

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR
SUCROALCOOLEIRO EM GOIÁS: um estudo à Luz da
Responsabilidade Social Empresarial.**

JOSE ELENILSON CRUZ
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIENCIA E TECNOLOGIA DE BRASÍLIA (IFB)
elenilsoncruz@hotmail.com

Introdução

Responsabilidade social empresarial (RSE) é um tema permeado por várias correntes teóricas e abordagens práticas aprimoradas ao longo do último século. Com base em suas premissas empresas e indivíduos têm procurado mudar suas condutas e práticas de negócio. Uma tema presente nos debates e estudos de RSE a partir dos anos 2000 é governança corporativa. Acompanhando a evolução do debate acerca da RSE, surgiram os estudos em torno do desempenho social empresarial. Tais pesquisas têm por objetivo testar e operacionalizar a noção de responsabilidade social das empresas (ROWLEY; BERMAN, 2000).

Problema de Pesquisa e Objetivo

A governança setorial mal estruturada no setor sucroalcooleiro é uma barreira ao avanço da governança corporativa (PAULILO et al., 2008). Apesar disso, as indústrias do setor sucroalcooleiro em Goiás, conscientes da necessidade de melhorar sua reputação junto à sociedade, apresentam desempenho social superior em termos de adoção de práticas de governança corporativa e políticas de negócios transparentes? O objetivo desse trabalho é avaliar o desempenho social das indústrias sucroalcooleiras goianas quanto a adoção de políticas e processos de governança corporativa.

Fundamentação Teórica

RSE é definida como o conjunto das expectativas econômicas, legais e éticas que a sociedade tem das empresas em determinado momento (SCHWARTZ; CARROLL, 2003). Desempenho social é visto como uma medida de mensuração de eficiência das interações mantidas pelas empresas com seus stakeholders principais (WADDOCK; GRAVES, 1997). A dimensão valores, transparência e governança dos indicadores ethos é avaliada por seis indicadores compromissos éticos, enraizamento na cultura organizacional, governança corporativa, relações com a concorrência, diálogo engajamento dos stakeholders e balanço social.

Metodologia

Trata-se de um survey descritivo apoiado em pesquisa bibliográfica e em dados primários. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado contendo seis opções de respostas: TI, EI, PI, ED, ND e NA. As questões binárias de cada indicador qualitativo foram transformadas em parâmetros de avaliação para qualificar (ajustar) a resposta assinalada pela empresa, visando corrigir possíveis distorções. A amostra de 12 empresas é não probabilística. O levantamento ocorreu nos meses de junho a agosto de 2013.

Análise dos Resultados

Os resultados indicam que a dimensão valores, transparência e governança está PI em 41% das empresas, EI em 17%, ED em 25%, e ND nos 17% restantes. Duas empresas apresentam nível de desempenho superior, enquanto quatro possui desempenho social inferior. Há elevada adesão das empresas aos temas avaliados pelo indicador compromissos éticos e baixa naqueles previstos pelo indicador balanço social. O avanço do desempenho social nos aspectos relativos à governança corporativa passa pela melhoria do sistema de avaliação dos integrantes da alta direção e pela elaboração e publicação do balanço social

Conclusão

Os resultados corroboram as afirmações de Paulilo et al., (2008), de que a governança setorial limitada do setor compromete melhores níveis de adesão das empresas às práticas de governança corporativa. Como implicações gerenciais são apontados aspectos pontuais da gestão das empresas que devem ser priorizados visando a um melhor nível de desempenho social. Dentre as limitações está o fato de o trabalho não ter combinado outros instrumentos de coleta de dados. Futuras pesquisas devem investigar com mais acuidade os motivos que levam a governança corporativa não ser uma realidade nas empresas.

Referências Bibliográficas

- PAULILO et al. Autogestão, governança setorial e sustentabilidade no complexo agroindustrial canavieiro no século 21. Rev de Pol. Agrícola, ano XVII, n. 1, jan./fev./mar. 2008.
- ROWLEY, T.; BERMAN, S. A brand new brand of corporate social performance. Business & society, vol. 39, n. 4, p. 397-418, 2000.
- SCHWARTZ, Mark S.; CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. Business Ethics Quarterly, vol. 13, n. 4, p.503-530, 2003.
- WADDOCK, S. A.; GRAVES, S. B. The corporate social performance-financial performance link. Strategic Management Journal, vol. 18,n.4, 1997.

GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR SUCROALCOOLEIRO EM GOIÁS: um estudo à Luz da Responsabilidade Social Empresarial.

1 INTRODUÇÃO

Responsabilidade social empresarial (RSE) é um tema permeado por várias correntes teóricas e abordagens práticas aprimoradas ao longo do último século. Com base em suas premissas empresas e indivíduos têm procurado mudar suas condutas e práticas de negócio. O entendimento da RSE como o conjunto das expectativas econômicas, legais e éticas que a sociedade tem das empresas em determinado momento (CARROLL, 1979, 1991; SCHWARTZ; CARROLL, 2003) ampliou as responsabilidades das empresas para além daquelas firmadas para com seus proprietários e as estende, de forma geral, para com toda a sociedade (ROWLEY; BERMAN, 2000). Nesse contexto, empresas passaram a preocupar-se com os impactos diretos ou indiretos de suas atividades sobre determinados grupos de *stakeholders*. A preocupação, até a década de 1970, com empregados, clientes, fornecedores, concorrentes e comunidade, ampliou-se para incluir meio ambiente e outros temas como governança corporativa, governo e sociedade de modo geral (ASHLEY, et al. 2004; CUSTÓDIO e MOYÁ, 2007).

Em paralelo à consolidação do conceito de RSE e dos grupos constituintes que as empresas devem honrar no desenvolvimento de suas atividades, surgiram os estudos em torno do desempenho social empresarial. Tais estudos têm procurado testar e operacionalizar a noção de responsabilidade social das empresas (ROWLEY; BERMAN, 2000). Dentre os instrumentos que auxiliam empresas e acadêmicos na mensuração do desempenho social empresarial no Brasil, estão os indicadores Ethos de RSE. Tal instrumento tem permitido às empresas filiadas ao Instituto monitorar se os resultados de seus esforços estão atendendo ao seu objetivo de contribuir com o desenvolvimento sustentável (CUSTÓDIO; MOYA, 2007).

