

Governança e responsabilidade social: um estudo de caso da fazenda Don Aro

Governance and social responsibility: a case study of the Don Aro farm

DOI:10.34117/bjdv7n4-006

Recebimento dos originais: 07/03/2021

Aceitação para publicação: 01/04/2021

Sara dos Santos Medrado

Mestrado em Administração

Universidade Federal de Rondônia – UNIR

Endereço: Campus - BR 364, Km 9,5

Porto Velho – RO

E-mail: sara_medrado@hotmail.com

Saiane Barros de Souza

Mestrado em Administração

Universidade Federal de Rondônia – UNIR

Endereço: Campus - BR 364, Km 9,5

Porto Velho – RO

E-mail: saiane.souza@ifro.edu.br

Thelma Jakliny Martins Arruda

Mestrado em Administração

Universidade Federal de Rondônia – UNIR

Endereço: Campus - BR 364, Km 9,5

Porto Velho – RO

E-mail: arruda.thelma@gmail.com

Mariluce Paes-de-Souza

Doutorado em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido

Universidade Federal de Rondônia - UNIR

Endereço: Campus - BR 364, Km 9,5

Porto Velho – RO

E-mail: mariluce@unir.br

RESUMO

O agronegócio desempenha um papel cada vez mais relevante na economia brasileira, porém historicamente exerce o maior impacto ambiental por meio de práticas de desmatamento até então adotadas, nessa conjuntura o retrato da Amazônia não é diferente. Assim, o artigo propõe responder a seguinte pergunta: qual o padrão de governança e responsabilidade social adotados pela fazenda Don Aro e qual a percepção dos parceiros de negócio sobre essa prática como diferencial competitivo? Adota-se como objetivo geral analisar os processos de governança frente às possibilidades de responsabilidade social da fazenda Don Aro. Nesse contexto, as boas práticas de governança e responsabilidade Social convertem princípios em recomendações objetivas, com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sustentabilidade do negócio, um instrumento de estratégia

competitiva, traz uma nova perspectiva para o agronegócio da região norte do Brasil, apresentando-se como modelo capaz de gerar lucro, menor impacto ambiental e garantir o bem-estar social. Permitindo maior visibilidade das práticas de governança pela Fazenda Don Aro para que possa servir de referência para outras organizações da agrossilvicultura, bem como, embasar políticas públicas. A presente pesquisa é de natureza qualitativa com caráter descritivo e exploratório, utilizando-se do método de estudo de caso, com uso de observação de campo, entrevistas semiestruturadas e coleta de dados secundários a partir do planejamento da propriedade, e foram analisados com técnica de análise de conteúdo, considerando a revisão bibliográfica como base de sustentação ao trabalho.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social, Governança, Agronegócio.

ABSTRACT

Agribusiness plays an increasingly important role in the Brazilian economy, but historically it has had the greatest environmental impact through deforestation practices hitherto adopted, at this juncture the portrait of the Amazon is no different. Thus, the article proposes to answer the following question: what is the standard of governance and social responsibility adopted by the Don Aro farm and what is the perception of business partners about this practice as a competitive differential? The general objective is to analyze the governance processes in view of the possibilities of social responsibility of the Don Aro farm. In this context, good governance and social responsibility practices convert principles into objective recommendations, with the purpose of preserving and optimizing the value of the organization, facilitating its access to capital and contributing to the sustainability of the business, an instrument of competitive strategy. new perspective for agribusiness in the northern region of Brazil, presenting itself as a model capable of generating profit, less environmental impact and guaranteeing social well-being. Allowing greater visibility of governance practices by Fazenda Don Aro so that it can serve as a reference for other agroforestry organizations, as well as, to support public policies. The present research is of a qualitative nature with a descriptive and exploratory character, using the case study method, using field observation, semi-structured interviews and collecting secondary data from the estate planning, and were analyzed using content analysis technique, considering the bibliographic review as the basis for supporting the work.

Keywords: Social Responsibility, Governance, Agribusiness.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o agronegócio desempenha um papel cada vez mais relevante na economia nacional, porém historicamente exerce o maior impacto ambiental por meio de práticas de desmatamento até então adotadas, nessa conjuntura o retrato da Amazônia não é diferente. Estepassou a estar atento a uma série de exigências dos mercados mundiais para garantir a sustentabilidade empresarial.

Com isso, surge a Governança Corporativa, como uma alternativa de gestão para essa nova realidade, deste modo Borges e Serrão (2005) destaca a estrutura como um

sistema de gestão, administração e controle de uma organização, independentemente de ser empresarial, filantrópica, controlada por capitais públicos ou privados, ou do perfil ser societária, associativa ou cooperativa. Assim, a Governança exerce papel fundamental para o alcance da Responsabilidade Social (RS), passando a ser vista como uma nova forma de gestão das organizações, por adotar uma visão sistêmica e sustentável, sendo incorporada na cultura organizacional e dos indivíduos que compõem a organização, servindo de critério para a realização de contratos com o mercado.

A responsabilidade Social, segundo Almeida (1999), é “o comprometimento permanente dos empresários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo”. Dessa forma, a dimensão da responsabilidade social como instrumento de estratégia competitiva, traz uma nova perspectiva para o agronegócio da região norte do Brasil, apresentando-se um modelo capaz de gerar lucro, menor impacto ambiental e garantir o bem-estar social. Permitindo maior visibilidade das práticas de governança pela Fazenda Don Aro para que possa servir de referência para outras organizações da agrossilvicultura, bem como, embasar políticas públicas.

