

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JÉSSICA DA CRUZ BATISTA**

**ENTRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) E O  
NEGÓCIO SOCIAL (NS): ESTUDO DE CASO DE UMA COOPERATIVA  
EM AÇUCENA - MG**

**VITÓRIA - ES  
2018**

**JÉSSICA DA CRUZ BATISTA**

**ENTRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) E O  
NEGÓCIO SOCIAL (NS): ESTUDO DE CASO DE UMA COOPERATIVA  
EM AÇUCENA - MG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na linha de pesquisa Práticas Organizacionais e Culturais.

**Orientador:** Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa.

**VITÓRIA - ES  
2018**

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

Batista, Jéssica da Cruz, 1991-  
B333e Entre a responsabilidade social empresarial (RSE) e o  
negócio social (NS) : estudo de caso de uma cooperativa em  
Açucena-MG / Jéssica da Cruz Batista. – 2018.  
123 f. : il.

Orientador: Alexandre Reis Rosa.  
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade  
Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e  
Econômicas.

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Cooperativas. 3.  
Sustentabilidade. 4. Negócio social. I. Rosa, Alexandre Reis. II.  
Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências  
Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

---

Elaborado por Perla Rodrigues Lôbo – CRB-6 ES-527/O

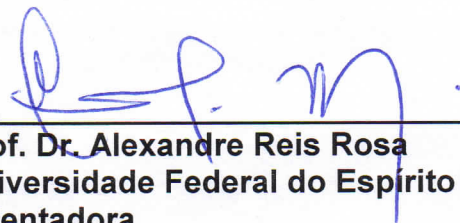
**JÉSSICA DA CRUZ BATISTA**

**ENTRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) E O  
NEGÓCIO SOCIAL (NS): ESTUDO DE CASO DE UMA  
COOPERATIVA EM AÇUCENA - MG.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

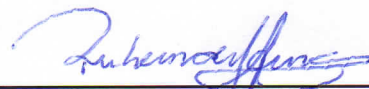
Aprovada em 03 de setembro de 2018.

**COMISSÃO EXAMINADORA**



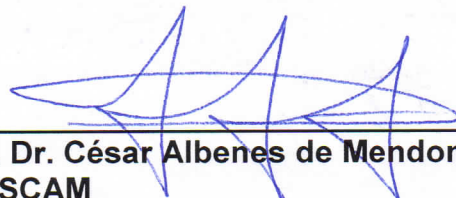
---

**Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa**  
Universidade Federal do Espírito Santo  
Orientadora



---

**Prof. Dr. Rubens de Araújo Amaro**  
Universidade Federal do Espírito Santo



---

**Prof. Dr. César Albenes de Mendonça Cruz**  
EMESCAM

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pois sei que sempre segura em minha mão e caminha ao meu lado em todos os momentos. A fé me move e me fortalece, permitindo com que mais uma etapa importante da minha vida seja concluída. Eu tive durante essa jornada, motivos para desistir e abandonar o barco! Mas, escolhi superar e acreditar que nenhuma conquista é alcançada sem esforço, dedicação e superação.

Aos meus pais, Jesus Francisco e Maria de Lourdes, agradeço pela educação e incentivo aos estudos, vocês, além de me presentear com a vida, me ensinaram a ser forte e a lutar pelos meus sonhos. Aos demais familiares, agradeço pelo amor no qual me envolvem e, por compreender que minha ausência era passageira e necessária. Como é grande o meu amor por vocês!

Um agradecimento especial ao meu esposo, Gutierry, que me impulsiona e está ao meu lado em todos os momentos. Você é fonte de inspiração, meu melhor amigo, meu maior incentivador. Minha calma, sempre me impulsionando ao crescimento pessoal e profissional. Sou grata a Deus por me permitir compartilhar a vida com um ser tão especial. De tão forte e puro, o nosso amor tornou-se vida, e está dentro de mim.

A construção de conhecimento é enriquecida com a troca de ideias, por isso, agradeço aos meus amigos do mestrado pelas experiências compartilhadas, dentro e fora da sala de aula. Com alguns, a relação foi ainda mais forte, e uma família foi construída. Angústias, sorrisos e cooperação marcaram essa trajetória, e que perdurem as amizades conquistadas. Um desejo para todos: Sucesso!

Ao meu orientador, professor Alexandre, pela humanidade, aprendizado e incentivo dado à escolha do tema. Confesso que foi essencial nessa trajetória, suas palavras sábias me fortaleceram e me mostrou que mesmo diante das dificuldades, eu seria capaz de prosseguir e alcançar os meus objetivos. Sou grata pela dedicação a mim direcionada, sua orientação e conhecimento são inquestionáveis. Desejo que alce voos bem alto, e continue fazendo a diferença na educação do nosso país.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, agradeço por todo aprendizado, vivenciei aulas de qualidade máxima, respirei

conhecimento. É perceptível o amor existente pela profissão, vocês transformam vidas através da educação. Gratidão por tudo!

As organizações estudadas, agradeço pela abertura para a realização dessa pesquisa. Desenvolver este trabalho através de uma perspectiva teórica que busca compreender os empreendimentos sociais como alternativa para mudança de vida, foi de suma importância na minha trajetória acadêmica e também pessoal.

Às vezes o mais difícil da vida é isso: não é dar o que a gente tem, é dar o que a gente é!

*Padre Fábio de Melo*

## RESUMO

Este estudo busca compreender como as ações de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) de uma empresa de celulose podem contribuir para o surgimento de negócios sociais (NS) na forma de uma cooperativa de produção de alimentos no Município de Açucena – MG. Para essa investigação, utiliza-se o pressuposto teórico de que por meio da prática da responsabilidade social empresarial é possível ir além das doações filantrópicas e impulsionar negócios que sejam sustentáveis para a comunidade. Nessa concepção, novas formas de organização podem surgir no terceiro setor de forma a erradicar a pobreza e manter a sustentabilidade das comunidades carentes através da geração de emprego e renda. Realizou-se uma pesquisa predominantemente qualitativa por meio de um estudo de caso único incorporado, com utilização das técnicas de coleta de dados: entrevista semiestruturada, pesquisa documental e aplicação de *survey* a título de confirmação e validação dos dados. Os sujeitos de pesquisa foram dois colaboradores da empresa CENIBRA, quatro colaboradores do Instituto, um representante da Prefeitura Municipal de Açucena e doze cooperados da Sabor Solidário. Os dados foram analisados à luz da análise de conteúdo com categorias definidas *a posteriori*. Os dados revelam que a RSE praticada pela empresa CENIBRA considera o tripé da sustentabilidade: o econômico, o social e o ambiental, o que permite que a empresa adote ações que propicie o desenvolvimento sustentável para as comunidades. A adoção dessa prática permitiu que a empresa colaborasse para o surgimento da Cooperativa Sabor Solidário no Município de Açucena – MG, sendo esta considerada um empreendimento sustentável capaz de colaborar para a redução da pobreza. A cooperativa permite a empregabilidade dos seus cooperados e a obtenção de renda para o seu sustento, além da redução da vulnerabilidade social. Ademais, a pesquisa revelou que a cooperativa pode ser considerada um NS, com base nos sete princípios de Muhammad Yunus. Esta pesquisa buscou contribuir com o campo teórico-empírico das abordagens de RSE e NS, ambas com uma perspectiva capaz de promover trabalho e renda de forma sustentável para população carente.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social empresarial. Negócio Social. Cooperativa. Sustentabilidade.



## ABSTRACT

This study seeks to understand how the Corporate Social Responsibility (CSR) actions of a pulp company can contribute to the emergence of social business (NS) in the form of a food production cooperative in the Municipality of Açucena - MG. For this research, the theoretical assumption is that through the practice of corporate social responsibility, it is possible to go beyond philanthropic donations and promote businesses that are sustainable for the community. In this conception, new forms of organization can emerge in the third sector in order to eradicate poverty and maintain the sustainability of poor communities through the generation of jobs and income. A predominantly qualitative research was carried out through a single case study, using data collection techniques: semi-structured interview, documentary research and survey application as confirmation and validation of the data. The research subjects were two collaborators of the company CENIBRA, four employees of the Institute, a representative of the City Hall of Açucena and twelve cooperative members of Sabor Solidário. The data were analyzed in the light of the analysis of content with categories defined a posteriori. The data show that CSR practiced by CENIBRA considers the tripod of sustainability: economic, social and environmental, which allows the company to adopt actions that foster sustainable development for the communities. The adoption of this practice allowed the company to collaborate for the emergence of the Cooperativa Sabor Solidário in the Municipality of Açucena - MG, which is considered a sustainable enterprise capable of collaborating to reduce poverty. The cooperative allows the employability of its members and the obtaining of income for their livelihood, in addition to reducing social vulnerability. In addition, the research revealed that the cooperative can be considered a NS, based on the seven principles of Muhammad Yunus. This research sought to contribute with the theoretical-empirical field of CSR and NS approaches, both with a perspective capable of promoting work and income in a sustainable way for the needy population.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility. Social Business. Cooperative. Sustainability.

## LISTA DE ABREVIATURAS

CRAS–	Centro de Referência de Assistência Social
FIDA –	Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola
ICA –	Internacional Aliança Cooperativa
IDHM -	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IMRS -	Índice Mineiro de Responsabilidade Social
ISC -	Índice de Sustentabilidade CENIBRA
NI –	Negócio Inclusivo
NS –	Negócio Social
OCB -	Organização das Cooperativas Brasileiras
ODS -	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU -	Organização das Nações Unidas
PNUD –	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RSE –	Responsabilidade Social Empresarial

## LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 – Cozinha comunitária de Açucena.....	75
Fotografia 2 – Padaria comunitária Sabor Solidário.....	76
Fotografia 3 – Placa indicativa da .....	81
Fotografia 4 – Fachada da cooperativa Sabor Solidário .....	81

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perspectivas aplicadas a teoria dos <i>stakeholders</i> .....	28
Quadro 2 – Principais terminologias e conceitos de empresas sociais .....	34
Quadro 3 – Principais perspectivas e características das empresas sociais .....	35
Quadro 4 – Princípios cooperativistas .....	46
Quadro 5 – Relação dos entrevistados .....	52
Quadro 6 – Relação de documentos analisados .....	55
Quadro 7 – Elaboração das categorias .....	59
Quadro 8 – Linhas de ação e projetos/parcerias do Instituto CENIBRA .....	62
Quadro 9 – 7 princípios: questionário <i>survey</i> x entrevista semiestruturada .....	101

## LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial - RSE .....	24
Figura 2 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS .....	41
Figura 3 – IDHM de Açucena 2010 .....	70
Figura 4 – IMRS de Açucena 2014 .....	71
Figura 5 – Projeto Bambu Arte .....	73
Figura 6 – Projeto Sabor Solidário .....	73

## LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Estatística descritiva dos sete princípios de Yunus.....	83
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
1.1 PROBLEMA .....	18
1.2 OBJETIVOS .....	18
1.2.1 Objetivo geral .....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
<b>2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL</b> .....	22
2.1 TEORIA DOS STAKEHOLDERS .....	27
2.2 DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL À COMUNIDADE .....	31
<b>3 NEGÓCIO SOCIAL</b> .....	34
3.1 SUSTENTABILIDADE .....	40
<b>4 COOPERATIVISMO</b> .....	45
<b>5 PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	51
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	51
5.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA .....	52
5.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	54
5.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	58
5.4.1 Categorias de análise.....	60
<b>6 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	62
6.1 O CAMPO ESTUDADO.....	62
6.2 PRÁTICAS, ESTRATÉGIAS E PERFORMANCE SOCIAL .....	66
6.3 RSE FOMENTANDO A SUSTENTABILIDADE.....	75
6.4 A COOPERATIVA E O NEGÓCIO SOCIAL: OS SETE PRINCÍPIOS .....	84
6.4.1 Primeiro Princípio: Superando a pobreza e os problemas sociais.....	86
6.4.2 Segundo Princípio: Sustentabilidade econômica e financeira .....	89
6.4.3 Terceiro Princípio: Investimentos e retornos .....	94
6.4.4 Quarto Princípio: Expansões e melhorias .....	95
6.4.5 Quinto Princípio: Empresa consciente.....	97
6.4.6 Sexto Princípio: Condições de Trabalho.....	98
6.4.7 Sétimo Princípio: Alegria .....	99
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	104

<b>REFERÊNCIAS</b> .....	108
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .....	114
APÊNDICE B - ROTEIROS DE ENTREVISTAS .....	115
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO PRINCÍPIOS DE NEGÓCIO SOCIAL (NS) .....	120
ANEXO A – MAPEAMENTO DE PROJETOS DE EMPREGABILIDADE E RENDA DA CENIBRA .....	122



## 1 INTRODUÇÃO

Uma organização não é um sistema fechado e desconexo do ambiente externo, pelo contrário, além de assumir seu papel técnico, atribui-se a ela o papel social, tornando-se assim parte de um sistema dinâmico e aberto (ALVES, 2003). Em razão da interação entre empresa e sociedade, apresenta-se a responsabilidade social empresarial (RSE) como uma abordagem no campo da administração que permite provocar debates sobre a função social das organizações (FARIA; SAUERBRONN, 2008). Nesse sentido, diversas transformações ocorreram no período de 1950 até 1990 sobre essa temática (CARROLL, 1999; KREITLON, 2004; FARIA; SAUERBRONN, 2008).

Entre 1950 a 1990, os debates foram realizados de forma a construir conceitos sólidos no campo, assim, aspectos como a filantropia (FARIA; SAUERBRONN, 2008); os preceitos morais e éticos (ALVES, 2003; FARIA; SAUERBRONN, 2008); os agentes econômicos e obrigações legais (CARROLL, 1999) se destacaram nesse período. Com esses elementos, Carrol (1991) elaborou a pirâmide de RSE e, em sua base colocou os aspectos econômicos, seguidos dos componentes legal, ético e filantrópico. Para o autor, a RSE não pode abster-se desses componentes, haja vista o alcance desses componentes em diferentes esferas da vida empresarial e social.

Segundo Bowen (1957), a RSE é um instrumento que deve nortear as atividades e decisões empresariais, de forma que o homem de negócio deve adotar ações que considerem os valores da sociedade. A partir de 1990, conceitos empregados a RSE apresentam-se com uma preocupação relevante ao considerar as mudanças globais, o que remete a preocupações sociais e ambientais, nesse aspecto, o desenvolvimento sustentável é colocado em pauta diante das práticas da RSE. Ashley (2002) discursa que as empresas devem estar engajadas e comprometidas com a sociedade, através de seus valores e condutas, zelando desta forma, para que o desenvolvimento da sociedade ocorra de maneira sustentável, propiciando assim, melhoria na qualidade de vida de forma duradoura.

Nessa conjuntura, evidencia-se uma relação em que se encontra presente a atuação de diversos atores, já que as organizações influenciam a sociedade de maneira significativa. Uma abordagem que ajuda a compreender a relação existente entre esses agentes é denominada de teoria das partes interessadas, ou, como

usualmente mais utilizado, teoria dos *stakeholders*. Os parceiros da organização podem ser considerados qualquer pessoa ou grupo que tem a capacidade de influenciar ou ser influenciado pela via empresarial (FREEMAN, 1999), sendo eles: órgãos governamentais, investidores, grupos políticos, fornecedores, clientes, associação comercial, empregados e a comunidade (DONALDSON; PRETSON, 1995).

Entre os possíveis *stakeholders*, o foco principal desta dissertação será na relação entre empresa e comunidade. Tradicionalmente, por pressão legal, as organizações empresariais aplicam a filantropia (CARROL, 1991) como forma de minimizar o impacto que causam à comunidade, entretanto, a filantropia é uma forma assistencialista (XAVIER; MARANHÃO, 2010) que aprisiona os sujeitos a um modelo de dependência de recursos, que por vezes, pode não ser fornecido em dado momento.

Diante dessa dependência de recursos, novas estratégias são desenvolvidas com objetivo de buscar alternativas para evolução da RSE e, sustenta a ideia de que podem promover por meio da RSE novas formas de colaborar, através de apoios e incentivos sustentáveis para com a comunidade. Comini e Teodósio (2012) evidenciam o surgimento de novas estratégias de RSE, e aponta o negócio inclusivo (NI) com uma alternativa para geração de emprego e renda de forma autossustentável para a comunidade.

Com a possibilidade de desenvolver novas estratégias de RSE de forma apoiar a sociedade com mecanismos duradouros, as organizações passaram a ter um papel fundamental, principalmente nas comunidades onde atuam, desta forma, apresenta-se a abordagem de negócio social (NS) como possibilidade de redução da pobreza por meio da geração de novos negócios com impacto social. Autores como Yunus, Moingeon e Ortega (2010), acentuam que a abordagem de NS pode ser considerada além de nova no mundo dos negócios, similar a de um negócio tradicional, no que concerne a execução das atividades, já que reúne elementos como: clientes; venda de produtos e serviços; custos com mão de obra e matéria prima e, controle financeiro. Em contraste, a razão de existir de um NS e de um negócio tradicional é diferente, pois um NS não se destina meramente a maximização do lucro através de

elevadas receitas, mas, sobretudo a solução de problemas sociais (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Acredita-se que o NS pode gerar mais que oportunidade de emprego e geração de renda, pois propiciam oportunidades de mudança de história de vida, de cidadania, de participação social, acesso a informação e tecnologia, capacitação profissional, inclusão social, moradia e habitação, serviços financeiros, educação (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016), saúde, microcrédito e alimentação (GROVE; BERG, 2014).

Existe uma grande possibilidade de reunir diversos tipos de organizações da sociedade civil, do mercado e do governo em torno da temática sobre a redução da pobreza, da desigualdade e da exclusão social (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). Arranjos organizacionais como as cooperativas podem ser um tipo de NS (YUNUS, 2010; COMINI; TEODÓSIO, 2012) capaz de gerar trabalho e renda para a população de forma justa e sustentável, tornando-se necessário compreender melhor como este fenômeno pode ocorrer, pois como apontam Comini e Teodósio (2012), a RSE pode ser um importante ator no surgimento de NS desse tipo.

## 1.1 PROBLEMA

Assim, com base no contexto apresentado, emerge a seguinte questão que vai orientar esta pesquisa: **como as ações de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) de uma empresa de celulose podem contribuir para o surgimento de negócios sociais (NS) na forma de cooperativa de produção de alimentos no Município de Açucena – MG?**

## 1.2 OBJETIVOS

Para responder a questão proposta nesta pesquisa, formulam-se os seguintes objetivos:

### 1.2.1 Objetivo geral

Compreender como as ações de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) de uma empresa de celulose podem contribuir para o surgimento de Negócios Sociais

(NS) na forma de uma cooperativa de produção de alimentos no município de Açucena – MG.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Para o alcance do objetivo geral, busca-se cumprir os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever as ações de RSE que a empresa de celulose desenvolve no Município de Açucena – MG,
- b) Analisar como as políticas de RSE contribuíram para o surgimento de uma cooperativa de produção de alimentos e,
- c) Identificar se a estrutura observada na cooperativa atende aos princípios e objetivos típicos de um NS.