Em linha com o conceito multidimensional de RSE, os indicadores Ethos estão estruturados em sete dimensões da RSE. Uma delas - a dimensão *valores, transparência e governança* - apresenta parâmetros adequados para avaliar as empresas quanto à adoção de políticas e processos corroborados pelos pressupostos teóricos da governança corporativa. Ao incluir aspectos de governança corporativa em seus indicadores, o Instituto Ethos alinha-se com a moderna visão da RSE, que tem discutido as premissas desse modelo de gestão, tais como a competição diferenciada no mercado e a valorização da transparência como princípio norteador das relações de negócios (RODRIGUES, 2003).

Nas últimas décadas, o setor sucroalcooleiro no Brasil vivenciou profunda transformação provocada pela entrada de capital estrangeiro e valorização do etanol no mercado internacional. Indústrias modificaram-se em termos de estrutura de capital, modernização tecnológica e ganhos de eficiência e competitividade. Dentre as consequências desse processo estão a modernidade e competitividade do complexo sucroalcooleiro brasileiro e a posição privilegiada do Brasil entre os maiores produtores mundiais de açúcar e etanol (GOES; MARRA; SILVA et al., 2008). Entretanto, esse setor enfrenta questões estruturais que tem dificultado o avanço da governança setorial. A governança setorial traduz-se na coordenação articulada entre os diversos atores do setor com vistas a um planejamento conjunto de oferta de matéria prima e articulação junto ao Estado e agências públicas para evitar situações indesejadas que abalam a reputação das empresas (PAULILO; VIAN; MELLO, 2008). Segundo Paulilo et al. (2008), um dos entraves ao avanço da governança no setor sucroalcooleiro é a falta de profissionalização da gestão interna das usinas, uma vez que a maioria não contrata executivos profissionais, mantendo administrações familiares

hierarquizadas e burocratizadas que visam interesses econômicos imediatos e resultados de curto prazo.

Por sua vez, a falta de uma governança setorial estruturada e melhor coordenada é uma barreira ao desenvolvimento da governança corporativa no nível das empresas (PAULILO et al., 2008). Apesar de se presenciarem iniciativas positivas de governança corporativa em algumas indústrias, esse processo não se propaga automaticamente para outras empresas. Isso significa que a implementação da governança corporativa depende de uma série de decisões e posições gerenciais internas que naturalmente precisam se descolar de velhas práticas de um setor considerado extramamente tradicional (PAULILO et al., 2008). No entanto, sabe-se que práticas de governança corporativa, processos de negócios transparentes, engajamento dos *stakeholders* nas principais decisões de negócio e prestação de contas para com a sociedade contribuem de maneira decisiva para o aumento da reputação das empresas.

Nesse aspecto, a questão de pesquisa deste trabalho é: apesar de uma estrutura de governança setorial limitada, considerada um entrave ao desenvolvimento da governança corporativa (PAULILO et al., 2008), as indústrias do setor sucroalcooleiro situadas no Estado de Goiás, conscientes da necessidade de melhorar sua reputação junto à sociedade, apresentam desempenho social superior em termos de adoção de práticas de governança corporativa e políticas de negócios transparentes? Para responder tal questão, esse trabalho avaliou o desempenho social das indústrias do setor sucroalcooleiro em Goiás, no que tange a esses aspectos, tomando por base os parâmetros de avaliação da dimensão *valores, transparência e governança* dos indicadores ethos de RSE. Trata-se de um survey descritivo apoiado em pesquisa bibliográfica e em dados primários obtidos junto à uma amostra não probabilística de doze indústrias.

Os resultados indicam que a dimensão valores transparência e governança está parcialmente implantada e que as empresas pesquisadas precisam ainda avançar na formulação de políticas e processos para implantar muitos dos temas previstos nessa dimensão, tais como: abordagem das questões éticas junto aos colaboradores por meio de instrumentos formais, como a avaliação 360 graus; aprimorar o sistema de avaliação dos integrantes da alta direção, melhorar o nível de respostas às sugestões, críticas e demandas de seus *stakeholders* e implantar relatório de prestação de contas com base na estrutura do balanço social. Quando analisados separadamente apenas os temas do indicador governança corporativa, verificou-se que menos da metade das indústrias os têm como totalmente implantado. Na maior parte das empresas, esse indicador está em processo de implantação.

Este trabalho está estruturado em cinco partes, incluindo a introdução. Na segunda parte é realizada a fundamentação teórica dos principais aspectos conceituais que subsidiam a pesquisa. Na terceira é apresentada a metodologia e na quarta são discutidos os resultados, contrastando-os com a literatura. Nas considerações finais são discutidas as implicações teóricas e gerenciais, as limitações da pesquisa e sugeridos caminhos a serem perseguidos por futuros trabalhos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Responsabilidade Social e Desempenho Social Empresarial

Os estudos em torno da RSE foram intensificados a partir da década de 1950, tendo por objetivo melhor delinear os contornos do conceito e compreender com mais acuidade as motivações do engajamento das empresas (CARROLL, 1979). Archie B. Carroll, após aperfeiçoamentos, encerrou um modelo conceitual, integrando os diversos posicionamentos

teóricos sobre o tema. Nesse modelo, RSE abrange o conjunto das expectativas econômicas, legais e éticas que a sociedade tem das empresas em determinado momento.

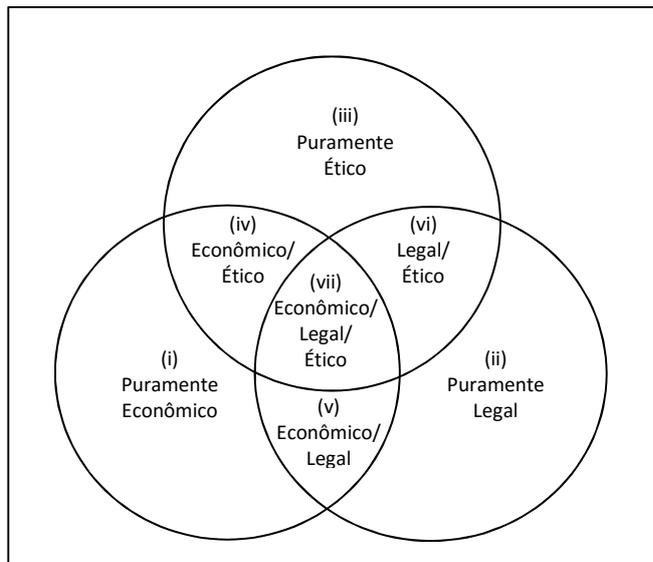


Figura 1: Modelo conceitual dos três domínios da RSE

Fonte: Schwartz e Carroll (2003, p. 519)