O corpo do artigo está dividido em cinco seções, sendo essa a primeira com apresentação de como será conduzido o trabalho de pesquisa com uma subdivisão denominada Problema e Objetivo, a seguir apresenta-se o referencial teórico com abordagens sobre Governança Corporativa e Responsabilidade Social, que permitem estruturar uma análise dos dados selecionados. A terceira seção, apresenta a metodologia, utiliza-se do método de estudo de caso. A quarta seção aborda os resultados da pesquisa, subdividida nos seguintes tópicos: Ações de Governança aplicadas na Fazenda Don Aro (1); Ações de Responsabilidade Social da Fazenda Don Aro (2). E, por fim, apresenta-se as conclusões com recomendações e limitações da pesquisa.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O presente artigo propõe responder a seguinte pergunta: qual o padrão de governança e responsabilidade social adotados pela fazenda Don Aro e qual a percepção dos parceiros de negócio sobre essa prática como diferencial competitivo? E para responder ao presente questionamento, adota-se como objetivo geral analisar os processos de governança frente às possibilidades de responsabilidade social da fazenda Don Aro.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção compreende a apresentação das concepções teóricas que refletem o estado da arte das abordagens de governança, vinculados aos princípios, categorias, comunicação, e responsabilidade social que visem as práticas vinculadas às determinações das regras do jogo, que proporcionem a manutenção dos relacionamentos e os compromissos responsáveis com aspectos internos e a resposta para a sociedade.

3.1 ACEPÇÕES E CARACTERÍSTICAS DE GOVERNANÇA

Na década de 1990, com a abertura com a abertura de mercado aos investidores estrangeiros, inicia-se o processo de discussão sobre Governança Corporativa no Brasil. Em 1995, foi criado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), posteriormente foi intitulado como Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), uma organização dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil. (ANDRADE; ROSSETTI, 2011).

Para a Organização, a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE) a governança corporativa pode ser vista como um conjunto de relações entre os gestores de uma companhia, seu Conselho de Administração, seus acionistas e outros stakeholders, para qual são estabelecidos uma estrutura onde são fixados os objetivos da companhia, bem como, são determinados os meios para alcançar esses objetivos e as formas de monitoramento de desempenho (OCDE, 2004). Dessa forma, a governança corporativa pode ser entendida como um conjunto de valores, princípios, propósitos e regras que direcionam o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, visando a maximização da riqueza dos acionistas e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando os oportunismos conflitantes (ANDRADE; ROSSETTI, 2011). Corroborando com a temática o IBGC (2015), define governança corporativa como um “sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.

Para Cerda (2000) esclarece que o papel da governança corporativa é prover uma estrutura eficiente de incentivos para a administração da empresa, objetivando à maximização de valor; estabelecer responsabilidades e outros tipos de segurança de modo a evitar que os gestores (insiders) promovam algum tipo de expropriação de valor causando prejuízo aos acionistas (shareholders) e demais interessados (stakeholders).

Segundo o IBGC (2015), são 4 os princípios básicos da Governança Corporativa, a seguir:

a) **Transparência** - disponibilização para as partes interessadas das informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos, não se restringindo ao desempenho econômico-financeiro, contemplando os demais fatores que direcionam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização;

b) **Equidade** - tratamento justo e isonômico a todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;

c) **Prestação de Contas (accountability)** - Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de forma clara e objetiva, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis;

d) **Responsabilidade Corporativa** - Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações, e aumentando as positivas, considerando em seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, 3 manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.

Andrade e Rossetti (2011) apresentam a governança em empresas por meio de categorias denominada 8Ps, Quadro 1, as oito dimensões da Governança, são elas: Propriedade, Princípios, Propósitos, Poder, Papéis, Práticas, Perpetuidade e Pessoas, que permitem resumir o ambiente, sistemas, pontos fortes, as oportunidades e os pontos críticos de uma organização, denominados de “hiatos” de boas práticas de governança corporativa, independentemente do tipo de organização, mas podem variar em função do estágio de maturidade e dimensões do empreendimento.

Quadro 1: Dimensões da Governança.

Dimensão	Descritivo
Propriedade	É o diferencial das sociedades, define as diretrizes do negócio e direcionando o modelo de governança, bem como sua estrutura.
Princípios	São traduzidos por meio das crenças, valores e cultura organizacional cultivados durante o ciclo de desenvolvimento da empresa. Podem ser estabelecidos pelo código de conduta.
Propósito	Planejamento estratégico da empresa, visão, projetos, expectativas.
Poder	O poder exercido por fundadores presentes é claramente definido, visível e aceito, definição da estrutura do poder.
Papéis	Definição dos papéis e responsabilidades dos atores o que contribui para descentralização da estrutura de decisão, canais de comunicação.

Práticas	Regras formalmente estabelecidas, por serem essenciais para assegurar o alinhamento e a transparência das relações. Execução das boas práticas da governança (conformidade, transparência, equidade e prestação de contas) e avaliações sistematizadas.
Pessoas	Meritocracia, clima organizacional, programas de desenvolvimento, política salarial e de benefícios, premiação e processos sucessórios.
Perpetuidade	Ciclo de vida dos negócios, criação de valor e gestão dos resultados.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Andrade e Rossetti (2011).