Trata-se, portanto, de compreender as estratégias de RSE de modo que ela seja praticada com um propósito de impulsionar a comunidade a caminhar com os próprios pés, por meio de uma alternativa autossustentável, impedindo assim, que a comunidade fique a mercê das disponibilidades e doações das empresas. Tendo em vista que, em dado momento as empresas podem não prestar mais a assistência necessária à população, assim, ao incorporar os negócios sociais inclusivos, será possível quebrar a dependência de recursos empresariais, possibilitando a promoção da dignidade humana através do trabalho, bem como a obtenção de renda sustentável para a comunidade.

Para atingir os objetivos propostos, esta investigação adotou como metodologia um estudo qualitativo (DENZIN; LINCOLN, 2006) realizado por meio de um estudo de caso único incorporado (YIN, 2005). Para coleta dos dados, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas (TRIVIÑOS, 1987; MANZINI, 1990; GASKELL, 2000); análise documental (GODOY, 1995b) e *survey* (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993) em uma empresa de celulose localizada no Leste de Minas Gerais - CENIBRA, bem como em seu Instituto, que foi criado para gerir as ações de RSE da empresa, por fim, a Cooperativa Sabor Solidário também foi examinada, já que emergiu de um dos projetos no qual a empresa de celulose é parceira. Para a análise dos dados, foram consideradas as orientações sobre a análise de conteúdo proposta por Bardin (2006).

A cooperativa esta instalada na Cidade de Açucena – MG, interior do estado de Minas Gerais, com distância de 289 km para a capital de Minas Gerais - Belo Horizonte. Em termos populacionais, no senso de 2017 estimaram-se no município 9.997 habitantes, 279 habitantes a menos do que o senso de 2010, sua densidade demográfica é de 12,40 habitantes por Km<sup>2</sup>. No que se refere a trabalho e renda, o salário médio mensal dos trabalhadores formais (44,4%) é de 1,6 salários mínimos conforme senso de 2016 (IBGE, 2010, 2016, 2017).

Este estudo permitiu o aprofundamento sobre a sobre a abordagem de NS, uma vez que Comini e Teodósio (2012) enfatizam esta necessidade em virtude de terem sido desenvolvidos poucos estudos sobre a temática. Além disso, por ser um tema recente, é necessária investigação científica para que se desenvolva uma melhor compreensão do fenômeno (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014).

Um segundo fator relevante é que os dados permitem afirmar que há uma via alternativa à prática da RSE, de forma que as empresas não se prendam apenas a filantropia como apresentado na pirâmide da RSE de Carrol (1991). Desta forma, refletiu sobre as estratégias da RSE proposta por Comini e Teodósio (2012), e identificou-se que é possível colaborar para o surgimento de um NS, de maneira a incluir no mercado de trabalho pessoas consideradas pobres, o que resulta além de qualificação profissional, melhoria na renda familiar, dentre outros aspectos subjetivos advindos do sentimento de pertença.

Em terceiro lugar, argumento que existe ineficiência do Estado em resolver problemas sociais conforme enfatizado por Xavier e Maranhão (2010), o que reforça a necessidade das empresas privadas por meio das práticas de RSE, colaborar à longo prazo em benefício da comunidade, já que essa sofre influência devido às atividades organizacionais na região em que atuam. O NS pode representar um modelo de melhoria de vida da população carente, enfrentamento as problemáticas sociais e proporcionar ao indivíduo autonomia, criatividade e habilidades que muitas vezes por via governamental não é possível obter (YUNUS, 2010).

Por fim, à luz da proposta de Comini e Teodósio (2012) a presente pesquisa identificou que a RSE pode fornecer aparatos aos NS, acreditando que por essa via, é possível proporcionar as pessoas de baixa renda alternativas e soluções sustentáveis, passíveis de geração de emprego e renda. Para essa verificação, por

apresentar princípios compatíveis ao negócio social (YUNUS, 2010), um estudo de caso foi realizado em uma cooperativa, uma vez que, apresenta-se com uma capacidade de apoiar os pobres (YUNUS, 2010; COMINI; TEODÓSIO, 2012; REFICCO; GUTIÉRREZ; TRUJILLO, 2006) por meio de uma atividade econômica produtiva (PORTOCARRERO; DELGADO, 2010).

Essa dissertação está estruturada em cinco capítulos que serão discorridos da seguinte forma. Além desta introdução, no segundo capítulo são apresentados o arcabouço teórico acerca da Responsabilidade social empresarial - RSE, seus principais delineamentos de pesquisa, abrangendo inclusive a teoria dos *stakeholders* e novas estratégias de RSE sustentáveis em prol da comunidade. Também será apresentado o negócio social (NS) como um novo método de negócio que ajuda a erradicar a pobreza e, sua capacidade sustentável de gerar emprego e renda, na sequência apresentam-se alguns fundamentos sobre o cooperativismo, de modo a fornecer uma visão geral sobre o objeto de estudo. No terceiro capítulo é apresentado o caminho metodológico a se percorrido. No quarto capítulo é apresentada a análise dos dados, e por fim, no quinto capítulo, as considerações finais.

## 2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

O debate sobre responsabilidade social empresarial (RSE) apresenta-se na literatura com algumas transformações ao longo das décadas, principalmente entre o período de 1950 a 1990 (CARROLL, 1999; KREITLON, 2004; FARIA; SAUERBRONN, 2008). Com isso, diversos autores argumentaram sobre o tema de forma a consolidá-lo no campo da administração, o que permite revisá-lo e destacar suas principais contribuições ao longo dos anos, e ainda, identificar o que permanece na atualidade.

Distintas definições são empregadas ao conceito de RSE e, apresentam variadas leituras com o propósito de provocar debates sobre a perspectiva social das empresas no campo das ciências administrativas (FARIA; SAUERBRONN, 2008). Para melhor entendimento, apresenta-se um breve histórico sobre os principais aspectos empregados ao conceito de RSE.

Na década de 1950 e 1960, destaca-se a filantropia – manifestada pela capacidade individual ou empresarial de elaborar ações colaborativas em prol dos menos favorecidos (FARIA; SAUERBRONN, 2008), nesse período, as ações que eram de práxis de um indivíduo em prol de outro indivíduo, torna-se também uma prática das organizações. Com essa nova postura, a filantropia empresarial exercida em prol da comunidade ocorreria das mais distintas formas, incluindo além de bens de consumo e serviços, outros elementos que fossem benéficos à comunidade. Pode-se mencionar como exemplo, a geração de emprego e conseqüentemente renda para a população, já que ao se instalar em determinada região, uma empresa possui a capacidade de gerar novos postos de trabalho (CARROLL, 1979, 1999; FARIA; SAUERBRONN, 2008).

Esse período também foi marcado por uma grande preocupação relacionada aos aspectos morais e éticos, praticados pelos indivíduos que possuem poder de decisão dentro das organizações, haja vista a capacidade desses agentes de atuar pela via empresarial (ALVES, 2003; FARIA; SAUERBRONN, 2008). Deste modo, a moral e a ética são destacadas como elementos indispensáveis, que deve estar presente e nortear as ações individuais e grupais, assim, imbuídos de uma consciência pautada na moral e ética, os feitos sejam favoráveis não apenas as

empresas, mas a todos que possam sofrer consequências dos atos empresariais (ALVES, 2003).

Apontado por Carroll (1999) como o pai da RSE, Howard Rothmann Bowen lança na década de 50 um conceito marcante e que perpassa a história da RSE. Bowen (1957) diz que a RSE “se refere às obrigações dos homens de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade” (BOWEN, 1957, p.1416). O sentido empregado a esse conceito, está baseado na atuação empresarial que é realizada pela ação do homem de negócios, e que por vezes, pode influenciar a vida das pessoas em várias instâncias. Nesta concepção, ao atuar frente às organizações, o homem de negócio deve atentar-se não apenas aos valores organizacionais, mas também aos valores sociais (ALVES, 2003).

O conceito de Bowen (1957) demarca o início de um estudo mais aprofundado sobre o tema, sendo o conceito divulgado e conhecido em períodos distintos em vários países. Em 1960, nos Estados Unidos da América, no final dos anos 60 na Europa e por fim, no Brasil, final da década de 70 e início da década de 80 (ALVES, 2003). Embora esse conceito prevaleça como destaque na abordagem de RSE, contribuições de outros autores foram significativas para desenvolvimento da abordagem (CARROLL, 1999).

Carroll (1999) resgata conceitos importantes como o de Davis (1960), que concebe a RSE como o dever de envolver decisões empresariais que vá além das preocupações econômicas ou técnicas. Já McGuire (1963) atribui a RSE outras obrigações além da econômica e legal, e enfatiza que corporações precisam implementar obrigações além de sua natureza e, Keith Davis e Robert Blomstrom (1966) enfatizaram que a RSE é uma obrigação que deve considerar os impactos que podem ser causados à sociedade em razão da atividade empresarial (CARROLL, 1999).

As décadas de 1970 e 1980 foram períodos marcados por grandes pressões dos movimentos sociais sobre as empresas, manifestações contra poluição, discriminação racial, gênero, consumo e emprego, eram realizadas contra a forma de atuação empresarial, tendo como eixo central os impactos que eram refletidos na sociedade (FARIA; SAUERBRONN, 2008). Na visão de Backman (1975), é dever da



RSE ir além do desempenho econômico, assim, as empresas precisam se mobilizar para promover empregos, reduzir a poluição de maneira significativa, participar ativamente junto a comunidade, preocupar-se com a saúde, segurança e implementar projetos que proporcione qualidade de vida dentro e fora das organizações.

Autores como Preston e Post (1975) aludem que embora o termo “responsabilidade social empresarial” tenha ganhado força, para eles, contrapondo as ideias dos autores anteriormente citados, o termo “responsabilidade pública” permite estabelecer limites em relação ao alcance da responsabilidade gerencial, uma vez que há esferas sociais que as organizações privadas não conseguem alcançar. Neste sentido, ao trocar a palavra “social” para “público” os autores desejam realçar a necessidade de políticas públicas, porém, ainda que considerável, não houve modificação do termo (PRESTON; POST, 1975; CARROLL, 1999).

Embora as ações empresariais sejam desempenhadas por intermédio do homem de negócio, no final da década de 70, as decisões focadas no indivíduo são transferidas para as empresas, sendo essa reconhecida como uma instituição moral (FARIA; SAUERBRONN, 2008). Neste sentido, a concepção da RSE apontada inicialmente apenas como um exercício filantrópico individual passa por transformações e assume o caráter mais amplo, do qual os efeitos do exercício das atividades empresariais passam a ser respondidos pela própria empresa (KREITLON, 2004).

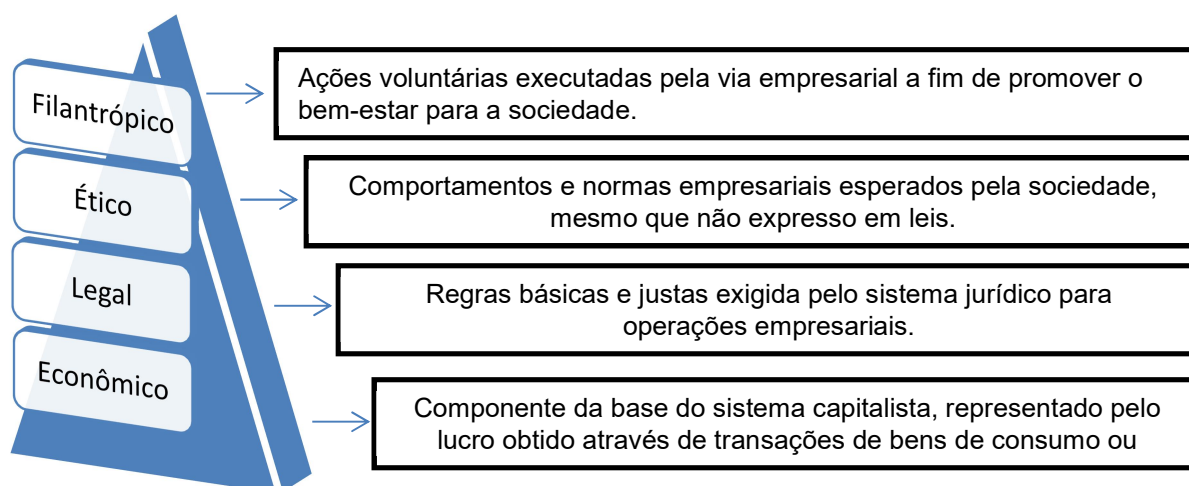
Ademais, Carroll (1979) ao perceber que todos os conceitos destinados a RSE envolviam o pensamento de lucratividade, obediência à lei e ir além dos limites dessas obrigações, desenvolveu uma definição que envolvesse a sociedade no conceito de RSE. Para esse efeito, além dos aspectos econômicos e legais, o autor incluiu outros dois componentes necessários ao conceito de RSE: "*The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary*" (Carroll, 1979, p. 500).

Ainda sobre a década de 80, devido a grandes escândalos corporativos, novamente se questiona o comportamento ético e social das organizações. Nesta arena, em que é crescente o controle das empresas até mesmo no âmbito das políticas públicas, surgem sistemas com o propósito de regular os feitos corporativos (KREITLON, 2004). Com efeito, aplicação de normas e certificações foram

implementados com o auxílio das próprias empresas e renomadas instituições de auditoria e consultoria, fazendo com que esse controle fosse institucionalizado à prática da RSE (KREITLON, 2004).

Anos mais tarde, Carroll (1991) revisita sua definição e indica um quarto elemento localizado no topo da pirâmide de RSE que até então havia sido apresentado como discricionário. Ele o denomina agora como filantrópico, uma vez que se trata de um papel aceitável para uma empresa cidadã (CARROLL, 1991). A figura 1, ilustra a pirâmide de RSE proposta por Carroll (1991), na qual, os quatro elementos se posicionam em nível de importância, da base para o topo da pirâmide.

Figura 1 – Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial - RSE



Fonte: Elaborado a partir de Carroll (1991).

Carroll (1991), apresenta o agente econômico na base da pirâmide como um componente básico do sistema capitalista, sendo este, a sustentação de todos os outros componentes, isso, devido a natureza econômica empresarial de gerar lucros por meio de suas transações. Consequentemente, em segunda instância, o lucro deve ser obtido de forma legal, devendo as empresas se mostrar conscientes e respeitadas as normas impostas para execução de suas atividades. Assim, imbuídos de moralidade sobre o que é correto ou não, as empresas devem buscar o lucro através de uma produção segura, que atendam as exigências mínimas do sistema jurídico (CARROLL, 1991).

O terceiro elemento da pirâmide é a ética, e sobre esta recai o olhar da sociedade, a fim de identificar ações benéficas que vão além do que se encontra prescrito em lei. Para isso, mesmo que a lei não revele todas as prescrições necessárias para uma atuação ética, as empresas precisam operar com atitudes consideradas justas, de modo a propiciar o melhor para a sociedade (CARROLL, 1991).

Por fim, no topo piramidal encontra-se a filantropia, essa reflete a colaboração e papel voluntário assumido pela via empresarial em prol da comunidade, de forma a beneficiar os envolvidos por meio de uma atuação que proporciona melhoria da qualidade de vida populacional. Assim, a sociedade tende a tecer um olhar positivo em relação à empresa, considerando-a boa cidadã (CARROLL, 1991).

Para Carroll (1991), o modelo piramidal foi utilizado apenas com intuito visual de identificação dos elementos considerados importantes para uma prática responsável por partes das empresas. Neste aspecto, embora haja relevância ao considerar o agente econômico como base para os demais, a pirâmide não deve ser observada de modo sequencial (um componente de cada vez), deseja-se que todos os componentes sejam executados em todas as etapas (CARROLL 1991).

Os primeiros estudos sobre RSE serviu como base para o desenvolvimento do campo, e na contemporaneidade, surgem preocupações relevante para um ambiente globalizado e repleto de preocupações sociais e ambientais. Nesse aspecto, o desenvolvimento sustentável é colocado em pauta diante das práticas da RSE.

Ashley (2002) discursa que as empresas devem estar engajadas e comprometidas com a sociedade, através de seus valores e condutas, zelando desta forma, para que o desenvolvimento da sociedade ocorra de maneira sustentável, propiciando assim, melhoria na qualidade de vida. As organizações devem contribuir de maneira global para manter a sustentabilidade, haja vista o seu potencial de atuação na sociedade, contudo, além das obrigações legais e do caráter moral, deve prevalecer também à preocupação com seus *stakeholders* (ASHLEY, 2002).

Uma grande contribuição para o desenvolvimento das comunidades locais é a instalação de empresas, em especial, nas regiões de pouca atuação empresarial, ou seja, em regiões com baixa oportunidade de postos de trabalho. Estudo empírico como o de Tisott, Schmidt e Waquil (2017), aplicados em uma empresa de celulose

e papel em Três Lagoas – MG, demonstra a capacidade de uma empresa florestal em potencializar o mercado de trabalho e movimentar a economia local.

Dados relevantes são apresentados quando relacionados à geração de emprego e renda, sendo que 66% dos entrevistados alegam que a atividade florestal contribuiu de forma significativa para esse quesito; quando associado à oportunidade de emprego e a qualificação, os dados são mais robustos, sendo 86,8% da população beneficiada com qualificação profissional para executar suas atividades na empresa (TISOTT; SCHMIDT; WAQUIL, 2017).

A pesquisa apresenta dados que nos remetem a pensamentos de que a atuação empresarial contribui para a comunidade, entretanto, é preciso olhar o processo como um todo, porque embora haja colaboração, outras questões precisam ser colocadas em pauta, como por exemplo, a poluição gerada através do processo produtivo, a degradação ambiental promovida através da utilização de matéria prima extraída do meio ambiente. Esse contexto permeado por uma diversidade de relações precisa ser gerenciado de forma a contribuir para o equilíbrio de todos os envolvidos no processo empresarial, assim, é possível que a RSE contribua para o bem-estar de todos os interessados (NEWELL; FRYNAS, 2007).

Sen e Cowley (2013) aludem que as estratégias de RSE das empresas são explicadas pelo comprometimento delas ao responder as demandas dos seus *stakeholders*. Com essa perspectiva, no próximo tópico será explanado sobre uma responsabilidade que extrapola as barreiras internas da organização, e que propicia a relação entre vários grupos, dentre eles, a comunidade.

## 2.1 TEORIA DOS STAKEHOLDERS

Em um cenário empresarial as organizações não desempenham o seu papel de forma isolada, existem diversos atores que participam do seu processo produtivo e corrobora para que os objetivos organizacionais sejam alcançados de maneira eficaz. Pensando nessa relação, a ciência administrativa ao desenvolver a literatura sobre os processos de gestão, apresenta um modelo de participação que consiste no envolvimento entre empresa e sociedade, esse modelo é conhecido como a teoria das partes interessadas ou *stakeholders* (DONALDSON; PRETSON, 1995).