A sétima categoria, localizada no centro do modelo, apresenta simultaneamente entrelaçadas as responsabilidades econômicas, legais e éticas e representa a categoria ideal para a atuação das empresas (SCHWARTZ; CARROLL, 2003). Além de representar por completo a perspectiva da RSE, essa categoria está alinhada com o modelo de gestão triple *bottom line*, cujas premissas contemplam as dimensões econômica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável no âmbito das empresas (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). No meio empresarial, o conceito de RSE firmado pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social tem recebido forte adesão. Para o Instituto Ethos, RSE é uma forma de gestão que se estrutura em três eixos. O primeiro configura-se pela relação ética e transparente da empresa com todos os seus públicos interessados; o segundo estabelece que a empresa estipule metas sistemáticas para impulsionar o desenvolvimento sustentável da sociedade e preservar os recursos ambientais e culturais para as gerações futuras; e o terceiro exige da empresa o respeito à diversidade e ações que promovam a redução das desigualdades.

Visando testar e operacionalizar a noção de responsabilidade social das empresas sugeriram os estudos em torno do desempenho social empresarial ainda nos anos 1970. São estudos em busca de ações gerenciais, orientadas e instrumentalizadas com técnicas administrativas, para verificar até que ponto as empresas irão responder às pressões sociais (FREDERICK, 1994). No estudo de Wartick e Cochran (1985), desempenho social empresarial foi conceituado como uma interação subjacente entre os princípios de responsabilidade social, processo de responsividade social e políticas criadas para tratar de temas sociais. Wood (1991) ajusta tal conceito inserindo uma referência a ações e resultados – dois componentes que constituem o significado do termo desempenho. Para Wood (1991), tais componentes podem ser evidenciados pela existência de políticas e programas de RSE na empresa e pelos resultados observáveis dos impactos que tais políticas e programas provocam nas relações da empresa com seus *stakeholders*.

Para Waddock e Graves (1997), desempenho social é uma medida de mensuração de eficiência das interações mantidas pelas empresas com seus *stakeholders* principais e está vinculado ao desempenho da própria gestão. Nessa visão, as despesas realizadas nos domínios dos *stakeholders* principais, além de melhorar o próprio desempenho social, também

contribuem para a melhoria do desempenho organizacional como um todo (WADDOCK; GRAVES, 1997).

2.2 Dimensão Valores, Transparência e Governança da RSE

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), criada em 1998, desenvolve trabalho de grande relevância para o fortalecimento da responsabilidade social empresarial no Brasil. Seu propósito é fazer com que a empresa compreenda e incorpore o conceito de comportamento socialmente responsável. Para tanto, o Instituto Ethos desenvolve iniciativas em parcerias com instituições públicas e privadas interessadas na divulgação e no aprimoramento de condutas e práticas empresariais sustentáveis. Uma dessas iniciativas, os indicadores Ethos de RSE, contempla medidas multidimensionais do desempenho social. Os temas da dimensão valores, transparência e governança são tratados em duas categorias: regulação da conduta e relações transparentes com a sociedade. Tais categorias contemplam seis indicadores de profundidade, conforme a seguir descritos.

2.2.1 Regulação da Conduta

A categoria regulação da conduta abarca temas relacionados ao enraizamento de compromissos éticos na cultura organizacional e práticas de governança corporativa. É composta de três indicadores. O primeiro, compromissos éticos, trata dos processos de formalização e difusão sistemática dos valores e princípios da organização junto ao público interno. Também avalia a existência de código de conduta democrático e participativo junto aos principais *stakeholders* regulados por ele, bem como a manutenção de programa de orientação e treinamento visando garantir que os valores e princípios éticos sejam incorporados aos processos de trabalho e às atitudes de todos na empresa. O segundo indicador, enraizamento na cultura organizacional, foca as políticas e processos destinados a cristalizar os valores e princípios éticos na empresa. Busca avaliar se a organização dispõe de mecanismos para abordar questões éticas junto ao público interno, bem como lidar com denúncias e conflitos relacionados ao desrespeito de tais princípios. Adicionalmente, esse indicador avalia se a empresa possui estrutura adequada para auditar periodicamente a aplicação dessas políticas e se a organização incentiva seus parceiros comerciais a replicá-las na cadeia produtiva.

O terceiro indicador, governança corporativa, avalia a estrutura organizacional e as práticas de governança corporativa. Seu foco é verificar se a empresa dispõe de conselho de administração ou órgão similar. Existindo tal estrutura, o indicador avalia se ela conta com políticas explícitas e mecanismos formais para garantir a credibilidade, integridade e transparência das demonstrações financeiras e de outros relatórios de prestações de contas. O conselho de administração é um dos principais mecanismos para alinhamento de interesses entre acionistas e gestores no sistema de governança corporativa de uma determinada companhia (SOARES; PAULILO, 2008). Outro aspecto é a verificação se a empresa possui de políticas formais que garantem o tratamento adequado ao direito de voto e tratamento justo e equitativo aos sócios. Além disso, esse indicador avalia se a organização incorpora critérios socioambientais em sua gestão e se ela tem mecanismo para ouvir, avaliar e considerar as preocupações, críticas e sugestões de seus *stakeholders* nos assuntos que os envolvam diretamente.

2.2.2 Categoria Relações Transparentes com a Sociedade

A categoria relações transparentes com a sociedade contempla temas que dizem respeito à prática de preços e à forma com que a empresa se relaciona com a concorrência; se os mecanismos formais de diálogo e engajamento dos *stakeholders* são adequados para

considerar os impactos das atividades operacionais sobre esses grupos sociais; e se a empresa elabora balanço social contemplando aspectos econômicos, sociais e ambientais de suas atividades. O primeiro indicador, relação com a concorrência, avalia se a prática de preços está dentro dos parâmetros legais e de mercado; se a empresa possui regras explícitas contra a concorrência desleal e se as discute com seu público interno, fornecedores, clientes e associações de classe. Além disso, esse indicador avalia se a empresa exerce compromisso público de combate à concorrência desleal e liderança na busca de padrões de concorrência elevados.