O IBGC (2015) indica que os princípios de boa governança das empresas são traduzidos em recomendações objetivas, combinando seus interesses para preservar e aumentar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para sua longevidade. Assim, as organizações precisam adotar, como parte de sua estratégia, boas práticas de comunicação entre os agentes da governança, reduzindo a possibilidade de fracassos resultantes de abusos de poder, erros estratégicos e até mesmo fraudes (IBGC, 2017). Logo, a divulgação de informações relevantes ao negócio deve ser feita de forma uniforme para que todas as partes interessadas tenham conhecimento antes do início da execução, bem como, após o encerramento das atividades planejadas.

3.2 ACEPÇÕES E CARACTERÍSTICAS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

O conceito de Responsabilidade Social nas organizações, Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou, como é mais divulgada no Brasil, Responsabilidade Social Empresarial (RSE), passa por constantes mutações, face às novas exigências e necessidades das partes interessadas nas atividades das organizações. Esse aspecto pode ser observado quando se analisa as definições ou características da RSE.

Friedman (1970) esclarece que existe apenas uma responsabilidade social, a qual pode ser preconizada pelo uso de seus recursos para engajar-se em atividades direcionadas para incrementar lucro tanto quanto possível dentro das regras do jogo, ou seja, é engajar-se em mercado livre e competitivo sem fraudes. Para Carroll (1979), responsabilidade Social “é o atendimento das expectativas econômicas, legais, éticas e sociais que a sociedade espera das empresas, num determinado período.”

Para Porter e Kramer (2002), a geração de ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) faz parte do posicionamento estratégico que uma empresa deve desenvolver, onde os valores compartilhados são gerados com diferentes grupos de interesse, para tal é preciso manter um relacionamento e um compromisso responsável com os vários grupos de interesse como forma de uma vantagem competitiva que não depende do mercado, mas sim de uma rede de relações de confiança construídas ao longo do tempo.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), por meio da Comissão de Estudo Especial de Responsabilidade Social, que participou ativamente da elaboração da ABNT NBR ISO 26000, norma internacional que estabelece as diretrizes sobre Responsabilidade Social (RS). Este documento estabelece que o objetivo da responsabilidade social é contribuir para o desenvolvimento sustentável e que a característica essencial da RS é o desejo da organização de incorporar considerações socioambientais em seus processos decisórios e se responsabilizar pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente (ABNT NBR ISO 26000, 2010). Isso implica um comportamento transparente e ético que contribua para o desenvolvimento sustentável, leve em conta os interesses das partes interessadas, esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento, que esteja integrado em toda a organização e seja praticado em suas relações (ABNT NBR ISO 26000, 2010).

Na visão do Instituto de Empresas e Responsabilidade Social (ETHOS, 2012) a RSE é uma forma de gestão ética e transparente que a empresa precisa adotar com todos os públicos com que se relaciona, precisando estabelecer objetivos que estimulem e contribuam para o desenvolvimento sustentável, visando a preservação dos recursos para as gerações futuras, respeitando a diversidade e propiciando a diminuição das desigualdades sociais.

A Responsabilidade Social, em seu período inicial até a década de 1950, tinha o enfoque baseado no critério econômico, dessa forma a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) significava apenas que os empresários tinham obrigações, políticas, decisões e ações a seguir, consideradas desejáveis pela sociedade (CARROLL, 2015). Contudo, a partir da década de 1960, o surgimento de movimentos sociais no domínio dos direitos civis, dos direitos das mulheres, dos direitos do consumidor e do desejo de proteção ambiental cresceu a um nível de ativismo, essa uma crescente consciência social trouxe um exame mais aprofundado do comportamento do negócio e maiores desafios à Responsabilidade Social Corporativa (CARROLL, 1999).

A transformação social dos negócios ganhou maior força na década de 1970, segundo Carrol (2015), uma vez que as empresas, seja por interesse próprio ou em resposta a exigências regulamentares ou protestos de ativistas, entraram em uma era que poderia ser chamada de "gestão da responsabilidade social corporativa", já que começaram a formalizar e institucionalizar suas respostas a questões sociais e públicas. Na década de 1980, segundo Carroll (1999), os estudos foram direcionados para medir e administrar a