Um conceito que tem uma dimensão ampla ao abordar a temática de *stakeholders* baseia-se no fundamento proposto por Freeman (1984), o autor afirma que o conceito deve ser empregado a todo grupo ou pessoa que tem a capacidade de influenciar nos objetivos organizacionais e, por eles ser influenciado. Neste aspecto, ao estudar a teoria das partes interessadas é possível identificar os potenciais parceiros de uma organização e entender como suas relações ocorrem na prática diária (FREEMAN, 1999).

Vale destacar que outros conceitos são apresentados de forma explicativa a essa teoria e, destaca que os *stakeholders* são grupos ou indivíduos que possuem a capacidade de contribuir para o desempenho das empresas, fazendo com as organizações criem riqueza e gerem benefícios que sejam recíprocos, tornando-se assim, benéficos a todas as partes (POST; PRESTON; SACHS, 2002). Entretanto, é preciso considerar que existem organizações com finalidades distintas, e isso implica automaticamente na rede de relações que será construída, ou seja, quais serão os parceiros atrelados às atividades desempenhadas por cada empresa (MELO; BELLEN; ZARO, 2015).

Donaldson e Pretson (1995), indo ao encontro do conceito levantado por Freeman (1984), apresentam um modelo participativo no qual revela os potenciais parceiros de uma organização, sendo eles: órgãos governamentais, investidores, grupos políticos, fornecedores, clientes, associação comercial, empregados e comunidade. Os autores, por meio da utilização de setas duplas (entradas e saídas), deixa bastante evidente que a relação entre parceiros e empresas não traz benefício apenas para uma das partes, mas, proporciona para todos os envolvidos interesses que são legitimados por meio de um benefício mútuo (DONALDSON; PRETSON, 1995).

Clarkson (1995) registram que existem duas classificações para a os *stakeholders*, os primários e secundários. Os *stakeholders* primários são aqueles que se mantêm conectados aos objetivos organizacionais e, apresenta alto grau de dependência, nesse grupo se destaca os investidores, clientes e fornecedores, empregados, acionistas e proprietários (CLARKSON, 1995). No que se referem aos *stakeholders* secundários, esses não estão não possuem relação direta com a empresa, entretanto, podem ser impactados pelas ações da empresa e, podem influenciá-las,

para esse grupo, Barbieri e Cajazeira (2012) aponta as comunidades, governo, instituições financeiras, ambientalistas, sociedade civil e os meios de comunicação.

Identificar quais são os atores aos quais as empresas devem se relacionar, permite que ela faça melhor juízo em relação a quem poderá impactar de forma positiva ou negativa nos seus negócios (JONES, 1995). Dessa maneira, com o intuito de ser mais rentável e eficiente (HININGS; GREENWOOD, 2002), as organizações tiveram que implementar novas estratégias que proporcionasse um bom relacionamento com o público ao qual ela precisa interagir (SAUERBRONN; SAUERBRONN, 2011).

A teoria das partes interessadas é considerada vasta e engloba diferentes aspectos, ao qual, pode ser aplicada de diferentes formas, sem perder é claro, seu propósito fundamental que é esclarecer e direcionar a estrutura das empresas de forma a mantê-la em bom funcionamento (DONALDSON; PRETSON, 1995). Para explicar os diferentes aspectos que se aplicam a teoria do *stakeholders*, Donaldson e Pretson (1995) apresentam três perspectivas conforme apresenta o quadro 1:

Quadro 1 – Perspectivas aplicadas a teoria dos *stakeholders*

(continua)

Perspectiva	Característica	Justificativa
Descritiva (empírica)	<p>Descreve e explica as peculiaridades e condutas das organizações.</p> <p>Descreve a forma que os administradores pensam planejam e gerenciam.</p> <p>Descreve como as empresas estão sendo gerenciadas no dia a dia.</p> <p>Descreve como a direção pensa sobre os interesses das organizações.</p>	<p>Trata-se de uma realidade observada.</p> <p>As observações compreendem os fenômenos competitivos e corporativos.</p> <p>Mostra se os conceitos empregados à teoria correspondem à realidade observada.</p> <p>Contribui para validar as orientações das partes interessadas, e, caso identifique que os gestores não seguem as orientações, significa que a importância da teoria não se encontra na descrição.</p>

Quadro 1 – Perspectivas aplicadas a teoria dos *stakeholders*

(continuação)

Perspectiva	Característica	Justificativa
Instrumental	<p>Identifica as conexões ou falta de ligação entre a administração das partes interessadas e a realização dos objetivos corporativos tradicionais (rentabilidade, estabilidade e crescimento).</p> <p>Sugere que seja alcançado desempenho corporativo através de princípios e práticas melhores que abordagens rivais.</p>	<p>A necessidade de indicadores confiáveis que mensure: desempenho social corporativo x desempenho financeiro.</p> <p>Ausência de pesquisa empírica que comprove que adoção da teoria dos <i>stakeholders</i> maximiza os lucros.</p> <p>Examina as justificativas das conexões entre as estratégias das partes interessadas e o desempenho organizacional.</p>
Normativa	<p>Interpreta a função da corporação: Identificação da orientação moral e filosófica para as operação e gestão da empresa.</p> <p>O interesse de todos os <i>stakeholders</i> possui valor intrínseco.</p>	<p>Envolve conceitos filosóficos bem aceitos.</p> <p>Estabelece um equilíbrio entre lucro e questões éticas.</p> <p>Recorre aos direitos, sejam eles individuais ou de grupos (contrato social ou utilitarismo).</p>

Fonte: Adaptado de Donaldson e Pretson (1995).

As perspectivas apresentadas por Donaldson e Pretson (1995), ao serem trabalhadas de forma alinhada, possui o seguinte formato, nas extremidades, encontra-se os aspectos descritivos, o qual considera as observações externas. Os aspectos descritivos são amparados pelos instrumentais, pois o segundo proporciona as evidências que ligam a gestão das partes interessadas ao desempenho corporativo. Como elemento central, a perspectiva normativa é fundamental, pois se encontra pautada nos preceitos morais que devem nortear os gestores em sua conduta (DONALDSON; PRETSON, 1995).

Os gestores tem grande importância para a teoria das partes interessadas, haja vista que eles desempenham um papel fundamental frente às organizações. Sendo assim, munidos de preceitos morais os gestores devem pautar suas ações diante da moralidade, uma vez que ele é o intermediador entre empresa e parceiros. Neste aspecto, além das perspectivas descritivas, instrumental e normativa, também é

empregado à teoria dos *stakeholders* o papel gerencial, já que os gestores são incumbidos de administrar recursos e ações que beneficiem a todos, no caso os parceiros (DONALDSON; PRETSON, 1995).

Quando uma empresa considera os seus *stakeholders* agentes significativos para a suas operações, ela busca através de suas práticas uma prestação de serviços que podem ser benéficos à sociedade, Maignan e Ralston (2012) destaca que as empresas podem auxiliar na resolução de problemas sociais e desenvolver métodos participativos frente à comunidade e organizações sem fins lucrativos. Diante dessa possibilidade levantada por Maignan e Ralston (2012), destaco neste projeto, uma grande preocupação que gira em torno da atuação das empresas frente às demandas da comunidade, uma vez que estas são afetadas pelas atividades empresarias (INSTITUTO ETHOS, 2003).

Pesquisas recentes destacam a prática da RSE como um caminho para proporcionar a comunidade benefícios e oportunidades de desenvolvimento, nesse aspecto, a teoria dos *stakeholders* se faz presente quando demonstra que as relações existentes entre empresas e comunidades, trazem vantagens para ambos os lados. Horisch, Freeman e Schaltegger (2014), ao desenvolver a temática dos *stakeholders* por uma perspectiva sustentável, destacam que na execução de um negócio, é fundamental uma gestão que crie valores alinhados a sustentabilidade, assim, as organizações devem pensar além do lucro e estabelecer valores compatíveis ao cenário social e ambiental.

Neste contexto, vistas a centralidade da RSE, assim como sua relação com seus *stakeholders* em um ambiente repleto de interesses, será discutido na próxima seção a importância da prática da RSE destinada à comunidade. Assim, alinhado ao objetivo proposto nesta pesquisa, apresentaremos também uma estratégia de RSE que pode ser praticada em face da comunidade, proporcionando assim, empreendimentos sustentáveis.

## 2.2 DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL À COMUNIDADE

Tradicionalmente, as organizações por pressões de leis aplica a filantropia como forma de minimizar o impacto que as empresas causam à comunidade, entretanto,



os resultados quando se utiliza a filantropia em meio a uma sociedade que possa vir a ser prejudicada pela sua atuação, não parece desfavorável, uma vez que em sua origem, trata-se de uma capacidade de atender aos menos favorecidos (CARROLL, 1991) frente as suas necessidades. Contudo, um ponto a avaliar é o quanto uma comunidade pode se tornar dependente de recursos originados por meio da utilização da filantropia. Não seria essa uma forma assistencialista que pode aprisionar os sujeitos a um modelo de dependência de recursos, que por vezes, pode não ser fornecido em algum momento?

Diante dessa dependência que pode ser causada a comunidade, estudos são realizados com objetivo de buscar alternativas para evolução da RSE. A ideia é de que as empresas possam promover por meio da RSE novas estratégias de atuação, através de apoios e incentivos sustentáveis para com a comunidade. Newell e Frynas (2007) enfatizam que em nível internacional, órgãos como as Organização das Nações Unidas - ONU, Banco Mundial e agências nacionais de desenvolvimento conferem a RSE como instrumento primordial no combate a pobreza e exclusão social, para isso, o setor privado deve apresentar-se de forma responsável ao desempenhar suas tarefas.

Neste cerne, ao considerar que as empresas podem ir além das práticas filantrópicas e inovar em sua forma de atuação, novos métodos poderão ser promovidos de forma a impulsionar à comunidade por meio de sua criatividade, tendo como foco, alternativas sustentáveis. Comini, Aguiar e Barki (2012) enfatizam que as parcerias criam oportunidades de relações entre as empresas tradicionais e empresas com fins sociais, seja como fornecedores de produtos ou serviços ou como distribuidores.

Newell e Frynas (2007) desvelam sobre a importância da preocupação atual quando se relaciona negócios e pobreza, sendo necessário, pensar sobre diversos contextos, pois o que funciona em determinada localidade, pode não funcionar em outra, deste modo, ao estudar essas particularidades, será possível compreender esse novo mecanismo de investigação. As iniciativas de RSE podem ser o ponto de partida em busca de estimular as comunidades rumo a soluções de problemas sociais e ambientais, para isso as parcerias entre setor privado, governo e

sociedade civil pode ser uma escolha vantajosa para todas as partes (NEWELL; FRYNAS, 2007).

Pensando em parcerias benéficas para comunidade, Comini e Teodósio (2012) através de pesquisas evidenciam o surgimento de novas estratégias de responsabilidade social empresarial, e aponta o negócio inclusivo com uma alternativa para geração de emprego e renda de forma autossustentável. Assim, as empresas podem ser agentes de grande impotência para combater a miséria que opera no planeta (PRAHALAD; HART, 2002), além de colaborar para que emane da comunidade uma criatividade que por vezes encontra-se velada.

Pesquisas como a de Comini e Teodósio (2012) trazem a tona indicadores importantes quando relacionados à capacidade de atuação empresarial frente à necessidade da população carente e, aponta os negócios sociais (NS) como uma grande possibilidade de minorar a pobreza que assola a sociedade. A pesquisa realiza um levantamento sobre qual segmento seria capaz de promover adequadamente negócio inclusivo para a população, nesse quesito, destaca-se em primeiro lugar, com 36,4% as grandes empresas; seguida de 30,9% setor público; 12,7% ONG'S; 9,8% cooperativas; 5,3% micro e pequenas empresas; 4,7% médias empresas e 0,1% nenhum seguimento (COMINI; TEODÓSIO, 2012).

Com o exposto, conclui-se que, de fato, a teoria da RSE deve preocupar-se com os seus *stakeholders* e a eles trazer benefícios, já que a ação empresarial pode afetar de forma positiva ou negativa a vida da sociedade. Destaca-se nesse projeto, à importância da relação entre empresa e comunidade, evidencia-se ainda, novas estratégias de RSE, apontando o negócio inclusivo com uma alternativa para geração de emprego e renda para as comunidades carentes (COMINI; TEODÓSIO, 2012).

No tópico a seguir, será apresentado o NS como uma via alternativa para prática da RSE, de modo que as ações das empresas superem os benefícios filantrópicos e abrace novas metodologias sustentáveis para a comunidade, em especial, as mais carentes. Nesse aspecto, remontando a temática dessa pesquisa, apresenta-se a seguir a abordagem de negócio social (YUNUS, 2010; KIYAMA; COMINI; AMARIO, 2014; ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014) e sua performance.

### 3 NEGÓCIO SOCIAL

A discussão sobre negócio social (NS) conforme enuncia Barki et al. (2015), surge através do economista chamado Muhammad Yunus, laureado em 2006 com o prêmio Nobel da Paz. Yunus, com a finalidade de minorar a pobreza para classe que não tem condições de aquisição de crédito em um modelo bancário tradicional, criou em 1976 o primeiro empreendimento bancário de microcrédito, o Grameen Bank, que tem como objetivo oferecer crédito aos pobres do País Asiático (YUNUS, 2010).

A busca de Yunus para melhoria dos problemas sociais, de forma a erradicar a pobreza de maneira sustentável, impulsionou o início dos estudos e pensamentos à cerca do tema. Não limitado ao seu primeiro trabalho no Grameen Bank, o precursor dessa corrente teórica se dedicou ao desenvolvimento da abordagem de negócio com fins sociais e, apresentou os sete princípios de um NS (YUNUS, 2010).

Segundo Yunus (2010, p. 21), os sete princípios são:

- 1- O objetivo do negócio é a superação da pobreza ou de um ou mais problemas em áreas como educação, saúde, acesso à tecnologia, meio ambiente etc. que ameaçam as pessoas e a sociedade - e não a maximização dos lucros;
- 2- A empresa alcançará a sustentabilidade econômica e financeira;
- 3- Os investidores recebem de volta apenas o montante investido. Não se paga nenhum dividendo além do retorno do investimento inicial;
- 4- Quando o montante do investimento é recuperado, o lucro fica com a empresa para cobrir expansões e melhorias;
- 5- A empresa será ambientalmente consciente;
- 6- A força de trabalho recebe salários de mercado e desfruta condições de trabalho melhores que as usuais;
- 7- Faça-o com alegria!

Os princípios que Yunus (2010) apresenta, delimita para o autor o que de fato deve ser tomado como base para que uma organização se configure em um NS, de modo que busque através de um método de negócio a erradicação da pobreza, desemprego, fome, doenças, analfabetismo, tudo isso, de forma sustentável. Vale destacar que o sétimo princípio é um elemento diferenciador, algo subjetivo e inerente ao sujeito, já que por sua finalidade social relevante, o NS precisa ser executado com contentamento e sentimento de prazer.

Embora Yunus (2010) seja o precursor do termo “negócio social”, as autoras Rosolen, Tiscoski e Comini (2014), destacam que anteriormente já havia estudos nos Estados Unidos que empregavam a terminologia de “empreendedor social” e “empresa social” (em inglês: *social entrepreneurship* and *social enterprise*). Ademais, é preciso realçar também a existência de outras terminologias que foram surgindo nos escritos de alguns autores, essas diferenças, são explicadas em razão do termo ser mais usual em cada região e, da realidade presente em cada contexto, também se leva em consideração aspectos políticos, sociais e econômicos (KIYAMA; COMINI; AMARIO, 2014; ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014). Para favorecer a visualização dos principais termos e conceitos empregados a esse campo de estudo, eles serão apresentados em ordem alfabética no Quadro 2:

Quadro 2 – Principais terminologias e conceitos de empresas sociais

<b>Terminologia</b>	<b>Autores relevantes no contexto</b>	<b>Descrição genérica do conceito</b>
Empreendedorismo Social	Rosolen, Tiscoski e Comini (2014)	Cria valor social através de um método inovador de produtos ou serviços cujo objetivo seja a transformação social.
Empresa Social	Dees (1998)	Orientação de mercado que visa promover o bem estar social aos beneficiados de forma independente. Busca condições mais sustentáveis através da geração de renda ao invés de doações.
Negócio com base na pirâmide	Márquez, Reficco e Berger (2009)	Negócio destinado à melhoria de vida das pessoas localizadas na base da pirâmide, ou, pessoas pobres cuja condição econômica seja desfavorável.
Negócio com impacto social	Petrini, Scherer e Back (2016)	Organizações que buscam solucionar demandas relacionadas aos problemas sociais por meio da oferta de produtos e serviços com preço acessível, ou, pelo método da inclusão de indivíduos em seus processos. Busca sustentabilidade financeira e a distribuição de lucros é optativa.
Negócio Social (NS)	Yunus (2010)	Método de negócio que tem como objetivo primordial a solução de problemas sociais. Neste modelo, o lucro é reinvestido no próprio negócio, os investidores e proprietários recebem de volta apenas o montante investido.
Negócios Inclusivos (NI)	Marquez, Reficco e Berger (2009); Comini e Teodósio (2012)	Inclusão da classe com menor poder de renda e de recursos na economia, através da via mercadológica, objetivando a geração de empregos e renda, esse modelo também inclui as pessoas com deficiência (PCD).

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Embora diversos teóricos tenham colaborado para o crescimento do campo, as teorias são similares (NASCIMENTO et al., 2012), o que demonstra a necessidade

de haver um consenso sobre qual terminologia deve ser empregada a esse campo de pesquisa, entretanto, por meio de publicações e estudos bibliométricos, identifica-se que essa consonância encontra-se longe da realidade (COMINI; BARKI ; AGUIAR, 2012). Para Rosolen, Tiskoski e Comini (2014), os diversos nomes empregados a essa corrente teórica é explicado devido à falta de maturidade do campo e, sugerem que conceitos mais sólidos devem ser formados para o crescimento dessa abordagem.

Apesar de haver uma variedade de nomenclatura na literatura, no Brasil, e nos países em desenvolvimento, o termo NS e NI é mais usual (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014). Diante do exposto, para o desenvolvimento desse projeto, o termo NS ganhará destaque, mantendo assim uma conexão com o objetivo geral proposto nessa dissertação.