O segundo indicador, diálogo e engajamento dos stakeholders, avalia se a empresa possui canais de diálogo e envolvimento de seus *stakeholders* nas discussões que buscam prevenir, remediar ou eliminar os impactos socioambientais de suas atividades sobre a sociedade; se a empresa conta com equipes preparadas para operar planos de contingências quando necessários. Além disso, esse indicador avalia se a empresa utiliza informações e conhecimentos dos impactos socioambientais de suas atividades na redefinição de políticas e processos de gestão ou produção. O terceiro indicador, balanço social, avalia a organização quanto à periodicidade de elaboração e publicação de relatório de prestação de contas contemplando as dimensões econômica, social e ambiental, bem como a profundidade e amplitude dessas informações.

2.3 Governança corporativa no setor sucroalcooleiro

Governança corporativa é vista como uma nova forma de gestão que prima pela competição diferenciada no mercado e valorização da transparência como princípio norteador das relações de negócios (RODRIGUES, 2003). Uma estrutura de governança corporativa garante direitos de propriedade e promove um ambiente propício ao investimento de capital privado (FERREIRA, et al., 2013). Nesse aspecto, empresas que adotam mecanismos de governança corporativa passam a ser mais atrativas aos olhos dos investidores, tendo a captação de recursos financeiros facilitada e seu custo de capital diminuído (FERREIRA, et al., 2013). Adicionalmente, tais empresas melhoram sua reputação perante os consumidores e à sociedade de forma geral (RODRIGUES, 2003; PAULILO; VIAN; MELLO, 2008).

Como o crédito público não tem sido suficiente para suprimir toda necessidade de recursos financeiros demandados pelo agronegócio no Brasil, empresas produtoras de açúcar, etanol e biodiesel, diante da necessidade de investimentos para atender a uma demanda crescente por esses produtos, têm no mercado de capitais brasileiro uma alternativa para acesso a crédito mais me conta do que aquele disponível no mercado interno, caracterizado por elevadas taxas de juros (SOARES; PAULILO, 2008). Nesse aspecto, a governança corporativa tem sido utilizada por algumas empresas do setor sucroalcooleiro como alternativa para superar a concentração de poder nas mãos da família, obter maior credibilidade junto ao mercado (SOARES; PAULILO, 2008) e se preparar para uma futura abertura de capital. No entanto, segundo Paulilo et al. (2008), para que a governança corporativa possa avançar é necessário que a governança e a coordenação do setor estejam bem desenvolvidas. E este não é o caso do complexo sucroalcooleiro brasileiro, uma vez que muitos entraves têm dificultado o avanço da governança no setor (PAULILO et al., 2008). As poucas iniciativas até então vistas são consideradas como exceção à regra e não se propagam de forma automática para as demais indústrias (PAULILO et al., 2008).

Dentre os entraves que limitam o avanço da governança no setor sucroalcooleiro estão: a) questões de ordem estruturais, tais como: problemas de regulação de preços e estoque de produtos, precária infraestrutura logística, barreiras não tarifárias no comércio internacional e sistema tributário; e b) falta de profissionalização da gestão das empresas (PAULILO et al., 2008). Este último é tido como o principal desafio nesse sentido, pois esbarra em questões

culturais arraigadas, típicas de um setor tradicional e fechado (PAULILO et al., 2008). Segundo Paulilo et al. (2008), a grande maioria das usinas possui administração familiar hierarquizada e burocratizada e apresenta comportamentos oportunistas que visam auferir resultados de curto prazo. Adicionalmente, a rede de poder e coordenação que se consolidou no setor sucroalcooleiro é composta por baixo número de atores e não tem sido capaz de articular soluções para tais entraves. Dessa forma, a organização setorial e empresarial sucroalcooleira, por ainda estar num estágio de construção, acaba sendo uma barreira na incorporação da governança corporativa nas usinas sucroalcooleiras (PAULILO et al., 2008).

3 METODOLOGIA

Este trabalho classifica-se como um survey descritivo, apoiado em pesquisa bibliográfica e em dados primários levantados por meio de um questionário estruturado, composto de questões abertas, fechadas e de múltipla escolha, contemplando os temas da dimensão valores, transparência e público interno dos indicadores ethos de RSE. O link do questionário foi enviado por email às trinta e seis empresas em funcionamento no Estado de Goiás em junho de 2013. Por dois meses as empresas foram incentivadas a participar da pesquisa. Ao final desse período, doze responderam o questionário. A amostra é não probabilística, uma vez que as empresas não receberam o mesmo número de contatos do pesquisador.

A adoção de políticas e processos relacionados aos os diversos temas previstos na dimensão valores, transparência e governança foi avaliada de acordo com o nível de implantação de cada indicador assinalado pela empresa. Foram disponibilizadas seis opções de respostas: totalmente implantado (TI) - o indicador está totalmente implantado; em implantação (EI) - o processo de implantação do indicador está em desenvolvimento; parcialmente implantado (PI) - o processo de implantação do indicador está interrompido; em discussão (ED) - a empresa pretende iniciar a implantação do indicador a curto prazo; nunca discutido (ND) – o indicador ainda não está incluso nas discussões da empresa; não se aplica (NA) – o indicador não é adequado à atividade da empresa.

3.1 Critérios para Tabulação dos dados

As questões de caráter binário variam de a 1 a 9 para cada indicador qualitativo e foram utilizadas como parâmetros de avaliação dos indicadores, conforme demonstra o quadro 02:

Quadro 01: Critérios de tabulação de dados da dimensão valores, transparência e governança.