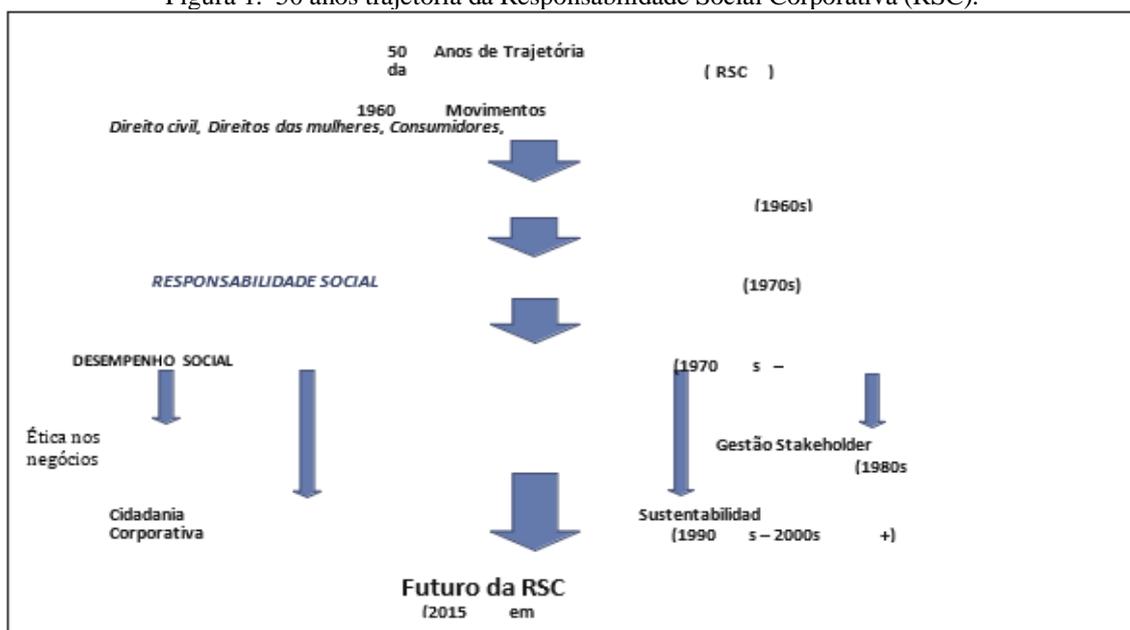
RSC, o que estimulou processo de institucionalização da responsabilidade social, dentre os temas de destaque mais relevantes, cita-se: responsividade, Performance Social Corporativa (PSC), política pública, ética nos negócios e teoria dos stakeholders.

Para Carrol (2015), a década de 1990 avançou na questão e trouxe três tendências fortes em RSC, as quais permanecem até os dias atuais: globalização, institucionalização e reconciliação estratégica. Essas transformações no cenário empresarial global permitiam troca de informações com maior velocidade e aumento da competitividade por meio das tecnologias que estavam sendo implantadas. A partir de então, segundo o autor, o desafio passou a ser identificar e responder a questões sociais de forma mais adequada nos países anfitriões, utilizando-se de novas políticas e práticas a serem implantadas de acordo com a aceitação local. A gestão dos stakeholders, por meio de seus aspectos sociais, permitiu a mensuração da performance social corporativa, e um direcionamento para a atuação social da empresa foi criado, a partir do momento em que a empresa identifica seus públicos de interesse e define quais as posições e funções que cada um desses públicos desempenha em relação à ela e entre eles (LEE, 2008).

A Figura 1 representa graficamente a evolução e a proliferação de RSE e conceitos concorrentes e complementares ao longo do último meio século ou mais.

Para Porter e Kramer (2002), uma empresa que usa de forma inteligente seus recursos e conhecimentos gerenciais pode gerar um impacto maior sobre o bem-estar social do que aquele gerado por uma instituição ou organização filantrópica.

Figura 1: 50 anos trajetória da Responsabilidade Social Corporativa (RSC).



Fonte: Adaptado de Carrol (2015).

As empresas precisam evitar os impactos negativos (por exemplo, poluição, discriminação, produtos perigosos), como forma de melhorar o bem-estar da sociedade sugere que as empresas precisam para criar benefícios positivos para a sociedade, por exemplo, a filantropia, relações com a comunidade (CARROLL, 2015).

Para Carroll (1991), as ações de responsabilidade social corporativa podem ser representadas em quatro dimensões, apresentadas na Figura 2, em forma de pirâmide, as quais as empresas precisam gerenciar, tendo como base a responsabilidade econômica, da qual derivam as demais responsabilidades da empresa.

Figura 2: Pirâmide de responsabilidade social corporativa



Fonte: Adaptado de Carrol (1991), The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, vol.34, pp. 39-48.

Os quatro tipos de responsabilidades podem ser entendidos conforme as descrições estabelecidas no Quadro 2:

Quadro 2: Tipos de Responsabilidade social.

Responsabilidades Econômicas
Ser rentável, oferecer bons empregos aos funcionários e produzir produtos de qualidade para os clientes.
Responsabilidades Legais
Procura cumprir as leis e regulamentos, julgar segundo as regras pré-estabelecidas do jogo.
Responsabilidades Éticas
A moral da empresa deve ser conduzida fazendo o que é correto e justo, evitando gerar danos a terceiros.
Responsabilidade filantrópica
Contribuições voluntárias devem ser feitas à sociedade, ser um bom cidadão corporativo, contribuir com recursos para a comunidade, melhorar a qualidade de vida

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Carrol (1991).

Na visão de Porter e Kramer (2002) existem quatro argumentos que justificam a RSE:

- **Obrigação moral:** nesta área, os autores afirmam que se a empresa investe em capital e faz negócios todos os dias, o importante   sua contribui o para o desenvolvimento econ mico de uma região. Por exemplo, através de maior demanda por força trabalho ou compra constante de insumos de fornecedores locais.

- **Sustentabilidade:** o princípio da sustentabilidade aparece e deve ser desenvolvido em pelo menos três áreas de desenvolvimento de negócios: econ mica, social e ambiental. Ou seja, as empresas devem operar de forma a garantir que realizem suas atividades a longo prazo, evitando comportamentos de curto prazo que incomodam a sociedade ou causem danos ao meio ambiente.