Após explanação das principais terminologias e conceitos empregados ao campo de NS, é preciso destacar que existem três perspectivas que buscam descrever as características de uma empresa com finalidade social: (1) perspectiva europeia; (2) perspectiva norte-americana; e, (3) perspectiva dos países em desenvolvimento (REFICCO; GUTIÉRREZ; TRUJILLO, 2006; KIYAMA; COMINI; D` MARIO, 2014; ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014). O quadro 3 apresenta as principais características:

Quadro 3 – Principais perspectiva e características de empresas sociais

(continua)

Perspectivas	Características
Europeia	<p>Economia social voltada para associações, ONG`s e cooperativas. Visam à promoção de benefícios essenciais para a comunidade ao invés de lucro.</p> <p>Adoção de empresas sociais como instrumento alternativo para as políticas públicas.</p> <p>Sua criação envolve a iniciativa de um grupo de pessoas.</p> <p>Recursos empresariais advindo de diversas fontes.</p> <p>Tomada de decisão democrática.</p>

Quadro 3 – Principais perspectiva e características de empresas sociais

(continuação)

Perspectivas	Características
Norte Americana	<p>Atividades comerciais com finalidade de contribuir para o bem coletivo.</p> <p>Não há conflito entre valor social e valor econômico. Empresas sociais assumem diferentes formas.</p> <p>Acredita que a propriedade privada também é capaz de solucionar problemas sociais.</p> <p>Considera a prática filantrópica adotada pelas empresas privadas eficaz em países desenvolvidos.</p> <p>Adota técnicas de empresas privadas para manter-se competitiva no mercado.</p> <p>Atividade filantrópica é considerada um investimento social, entretanto, deve gerar recompensa.</p>
Países em desenvolvimento	<p>Redução da pobreza através da inclusão de pessoas com baixa renda no mundo dos negócios, seja por meio do consumo, fornecimento e distribuição de bens e serviços.</p> <p>Possibilitar que os pobres sejam agentes econômicos.</p> <p>Visa à criação de negócio para a base da pirâmide.</p>

Fonte: Adaptado de Reficco, Gutiérrez e Trujillo (2006); Márquez, Reficco e Berger (2009).

Através das três perspectivas apresentadas, é possível afirmar que existem entre elas algumas diferenças ao tratar sobre as empresas sociais. A perspectiva europeia volta-se para um conjunto de entidades que são capazes de atuar em detrimento da falta de políticas públicas eficazes, e para isso, aponta as associações, ONGs, cooperativas e a economia solidária como órgãos competentes para fomentar o benefício à comunidade.

A perspectiva Norte Americana dá credibilidade à filantropia praticada pelas empresas privadas de tal forma que deve gerar benefícios para as partes envolvidas. No tocante a operacionalização de uma empresa social, acredita-se que para esse modelo também deve ser utilizada as mesmas ferramentas das empresas privadas, objetivando assim a manutenção da empresa no mercado diante da grande concorrência. Por fim, os países em desenvolvimento preocupam-se com a base da pirâmide, de modo que por intermédio das empresas sociais, a população

pobre tenha acesso à economia, seja como fornecedores de bens e serviços ou como trabalhadores.

O sistema econômico operante encadeou uma série de acontecimentos de natureza social e ambiental, despertando preocupações antes não existentes, nesse cenário, governo, empresas e sociedade iniciaram debates de forma a buscar soluções para combater as diferenças sociais e as problemáticas ambientais (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014). No que concerne a soluções de problemas sociais, Xavier e Maranhão (2010) aludem que o Estado apresenta-se ineficiente diante das demandas da sociedade e, não consegue cumprir com as obrigações inicialmente destinadas a ele.

Nesse contexto adverso, aumenta o crescimento e enraizamento do setor privado, de modo a preencher lacunas deixadas pelo Estado (XAVIER; MARANHÃO, 2010). Embora haja grandes reflexos, ao se pensar o setor privado como um mecanismo alternativo que supre as demandas da sociedade, é preciso tecer grandes reflexões sobre a forma como as empresas privadas atuam.

Nessa conjuntura, torna-se necessário evidenciar alguns pontos relevantes para chegar ao entendimento de que embora haja colaboração, o pano de fundo das empresas privadas, em sua maioria, encontra-se fixado na lucratividade obtida por meio de suas operações. O setor privado tende ao encontro dos possíveis retornos que suas ações podem lhe proporcionar, e para isso, se utiliza de ferramentas estratégicas, como por exemplo, a RSE (XAVIER; MARANHÃO, 2010).

Nesse contexto em que as empresas privadas possuem a razão de existir enraizada na busca de crescimento e lucratividade, é preciso pensar nas classes que não possuem poder aquisitivo para obtenção de produtos e serviços ofertados no cenário capitalista. Diante da necessidade de gerar condições de acesso a sociedade considerada pobre, surge os novos modelos de organização, na qual predomina a preocupação social ao invés do lucro (YUNUS, 2010; ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014).

Yunus, Moingeon e Ortega (2010), acentua que a abordagem de NS pode ser considerada além de nova no mundo dos negócios, similar a de um negócio tradicional, no que concerne a execução das atividades, já que reúne elementos como: clientes; venda de produtos e serviços; custos com mão de obra e matéria

prima e, controle financeiro. Em contraste, a razão de existir de um negócio social e de um negócio tradicional não apresenta similaridades, já que um NS não se destina a maximização do lucro através de elevadas receitas, mas, a solução de problemas sociais (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Yunus (2010) apresenta duas tipologias de NS: (I) qualquer empresa que apresente uma receita e despesas estáveis e, se propõe a solucionar problemas de natureza social – todo lucro é investido na empresa, seja para o seu desenvolvimento ou melhoria de seus processos; e, (II) qualquer empresa que possui finalidade lucrativa, porém de posse de pessoas consideradas pobres - o fundo destina-se a uma razão social específica, como por exemplo, a obtenção de renda para os participantes.

Os dois tipos de negócio social apresentado pelo autor, possui uma essência voltada para a resolução de problemas originados de uma sociedade considerada carente, entretanto o negócio tipo I deixa evidente que sua natureza não é a obtenção do lucro, mas sim a manutenção do negócio, o que permite neste caso, uma atividade duradoura e sustentável. Se referindo ao NS tipo II, este já é de natureza lucrativa, porém, de posse de pessoas pobres, o que ocasionalmente possibilita a redução da pobreza daqueles que gerem o seu próprio negócio. O negócio tipo I apresenta-se de maneira complexa, pois, investidores e proprietários só podem resgatar a quantia investida, não cabendo a esse modelo, o recebimento de lucros ou dividendo e, caso haja ganhos destinados aos proprietários e investidos além do valor investido, esse não será considerado um NS (YUNUS, 2010).

Sobre o que pode ou não ser considerado um negócio social, Yunus (2010) apresenta algumas empresas que por vezes podem se confundir com o que o autor denomina ser um NS, em contra partida, apresenta algumas possibilidades de empresas que podem ser consideradas um NS ou possuem a capacidade de criar um NS. Uma Fundação, embora tenha uma atividade beneficente, cujo objetivo é enraizado nas doações sociais, não pode ser considerado um NS, por não ser autossustentável, já que sua existência demanda doações, o que a torna financeiramente dependente (YUNUS, 2010).

As Organizações não Governamentais - ONGs, vivem sob forte carência de dinheiro e demandam tempo para obter fundos para sua manutenção, sendo incapazes de manter suas atividades sem contribuições. (YUNUS, 2010). No entanto, o autor



ressalta que tanto uma associação quanto uma ONG não é considerado um NS, mas podem potencializar um NS, desde que haja uma separação legal, contábil, financeira e partilhem dos mesmos objetivos (YUNUS, 2010). Em consonância a essa alternativa de uma associação ou ONG criar um NS, encontra-se a perspectiva europeia, que indica esses dois modelos como opções válidas para atuar frente às necessidades sociais.

A cooperativa é apontada na visão europeia como impulsionadoras de um NS, mas para isso, o próprio Yunus (2010) explica que o cooperativismo foi criado no século XIX, pelo socialista Robert Owen e, delineava um propósito que favorecesse o aumento de poder dos pobres, sendo que as cooperativas devem promover o desenvolvimento econômico e incentivar a autossuficiência. Com esses parâmetros, é possível considerar as cooperativas um NS, contudo, seus proprietários precisam ser de origem pobre, destarte, o lucro criado pela cooperativa ajudaria os pobres a sair da situação de pobreza, assim, considera-se uma ação favorável à sociedade (YUNUS, 2010).

Em tempo, cabe dizer que os NS propõe um novo direcionamento na vida daqueles que se encontram a mercês do sistema capitalista, através da criação de emprego e geração de renda para a população. O NS também permite que as pessoas com baixo poder de aquisição de produtos e serviços, possam obtê-los, já que se ofertados pelas empresas tradicionais, não teria como consegui-los em razão do preço praticado (YUNUS, 2010; KIYAMA; COMINI; D`AMARIO, 2014).

Neste contexto, vistas que o NS pode ser um meio para minorar a pobreza e fornecer emprego e renda para a população de baixa renda, destaca-se como um de seus princípios fundamentais a sustentabilidade (YUNUS, 2010), à qual será discutida na próxima seção.

### 3.1 SUSTENTABILIDADE

Um conceito mundial sobre sustentabilidade está presente no relatório Brundtland ou Nosso futuro comum (*Our Comon Future*), publicado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, em que denomina a sustentabilidade como: “o desenvolvimento sustentável que procura atender às necessidades e aspirações do

presente sem comprometer a possibilidade de atendê-las no futuro” (CMMAD, 1988, p. 44). Esse conceito tomou maiores proporções e foi disseminado através da Conferência das Nações Unidas (ONU), no Rio de Janeiro no ano de 1992 – Rio 92 (MAIA; PIRES, 2011).

Para Claro, Claro e Amâncio (2008), o conceito de sustentabilidade engloba uma série de responsabilidades que devem ser compartilhadas, por compreender questões que se encontram envolta da sociedade. A sustentabilidade é um conceito complexo (RAMOS; CAEIRO, 2010) e dinâmico por envolver três dimensões (*Tripple Bottom Line*): o econômico, o social e o ambiental, essa combinação de elementos ao se equilibrarem proporciona a sustentabilidade (CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009).

Sobre as dimensões econômica, social e ambiental, Ciegis, Ramanauskiene e Martinkus (2009) deixam evidente que essas dimensões são interligadas e complementares e, diante dessa junção é possível o bem comum para as gerações atuais e futuras. A dimensão econômica almeja a preservação do capital, a maximização do fluxo de renda e a justiça distributiva, para que as gerações futuras também usufruam do que há na sociedade (CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009).

A dimensão ambiental concentra-se na vitalidade geral e saúde do ecossistema, é preciso lutar pela manutenção das diversidades biológicas, para assim, garantir o equilíbrio da natureza e adaptar-se as modificações sofridas pela biosfera (CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009). Por fim, a dimensão social, preocupa-se com a redução da vulnerabilidade, com a manutenção cultural da população e de forma geral, com os problemas sociais presentes no tocante econômico, ambiental e social, para essa dimensão, a sustentabilidade é uma responsabilidade compartilhada (CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009).

Os conceitos empregados à sustentabilidade e as dimensões que se apresentam, mostra-se preocupadas com o futuro, com a longevidade, o que torna necessário um alinhamento na forma de atuar das organizações, sejam elas com finalidade econômica ou social. O que chama atenção na sustentabilidade e encontra-se alinhado a proposta de negócio social é, a criação de um sistema social e econômico que dê aparatos aos seguintes objetivos: aumento da renda real, avanço

do nível de educação, melhoria da saúde das populações e na qualidade de vida geral, tudo isso, preservando o meio ambiente (MARKANDYA; BARBIER, 1989).

A inquietação referente à prática da sustentabilidade também é debatida em nível global. Baseando-se no equilíbrio das três dimensões do desenvolvimento sustentável: o econômico, o social e o ambiental, em Setembro de 2015 foi aprovado o documento denominado de “Transformando Nosso Mundo: A agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”. Essa agenda foi resultado final da Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável, aprovado na Rio+20, e tem como meta o alcance 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 17), para a conquista desse grande desafio, será necessário à participação de diversos agentes, como: Nações Unidas, governo, mídia, academia, sociedade civil e setor privado (PNUD, 2015a). Os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS 17) são demonstrados abaixo, conforme a figura 2:

Figura 2. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS



Fonte: PNUD (2015a).

Os ODS engloba uma variedade de preocupação relacionada à pobreza, fome, saúde, educação, gênero, saneamento básico, energia, trabalho, infraestrutura,

desigualdades sociais, cidades sustentáveis, consumo consciente, mudanças climáticas, vida das espécies aquáticas e terrestres, justiça e paz e, por fim, parcerias e meio de implementação. Embora os ODS tenham relevância a nível mundial, não é preciso muita reflexão para afirmar que as ações propostas por esses objetivos podem ser iniciadas através de ações locais (PNUD, 2015a), e para isso, mesmo diante de desafios (SACHS, 2008), novos métodos precisam ser construídos para que as mudanças possam vir a acontecer.

Sachs (2008) enfatiza que a proteção da natureza, o acelerado crescimento demográfico, a redução da desigualdade social e a eliminação da pobreza, são grandes desafios que precisam ser vencidos para manter o equilíbrio do desenvolvimento sustentável. Diante desses desafios, apresentam-se quatro motivos que sustentam esses conflitos sociais e ecológicos. Primeiramente, a população cresce de forma veloz; um segundo ponto, encontra-se pautado em uma economia que não vela pela miséria que assola a humanidade; o terceiro fator, enraíza-se nas instituições que pouco se preocupam com os problemas globais; e por fim, a violência humana praticada sobre os ecossistemas do planeta (SACHS, 2008).

Vencer os quatro desafios para obtenção do desenvolvimento sustentável não é tarefa fácil, entretanto, com a colaboração mundial é possível vencer as incapacidades presentes na esfera coletiva (SACHS, 2008). Alguns trabalhos empíricos com foco nas dimensões do desenvolvimento sustentável indicam que, para que haja o equilíbrio entre o econômico, social e ambiental, é preciso à participação de vários agentes, haja vista que as ações necessitam de um direcionamento para o coletivo, o que necessariamente requer alto conhecimento sobre a realidade local a ser trabalhada (ABRAMOVAY, 2010).

Diante disso, ao considerar a coletividade e o bem comum, novas parcerias devem emergir entre o primeiro, segundo e terceiro setor de modo que fomenta negócios sustentáveis para as comunidades. O agir local inúmeras vezes é refletido em maior escala, o que seriam de comunidades carentes se mundialmente os problemas não fossem solucionados? Faleceriam?. O que precisa ficar claro nesse aspecto é que diante da realidade apresentada, novas tentativas precisam ser implementadas, objetivando a qualidade de vida das pessoas de forma sustentável.

Os NS podem representar um passo inicial para o alcance de alguns objetivos propostos pela Conferência das Nações Unidas, podendo emergir pela própria comunidade ou impulsionado pelos três setores da econômica, como acredita Fischer (2005). Indo de encontro a essa possibilidade, Sanders e McClellan (2014) apontam o NS como um empreendimento que permite eficiência de recursos de forma consciente, além de propor aos problemas sociais uma alternativa de negócio duradouro (sustentável).

Um dos princípios referido por Yunus (2010) quando alude sobre as características de um negócio social, é a sustentabilidade econômica e financeira que os NS precisam adquirir, isso significa que um NS deverá se autossustentável, de forma a gerar recursos para sua própria sobrevivência sem depender de doações. Quando um NS adquire sua sustentabilidade, os seus participantes passam a caminhar com os próprios pés, sendo que, para a população de baixa renda, adquirir a sustentabilidade torna-se uma conquista significativa, já que através desse método é proporcionado capacitação e renda sustentável (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Com o exposto, torna-se evidente que as dimensões da sustentabilidade são inerentes à necessidade de promover o melhor para as pessoas e para a nossa casa comum (planeta). Atrelado ao pensamento de que a RSE pode ser capaz de colaborar para o nascimento de NS, e de que os NS têm como um de seus princípios ser sustentável, objetiva-se no presente estudo, portanto, clarificar sobre uma possibilidade de surgimento de um NS através de uma cooperativa, já que é capaz de gerar emprego e renda para a população carente de forma duradoura, vejamos a seguir no próximo tópico.

## 4 COOPERATIVISMO

O movimento cooperativista emergiu no século XIX em meio a Revolução Industrial. Este movimento surgiu com uma proposta contrária a do sistema capitalista, e apresentou um novo arranjo organizacional cujo alicerce fundamenta-se na cooperação entre seus associados (NAMORADO, 2009). Nesse modelo, exclui-se toda a lógica do capital e reúne elementos que prioriza a participação nas relações de trabalho. Nessa linha, Cançado et al. (2013) enfatiza que ao contrário do sistema capitalista que valoriza apenas o dinheiro, o verdadeiro movimento cooperativista provoca um afastamento da racionalidade utilitária, e permite que haja a valorização do ser humano em relação ao capital.

O cooperativismo surgiu a partir da necessidade de diminuir o impacto de fatores resultantes do sistema capitalista, tais como o desemprego, a exclusão, a desigualdade e a insuficiência de renda (BENINI; BENINI, 2015). De acordo como Veiga e Fonseca (2002), além de ser um enfrentamento ao sistema capitalista, o cooperativismo possui uma atuação econômica que permite a cooperação, além de um novo formato de trabalho que incluiu a participação e inclusão social de maneira democrática e justa.

Segundo Benini e Benini (2015), os trabalhadores encontraram em organizações socioprodutivas uma maneira de gerar trabalho e renda para os trabalhadores associados. Tais organizações são caracterizadas por distintas maneiras de trabalho associado, tomando formas de fábricas recuperadas, associações de pequenos produtores, empresas de autogestão ou cooperativas populares (BENINI; BENINI, 2015).

Apesar de apresentarem diferentes estruturas, as diversas formas de cooperativismo possuem características comuns e foram desenvolvidas a partir da necessidade de adoção de formas organizacionais contrárias àquelas existentes (BENINI; BENINI, 2015). De acordo com Benini e Benini (2015) o surgimento destas novas formas organizacionais se deu em torno da adoção de um modelo com associação horizontal ao invés da dominação vertical típica do capitalismo; do trabalho associado, em detrimento do trabalho assalariado (dado pela mercadorização da força de trabalho) e; da autogestão, substituindo a heterogestão.

Os embates que culminaram no desenvolvimento do cooperativismo tinham como precursores a realização de um ideal marxista. Segundo Marx (2003, p.49), citado por Benini e Benini (2015), cabe às cooperativas o papel de “substituir o sistema capitalista”; “regular a produção nacional segundo um plano comum”; pôr fim “à constante anarquia e as convulsões periódicas” “consequências inevitáveis da produção capitalista”; ser o “comunismo realizável”.

Em termos de regulação, para legitimar o movimento cooperativista, surgiu no Brasil à primeira Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. A referida lei, em sua composição descreve sobre as políticas de constituição de uma cooperativa, bem como os requisitos obrigatórios para o seu funcionamento. Em termos de descrição conceitual ao termo “cooperativa”, pelo amparo da lei, art. 4º, têm-se como definição de cooperativa uma “sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados” (BRASIL, 1971). No que se refere à definição de atos cooperativos, o art. 79 define como “os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aqueles e pelas cooperativas entre si quando associados, para a consecução dos objetivos sociais” (BRASIL, 1971).