DIMENSÃO	Niv Imp	CATEGORIA	Niv Imp	INDICADOR	Respostas aos Parâmetros								
	Intervalo Pontos		Intervalo Pontos		Niv Imp *	1	2	3	4	5	6	7	
VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA	TI = 50	AUTO REGULAÇÃO DA CONDUTA	TI = 30	Comunicação dos Compromissos Éticos	TI	S	S	S	S	S			
					EI	S	S	S					
			PI	S	S	S							
			ED	S	S								
			ND										
			TI	S	S	S							
	35 ≤ EI ≤ 49		12 ≤ PI ≤ 20	Enraizamento na Cultura Organizacional	EI		S	S					
					PI		S	S					
	20 ≤ PI ≤ 34		06 ≤ ED ≤ 11	Governança Corporativa	ED		S						
					ND								
	10 ≤ ED ≤ 19		0 ≤ ND ≤ 5		TI	S	S	S	S	S	S	S	
					EI	S	S	S	S			S	
	0 ≤ ND ≤ 9	RELAÇÕES TRANSPARENTES COM A SOCIEDADE	TI = 20	Diálogo e Engajamento dos Stakeholders	PI	S	S						
					ED	S							
			14 ≤ EI ≤ 19	08 ≤ PI ≤ 13		N2							
						TI	S	S	S				
			0 ≤ ND ≤ 9	04 ≤ ED ≤ 07	Balanço Social	EI	S						
						PI	S						
			0 ≤ ND ≤ 3										
				ED									
				ND									

Fonte: o autor

As respostas aos parâmetros, de forma fechada (sim ou não), foram utilizadas como critério para qualificar (ajustar) o nível de implantação do indicador qualitativo assinalado pela empresa, visando corrigir possíveis distorções. Como demonstra o quadro 02, para os níveis de implantação TI, EI, PI e ED foram estabelecidos quais parâmetros deveriam ter respostas S e/ou N. Para os níveis ND e NA não foram estabelecidas exigências de respostas específicas. Para os níveis de implantação PI e EI, optou-se por não estabelecer critérios diferentes quanto às repostas dos parâmetros, pois, a diferença entre eles, está em verificar se o processo de implantação do indicador foi interrompido ou está em desenvolvimento na empresa. Entende-se que esse aspecto apenas pode ser identificado pelo respondente.

Portanto, quando as respostas dos parâmetros indicaram PI ou EI, foi mantido aquele que a empresa assinalou. Para um indicador ser considerado NA, foi exigido respostas da maioria das empresas nesse sentido. Quando esse fato não foi verificado, respostas assim assinaladas foram convertidas para ND, significando que o indicador ainda não foi discutido pela (s) empresa (s). Os níveis de implantação do indicador qualitativo (após ajustados/ calculados), segundo os critérios estabelecidos nos parâmetros de avaliação, receberam uma escala de pontuação que varia de 0 (zero) a 10 (dez). ND = 0; ED = 2; PI = 4; EI = 7 e TI = 10. Depois de somada a pontuação dos seis indicadores, obteve-se o nível implantação das duas categorias e, posteriormente, da dimensão valores, transparência e governança. A partir de então, inferiu-se o nível de adoção dos temas previstos nessa dimensão nas empresas pesquisadas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados serão apresentados e discutidos seguindo a ordem dos indicadores, conforme demonstra o quadro 02.

4.1 Indicador Compromissos Éticos

A figura 02 indica que em 81% das empresas pesquisadas este indicador encontra-se Totalmente Implantado (TI), ao passo que em 17% o indicador ainda não foi discutido. A figura 03 mostra que o parâmetro 3 recebeu resposta S de 100% das empresas, significando que todas proibem expressamente, por meio de seus códigos de conduta/declaração de valores, a utilização de práticas ilegais (suborno, corrupção, extorsão, propina e caixa dois) para a obtenção de vantagens comerciais. O mesmo fato ocorreu no parâmetro 5, para o qual as indústrias afirmaram que seus códigos de conduta/declaração de valores são explícitos quanto ao compromisso de transparência e veracidade das informações prestadas a todos os *stakeholders*.

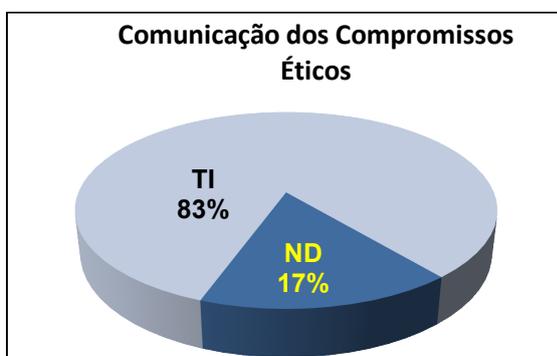


Figura 02: Nível de Implantação do indicador Compromissos Éticos. Fonte: dados da pesquisa (2013)

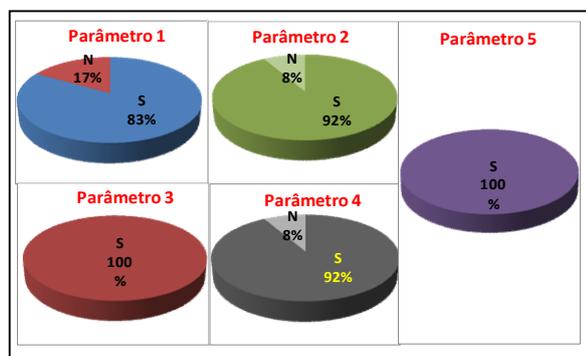


Figura 03: Respostas aos parâmetros do indicador Compromissos Éticos. Fonte: dados da pesquisa (2013)

4.2 Indicador Enraizamento na Cultura Organizacional

Pela figura 04, verifica-se que o indicador Enraizamento na Cultura Organizacional encontra-se TI em 33% das indústrias, e em outros 33% está em fase de implantação (EI, 8% e PI, 25%). Nos 33% restantes, o indicador ainda não teve sua implantação iniciada, sendo ED em 17% e ND no mesmo patamar. A figura 05 evidencia que 50% das empresas afirmam utilizar ferramentas como a avaliação 360 graus para abordar questões éticas em pesquisas de clima organizacional, e 50% não usam esses instrumentos avaliadores. O parâmetro 3 demonstra que 33% das empresas não possuem mecanismos para lidar com denúncias e resolver conflitos relacionados com o desrespeito ao código de conduta.



Figura 04: Nível de Implantação do Indicador Enraizamento na Cultura Organizacional. Fonte: dados da pesquisa (2013).