- **Licença para operar:** este   um nível mais pragmático, onde as empresas levam em considera o os problemas que afetam seus diferentes stakeholders quando tomam qualquer decisão. Nesse âmbito, também   considerada a intera o construtiva com entidades reguladoras, com a comunidade local e com grupos ativistas, principalmente porque a empresa, para realizar suas opera es, requer um nível de aceita o desses grupos em que o startup e desenvolvimento de negócios. A ideia   participar e atender aos interesses de uma região de tal forma que as opera es sem oposi o de sua comunidade possam ser realizadas.

- **Reputa o:** o argumento com o qual eles justificam esse nível   que, em um nível estratégico, a reputa o pode aumentar os lucros para a empresa. Os autores indicam que geralmente está ligada a atividades chamadas marketing de causa e efeito, onde as empresas com alto impacto social, como química e energia, precisam validar sua imagem para a comunidade como um "seguro". Neste caso, a proposta   que a reputa o aumenta a aceita o de grupos de interesse em rela o às atividades das empresas, o que permite aumentar ou manter a fidelidade de sua base de clientes devido às a es de RSC que realiza.

Neste contexto, muitas organiza es acabam descobrindo que “fazer o bem também compensa economicamente: melhora a rela o da empresa com seus parceiros e a imagem diante dos consumidores, cada vez mais interessados em empresas responsáveis social e ecologicamente.” (PELIANO, 2001, p. 26). Uma das recomenda es da ISO 26000   que “a responsabilidade social seja parte integrante da principal estratégia organizacional, com accountability em todos os níveis apropriados da organiza o, e que

esteja refletida nos processos decisórios e seja levada em consideração na implementação das atividades”. Assim, é necessário dar atenção a alguns aspectos da RSE, entre os quais a governança corporativa, definida como a transparência na gestão da empresa, no sentido de manter o melhor relacionamento possível com as diversas partes interessadas no negócio, entre os quais cita-se: clientes, fornecedores, trabalhadores, acionistas, sociedade e governo.

4 METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza qualitativa com caráter descritivo e exploratório, utilizando-se do método de estudo de caso. Para Gil (2009), no planejamento da pesquisa exploratória pode ser atribuído o formato de estudos de caso. Complementarmente, Yin (1989) esclarece que o estudo de caso permite a compreensão de uma realidade complexa a partir da conexão de uma série de métodos de coleta e fontes de dados (entrevistas, observação participante e variados documentos). Portanto, a vantagem de se aplicar o método de estudo de caso, segundo Yin (1989), é a viabilização de se generalizar analiticamente uma conjuntura única, possibilitando que a construção teórica colabore não apenas para o desenho da pesquisa, assim como na comparação dos resultados dos dados empíricos no contexto estudado visando-se evidenciar a teoria pesquisada.

Por conseguinte, Yin (2010) esclarece que o estudo de caso se alicerça em múltiplas evidências, a partir da triangulação de dados, utilizando-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para guiar a coleta e a análise de dados. Dessa forma, a parte empírica deste estudo descreve situações, confrontando-as com a teoria de forma restrita a organização pesquisada. Gil (2009) define alguns objetivos necessários para realização de estudos de caso: 1) analisar situações da vida real quando não se tem os limites claramente definidos; 2) manter o caráter unitário do objeto pesquisado; 3) retratar a situação do contexto onde se realiza determinada investigação; 4) desenvolver hipóteses ou teorias e 5) elucidar as variáveis causais de um fenômeno em situações complexas que não possibilitam o uso de levantamentos e experimentos.

Assim, face ao exposto, adota-se nesta pesquisa o método de Estudo de Caso, de natureza qualitativa, para descrever e explicar o modelo de governança e as práticas de responsabilidade social desenvolvidas pela fazenda Don Aro. Os procedimentos primários contemplam a observação de campo, com aplicação de entrevista semiestruturadas com o gestor da propriedade e a percepção dos parceiros do negócio que

executam as atividades. Os dados secundários utilizaram-se de análise documental fornecidos pela propriedade. Para tal, foram selecionadas como categorias de análise: responsabilidade social e governança.

O estudo foi realizado no período de janeiro a maio de 2018, e os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, confrontando os fenômenos encontrados com as matrizes teóricas. Para Creswell (2007), a técnica de análise de dados, por trabalhar com interpretação, estabelece procedimentos peculiares, tais como extrair sentido dos dados de texto e imagem. Corroborando, Bardin (2006) esclarece que a análise de conteúdo pode ser vista como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, utilizando-se de procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens, ou seja, realiza inferência por meio do confronto dos dados com a teoria, minimizando as incertezas e enriquecendo a leitura do relatório de pesquisa.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados apresentados nessa seção contemplam os elementos detectados nos procedimentos de coleta, interpretação e confronto das informações obtidas para compreender as práticas realizáveis de Governança pela propriedade rural Fazenda Don Aro, valendo-se do posicionamento da relação que intermedeia a Responsabilidade Social.

Apostando em modelos mais eficientes de gestão, nos quais os elementos como governança corporativa, boa gestão operacional e pensamento estratégico façam parte de um planejamento consistente, visando um futuro sustentável em um ambiente globalizado e competitivo. A responsabilidade social advém das práticas ecologicamente corretas, economicamente viável e socialmente justas, contribuindo com a sociedade e a prosperidade do negócio.