Nesse primeiro momento, já é possível perceber que ao se referir aos atos cooperativos previstos em lei, surge uma preocupação relevante. Essa preocupação existe em torno do “social”, por isso, enquanto um modelo de organização, as cooperativas na sua forma original, apresentam-se com uma preocupação social significativa frente aos seus associados. Alguns autores como Paranque e Willmott (2014), enxergam o movimento cooperativista como um mecanismo que potencializa postos de trabalho, e em convergência com a lei, deixam claro que, além da função gerencial que é um princípio básico a toda organização, as cooperativas também precisam fazer uma articulação entre as questões políticas e sociais.

Leca, Gond e Cruz (2014), realçam que as cooperativas são arranjos organizacionais que devem conciliar valores como a solidariedade, a prática de gestão como alicerce para o desenvolvimento da sua filosofia, manter-se focado nos objetivos para o alcance dos resultados, estar atento as práticas de mercado e nos princípios cooperativistas instituídos pela Aliança Cooperativa Internacional ou International Alliance Co-operativa (ICA).

Criada em 1985 a ICA é uma associação internacional sem fins lucrativo que fornece informações, define e defende os princípios cooperativos e promove o desenvolvimento do comércio cooperativista em nível internacional (ICA, 2017). Segundo a ICA, cooperativismo é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para atender suas necessidades e aspirações comuns nas áreas econômicas, sociais e culturais através de uma empresa de propriedade conjunta e controlada democraticamente (ICA, 2017).

Filiada ao ICA, em nível nacional existe a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Instituída em 1969 no IV congresso brasileiro de cooperativismo, a OCB é a instituição responsável por fomentar e defender o cooperativismo no Brasil, nesse intuito, o cooperativismo é apresentado como recurso que possibilita justiça, felicidade, equilíbrio e oportunidade de melhoria para todos em nível mundial (OCB, 2017).

A OCB considera que uma cooperativa se inicia quando um grupo de pessoas se reúne com o mesmo propósito, tornando-se uma organização na qual todos passam a ser proprietários. Seguindo essa filosofia, a OCB acredita que através de uma cooperativa é possível reunir vários elementos como: o desenvolvimento econômico e social, a produtividade e sustentabilidade, o individual e o coletivo (OCB, 2017). A OCB também se norteia pelos sete princípios cooperativistas instituídos pelo ICA, vejamos no quadro 4 quais são eles, e como se definem.

Quadro 4 – Princípios cooperativistas

(continua)

<b>Princípios</b>	<b>Definição</b>
Adesão Livre e Voluntária	As cooperativas são abertas para todas as pessoas que queiram participar, estejam alinhadas ao seu objetivo econômico, e dispostas a assumir suas responsabilidades como membro. Não existe qualquer discriminação por sexo, raça, classe, crença ou ideologia.
Gestão Democrática	As cooperativas são organizações democráticas controladas por todos os seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. E os representantes oficiais são eleitos por todo o grupo.



### Quadro 4 – Princípios cooperativistas

(continuação)

<b>Princípios</b>	<b>Definição</b>
Participação Econômica dos Membros	Em uma cooperativa, os membros contribuem equitativamente para o capital da organização. Parte do montante é, normalmente, propriedade comum da cooperativa e os membros recebem remuneração limitada ao capital integralizado, quando há. Os excedentes da cooperativa podem ser destinados às seguintes finalidades: benefícios aos membros, apoio a outras atividades aprovadas pelos cooperados ou para o desenvolvimento da própria cooperativa. Tudo sempre decidido democraticamente.
Autonomia e independência	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros, e nada deve mudar isso. Se uma cooperativa firmar acordos com outras organizações, públicas ou privadas, deve fazer em condições de assegurar o controle democrático pelos membros e a sua autonomia.
Educação, Formação e Informação	Ser cooperativista é se comprometer com o futuro dos cooperados, do movimento e das comunidades. As cooperativas promovem a educação e a formação para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para o desenvolvimento dos negócios e, conseqüentemente, dos lugares onde estão presentes. Além disso, oferece informações para o público em geral, especialmente jovens, sobre a natureza e vantagens do cooperativismo.
Intercooperação	Cooperativismo é trabalhar em conjunto. É assim, atuando juntas, que as cooperativas dão mais força ao movimento e servem de forma mais eficaz aos cooperados. Sejam unidas em estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, o objetivo é sempre se juntar em torno de um bem comum.
Interesse pela Comunidade	Contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades é algo natural ao cooperativismo. As cooperativas fazem isso por meio de políticas aprovadas pelos membros.

Fonte: Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2017).

As discussões em torno do cooperativismo dividem opiniões fundamentadas em bases epistemológicas distintas. Luxemburgo (2005), por exemplo, argumenta que

as cooperativas não conseguiram realizar o ideal marxista, sendo criticadas na própria crítica que elas fazem ao reformismo (LUXEMBURGO, 2005). Segundo Luxemburgo (2005), o modelo cooperativista perpetua a exploração e propriedade dos meios de produção, uma vez que foram colocados em pauta apenas elementos que visam melhorias conjunturais, tais como a proteção social estatal e melhoria salarial. Além disso, a autora defende que no cooperativismo os operários desempenham o papel do patrão capitalista, uma vez que acabam governando a si mesmos.

Já na visão de Lago e Silva (2012) as cooperativas são capazes de cumprir um papel social significativo quando reúnem alguns princípios como a produtividade, que visa à melhoria da renda dos seus associados; oportunidade de trabalho e; capacidade de gerar economia de forma a manter ativo o negócio e, ao mesmo tempo, colaborar para o enfrentamento das questões sociais. Convergindo com Lago e Silva (2012), Yunus (2010) enfatiza que uma cooperativa pode ser um negócio social se a característica dos sócios (proprietários) for de natureza pobre, sendo que sua participação colabora no enfrentamento a pobreza e traz benefícios aos cooperados.

Alguns estudos empíricos demonstram diversas contribuições do cooperativismo para a sociedade. Em abordagem que evidencia as relações de gênero presentes em cooperativas, Lima (2012) analisa a mobilização feminina em uma cooperativa habitacional. A autora vai além da análise que privilegia o foco econômico e identifica a interferência de fatores como a articulação da rede de sociabilidade e o espírito de solidariedade.

Outra pesquisa recente demonstra um quesito negativo na aplicação do modelo de cooperativismo. Ela foi realizada por Leite e Batalha (2016) e tem como objetivo principal analisar o papel das cooperativas agropecuárias na difusão de práticas agrícolas mais sustentáveis entre seus cooperados. Os autores identificaram a existência de falhas de comunicação entre cooperativa e cooperados, principalmente quando várias ações que as cooperativas afirmaram implementar não foram reconhecidas pelos cooperados.

Outros estudos, realizaram uma pesquisa exploratória em duas cooperativas de reciclagem de Santo André (SP), com o objetivo de averiguar a colaboração do

cooperativismo em relação a fatores tais como: a geração de trabalho e renda, à possibilidade de auxiliar no processo de transformação social e resgate da cidadania, e sua contribuição para a sustentabilidade (GUARDABASSIO; PEREIRA; AMORIM, 2017). Os resultados da referida pesquisa apontam que embora o cooperativismo possa favorecer a geração de emprego e renda e estimular o resgate da cidadania, o quesito sustentabilidade ainda precisa ser melhor trabalhado pelas cooperativas. Segundo Guardabassio, Pereira e Amorim (2017) algumas políticas públicas implantadas foram importantes para o desenvolvimento das cooperativas, mas ainda existe uma relação de dependência para com o poder público.

A relação de dependência e dificuldade de um modelo autossustentável foi tratada também por Oliveira e Giroletti (2016). Os autores realizaram um estudo de caso para proceder à avaliação de uma cooperativa de trabalho - Cooperárvore - do Programa de Responsabilidade Social Empresarial da Fiat Automóveis, em Betim (MG). A pesquisa teve como objetivo medir o alcance das ações sociais da Fiat Automóveis em relação ao estímulo e ao desenvolvimento da comunidade Jardim Teresópolis. Assim como será abordada nesta pesquisa, os autores articularam a importância da responsabilidade social empresarial no desenvolvimento sustentável e, através da metodologia de *Balanced Scorecard*, alcançaram um parecer positivo quanto aos resultados obtidos pela cooperativa e aos objetivos alcançados pelo programa de RSE da Fiat. É importante ressaltar que, embora a cooperativa venha gerando trabalho e renda, os autores afirmam que o maior desafio da mesma é atingir um modelo autogestionário e autossustentável, para que assim esteja desvinculada da mantenedora em relação a sua gestão e financeiramente menos dependente de aportes assistenciais.

Tendo em vista as práticas de RSE sustentáveis, de forma a impulsionar os NS através de uma cooperativa, no próximo tópico, veremos a metodologia utilizada para coleta de dados, a fim de orientar a pesquisa e dar suporte a compreensão desse fenômeno.

## 5 PERCURSO METODOLÓGICO

Aqui, neste tópico, exponho o percurso metodológico no qual essa pesquisa foi desenvolvida, de tal forma que o embasamento teórico apresentado nas sessões anteriores, sirva de alicerce para a compreensão do objetivo proposto.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo foi realizado pela abordagem predominantemente qualitativa, com aplicação de um questionário *survey* a título de confirmação/confrontação/validação dos dados coletados via entrevista. A escolha metodológica permitiu compreender como as ações de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) de uma empresa de celulose podem contribuir para o surgimento de Negócios Sociais (NS) na forma de uma cooperativa de produção de alimentos no município de Açucena – MG. As particularidades desse tipo de pesquisa permitem considerar um conjunto de práticas e características interpretativas, sendo possível evidenciar uma realidade por meio de uma compreensão histórica e, do uso e significado das práticas de um contexto (DENZIN; LINCOLN, 2006). A pesquisa qualitativa é um instrumento que permite chegar mais próximo do ser humano, considerar as suas reflexões e as diferentes formas de vida dos pesquisados, além de posicionar o pesquisador como um ser no mundo (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Denzin e Lincoln (2006) enfatizam que qualitativamente é possível por meio de um estudo de caso, de histórias de vida, de experiências individuais e entrevistas, coletar uma multiplicidade de aparatos empíricos, o que permite descrever o cotidiano da vida do ser humano. Para tanto, nesta pesquisa, utiliza-se como estratégia o estudo de caso.

O estudo de caso é aplicável às diversas áreas de conhecimento e permite a investigação de um caso real da contemporaneidade, como os processos administrativos e organizacionais, os ciclos de vida individuais, as mudanças que ocorrem no cenário urbano e as interações que contemplam a maturidade da esfera econômica (YIN, 2005). Diante do arranjo organizacional estudado, adotou-se como

método o estudo de caso único incorporado - Tipo 2, o que permite na visão de Yin (2005) o estudo de um caso com mais de uma unidade de análise.

## 5.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA

As organizações estudadas são: a) Celulose Nipo-Brasileira S/A, conhecida como – CENIBRA; b) Instituto CENIBRA e, c) Cooperativa Sabor Solidário e, d) Prefeitura do Município de Açucena. A definição das unidades de análise ocorreu em virtude de um conhecimento prévio da pesquisadora sobre os diversos projetos no qual a empresa CENIBRA se apresenta como parceira.

A escolha das unidades de análises se dá em razão dos seguintes argumentos: (1) a empresa de celulose possui grande influência no mercado de celulose branqueada a nível internacional, o que faz com que sua comercialização seja em grande escala, sendo assim, as práticas de RSE precisam ser sustentáveis e bem alinhadas aos seus *stakeholders*; (2) a diversificação de projetos que compõe o quadro de atuação da empresa de celulose através do seu Instituto, sendo que estes projetos tem abrangência na área esportiva, cultural, social e de empregabilidade e renda; (3) os projetos no qual a empresa de celulose contribui, visam proporcionar, em sua maioria, melhoria na qualidade de vida dos municípios de sua atuação e, em alguns casos, colabora para inserção da comunidade carente no mercado capitalista, ao passo que, ao participar de projetos com finalidade de emprego e renda, oportuniza aos beneficiários a melhoria da renda familiar, o que impacta de forma positiva no poder aquisitivo das famílias participantes dos projetos; (4) a empresa CENIBRA com sua diversidade de projetos, contempla em seu escopo de parcerias, o projeto Sabor Solidário, que tornou-se ao longo dos anos uma cooperativa; e, (5) baseando-se nos princípios levantados por Yunus (2010), que foram apresentados no referencial teórico desse projeto, a cooperativa (originada em parceria com Prefeitura de Açucena e apoiada pela empresa de CENIBRA) pode ser considerada um NS, também leva-se em consideração, a tradição europeia que classifica as cooperativas como um tipo de NS.

Sobre os sujeitos de pesquisa, o estudo foi realizado com os seguintes sujeitos: (1) 01 representante da diretoria, uma vez que o corpo estratégico pode fornecer respostas sobre a visão da empresa no que diz respeito à prática da RSE, bem

como a ótica da empresa frente ao surgimento de NS sustentável; (2) 01 colaboradora do setor de governança corporativa – setor no qual envolve um conjunto de políticas e processos no qual a empresa se posiciona no mercado; (3) os 04 colaboradores que compõe o Instituto CENIBRA – sujeitos de grande importância por intermediar a relação entre empresa e comunidade, administrar os projetos no qual a empresa de celulose é parceira, trabalhar frente às demandas dos municípios de atuação por meio de índices realísticos e, propor ações que mantém ativo os projetos, ou, impulsionar a criação de projetos autossustentáveis e realizar o seu acompanhamento; (4) os 12 cooperados da Sabor Solidário, por se tratar dos principais beneficiados, quando se pensa na melhoria de vida ao participar de um projeto que tenha proporcionado emprego e renda por intermédio de um trabalho cooperado; e por fim, (5) 01 representante da Prefeitura Municipal de Açucena, responsável pelo setor de projetos do município – também leva-se em consideração que o projeto iniciou-se através do governo municipal.

Os participantes desta pesquisa não serão identificados por nome, preservando assim a identidade dos entrevistados, desta forma, optou-se por utilizar uma codificação de forma aleatória. No quadro 5, é apresentando apenas a função dos entrevistados, gênero e o código de identificação que será utilizado no tópico de apresentação dos resultados:

Quadro 5 – Relação dos entrevistados

(continua)

<b>Nº</b>	<b>Função</b>	<b>Gênero</b>	<b>Código</b>
1	Cooperado Sabor Solidário	Feminino	C1
2	Cooperado Sabor Solidário	Feminino	C2
3	Cooperado Sabor Solidário	Feminino	C3
4	Cooperado Sabor Solidário	Feminino	C4
5	Cooperado Sabor Solidário	Feminino	C5
6	Cooperado Sabor Solidário	Masculino	C6
7	Cooperado Sabor Solidário	Feminino	C7
8	Cooperado Sabor Solidário	Feminino	C8
9	Cooperado Sabor Solidário	Feminino	C9
10	Cooperado Sabor Solidário	Feminino	C10
11	Cooperado Sabor Solidário	Feminino	C11

Quadro 5 – Relação dos entrevistados

(continuação)

<b>Nº</b>	<b>Função</b>	<b>Gênero</b>	<b>Código</b>
12	Cooperado Sabor Solidário	Feminino	C12
13	Colaborador Instituto CENIBRA	Masculino	I1
14	Colaborador Instituto CENIBRA	Feminino	I2
15	Colaborador Instituto CENIBRA	Masculino	I3
16	Colaborador Instituto CENIBRA	Feminino	I4
17	Gerente Interino Instituto CENIBRA	Masculino	G
18	Colaboradora Governança Corporativa	Feminino	GC
19	Colaboradora da Prefeitura	Feminino	P

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 5.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados foram: (1) entrevistas semiestruturada junto à empresa CENIBRA, Instituto CENIBRA, cooperados e Prefeitura Municipal de Açucena; (2) análise documental e, (3) *survey*.

Triviños (1987) afirma que a entrevista semiestruturada facilita a condução do diálogo entre pesquisador e pesquisado. No primeiro momento, os questionamentos de natureza mais simples são levantados, como aqueles sustentados pelo arcabouço teórico da pesquisa ou hipóteses pertinentes ao conteúdo da pesquisa. Posteriormente, poderão emergir novos questionamentos em decorrência de novos prognósticos levantados em virtude das reflexões e experiências provenientes dos pesquisados, o que de fato consistirá no conteúdo total da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

Atribui-se ainda, a esse método de entrevista, a capacidade de emergir informações voluntárias, haja vista que as respostas não se encontram em uma estrutura rígida cheia de alternativas (MANZINI, 1990). É estruturada de tal forma que permite um roteiro prévio com perguntas essenciais sobre o assunto a ser pesquisado, vindo a se completar com novos questionamentos essenciais no ato da entrevista (MANZINI, 1990).

Justifica-se a utilização de entrevistas semiestruturadas para a absorção dos dados, por se tratar de um método que permite a fala e a escuta, é um instrumento legítimo para obtenção dos dados indispensáveis para a compreensão das relações sociais (GASKELL, 2000). Foi elaborado quatro roteiros de entrevistas (APÊNDICE B), com perguntas específicas para cada área (diretoria da empresa CENIBRA, Instituto CENIBRA, Cooperados e Prefeitura de Açucena) e perguntas comuns, de forma a identificar o que cada um desses atores descreve sobre o contexto estudado.

As entrevistas ocorreram durante os meses de Novembro e Dezembro de 2017 e Janeiro de 2018, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. As entrevistas com os colaboradores da CENIBRA e os colaboradores do Instituto CENIBRA foram realizadas na própria empresa, já as entrevistas com os doze cooperados, cinco foram realizadas na cooperativa, 05 na casa dos participantes e duas em local público, por último, a entrevista com a colaboradora da Prefeitura de Açucena foi localizada no seu local de trabalho. As 07 que foram realizadas nas casas dos cooperados e em local público, se deram pelo fato dos cooperados estarem com o nome ativo na cooperativa, mas de fato, não estão atuando na mesma por motivos diversos que serão apresentados neste trabalho.

As entrevistas ocorreram individualmente, não estando no ato da entrevista nenhum outro participante a escutar os relatos que ali eram descritos. Assim, o sigilo era mantido e a identidade preservada. As cinco entrevistas que foram realizadas na cooperativa, ocorreram na calçada, a pedido dos próprios cooperados, ao alegar que era mais “cômodo” do que ter que se deslocar para outro local. Antes mesmo de dar início às entrevistas, a pesquisadora buscou explicar o objetivo da pesquisa, deixando claro aos entrevistados que se tratava de um trabalho acadêmico de mestrado, e que a pesquisadora não tinha nenhum envolvimento com a empresa CENIBRA e, por conseguinte, seu Instituto, nem com a Prefeitura Municipal de Açucena. Além da explicação inicial, foi lido pela pesquisadora e acompanhado pelos entrevistados em segunda via, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (vide APÊNDICE A), o qual pede autorização para gravar a entrevista, fala sobre a liberdade de não responder alguma pergunta ou encerrar a entrevista a qualquer momento, foi dito também, sobre o sigilo quanto à identificação dos participantes. O TCLE foi assinado em duas vias de igual teor, sendo uma via da



pesquisadora e a outra do entrevistado. Não houve solicitação de interrupção da entrevista por parte de nenhum entrevistado.