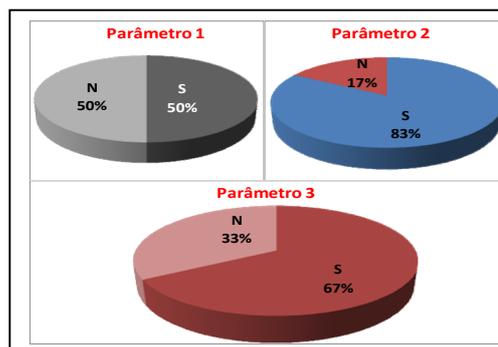


Figura 05: Frequência das Respostas aos parâmetros do Indicador Enraizamento na Cultura Organizacional. Fonte: dados da pesquisa (2013)

4.3 Indicador Governança Corporativa

A figura 06 mostra que em 41% das empresas, esse indicador está TI e em 54% está em fase de implantação (PI/EI). A figura 07 aponta no parâmetro 1 que 36% das empresas não contam com instrumento formal de avaliação dos integrantes de sua alta direção. O parâmetro 2 indica que 82% das empresas consideram habilidades, conhecimentos e especialização técnica para nomear membros do conselho de administração. Apesar de 27% das empresas não utilizarem estudos, pesquisas ou apoio de especialistas para melhor fundamentar a resolução de dilemas éticos, socioambientais e relativos a direitos humanos (parâmetro 3), percebe-se no parâmetro 4 que 82% das delas incluem o respeito aos direitos humanos como critério formal em suas decisões de investimento.

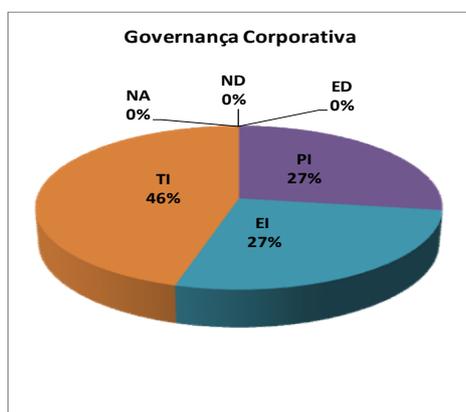


Figura 06: Nível de Implantação do Indicador Governança Corporativa. Fonte: dados da pesquisa (2013).

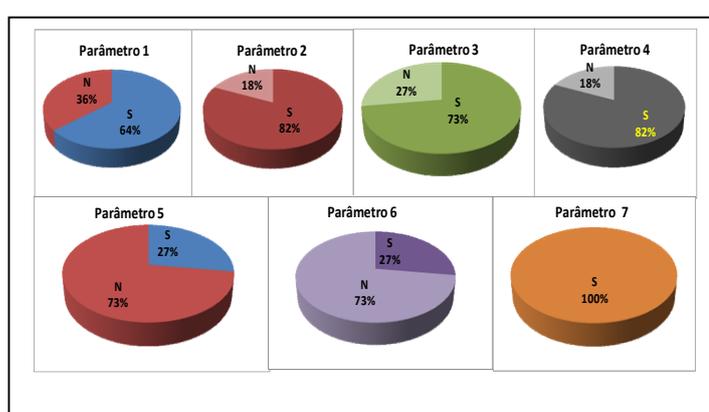


Figura 07: Respostas aos parâmetros do Indicador Governança Corporativa. Fonte: dados da pesquisa (2013).

4.4 Indicador Relações com a Concorrência

Quando questionados, alguns gestores afirmaram que a concorrência não é uma preocupação imediata, uma vez que a produção do setor é insuficiente para atender a demanda nacional de Etanol, e internacional de açúcar. A figura 08 mostra que 83% das indústrias pesquisadas consideram que este indicador não se aplica (NA) e/ou nunca foi discutido (ND), enquanto que em apenas 17%, esse indicador está TI. A figura 09 revela que 75% das empresas responderam N aos parâmetros 2, 3 e 4, indicando um pensamento homogêneo. Com esses resultados, esse indicador foi excluído do cálculo final para definição do estágio de implantação da dimensão valores, transparência e governança.

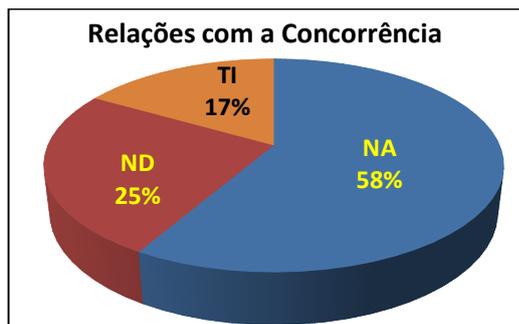


Figura 08: Nível de Implantação do Indicador Relações com a Concorrência. Fonte: dados da pesquisa (2013).

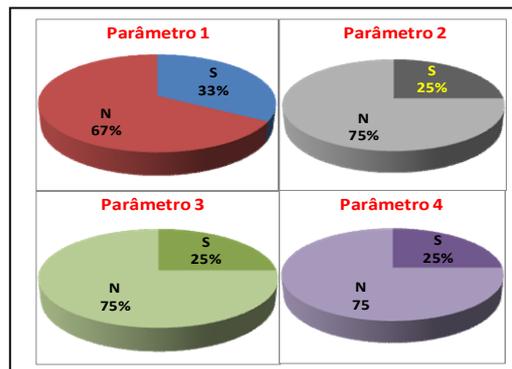


Figura 09: Frequência das respostas ao Indicador Relações com a Concorrência. Fonte: dados da pesquisa (2013).

4.5 Indicador Diálogo e Engajamento dos Stakeholders

A figura 10 indica que o indicador diálogo e engajamento dos *stakeholders* está TI em 17% das empresas e PI em 42%. Para outros 33% o indicador está apenas ED, enquanto que em 8% o indicador encontra-se no nível ND. A figura 11 revela no parâmetro 1 um fato positivo, pois as respostas indicam que 92% das empresas afirmam estar abertas a críticas de seus *stakeholders* no que se refere à natureza de seus processos, produtos ou serviços. Porém, as respostas ao parâmetro 2 indicam que 42% das empresas não têm política e/ou procedimentos de relacionamentos para responder prontamente a sugestões, apelos, esforços ou demanda de seus *stakeholders*.