5.1 AÇÕES DE GOVERNANÇA APLICADAS NA FAZENDA DON ARO

O traçado da Governança delineado primeiramente ocorre pela forma de poder exercida sobre os “parceiros”, assim denominados os colaboradores, fornecedores, clientes, sendo estes stakeholders da Fazenda Don Aro, na qual consiste em um sistema claro de definições das atribuições e o compromisso para com toda a propriedade. Aqui remete ao processo de relação entre o gestor e os envolvidos na produção, como destaca os preceitos da OCDE (2004), a governança corporativa depende das relações do gestor com os stakeholders, estruturado pelos objetivos em comum, bem como o seu desempenho.

Partindo da especificidade do trabalho de campo realizado pela Fazenda Don Aro, consiste em três segmentos principais, bovinocultura, agricultura e infraestrutura, apesar de distintos, contudo são integrados e entrelaçados entre si que conectam a Integração Lavoura- Pecuária-Floresta (ILPF). Desta forma, as atividades são movimentadas por recomendações para cada tipo de atividade, buscando obter um padrão de produtividade, chamado de Procedimentos Operacionais Padrão (POP) que dispõem de regulamentações que asseguram a Certificação das Boas Práticas Agropecuárias, pautado em mecanismos normativos estipulados de cunho interno e que ao mesmo tempo atendam os indicativos dos órgãos competentes de ordem externa, respeitando as exigências determinadas. Por isso remonta um processo de planejamento do início ao fim, mantendo o ciclo de aplicação das normativas e procedimentos preconizados para o alcance dos resultados da maximização do processo produtivo com suporte na essência da sustentabilidade. Essa vivência atende a formação de uma estrutura eficiente de incentivos promovido pela administração, com o estabelecimento de responsabilidades que visam a maximização de valor para os interessados (CERDA, 2000).

O IBGC (2015) indica que os princípios de boa governança das empresas são traduzidos em recomendações objetivas, combinando seus interesses para preservar e aumentar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para sua longevidade.

A Governança, segundo a concepção do proprietário, requer primeiramente uma gestão por estabelecimento de metas, sem este a propriedade não sabe onde quer chegar, por isso trabalha com normatizações documentadas com o estabelecimento de início e prazo de validade, geralmente por 2 anos. Neste enquadram-se as políticas de direcionamento reguladas em prioridades, reconhecimento da limitação de tamanho, tempo, pessoas e recursos, que fazema máquina andar adequadamente, executando as ações planejadas, visando o atingimento das metas para o melhor resultado possível em que todos tenham esse conhecimento. Este caminho, demonstra a concepção de IBGC (2015) dos princípios da governança corporativa, pautado na prestação de contas de forma clara e objetiva, em que se assume as consequências dos atos por meio da responsabilidade dos papéis.

A relação de governança com os parceiros procede-se pelo entendimento de que as pessoas são o ativo mais importante da organização, desde que trabalhem de forma comprometida e compromissada, imperando sobre todos os agentes envolvidos a questão ética, estes devem estar abertos para o novo modelo de vida, gestão, organização e

sustentabilidade. Essa idealização atende o conceito de Ethos (2012) e Carrol (1991) considerando a forma de gestão ética e transparente com todos os envolvidos com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável, bem como, reproduz a moral da empresa, em que sua condução permeia pela fazer o que é correto e justo.

O sistema de governança é tratado como uma gestão capitalista humanizada e não-paternal, ou seja, uma gestão consciente, segundo o gestor estes fatores são inegociáveis e irreversíveis, assim cada pertencente ao meio é responsável pelo seu próprio destino, desse modo, todos os envolvidos (clientes, empregados, fornecedores, sociedade e meio ambiente), têm a mesma importância e valor para a organização. Portanto, somente o mérito e a integração à equipe, são traduzidos em produtividade tanto de caráter quantitativo como qualitativo desejáveis que asseguraram o sucesso do negócio. Dado essas informações procedem com a categoria de pessoas de Rossetti e Andrade (2011) e o princípio da equidade de IBGC (2015) referente ao processo de meritocracia e os processos sucessórios de tratamento justo e isonômico a todos e as partes abrangidas, tendo como estimativa os direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

Outra política adotada, concerne que a capacidade dos líderes é medida não somente em nível hierárquico, mas da competência para a tomada de decisões diuturnamente, agindo conforme o sistema é operado e esteja em atento com as situações adversas que possam surgir, atingindo a sua delimitação de papéis de acordo com Andrade e Rossetti (2011) as responsabilidades dos atores contribuem para estrutura de decisão. Nesse ambiente os elogios e reconhecimentos são entendidos como estímulos e não como motivo para engrandecimento e acomodações.

O modelo de gestão realizado em que garante o maior controle das ações da propriedade e o conhecimento de todos os colaboradores de forma participativa, pauta-se no uso da ferramenta de gestão para melhoria contínua dos processos conhecida como PDCA (do Inglês, Plan, Do, Check, Action), em português Planejar, Desenvolver, Checar, Agir, ancorada na disciplina e no compromisso e comprometimento com o empreendimento, sendo essa considerada sua identidade da responsabilidade social. Apostando em modelos mais eficientes de gestão, nos quais os elementos como governança corporativa, boa gestão operacional e pensamento estratégico façam parte de um planejamento consistente, visando um futuro sustentável em um ambiente globalizado e competitivo. Essa contribuição remete as caracterizações de Rossetti e Andrade (2011) e IBGC (2017) da adoção de estratégias com o uso das práticas de comunicação entre os

atores da governança, reduzindo as chances de fracasso e alcançando a perpetuidade do ciclo de vida dos negócios, criação de valor e gestão dos resultados.