Houve uma grande oscilação em relação ao tempo de cada entrevista, sendo que a de maior durabilidade foi realizada com 02 (duas) horas e a de menor tempo, 16 (dezesesseis) minutos, ao todo, foi realizada treze horas de entrevistas.

Já por meio da análise documental, almejou-se examinar uma série de materiais que fornecerá ao pesquisador um conjunto de interpretações de forma criativa, além dos documentos serem considerados um aliado importante em estudos qualitativos (GODOY, 1995b). Os documentos (materiais escritos) concebem uma série de dados considerados ricos, podendo ser encontrados em diversas formas, como: revistas, obras literárias, jornais, diários, estatísticas, memorandos, cartas, relatórios, gráficos, etc. esses dados constituem uma fonte não-reativa, pois mantém o seu contexto histórico, econômico e social de forma original, não havendo alterações quando se trata da conduta dos sujeitos (GODOY, 1995b).

Nesta dissertação faz-se necessário a análise documental, uma vez que existe uma diversidade de dados que poderão ser obtidos através de relatórios disponibilizados por meio eletrônico sobre: o Índice de Desenvolvimento Humano do Município – IDHM, Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS), relatórios de sustentabilidade da empresa de celulose, escopo dos projetos no qual a empresa de celulose é parceira, bem como outros documentos que se mostrarem relevantes para esta pesquisa.

Quadro 6 – Relação de documentos analisados

(continua)

Tipo	Período	Fonte
Ofício 059/2007 – Projeto Técnico de Ampliação e diversificação da funcionalidade da cozinha comunitária.	26/11/2007	Arquivo Prefeitura Municipal de Açucena.

Quadro 6 – Relação de documentos analisados

(continuação)

Tipo	Período	Fonte
Termo de Convênio celebrado entre o ministério de Desenvolvimento e combate a fome e Prefeitura Municipal de Açucena – Processo nº 71000.008948/2007-36, convênio nº 428/2007.	26/12/2007	Arquivo Prefeitura Municipal de Açucena.
Ata da Assembleia Geral de constituição da cooperativa de fabricação e comercialização de alimentos Sabor Solidário.	02/04/2015	Arquivo Cooperativa Sabor Solidário.
Ata da 1ª Assembleia Geral Ordinária da Cooperativa de fabricação e comercialização de Alimentos Sabor Solidário.	17/11/2017	Arquivo Cooperativa Sabor Solidário.
Índice de Desenvolvimento Humano – IDHM.	Maio de 2018	< <a href="https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/acucena">https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/acucena</a> >
Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS) da Fundação João Pinheiro.	Maio de 2018	< <a href="http://www.fjp.mg.gov.br/index.php/produtos-e-servicos/1/2736-indice-de-desenvolvimento-humano-idh-2">http://www.fjp.mg.gov.br/index.php/produtos-e-servicos/1/2736-indice-de-desenvolvimento-humano-idh-2</a> >
Site CENIBRA e do Instituto CENIBRA	Maio de 2018	< <a href="http://www.cenibra.com.br/">http://www.cenibra.com.br/</a> > < <a href="http://www.institutocenibra.org.br/br/p/166/home.aspx">http://www.institutocenibra.org.br/br/p/166/home.aspx</a> >

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os dados dos documentos acessados por meio físico ou eletrônico, permitiu maior compreensão do fenômeno estudado, isso em virtude da análise realizada no que diz respeito às práticas de RSE realizadas pelo Instituto, bem como os índices que são considerados para sua atuação. Não menos importante, os registros do surgimento do projeto e posteriormente do nascimento da cooperativa, leva a pesquisadora a confirmação dos relatos ouvidos nas entrevistas.

Por fim, utilizou-se a *survey* como uma ferramenta de coleta de dados que permite através de questionário obter opiniões de uma determinada população sobre um

tema específico (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993). Quanto ao seu propósito, aplicou-se a *survey* com finalidade descritiva de modo que pudesse verificar a opinião/percepção dos envolvidos quando a presença dos princípios de NS (YUNUS, 2010) na Cooperativa Sabor Solidário.

Optou-se por adicionar a aplicação de um questionário ao final de algumas entrevistas, o que permitiu maior interpretação e análise dos dados através do confronto entre a entrevista semiestruturada e o questionário *Survey* (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993). A amostra de natureza não probabilística e intencional foi formada por 14 questionários, sendo: 12 cooperados (C1 a C12); 01 colaboradora do Instituto (I2) responsável pelo projeto Sabor Solidário e 01 representante da Prefeitura de Açucena (P1) – responsável por acompanhar o projeto pelo âmbito municipal.

Os pesquisados responderam um instrumento composto por 20 questões criadas com base nos sete princípios de Yunus (2010), o qual foi validado por um especialista neste assunto. O questionário também continha questões destinadas a investigar as características demográficas e funcionais dos pesquisados, tais como: idade, gênero, etnia, estado civil, cidade, número de filhos, escolaridade e renda.

O questionário compõe-se de 20 questões afirmativas no formato de escala *Likert* de cinco pontos: 1= concordo totalmente a 5= discordo totalmente (vide APÊNDICE C). Para análise do questionário, optou-se pelo seguinte critério: 1 a 2,5= entrevistado concorda com a pergunta; 2,6 a 3,5= entrevistado se mantém neutro e 3,6 a 5= entrevistado não concorda com a pergunta. As questões estão divididas em sete seções, de acordo com os sete princípios (YUNUS, 2010), variando de quatro a duas questões para cada princípio (ver tabela 1).

#### 5.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Por meio das técnicas de coleta de dados apresentadas no tópico anterior, realizou-se a transcrição das entrevistas, de forma a analisar os dados à luz da análise de conteúdo da autora Bardin (2009), que explica que os dados em uma pesquisa qualitativa podem ser intuitivos, maleáveis e adaptáveis, de forma que o pesquisador possa utilizar procedimentos sistemáticos de descrição de conteúdo, ou, utilizar procedimentos objetivos para criar categorias. Nesse aspecto, optou-se por trabalhar com categoria *posteriori*, uma vez que, por se tratar de um contexto permeado por

pessoas, podem emergir categorias não elucidadas na fase anterior à permanência em campo.

Para o desenvolvimento da análise de conteúdo, seguiu a sequência cronológica, havendo três momentos para análise dos dados: a) pré-análise; b) exploração do material; e, por último, c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2009). Desta forma, mostra-se a seguir as três etapas:

**A) Primeira fase: Pré-análise** - consiste na sistematização das ideias, de forma a construir um esquema lógico, mantendo assim uma precisão ao analisar os dados, essa fase contém alguns componentes importantes, como: uma leitura flutuante; escolha dos documentos; formulação das hipóteses e objetivos; referência dos índices e elaboração de indicadores e, preparação do material (BARDIN, 2009). Diante do exposto, certa do objetivo a ser alcançado neste trabalho e após a elaboração da entrevista semiestruturada, à pesquisadora se inseriu em campo de forma a coletar os dados da pesquisa, feito isso, pôs-se a transcrevê-los para a realização do segundo momento.

**B) Segunda fase: Exploração do material** - essa fase é considerada extensa, nesse momento, é preciso codificar ou enumerar o conteúdo com base nas escolhas da fase anterior de pré-análise. O conteúdo pode ser organizado (categorizados) através de palavra-chave, parágrafos ou frases, dessa forma, é possível construir a tese central de cada categorização (BARDIN, 2009). Realizou-se nesse momento, uma rigorosa leitura e releituras da transcrição das entrevistas, assim, foi possível levantar as categorias a serem trabalhadas. Nessa fase, foi necessário retomar ao conteúdo teórico da pesquisa, com o objetivo de manter os dados alinhados quando pensado no objetivo a ser alcançado.

**C) Terceira fase: Tratamento dos resultados obtidos e interpretação, inferência e interpretação** - nessa fase, os dados precisam ser relevantes de forma a tornar-se válidos. As inferências levantadas estarão passíveis de interpretações, alinhadas as teorias já existentes ou poderão proporcionar novos achados que levarão a uma nova análise, jamais vista anteriormente (BARDIN, 2009). Fase de grande reflexão, não apenas dos transcritos, mas de todo o contexto que envolveu o *corpus* da pesquisa. Foi necessário um olhar analítico, de entender que por vezes, as

expressões, o silêncio, o não querer falar ou o querer falar, deveria ser interpretado de forma a complementar os escritos.

#### 5.4.1 Categorias de análise

Feito a pré-análise e exploração do material, os dados foram tratados e categorizados (BARDIN, 2009), com a finalidade de responder aos objetivos e problema de pesquisa dessa dissertação. Conforme alude Gibbs (2009), a categorização é uma ferramenta que permite sistematizar as ideias e organizá-las.

As categorias foram elaboradas tendo como centralidade os objetivos específicos, à princípio, foi realizado as categorias iniciais, contendo todo o conteúdo presente nas falas dos entrevistados, o que levou a um refinamento de forma a elaborar as categorias intermediárias, por fim, a análise dos dados será descrita a partir das categorias finais, sendo elas: (I) O campo estudado: práticas, estratégias e performance social; (II) RSE: Fomentando a sustentabilidade; e, (III) A cooperativa e o NS.

Apresenta-se de forma sistemática o quadro 7 com as categorias que emergiram em razão dos dados coletados.

Quadro 7 – Elaboração das categorias

Objetivo Específico	Categoria Inicial	Categoria Intermediária	Categoria Final
Descrever as ações de RSE que a empresa de celulose desenvolve no Município de Açucena – MG.	1. A empresa CENIBRA e sua visão sobre a RSE	Performance social	I- O campo estudado e II- Práticas, estratégias e performance social.
	2. O município de Açucena	Projetos desenvolvidos pelo Instituto CENIBRA	
	3. Projetos do Município de Açucena		
Analisar como as políticas de RSE contribuíram para o surgimento de uma cooperativa de produção de alimentos.	4. Capacitação	Parceria	III- RSE: Fomentando a Sustentabilidade.
	5. Comercialização		
	6. Desenvolvimento		
	7. Doação	Filantropia	
	8. A CENIBRA	Empresa	
	9. Os cooperados	Sociedade	

## Quadro 7 – Elaboração das categorias

(continuação)

Objetivo Específico	Categoria Inicial	Categoria Intermediária	Categoria Final
Identificar se a estrutura observada na cooperativa atende aos princípios e objetivos típicos de um NS	10. Pobreza	Superação	IV – A cooperativa e o NS: Os sete princípios.
	11. Sustentabilidade	Configuração Organizacional	
	12. Investimento		
	13. Expansão e melhoria		
	14. Consciência ambiental		
	15. Trabalho	Melhoria de vida	
	16. Alegria		

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Apresentado as categorias, a seguir será apresentado a análise dos resultados obtidos durante a fase empírica, bem como as reflexões que surgiram ao longo do estudo.

## 6 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção será apresentado o estudo de caso realizado e os achados obtidos através das técnicas de coleta de dados. Estrategicamente, a análise dos dados será apresentada através de percurso lógico que terá um ponto de partida e um ponto de chegada. No item 6.1 partiremos da visão estratégica adotada pela empresa na prática da RSE, de forma a identificar como esta esboça e desenvolve suas ações em prol da comunidade, na sequência é apresentado o município de Açucena e os projetos existentes, dentre eles, o caso estudado - projeto Sabor Solidário. Já no item 6.2 será explanado sobre o surgimento e finalidade da Cooperativa Sabor Solidário e, sobre a colaboração do Instituto CENIBRA para com esse projeto diante das suas práticas de RSE. Por fim, no item 6.3 será analisado se os sete princípios de um NS, estão presentes na cooperativa estudada.

### 6.1 O CAMPO ESTUDADO

Há 45 anos a CENIBRA atua no ramo de celulose branqueada. Seu controle acionário encontra-se nas mãos da Japan Brazil Paper and Pulp Resources Development Co., Ltd. – JBP. Por sua vasta abrangência de plantação de eucalipto, a CENIBRA busca desenvolver projetos socioambientais nos 54 municípios de sua atuação: Açucena, Alvinópolis, Antônio Dias, Barão de Cocais, Bela Vista de Minas, Belo Oriente, Bom Jesus do Amparo, Bom Jesus do Galho, Braúnas, Bugre, Caeté, Cantagalo, Caratinga, Catas Altas, Coluna, Coroaci, Coronel Fabriciano, Córrego Novo, Dolores de Guanhanes, Divinolândia de Minas, Ferros, Gonzaga, Governador Valadares, Guanhanes, Iapu, Ipaba, Ipatinga, Itabira, Joanésia, Mariana, Marliéria, Materlândia, Mesquita, Naque, Nova Era, Paulistas, Peçanha, Periquito, Pingo D'Água, Rio Piracicaba, Rio Vermelho, Sabinópolis, Santa Bárbara, Santa Maria de Itabira, Santana do Paraíso, Santo Antônio do Itambé, São Domingos do Prata, São Gonçalo do Rio Abaixo, São João Evangelista, Sardoá, Sem-Peixe, Senhora do Porto, Virginópolis e Virgolândia.

A empresa de Celulose – CENIBRA, criou em 2002 o Instituto CENIBRA, este, tem a finalidade de atuar em âmbito coletivo por meio de mudanças que propiciam o bem-estar dos 54 municípios de sua atuação. Para isso, o Instituto CENIBRA, mediador

entre empresa e comunidade, busca desenvolver diversos projetos sociais e ambientais com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento da região.

O Instituto CENIBRA, atua em três linhas de frente: (1) Cultura e Esporte; (2) Trabalho e Renda e, (3) Social e Cidadania. Vejamos no quadro 8 a seguir os projetos existentes em cada uma dessas vertentes:

Quadro 8 – Linhas de ação e projetos/parcerias do Instituto CENIBRA

(continue)

Linhas de Ação	Projetos e Ações Desenvolvidas
Cultura e Esporte	1. Festival Minas Japão
	2. Jovem que lê constrói uma sociedade melhor a cada página
	3. Encontro marcado com Fernando Sabino
	4. Música na Igreja
	5. Contém cultura
	6. Parque de histórias
	7. Oiti instrumental
	8. Turandot, uma sátira chinesa
	9. Corporação musical Santo Antônio
	10. Projeto Luthier
	11. Cordéis dos cafundó
	12. Contos locais
	13. Circuito aquático
	14. Banda de música em Bugre
	15. Criança que lê constrói
	16. Banda de música em Córrego Novo
	17. Cine praça Brasil
	18. Tribos Indígenas
	19. Armazém da viola
	20. Interferências cênicas
	21. Banda de música canto do galo
	22. Dramaturgia do lixo
	23. Osquindô - O show
	24. Caravana das letras



## Quadro 8 – Linhas de ação e projetos/parcerias do Instituto CENIBRA

(continuação)

<b>Linhas de Ação</b>	<b>Projetos e Ações Desenvolvidas</b>
Trabalho e Renda	25. Objeto de voo
	26. Real fantasia
	27. Cidade Olímpica
	28. Estrela do futuro
	29. Projeto vencer
	30. Ajudôu nas escolas
	31. Cidadania pelo esporte
	32. Esporte + educação = Cidadania
	33. Projeto ajudou
Social/Cidadania	1. Ação e cidadania
	2. Campanha de saúde
	3. Capacitar
	4. Conselho eficaz
	5. Doações diversas
	6. Parque multifuncional
	7. Pronon
	8. Voluntariado
Cultura e Esporte	1. Festival Minas Japão
	2. Jovem que lê constrói uma sociedade melhor a cada página
	3. Encontro marcado com Fernando Sabino
	4. Música na Igreja
	5. Contém cultura
	6. Parque de histórias
	7. Oiti instrumental
	8. Turandot, uma sátira chinesa
	9. Corporação musical Santo Antônio
	10. Projeto Luthier
	11. Cordéis dos cafundó
	12. Contos locais

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

De forma a clarificar para o leitor as unidades de análise, até aqui, percebe-se que temos uma empresa de grande porte, cuja prática da RSE é exercida por meio do seu Instituto, que contempla atualmente 53 parcerias como demonstra o quadro 8, sendo que as três linhas de ação estão concentradas da seguinte forma: 55% dos projetos são voltados para Cultura e Esporte, 31,67% Trabalho e Renda e, 13,33% Social/Cidadania.

Para sua atuação, o Instituto realiza o acompanhamento dos municípios de sua abrangência, através do Índice de Desenvolvimento Humano – IDHM e, o Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS) da Fundação João Pinheiro. Desta forma, é possível realizar o seu trabalho por meio de indicadores de saúde, educação, segurança pública, assistência social, meio ambiente, habitação, esporte, cultura, turismo e lazer, renda, empregabilidade e finanças dos municípios de sua abrangência.

No primeiro momento da pesquisa, foi reestabelecido o contato, em razão da pesquisadora já ter desenvolvido trabalho acadêmico junto à organização, feito isso, uma conversa presencial ocorreu em Agosto de 2016, na qual, foi autorizada a realização da pesquisa acadêmica junto a um dos projetos apoiados pelo Instituto CENIBRA.

Diante da diversidade de projetos, tornou-se necessário um mapeamento dos projetos de empregabilidade e renda, de forma a identificar a existência de projetos sustentáveis e compatíveis com os princípios de NS. Para tanto, foi elaborado uma planilha (vide ANEXO A) com os projetos existentes em Outubro de 2016. Através de cinco perguntas norteadoras, com objetivo de identificar projetos sustentáveis, a colaboradora do Instituto (I2) respondeu de forma prática, sim ou não, as perguntas apresentadas, de posse do conteúdo, identificou-se que no Município de Açucena havia o projeto Sabor Solidário, o qual, com o passar dos anos, tornou-se Cooperativa Sabor Solidário.

Com intuito de colher as primeiras informações sobre a cooperativa, solicitei a colaboradora do Instituto (I2), uma pessoa de referência da Cooperativa Sabor Solidário, assim, seria possível estabelecer o primeiro contato, de forma a investigar a possibilidade de o projeto atender ao objetivo aqui proposto, que é o surgimento de NS através das práticas da RSE. Nesse momento, foi me explicado que o projeto

Sabor Solidário iniciou-se através de uma iniciativa do poder público e que no momento, a melhor pessoa para me orientar sobre a questão seria, a colaboradora da Prefeitura (P) e responsável por acompanhar os projetos do Município de Açucena. Destarte, houve um agendamento de uma conversa informal em Outubro de 2016, na qual, foi me apresentado à história da Cooperativa Sabor Solidário, após esse momento, ficou decidido que seria este o projeto a ser estudado.