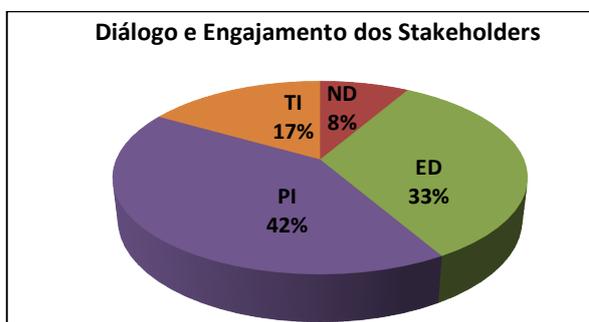


Figura 10: Nível de Implantação do Indicador Diálogo e Engajamento dos Stakeholders. Fonte: dados da pesquisa (2013)

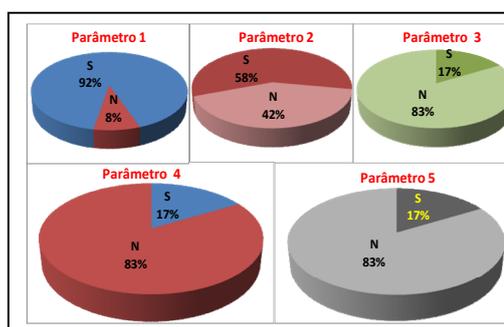


Figura 11: Frequência das respostas aos parâmetros do Indicador Diálogo e Engajamento dos Stakeholders. Fonte: dados da pesquisa (2013).

4.6 Indicador Balanço Social

Como se verifica na figura 12, em 83% das empresas o balanço social nunca foi discutido, enquanto que em 8% ele está TI, e em 9% está EI. Na figura 13, os parâmetros 2 e 3 indicam que 92% das empresas não envolvem os vários tipos de *stakeholders* nem contemplam suas críticas e sugestões no processo de elaboração do balanço social. Todavia, as respostas ao parâmetro 1, indicam que 58% das empresas têm suas informações econômico-financeiras auditadas por terceiros.

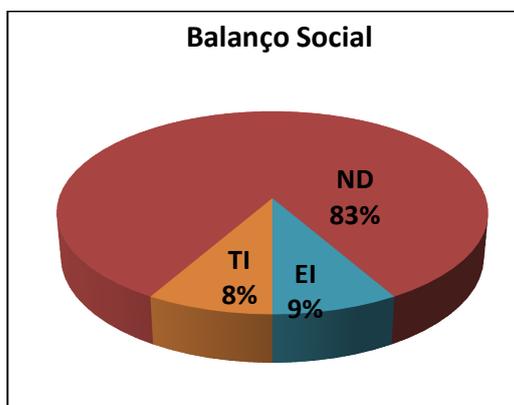


Figura 12: Nível de Implantação do Indicador Balanço Social. Fonte: dados da pesquisa (2013).

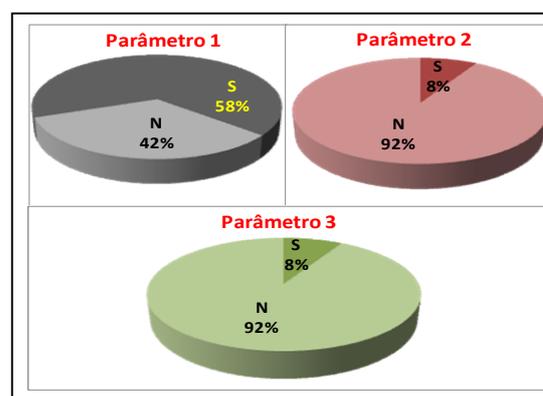


Figura 13: Frequência das respostas aos parâmetros do Indicador Balanço Social. Fonte: dados da pesquisa (2013).

4.7 Estágio das empresas na Dimensão Valores, Transparência e Governança

Fechados os indicadores e da Dimensão Valores Transparência e Governança, após a exclusão do indicador relações com a concorrência, infere-se o estágio dessa dimensão nas empresas pesquisadas, conforme demonstrado a seguir:

Quadro 02: Estágio da Dimensão Valores Transparência e Governança

DIMENSÃO VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA (Máximo: 50 pontos)		
Empresas	Pontuação nos Indicadores	Classificação na Dimensão*
EMPRESA A	22	PI
EMPRESA B	32	PI
EMPRESA C	14	ED
EMPRESA D	14	ED
EMPRESA E	2	ND
EMPRESA F	41	EI
EMPRESA G	19	ED
EMPRESA H	34	PI
EMPRESA I	0	ND
EMPRESA J	42	EI
EMPRESA K	22	PI
EMPRESA L	22	PI

* É definida pela pontuação nos indicadores:
 $0 \leq ND \leq 9$; $10 \leq ED \leq 19$; $20 \leq PI \leq 34$; $35 \leq EI \leq 49$; $TI = 30$

Fonte: dados da pesquisa (2013).

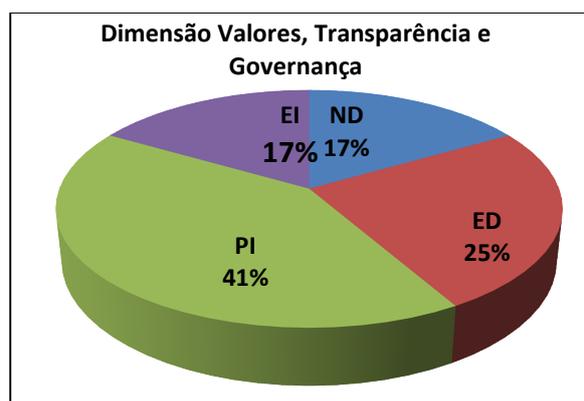


Figura 14: Nível de implantação da Dimensão Valores, Transparência e Governança. Fonte: dados da pesquisa (2013).

Conclui-se, pela análise da figura 14, que a dimensão valores, transparência e governança está parcialmente implantada (PI) em 41% das empresas, em implantação (EI) em 17%, em discussão (ED) em 25%, e ainda não discutida (ND) nos 17% restantes. Pela pontuação apresentada no quadro 02, percebe-se que as indústrias F e J se destacam, com nível de

desempenho acima de 80% do total de pontos possível (600 pontos). Essas empresas possuem desempenho social geral na dimensão valores, transparência e governança superior, enquanto as empresas I, E, C e D apresentam desempenho inferior, pois, atingiram pontuação abaixo dos 30% do total. Nas demais empresas o desempenho é mediano. No conjunto dos indicadores, verifica-se que enquanto as empresas aderiram fortemente aos temas avaliados pelo indicador compromissos éticos, o nível de adesão àqueles relativos ao balanço social é extremamente baixo, uma vez que em mais de 80% das empresas esse relatório sequer foi discutido.

