pdf/estudos/Estudo_Fiesp_MBagro.pdf. Acesso em: 30 abr. 2022.



- Freeman, R. E. (2017). Five challenges to *stakeholder* theory: A report on research in progress. *Stakeholder Management*, 1-20. Emerald Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/s2514-175920170000001>
- Gil, A. C. (2019). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.). Editora Atlas.
- Godoi, C. K., & Mattos, P. L. C. L. de. (2006). Entrevista qualitativa: Instrumento de pesquisa e evento dialógico. In A. B. da Silva, C. K. Godoi, & R. Bandeira-de-Mello (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 301-323). Saraiva.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2010). *Fundamentos da metodologia científica* (7ª ed.). Atlas.
- MDIC, Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. (2022). Disponível em: <http://www.mdic.gov.br>. Acesso em: 15 maio 2022.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research and case study appliances in education*.
- Mifano, G. A. (2022). A crise mundial de confiança nas empresas: Uma questão de responsabilidade social. Disponível em http://www.ethos.org.br/docs/conceito_praticas/publicações/Debates/a_crise_mundial.ppt. Acesso em: 01 maio 2022.
- Minayo, M. C. S. (Org). (2010). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade* (29ª ed.). Vozes.
- Morcelli, A. T. G., & Ávila, L. V. (2016). *Responsabilidade social*. Disponível em: <https://central3.to.gov.br/arquivo/453257/>. Acesso em: 01 maio 2022.
- Oliveira, J. A. P. de. (2008). *Empresas na sociedade: Sustentabilidade e responsabilidade social*. Elsevier.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2018). Creating shared value: How to reinvent capitalism— And unleash a wave of innovation and growth. In *Managing sustainable business: An executive education case and textbook* (pp. 323-346). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Peliano, A. M. T. M. (Coord.). (2001). *Bondade ou interesse: Como e porque as empresas atuam na área social*. IPEA.
- Reis, C. N. dos, & Medeiros, L. E. (2009). *Responsabilidade social das e balanço social* (1ª ed.). Editora Atlas.
- Robbins, S., Judge, T., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro* (14ª ed.). Pearson.
- Rocha, T., & Goldschmidt, A. (2010). *Gestão dos stakeholders: Como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa*. Saraiva.
- Rodrigues, M. C. P., & Fleury, S. (2005). Como avaliar ação social. *GV Executivo*, 4(1), fev./abr.
- Rowley, T. J., Berman, S., Amaru, R. E., & Harrison, J. S. (2011). Stakeholder theory and salience: Constructing a model of values and interests. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 23-38. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1165-1>
- Rui, S. (2004). *A cultura da cana-de-açúcar: Do plantio à industrialização*. Ícone.
- SEBRAE. (2016). O que é etanol? Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-etanol,ac3d438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 30 abr. 2022.
- Serafeim, G. (2015). Integrated reporting and investor clientele. *Journal of Applied Corporate Finance*, 27(2), 34-51.
- Sousa, A. F. de, & Almeida, R. J. (2006). *O valor da empresa e a influência dos stakeholders*. Saraiva.
- Szmrecsányi, T. (1979). *O planejamento da agroindústria canavieira no Brasil: 1930-1975*. HUCITEC, Universidade Estadual de Campinas.



- Tinoco, J. E. P. (2010). *Balço social e o relatório da sustentabilidade*. Atlas.
- Única, União da Indústria de Cana-de-Açúcar. (2019). Setor sucroenergético: Consecana. Disponível em: <https://unica.com.br/consecana/>. Acesso em: 15 abr. 2022.
- Única, União da Indústria de Cana-de-Açúcar. (2020). Setor sucroenergético. Disponível em: <https://unica.com.br/setor-sucroenergetico/>. Acesso em: 30 abr. 2022.
- Única, União da Indústria de Cana-de-Açúcar. (2022). Safra 2021/2022 processa 523 milhões de toneladas de cana. Disponível em: <https://unica.com.br/noticias/safra-2021-2022-processa-523-milhoes-de-toneladas-de-cana/>. Acesso em: 01 maio 2022.
- Wang, Q., Wu, C., & Sun, Y. (2015). Evaluating corporate social responsibility of airlines using entropy weight and grey relation analysis. *Journal of Air Transport Management*. <https://doi.org/>