Dentre os municípios apresentados, a pesquisa foi realizada na cidade de Açucena – MG no interior do estado de Minas Gerais, com distância de 289 km para a capital de Minas Gerais - Belo Horizonte. Em termos populacionais, no censo de 2017 estimaram-se no município 9.997 habitantes, 279 habitantes a menos do que o censo de 2010, sua densidade demográfica é de 12,40 habitantes por Km<sup>2</sup>. No que se refere a trabalho e renda, o salário médio mensal dos trabalhadores formais (44,4%) é de 1,6 salários mínimos conforme censo de 2016 (IBGE, 2010, 2016, 2017).

Em termos de economia, o PIB de 2015 revela 8.059,16 (R\$), sendo que 93,6% da receita são derivadas de fontes externas (IBGE, 2015). Em 2010 o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – IDHM foi de 0,610, não havendo pesquisas recentes sobre esse índice (IBGE, 2010). Em extensão territorial, o município apresenta 815,422 km<sup>2</sup> (IBGE, 2010) e pertence à mesorregião da Vale do Rio Doce e microrregião da cidade de Ipatinga (IMRS, 2018).

No próximo tópico é apresentado as práticas, estratégias e performance social da empresa CENIBRA, de forma que possamos compreender como a RSE é pensada dentro da organização. É sabido que internamente existem estratégias que são adotadas pelas organizações de forma que essa possa transmitir a sociedade uma imagem de empresa cidadã (CARROLL, 1991), desta forma, é preciso entender como isso ocorre na prática, vejamos a seguir o posicionamento da CENIBRA.

## 6.2 PRÁTICAS, ESTRATÉGIAS E PERFORMANCE SOCIAL

Para compreensão das práticas e estratégias relacionadas ao desempenho social da empresa, foram realizadas as entrevistas com um representante da diretoria, um representante do setor de Governança Corporativa e os quatro colaboradores do Instituto CENIBRA. Em nível gerencial, a CENIBRA demonstra através de alguns

discursos uma grande preocupação no que tange as relações entre empresa e comunidade. Quando questionado sobre o porquê da empresa desenvolver ações de RSE, o relato é de que embora essa prática tenha virado modismo, a empresa não desenvolve por ser uma tendência no ramo empresarial, mas por acreditar que pode promover o desenvolvimento da comunidade local, conforme G expressa no trecho abaixo:

Hoje virou uma moda, mas a CENIBRA não tem essa como um modismo, ela quer fazer parte da sociedade, ajudar mesmo as comunidades a se desenvolver e valorizar principalmente a cultura das comunidades. Então tem a parte cultural e aproveitando também, você dá uma forçazinha pra desenvolver alguma coisa que as comunidades têm de especial, que possa trazer algum benefício pra sociedade no geral [...]. A gente faz nesse sentido, não por que a empresa x esta fazendo, ou a empresa y esta fazendo e nós vamos fazer também. [...] não é um modismo empresarial, mas é buscando a sustentabilidade mesmo das regiões (G, 2017).

G deixa claro que a empresa reconhece que a prática da RSE tornou-se comum no cenário empresarial, esse pensamento vai de encontro aos estudos iniciais sobre a RSE, quando se menciona a questão da atuação das empresas frente às demandas da sociedade de forma a obter o título de boa cidadã (CARROLL, 1991). Contudo, G expõe que a empresa não adere tal prática como moda, mais expõe que é preciso pensar no desenvolvimento das comunidades e, levanta no final de sua fala a palavra “sustentabilidade”, um dos elementos centrais (ASHLEY, 2002) da prática contemporânea de RSE, que busca o desenvolvimento sustentável das comunidades.

O mesmo questionamento sobre o porquê de a empresa desenvolver ações de RSE foi apresentado à colaboradora do setor de governança corporativa e aos colaboradores do Instituto CENBIRA, assim, foi possível ouvir diversas vozes, desde o nível estratégico até os que de fato operam nas atividades sociais junto à comunidade. Nesse tocante, a fala abaixo expressa a importância de introduzir a organização uma cultura que perpassa os fatores econômicos.

A Cenibra já percebeu que não adianta somente o desempenho econômico. O desempenho econômico ele tem que ser sustentável de certa forma, ser sustentável é você também atuar na questão social, é atuar na questão ambiental, quer dizer, as operações da empresa elas tem que ter o menor impacto possível, tanto pra questão social quanto para o meio ambiente. [...] A nossa metodologia hoje de acompanhamento da questão estratégica, pra saber se a empresa esta indo no caminho certo, perpassa também a gente mensurar a questão ambiental e social, quer dizer, ir além do econômico. Não tem como você gerir uma empresa e focar só no econômico, o social e o ambiental também é importante, a gente tem que pensar no futuro, não

adianta alta geração de lucro e a comunidade insatisfeita, o meio ambiente degradado, quer dizer, a empresa tem essa preocupação também, no econômico, no social e no ambiental (GC, 2017).

A fala de GC expressa que a preocupação da empresa vai além das questões econômicas, e que a metodologia adotada na gestão estratégica também contempla as dimensões sociais e ambientais (CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009). Nesse tocante, CG destacou as três dimensões da sustentabilidade e, apresentou considerações estratégicas que inclui a preocupação sobre os impactos que podem ser causados a sociedade e ao meio ambiente, com isso, demonstrou grande atenção em relação à qualidade de vida (MARKANDYA; BARBIER, 1989) das comunidades em torno da empresa.

Para os colaboradores do Instituto, a empresa busca o desenvolvimento de ações que beneficiam as comunidades, conforme falas a seguir:

[...] ela (a empresa) entende como corresponsável, se ela está situada no município, ela precisa de alguma forma fomentar o desenvolvimento social naqueles municípios onde ela atua [...] (I1, 2017).

A CENIBRA desenvolve essas ações porque ela reconhece a importância de participar ativamente das ações das comunidades onde ela atua, e por entender que faz toda diferença para as populações, para as regiões onde ela atua, já que tem uma região carente, que necessita mesmo desse apoio, então ela faz sabendo que além do que é responsável, do que tem que ser obrigatório, ela tem que contribuir um pouco mais para o desenvolvimento das comunidades de sua atuação, então pra ela atuar com responsabilidade, é fazer algo a mais do que simplesmente o legal (I2, 2017).

Essas ações que ela vem desenvolvendo nos municípios são pra estreitar os relacionamentos entre empresas e também contribuir pra beneficiar a sociedade [...]. Faz muito mais do que é exigido, do que é pra ela fazer. Nossa coordenação tem muito engajamento, eu acredito muito nas pessoas [...] e essas pessoas que refletem a empresa lá fora (I3, 2017).

A empresa busca colaborar de forma significativa para que a comunidade cresça e se desenvolva, para que haja mudança na melhoria de vida das pessoas (I4, 2017).

As falas dos colaboradores do Instituto evidenciam que a CENIBRA apresenta uma preocupação com os municípios em seu entorno, para isso, busca participar de forma ativa nessas regiões, pois há comunidades consideradas carentes. Ficou forte nas falas a questão do fazer além do que é estabelecido em lei, demonstrando uma grande preocupação com o desenvolver das comunidades, com a mudança de vida das pessoas. Esse consenso, de fato, atesta que a empresa não se prende apenas ao componente legal presente na pirâmide da RSE (CARROLL, 1991), mas, por

reconhecer a sua força transformadora, através da sua ética, busca o bem comum da sociedade. Vejamos abaixo o trecho obtido no código de conduta ética da CENIBRA, no que tange as suas relações para com a comunidade:

#### RELAÇÕES COM COMUNIDADES:

Nas comunidades onde atua, a CENIBRA priorizará o respeito e estabelecerá parcerias voltadas para ações que promovam a melhoria da qualidade de vida da comunidade, buscando desenvolver e preservar a cultura local e minimizar os impactos decorrentes de suas atividades (CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA, 2015).

O planejamento estratégico é parte dos processos de governança corporativa, no que esta relacionada à RSE, a empresa faz um mapeamento sobre as partes interessadas de forma a identificar as demandas dos seus *stakeholders*. Nesse sentido, o setor de Governança Corporativa possui uma relação muito próxima do Instituto CENIBRA, já que este está mais próximo à comunidade, podendo assim extrair dela as necessidades que podem ser atendidas por intermédio das práticas de RSE adotadas pela empresa.

[...] é muito importante para o processo de planejamento a gente conseguir mapear as partes interessadas, que é a questão social, identificar as partes interessadas, entender quais são as necessidades das partes interessadas, como a CENIBRA pode atender a essas necessidades. Hoje a gente tem a participação e o envolvimento com o Instituto CENIBRA que é muito grande por causa disso, o Instituto de certa forma ele é o insumo dessas informações pra gente estipular estratégias nessa questão social, tanto que hoje dentro da metodologia da CENIBRA de planejamento e de fazer gestão da estratégia a gente tem determinados indicadores corporativos justamente ligados com o desempenho social da empresa [...] nós temos lá hoje indicadores corporativos neh, e um deles, por exemplo, é a questão dos projetos de geração de renda e de emprego do Instituto CENIBRA, então a área de planejamento está sempre em contato até pra estipular diretrizes pra gente poder melhorar a questão social, com foco nas comunidades, mas também, tem o foco nas outras partes interessadas também [...]. Então a CENIBRA tem essa preocupação muito grande com os *stakeholders* ou partes interessadas que é a mesma coisa. Então a gente esta sempre em contato com o instituto CENIBRA, tanto nessas metas anuais, como para compartilhar ideias, a gente esta sempre pegando essas percepções, principalmente da comunidade, porque o foco do Instituto é as comunidades, pra gente vê por meio do planejamento estratégico como que a CENIBRA pode melhorar essa performance social dela (GC, 2017).

A empresa deixa evidente seu cuidado com as partes interessadas (MELO; BELLEN; ZARO, 2015) e, relata que a sua preocupação inicia com os empregados (próprios e terceiros), depois perpassa pela comunidade, clientes e fornecedores. Diante das falas de CG sobre sua atuação frente às demandas sociais, ambientais e econômicas, foi levantado o questionamento de como esses índices são trabalhados

internamente, de forma que sejam alcançados os resultados já estabelecidos.

Abaixo o relato de CG:

A gente criou uma metodologia ISC – Índice de Sustentabilidade CENIBRA, porque até então a gente lê muito que a empresa tem que ser sustentável, mas como uma empresa tem que ser sustentável? Era uma coisa muito assim... não tinha como você mensurar, então na realidade a gente criou um indicador, um índice, que compõe 100% que são as dimensões de desempenho: a econômica, a social, a ambiental e a institucional [...] (GC, 2017).

O ISC é uma ferramenta criada para possibilitar uma orientação sobre as ações econômicas, sociais, ambientais e institucionais, sendo que para cada uma dessas esferas, há uma série de indicadores que leva a empresa a mensuração dos seus resultados. Por se tratar de indicadores de âmbito estratégico, não foi mencionado sobre sua operacionalização, nem sobre os indicadores que compõe cada uma das esferas. Entretanto, CG deixa claro que através dos resultados do ISC é possível identificar se a empresa esta sendo sustentável ou não.

Nas falas expressa até aqui, sobre o porquê de a empresa desenvolver ações de RSE, ficou claro que os agentes envolvidos no processo de fazer a RSE acontecer, têm grande engajamento em levar melhorias para a sociedade. Quando dito que: “as pessoas que estão coordenando faz muito mais, e essas pessoas que refletem a empresa lá fora”, comprova essa dedicação, além da empresa buscar ferramentas, como o ISC, que visa colaborar para que as ações sejam o mais sustentável possível.

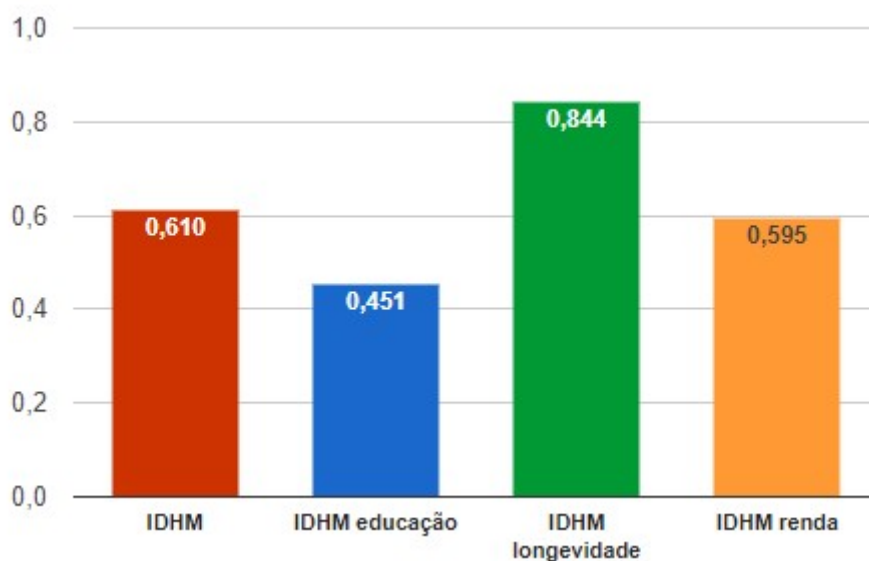
O Instituto CENIBRA, criado com intuito de atender as demandas sociais, é administrado por quatro colaboradores, que são subdivididos por regiões, de forma a implementar projetos ou tornar parceiros de projetos já existentes e que requer alguma colaboração para sua evolução. Para sua atuação, o Instituto CENIBRA utiliza como ferramenta o IDHM e o IMRS da Fundação João Pinheiro:

A gente usa o IDH, e agora agente tá com o Índice Mineiro de Responsabilidade Social da (Fundação) João Pinheiro, inclusive, a gente tá indo quinta-feira conhecer melhor, já tem todo um plano de direcionamento [...] (I1, 2017).

O IDHM é um índice elaborado a cada dez anos pelos órgãos: Programa das nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA e, a Fundação João Pinheiro – FJP. O IDHM é composto por três dimensões,

sendo elas: longevidade, educação e renda (IMRS, 2018). O gráfico abaixo apresenta o último IDHM do município de Açucena, referente ao ano de 2010.

Figura 3 - IDHM de Açucena 2010.

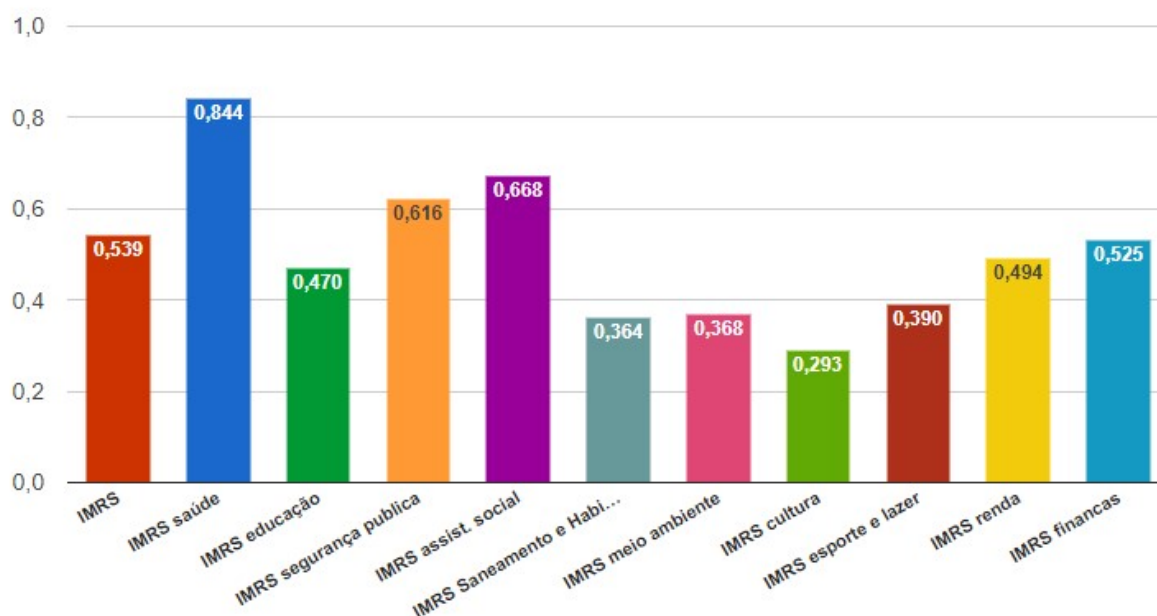


Fonte: Sítio eletrônico do Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS). Disponível em: <<http://imrs.fjp.mg.gov.br/Perfil/PerfilMunicipal?id=57>> Acesso em: 13 de maio 2018.

Apresentar os dados do IDHM é de suma importância, pois a configuração de uma região não deve ser medida apenas pelo desempenho econômico. Os índices são mensurados em uma escala de 0 a 1, quanto mais próximo de 1, maior será o desenvolvimento das dimensões que se apresentam. Nota-se que em relação à educação 0,451, há um grande déficit na região, o que demonstra que nem 50% da população tem acesso ao conhecimento. Em relação à longevidade 0,844, o índice é bem satisfatório e demonstra que as pessoas na região de Açucena possuem maior expectativa de vida e uma boa saúde. Por fim, em relação à renda 0,595, o dado revela que os habitantes possuem um padrão de vida mediano, o que de fato lhes permitem obter suas necessidades básicas, como por exemplo, água, luz, moradia e alimentação. Em relação à renda, vale lembrar que apenas 44,4% da população possui trabalho formal (BGE, 2016).



Figura 4 - IMRS de Açucena em 2014.



Fonte: Sítio eletrônico do Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS). Disponível em: <<http://imrs.fjp.mg.gov.br/Perfil/PerfilMunicipal?id=57>> Acesso em: 13 de maio 2018.

Criado pela Lei Estadual n.º 15.011/2004, o IMRS é uma ferramenta administrada e elaborada pela Fundação João Pinheiro, que deveria se atualizar a cada dois anos e abranger indicadores dos três setores: público, privado e a sociedade. O IMRS é a média ponderada de 10 indicadores, são eles: saúde com 0,844, educação 0,470, segurança pública 0,616, assistência social 0,668, saneamento/habitação 0,364, meio ambiente 0,368, cultura 0,293, esporte/turismo/lazer 0,390, renda/emprego 0,494 e finanças 0,525 (IMRS, 2018). Fazendo uma análise comparativa entre o IDHM de Açucena em 2010 e o IMRS de 2014, recebe-se que em relação à renda, houve uma queda de 0,101, o que significa em termos percentuais uma queda de 10,1%.

Para atuação no município de Açucena, a princípio, foram realizadas conversas entre o Instituto, o poder público municipal e a sociedade civil organizada, a fim de verificar possíveis melhorias e processos que pudessem se solidificar ao longo do tempo. Através desse diálogo e dos indicadores padrão utilizado pelo Instituto, percebeu-se que além da necessidade de melhorias na infraestrutura da cidade (melhoria da estrada, construção e reforma de pontes), havia também uma grande

carência na em relação à empregabilidade e geração de renda na região, vejamos o relato abaixo:

É um município de grande de extensão territorial, grande parte da população esta na área rural, então é um município que tem muitas carências na área de infraestrutura, na melhoria de estradas, nas reformas e construções de pontes, e tem também nas demandas da sociedade civil com relação à geração de emprego e renda [...] e ai se agente for considerar hoje o IDH, ele tá entre baixo desenvolvimento, então, é um município que o instituto CENIBRA adota como critério o IDH balizador das ações e direcionamento dos recursos e ações, e o IRS que é o índice de responsabilidade social da Fundação João Pinheiro, então, quando a gente faz a análise do município de Açucena, a gente consegue enxergar essas necessidades de investimento na área de geração de trabalho e renda (I2, 2017).