5.2 AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA FAZENDA DON ARO

O papel adotado da responsabilidade pelos parceiros advém do trabalho além da atividade assumida, mas o envolvimento e motivação para cumprir o dever da melhor maneira possível, ou seja, a responsabilidade social é representada pelo sustentáculo filosófico em que o indivíduo precisa conhecer o negócio, trabalhar proativamente, manter uma relação de confiança, visando resultados que superam as expectativas quanto ao planejamento. A premissa apresentada atende o conceito de Porter e Kramer (2002) contemplando a manutenção do relacionamento e o compromisso responsável com grupos de interesse e suas relações de confiança formada com o passar do tempo.

Por meio desse compromisso com base na responsabilidade social aplicados na fazenda estabelecem-se por meio da cultura organizacional instituída de forma diferenciada, porém conexas, em que permitem o bom funcionamento das atividades e a convivência de todos, por meio de subdivisões de culturas, a seguir tratadas individualmente.

A cultura do método aplica-se a execução das atividades nas três áreas de desenvolvimento sustentável de negócio de Porter e Kramer (2002) ambiental, econômica e social, onde imperam o conservadorismo, podem ser descritos com as seguintes ações observadas, primeiro a preocupação ambiental delineada na regulação da limpeza, gerenciamento dos resíduos sólidos, minerais e medicamentos devidamente conservados/estocados em locais corretos, evitar contaminação do meio ambiente, ex. vazamentos combustíveis e de agrotóxicos; segundo compete ao modelo econômico, menor consumo, redução de perdas de insumos inerentes a produção de animais e grãos, padrão organizacional sistematizado antes do ofício em que são pensados os requisitos antes de ir a campo, considerando o processo logístico e temporal que demandam do âmbito rural, tais como ferramentas, madeiras, máquinas, insumos, etc. que resultam do racionamento de erros; o gestor afirma que viver em ambiente limpo e organizado, tanto a área da fazenda como, de maneira especial, as residências, de modo a proporcionar ganhos e benefícios sociais, elencados no regimento da ANBT NBR ISO 26000 em que o objetivo da RS é contribuir para o desenvolvimento sustentável em que a integração seja o ponto de apoio ao processo decisório sistêmico.

A cultura da saúde individual e do conjunto consiste na preocupação com os parceiros, por isso são proporcionados instrumentos específicos de proteção adequados para cada tipo de função, em que a empresa trabalha com os princípios legais exigidos e ao mesmo tempo a segurança do trabalhador. Constatou-se o rigor desta obrigação na visualização das sinalizações em placas dos locais de perigo, uso do equipamento nos de acordo com o estabelecimento, orientação técnica sobre o manuseio de agrotóxicos, venenos, herbicidas, fungicidas, vermífugos para bovinos, etc, evitando danos à saúde. Tais medidas preventivas corroboram com Carroll (2015) sobre a necessidade de evitar impactos negativos, a exemplo de produtos perigosos, visando a qualidade de vida dos atores sociais que ali convivem, complementado Carroll (1991) destaca a responsabilidades legais em cumprir as leis e regulamentos designados pelos governantes.

A cultura da aprendizagem continuada aplicada a responsabilidade social consiste no reconhecimento em que ninguém sabe de tudo e não precisa saber de tudo, contudo, deve-se portar o espírito da curiosidade e do aprendizado em busca de conhecimento constante nas áreas cujo o negócio está inserido, por isso agrega o processo de educação continuada mínimo 3 vezes por ano, vinculados ao negócio agrosilvopastoril, oferecendo e buscando a qualificação dos colaboradores, destaca que parceiros qualificados é o ponto crucial para a sustentabilidade dos negócios. O estímulo cognitivo aplicado confere aos estudos de Porter e Kramer (2002) sobre a geração de ações futuras de RSC, permitindo que os valores sejam compartilhados com diferentes grupos de interesse.

A cultura dos detalhes é o que definem e fazem a diferença na excelência, exige uma visão mais cuidadosa de toda a cadeia produtiva interna, bem como dos elementos externos a ela inseridos. Associado a este segue a cultura das informações precisas, compreendem da coleta de dados, contabilizações, financeiro-contábil.

Isso tudo finaliza com a cultura do trabalho em equipe e resultado, estabelecido por meio do conjunto de forças individuais, dependendo-se em índices de produção e qualidade compatíveis com as exigências do mercado em que está inserido. O entendimento de que somente sobreviverão os melhores líderes, que fazem uma leitura correta do mundo e suas exigências/opportunidades, sempre com visão futurista.