De forma pontual, os resultados indicam que as empresas precisam avançar no desenvolvimento de instrumentos formais para abordar questões éticas junto aos colaboradores, como a avaliação 360 graus; precisam melhorar o sistema de avaliação dos integrantes da alta direção; contar com estudos, pesquisas e apoio de especialistas para melhor fundamentar a resolução de dilemas éticos, socioambientais e relativos a direitos humanos; adotar políticas para responder às sugestões, críticas e demanda de seus *stakeholders* e elaborar e publicar o balanço social.

Apesar de os resultados aqui alcançados não poderem ser induzidos para todo o setor sucroalcooleiro goiano, tendo em vista a amostra não ser significativa, pode-se afirmar que eles corroboram as afirmações de Paulilo et al. (2008). Para esses autores, uma governança setorial limitada impõe barreiras ao desenvolvimento da governança corporativa. Apesar de não pesquisados, os motivos de um desempenho geral baixo na dimensão valores, transparência e governança e apenas mediano nos temas tratados pelo indicador governança corporativa podem estar relacionados com os entraves ao amadurecimento da coordenação no setor, como as questões estruturais e a falta de profissionalização da gestão nas usinas, decorrente de uma cultura de administração familiar hierarquizada e burocratizada, conforme citado por Paulilo et al. (2008).

5 CONCLUSÃO

Apesar da entrada de capitais, modernidade tecnológica, capacidade competitiva e pujança econômica presenciados no complexo sucroalcooleiro brasileiro a partir da década de 1990 (GOES et al., 2008), esse setor ainda carece de uma governança setorial melhor estruturada (PAULILO, et al., 2008). As iniciativas positivas de algumas indústrias quanto à adoção de práticas de governança corporativa são consideradas exceção e não regra geral (PAULILO, et al., 2008). Partindo da afirmação de Paulilo et al. (2008) de que a coordenação setorial limitada e não amadurecida torna-se uma barreira ao desenvolvimento da governança corporativa no nível das empresas, este trabalho avaliou o desempenho social de doze indústrias canavieiras situadas em Goiás quanto à adoção dos temas previstos na dimensão valores, transparência e governança dos indicadores ethos de RSE. Por ter sido assinalado pela maioria das empresas como não aplicável, o indicador relações com a concorrência foi excluído do cálculo final da escala de pontuação estabelecida nos critérios de tabulação dos dados. Dos 600 pontos possíveis na escala de pontuação (12 empresas x 50 pontos) verificou-se que as empresas atingiram 242 pontos. Tal resultado coloca essa dimensão apenas como parcialmente implantada nas empresas pesquisadas. Quando analisados os resultados específicos do indicador governança corporativa, verificou-se que 46% das indústrias contam com seus temas totalmente implantados e 54% estão em processo de implantação (PI/EI). Tais resultados indicam que a governança setorial mal estruturada do setor podem estar comprometendo melhores níveis de adesão das empresas aos temas e práticas da governança corporativa.

Os resultados aqui apresentados contribuem para a literatura de RSE ao avaliar aspectos relacionados ao desempenho social das empresas no tocante a uma dimensão que passou a ser incluída nas discussões sobre RSE a partir dos anos 2000. As evidências desse trabalho se somam aos resultados de escassos estudos sobre essa temática no setor sucroalcooleiro. Como implicações gerenciais, os resultados apontam aspectos pontuais da gestão das empresas pesquisadas que devem ser priorizados caso elas desejem apresentar nível de desempenho social mais elevado e, conseqüentemente, melhor reputação e imagem junto ao mercado. Boa imagem e reputação são vistas como sinônimos de preferência de consumidores, em especial os internacionais, e como mecanismos de credibilidade que abre portas para acesso a créditos menos onerosos. Dentre as limitações desse trabalho está o fato de não ter combinado outras fontes de dados, como entrevistas, observações ou análise documental. Sugere-se às futuras superar tais limitações e investigar junto às empresas outros motivos que têm levado a governança corporativa não é uma realidade no setor, apesar de seus benefícios e vantagens reconhecidos.

REFERÊNCIAS

ASHLEY, P. A. (Coord) et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARBIERI, José C. CAJAZEIRA, Jorge E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, vol. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

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

CUSTÓDIO, A. M.; MOYA, R. (Coord.). **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2007**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007. Disponível em <http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013_PORT.pdf> Acesso em 03 abr.2013.

FERREIRA, R. N.; SANTOS, A. C.; LOPES, A. L. M.; NAZARETH, L. G. C.; FONSECA, R. A. **Governança Corporativa, Eficiência, Produtividade e Desempenho**. Revista de Administração Mackenzie, vol.14, n. 4, p. 134-134, 2013.

FREDERICK, W. C. From CSR1 to CSR2: the maturing of business-and-society thought. **Business & Society**, vol. 33, n. 2, p.150-164, 1994.

GOES, T.; MARRA, R.; SILVA, G. S. Setor sucroalcooleiro no Brasil situação atual e perspectivas. **Revista de Política Agrícola**, vol. 17, n. 2, p. 39-51, 2008.

PAULILO, L. F.; VIAN, C. E. F.; MELLO, F. O. T. Autogestão, governança setorial e sustentabilidade no complexo agroindustrial canavieiro no século 21. **Revista de Política Agrícola**, ano XVII, n. 1, jan./fev./mar. 2008.

RODRIGUES, A. T. L.. Governança Corporativa: quando a transparência passa a ser uma exigência global. **Revista do CRCs**, v. 115, p. 18-19, 2003.

ROWLEY, T.; BERMAN, S. A brand new brand of corporate social performance. **Business & society**, vol. 39, n. 4, p. 397-418, 2000.

SCHWARTZ, Mark S.; CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, vol. 13, n. 4, p.503-530, 2003.

SOARES, S. S. S.; PAULILO, L. S. O. **Governança Corporativa em empresas sucroalcooleiras e de biodiesel**: o novo mercado enquanto estratégia de capitalização. *Informações Econômicas*, vol. 38, n. 3, p. 37-46, 2008.

WADDOCK, S. A.; GRAVES, S. B. The corporate social performance-financial performance link. **Strategic Management Journal**, vol. 18, n. 4, p. 303-319, 1997.

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, vol. 10, n. 4, p. 758-769, 1985.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, vol. 16, n. 4, p. 691-718.