Tais fundamentos proporcionaram a gestão da propriedade visando a responsabilidade social, tendo como lema “quem tem marca, faz história”. O trabalho árduo e rigorosamente focado desenvolvido ao longo dos 26 anos, emerge em recompensa, o Prêmio Nacional pelo Globo Rural, como Segundo Lugar na categoria de Fazenda Sustentável, no ano de 2017, sendo a única a concorrer da região norte. Isso

representa “fazer o bem também compensa economicamente: melhora a relação da empresa com seus parceiros e a imagem diante dos consumidores, cada vez mais interessados em empresas responsáveis social e ecologicamente.” (PELIANO, 2001, p.26). Outra recomendação emerge da reputação que esse investimento estruturado sustentável trouxe ao processo de causa e efeito com o alto impacto social, aceitação dos grupos de interesse, aumentando a fidelidade dos clientes (PORTER E KRAMER, 2002).

As boas práticas de governança e responsabilidade social convertem princípios em recomendações objetivas, com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo permite dar maior visibilidade as práticas de Governança Responsabilidade Social da Fazenda Don Aro servindo de referência para outros gestores de propriedades agrossilvicultura, podendo se converter em subsídios para formulação de políticas públicas voltadas ao estímulo dessas práticas na Amazônia. Partindo do objetivo de analisar os processos de governança frente às possibilidades de responsabilidade social da fazenda Don Aro, conclui-se que este intento foi alcançado, uma vez que foi possível demonstrar as práticas de ações de Governança e Responsabilidade Social que tem como base um modelo de gestão que valida às boas práticas pautadas em planejamento, políticas de eficiência, responsabilidade e resultados. Possui como critério o uso múltiplo da terra, a partir das boas práticas agropecuárias e eficiência no uso de recursos. O proprietário percebe essas conquistas advindas do papel da equipe comprometida, capacitada e ética, aberta para um novo modelo de melhoria contínua e gestão efetiva.

De fato, a propriedade demonstra a evolução dos processos ao longo dos anos, admitindo que foram inúmeras dificuldades na manutenção dos processos internos para o alcance desse patamar, o reconhecimento pode ser validado com as recentes premiações recebidas de cunho nacional. Ressalta-se que a limitação da presente pesquisa pode ser identificada na análise direcionada aos aspectos internos, colhidos na visão do proprietário e dos parceiros endógenos, sabe-se que a Governança requer um aparato social de envolvimento para que funcione toda a cadeia produtiva, desta forma restringe o conhecimento aprofundado das relações que as impõe com a Responsabilidade Social.

Sugere-se como futura pesquisa a busca pela percepção dos stakeholders externos, com fins de confrontar os dados da responsabilidade social da presente pesquisa, analisando os impactos das ações ora apresentadas junto a comunidade local. Bem como,

necessita-se de uma análise mais criteriosa quanto aos dados quantitativos voltados a produtividade e a redução de impactos ambientais, visando verificar o real resultado retratado quanto a sustentabilidade do negócio e das ações de responsabilidade social adotadas pelo empreendimento.

Por fim, pode-se constatar de forma empírica que a sustentabilidade organizacional da Fazenda Don Aro está orientada para o lucro, porém um enfoque econômico integrado aos aspectos sociais, éticos e ecológicos conectados às operações praticadas pela empresa, ou seja, o processo de tomada de decisão tem como direcionamento o retorno financeiro, mas com uma abordagem de menor impacto ambiental e uma contribuição social para os envolvidos, considerados como parceiros do negócio.

REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 26000- Diretrizes sobre a responsabilidade social. The Corporate Responsibility Code Book [2nd edn]. 2010. https://doi.org/10.9774/GLEAF.978-1-907643-27-9_9

ALMEIDA, Fernando. Empresa e responsabilidade social. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, publicado em 15 de junho de 1999.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, J. P. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2011.

Bardin, L. *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: 2006. Edições 70. (Obra original publicada em 1977).

BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. B. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, dez. 2005.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 1979, Vol. 4, 497–505.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 1991, 39–48. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0312896211432941>

CARROLL, A.B. Corporate social responsibility? Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, Vol. 38, No. 3, pp. 268–295, 1999.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 2015, 44(2), 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>

CERDA, A. C. *Tender offers, takeovers and corporate governance*. São Paulo, 2000. Disponível em <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/1922420.pdf> Acesso em 15 jun 2018.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2aed., L. de O. Rocha, Trad.). Porto Alegre: Artmed, 2007.

ETHOS - Instituto de Empresas e Responsabilidade Social. (2012). *Valores, transparência e governança*. Disponível em <https://www3.ethos.org.br/conteudo/gestao-socialmente-responsavel/valores-transparencia-e-governanca/#.W1kIYLgnbIU> . Acesso em 15 de junho.

FRIEDMAN, C. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 1970.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ed. São Paulo: Atlas, 2009.

IBGC. (2015). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
IBGC. (2017). Governança Corporativa e Boas práticas de Comunicação.

LEE, M. D. P. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 2008, 10(1),53–73. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>

OCDE. (2004). Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades, 70. <https://doi.org/10.1787/9789264064980-pt>

PELIANO, A. M. T. M. Bondade ou Interesse? como e por que as empresas atuam na área social. Brasília, DF: IPEA. 2001, Disponível em http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livro_bondade.pdf . Acesso em 13 jun 2018.

PORTER, M. E., & KRAMER, M. R. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 2002, 413–436. <https://doi.org/10.1177/0007650306297941>

YIN, Robert K. Case study research - design and methods. Sage Publications Inc., USA, 1989.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.