Devido à necessidade levantada, o Instituto através de sua prática de RSE apoia dois projetos de geração de trabalho e renda no município de Açucena, são eles: Projeto Bambu Arte e Projeto Sabor Solidário, conforme fala de I2 a seguir:

[...] hoje tem lá vigente dois projetos de relação de trabalho e renda que é a Cooperativa Sabor Solidário e, o artesanato feito com bambu, que são apoiados pelo instituto CENIBRA. [...] então, surgiu (os projetos) mesmo de reconhecer essa carência do município de Açucena com projetos e intervenções na área responsabilidades social (I2, 2017).

Vejamos na sequência a finalidade dos projetos Bambu Arte e Sabor Solidário, sendo que o segundo, objeto de estudo dessa dissertação, será explanado com maiores detalhes na próxima seção.

A parceria entre a Associação Arte e Vida, Prefeitura de Açucena e o Instituto CENIBRA, fez fomentar na região a produção de artesanatos fabricados através da matéria prima bambu. O apoio inicial da CENIBRA foi através do financiamento de um curso de capacitação realizado por um designer que atua na área há mais de trinta anos e, no ano seguinte, outros módulos também foram financiados para melhorias contínua dos artesãos. O curso permitiu o desenvolvimento e aprimoramento da produção de artes que reunisse valores culturais, costumes e significados presentes na região. Para comercialização dos produtos, os artesãos participam de feiras (INSTITUTO CENIBRA, 2018).

Figura 5 – Projeto Bambu Arte



Fonte: Sítio eletrônico do Instituto CENIBRA. Disponível em:  
<<http://www.institutocenibra.org.br/br/p/313/bambu-arte.aspx>>.

Acesso em: 22 de maio 2018.

O projeto Sabor Solidário visa à produção e comercializado de produtos alimentícios e é reconhecido como um projeto que contribui para o desenvolvimento integrado, local e sustentável. O projeto tem o apoio da Prefeitura Municipal de Açucena, Instituto CENIBRA e da comunidade. O instituto colabora com os cursos de capacitação das salgadeiras/padeiras, dentre outras demandas necessárias para melhoria dos processos (INSTITUTO CENIBRA, 2018).

Figura 6 – Projeto Sabor Solidário



Fonte: Sítio eletrônico do Instituto CENIBRA. Disponível em:  
<<http://www.institutocenibra.org.br/br/p/300/sabor-solidario.aspx>>.

Acesso em: 22 de maio 2018.

Feito a apresentação da empresa CENIBRA e do seu Instituto, braço de frente no que se refere à atuação social, vejamos no próximo tópico o surgimento da Cooperativa Sabor Solidário e, como a RSE exercida pela empresa CENIBRA colaborou para existência desse empreendimento social.

### 6.3 RSE FOMENTANDO A SUSTENTABILIDADE

O projeto Sabor Solidário iniciou através de um convênio celebrado em 26 de Dezembro de 2007 entre a União, por intermédio do Ministério de Desenvolvimento Social e Combate a Fome, juntamente com o Município de Açucena. O projeto tinha como finalidade a ampliação da cozinha comunitária de Açucena, espaço no qual é produzido refeições e vendido à população por preço acessível no horário de almoço. O convênio previa a compra de equipamentos e a formação de um empreendimento com características da economia solidária, visando assim, colaborar com a geração de emprego e renda para a população carente de Açucena.

Através dos recursos do Governo Federal, formou-se um grupo informal que funcionou durante meses através de um termo estabelecido entre o grupo e a Prefeitura. Na fase de implantação do projeto, P alega que houve a divulgação do edital e, posteriormente, foi aberta a capacitação para a comunidade. As pessoas que demonstraram habilidade para produção de alimentos e, que estavam escritas na secretaria social através do Centro de Referência de Assistência Social – CRAS, iniciaram o projeto e começaram a fabricação de salgados, no espaço cedido pela Prefeitura, ou seja, na cozinha comunitária de Açucena, conforme fotografia 1:

Fotografia 1 – Cozinha Comunitária de Açucena.



Fonte: registro fotográfico realizado pela autora (2018)

Entretanto, com o passar do tempo, tornou-se necessário à formalização do negócio para aquisição da matéria prima necessária para produção dos alimentos, em especial, o trigo:

Na época eu acompanhava o grupo e não tínhamos experiência para criar uma cooperativa. Então foi criada uma microempresa só para efeito de comercialização, eles (participantes do projeto) pessoas físicas e grupo informal tinha relação com a Prefeitura (P, 2017).

Para abrir uma microempresa era necessário buscar apoio para entender como se inicia um negócio, o que levou o grupo, juntamente com a representante da Prefeitura (P) a buscar orientações junto ao Fórum Regional de Economia Popular Solidária do Vale do Rio Doce, na Cidade de Governador Valadares.

Foi uma iniciativa muito importante, na época o projeto era visto como uma iniciativa inovadora, justamente pelo município apoiar e buscar recursos para projetos de geração de emprego e renda sob os princípios da economia solidária. O principal foi o grupo se envolver nessa relação de conhecimento e de conceitos, isso foi muito importante (P, 2017).

As orientações iniciais permitiu que o grupo adquirisse os primeiros conhecimentos sobre o mundo dos negócios e, despertou o desejo de empreender. De um lado o desejo de crescer, do outro, a necessidade de comprar produtos para fabricação dos alimentos, diante desse cenário, o grupo decidiu pela formalização de uma micro e pequena empresa, pois com CNPJ era possível fazer os trâmites com notas fiscais.

Formalizaram e passaram a atuar como Padaria Comunitária Sabor Solidário, desde então, aumentou a variedade de produtos produzidos por elas, dentre eles se destacam: pão de sal e pão de doce, pão de queijo, bolos, salgados de bar e de festa, biscoitos dos mais variados, tortas, pudim, gelatina, dentre outros.

Com os maquinários cedidos através do Ministério de Desenvolvimento Social e Combate a Fome, o grupo, denominado por elas de associados, passou a utilizar o espaço ao lado da cozinha comunitária de Açucena, espaço este, que tinha acesso para a rua (ponto comercial) o que possibilitou a concretizando da ampliação do negócio. A figura 2, mostra a lateral do novo espaço que o grupo

Fotografia 2 – Padaria Comunitária Sabor Solidário



Fonte: registro fotográfico realizado pela autora (2018).

O novo espaço, agora só de uso do grupo, proporcionou o início de uma nova história. Com a diversificação de produtos, o grupo optou por alugar um ponto comercial em frente à padaria para a comercialização de lanches, desta forma, a padaria atendia em um local e a lanchonete em outro. Essa segmentação durou pouco tempo, aproximadamente um ano conforme informado por P, pois a manutenção de dois pontos estava onerando muito a padaria.

Com o tempo, em Abril de 2015, o grupo decidiu criar a cooperativa e tornar o empreendimento democrático e participativo (FONSECA, 2002). C8, umas das

cooperadas mais antigas traz a lembrança de como foi seu início no projeto e retrata a transição da micro e pequena empresa para a cooperativa:

Eu trabalhei com as meninas, mas através de ajuda nas vendas sabe. Na época a Prefeitura com ajuda do governo pediu maquinário pra tá ajudando abrir. Eu vinha dois dias ou três dias por semana, depois de um ano ou um ano e meio, ela resolveu que eu entrasse no grupo de associados, assim que a gente chamava na época. A cooperativa mesmo deve ter uns dois anos que ela iniciou, aí nós entramos, e na época foi discutido que aquelas pessoas que não quisesse continuar que saísse, porque entrar para prejudicar o grupo seria ruim, então convidou para sair, era um grupo em que todos deveriam colaborar, fazer parte, trabalhar igual (C8, 2017).

De um grupo informal à micro pequena empresa e, de micro pequena empresa à cooperativa, assim foi o desenvolvimento do empreendimento, como menciona a representante da Prefeitura:

No meu entendimento foram etapas, a começar do grupo informal até a constituição da cooperativa em 2015. Foi se desmembrando e no final ocorreu a criação da cooperativa (P, 2017).

A Prefeitura sempre apoiou e acompanhou o grupo através de sua representante P, dando suporte e ajudando na parte administrativa da cooperativa, pois, os cooperados tem a dificuldade de administrar o próprio negócio, como menciona C8: “nos ajudou muito”, complementa C5 “em tudo que podia”, ambas se referindo ao apoio administrativo dado por P. A assistência do poder público é reconhecido por todos os cooperados, mas como menciona Xavier e Maranhão (2010), o estado por si só não consegue solucionar todos os problemas da sociedade.

É através de lacunas deixadas pelo o Estado que se faz necessário à atuação do setor privado (XAVIER; MARANHÃO, 2010), e no caso da cooperativa, através da Prefeitura foi solicitado o apoio à empresa CENIBRA, vejamos as falas a seguir:

Nós fizemos um pedido e a própria Prefeitura reforçou esse pedido, e a partir daquela data, eles começaram a fornecer lenha pra nós, quer dizer, era agendada e a gente buscava, mas o fornecimento vinha de forma gratuita, com a despesa de transporte por conta da Prefeitura (P, 2017).

O início da parceria se deu com a procura do poder público, da Prefeitura, que continua sendo apoiadora do projeto (I2, 2017).

P alega que ao realizar a solicitação para de lenha para CENIBRA foi atendida de forma imediata pelo Instituto, desde então a CENIBRA passa “a saber da existência e ser uma parceira” do projeto. O fornecimento de lenha foi o primeiro apoio

realizado pela CENIBRA, que até então, não tinha conhecimento da existência do projeto, vale destacar, que nesta época, havia apenas o grupo informal.

O apoio com a lenha era de grande valia para os cooperados, pois como alega C4 “uma carga de lenha é cara né, ai ela dando a lenha, quer dizer, é um custo a menos”. A parceria foi estabelecida junto a Prefeitura de Açucena desde 2011 e a partir de então, o Instituto passa a acompanhar o projeto e busca colaborar para o seu desenvolvimento através de: Cursos de capacitação, investimento inicial para implantação da cooperativa e compras de produtos.

### **Cursos de Capacitação:**

Embora o grupo já realizasse a fabricação de salgados no espaço da cozinha comunitária, era necessário ampliar o aprendizado de forma que pudessem desenvolver suas habilidades e melhorar a forma de fazer. Nesse sentido, o Instituto financiou um curso de salgados finos com intuito de que elas pudessem fornecer esses salgados como uma espécie de *buffet*. O curso foi realizado e o aproveitamento foi tão grande, que somado ao aprendizado adquirido do Fórum Regional de Economia Popular Solidária do Vale do Rio Doce, juntamente com o curso de salgados finos presidido pelo SENAC (financiado pelo Instituto), os motivou a abrir a padaria e, posteriormente, separar padaria da lanchonete, conforme já mencionado.

Primeiro (apoio da CENIBRA) foi o curso de capacitação de salgados finos para coquetel, de onde a partir daí formou uma lanchonete como resultado do próprio grupo informal, sempre chamaram ali de Padaria Comunitária Sabor Solidário (P, 2017).

Além do curso de fabricação de salgados finos, uma nova demanda foi atendida pelo Instituto. Em 2012 o Instituto CENIBRA em parceria com a Universidade Federal de Viçosa – UFV, ofertou uma oficina de capacitação para três grupos na cidade de Açucena, dentre eles, estava a Padaria Sabor Solidário. A capacitação tinha por objetivo fomentar empreendimentos coletivos na região, o foco central da oficina foi à constituição e o desenvolvimento de uma cooperativa a partir do projeto Sabor Solidário.

A abertura de uma cooperativa traria ao grupo a oportunidade de garantir trabalho e renda através de um empreendimento, para isso, fez-se um diagnóstico do grupo e



uma análise técnica sobre a estrutura organizacional do empreendimento. Posteriormente, realizou-se a capacitação dos futuros cooperados, iniciou-se a elaboração do estatuto social e, foram dadas as instruções sobre a assembleia de constituição.

Essa capacitação despertou o desejo do grupo em tornar-se uma cooperativa, e demarcou o início de um pensamento voltado para uma organização coletiva (NAMORADO, 2009). Vejamos nas falas abaixo o quanto essa formação colaborou para a criação do empreendimento:

(O curso) foi importante porque ele esclareceu muitas coisas que a gente não sabia, como por exemplo o que é uma cooperativa. A gente pôde aprender muitas coisas através do que ele falou (C4, 2017).

A CENIBRA entrou e deu curso de cooperativismo para todo mundo, o menino veio de Viçosa dá o curso de cooperativismo. Inclusive, eles iam montar três cooperativas no município de Açucena, a nossa que é a sabor solidário, a cooperativa do leite e a cooperativa da farinha de mandioca (C5, 2018).

Embora a capacitação tenha ocorrido em 2012, houve o amadurecimento do grupo e apenas em 2015 formalizou-se a cooperativa, como já mencionado no início desta seção. Outros cursos também foram financiados pelo Instituto, como: atendimento ao público, etiqueta e confeito de bolo e melhoria na qualidade de produção (padronização), vejamos alguns relatos da importância das capacitações financiadas pelo Instituto CENBIRA:

A CENIBRA mandou pra nós um curso de etiqueta, de como atender o cliente, de como colocar as coisas no balcão, às vezes nem todas as pessoas pegam direitinho, mais são coisas muita boa (C2, 2017).

[...] uma coisa que eu queria tanto era aprender a confeitaria bolo, porque a minha vontade era fazer um bolo para minha menina e tirar foto pra ela guardar e falar assim: esse bolo aqui foi à mamãe que fez. Eu tinha tanta vontade de aprender e graças a Deus eu aprendi (C4, 2017).

A CENIBRA ela vem muito aqui, faz muitas reuniões, comparece, faz visitas para conhecer os produtos, sempre arruma pessoas pra tá dando cursos, pra tá capacitando mais as pessoas da cooperativa (C8, 2017).

A CENIBRA fornece é curso, é muita coisa que a CENIBRA faz, ela ajuda a gente sabe. [...] eu já participei de curso, eu já fui naquele hotel lá na CENIBRA fazer curso sabe. [...] O curso que eu fiz foi para saber como lidar com cliente, como falar e como atender (C11, 2017).

Além do financiamento dos cursos específicos, o acompanhamento realizado pelo Instituto é marcado por visitas periódicas, de forma que a relação seja de parceria.

Esse acompanhamento permite um apoio nos processos de melhoria da cooperativa, como retrata I2: “agente voltou lá, fez uma capacitação, conversou sobre a questão da padronização e se adequaram”.

O intuito do Instituto CENIBRA através das suas práticas de RSE, visa desenvolver projetos para que eles possam caminhar de forma independente, como menciona G: “a CENIBRA ela não quer dá o peixe, ela quer te ensinar a pescar”. Essa prática vai de encontro ao que Ashley (2002) acredita ser a RSE do momento, que coloca em questão a sustentabilidade.

### **Investimento inicial para implantação da cooperativa:**

Outra colaboração específica realizada pelo Instituto foi à doação de dez mil reais no início da formalização da cooperativa. Esses valores foram destinados para identificação da marca e melhorias no espaço de produção.

Nós também fizemos uma parceria pra questão da identificação do espaço, placa de identificação, criação da logo marca, de embalagens, então além dessa questão da cooperativa, a gente olhou também essa questão de pequenas inadequações no espaço de produção. Além dessas adequações, uniformes e aventais também foram confeccionados com esse valor (I2, 2017).

A CENIBRA doou para gente R\$10.000,00 para comprar essas blusas que a gente está usando, pra tá comprando blusas e calçados, ajudando com outras coisas, igual essa placa que tem aí (na faixa da cooperativa) foi com dinheiro da CENIBRA e, muitas outras coisas né, então ela (CENIBRA) sinceramente tem sido até então de grande ajuda para a gente (C2, 2017).

Como as cooperadas são de origem humilde e não tinha capital de investimento, essa doação permitiu alavancar o negócio e, com esse valor, foi possível a compra de uniformes completo para todos os cooperados. Placas indicativas também foram dispostas na cidade, conforme fotografia 3, com objetivo de apontar para a população a existência da Padaria Comunitária e Lanchonete Sabor Solidário, como conhecido pelas pessoas. Já na fachada da cooperativa, fotografia 4, também foi colocada a placa indicando a existência do estabelecimento.

Fotografia 3 – Placa indicativa



Fonte: registro fotográfico realizado pela autora (2018)

Fotografia 4 – Fachada da Cooperativa Sabor Solidário



Fonte: registro fotográfico realizado pela autora (2018)

O *layout* da cooperativa também passou por uma modificação, de forma que o balcão e os produtos tivessem maior organização e uma melhor visualização por

parte dos clientes. Essa demanda de dez mil reais foi solicitada pelos cooperados através da representante da prefeitura (P), no qual listou todas as necessidades da cooperativa. Posteriormente, o Instituto analisou a solicitação junto à coordenação e aprovou a verba. A cooperativa realizou a prestação de contas para o Instituto após todas as compras.

### **Compra de Produtos – De parceira a cliente:**

A CENIBRA tem a prática de realizar *coffee break* em treinamento de colaboradores e eventos realizados por ela, com a parceria realizada com a cooperativa, a CENIBRA deixa de comprar com as empresas cuja finalidade é apenas lucrativa, como aponta Benini e Benini (2015) ao denomina-las capitalistas, e passa a comprar da cooperativa, tornando-se além de parceira, uma grande cliente, conforme levantado pela C8 na fala a seguir:

Contribui também com as compras, compra na nossa mão coisa aqui da padaria, os biscoitinhos, o pão de queijo... nos ajuda muito a CENIBRA, dinheiro que entra dela praticamente é o dinheiro que ajuda a nos pagar (C8, 2017).

Os relatos dos cooperados durante as entrevistas demonstram grande alegria em poder fornecer para uma empresa de grande porte como a CENIBRA, esse vínculo comercial permitiu também grandes melhorias nos processos de produção. Como cliente, o Instituto também pôde apontar diversas melhorias que contribuiriam com a qualidade dos produtos oferecidos pela cooperativa, além de apresentar aos novos empreendimentos sociais de outros municípios, a cooperativa como modelo de empreendimento democrático, como destaca as cooperadas abaixo:

Eu já pude ver muitas pessoas que eles ajudaram, projetos, eu acho uma coisa muito louvável, eu acho bom o que eles fazem. Tem ajudado a sociedade, já vi muitos projetos que eles ajudam, e eu acho muito bom o que eles fazem, a imagem dela pra mim é ótima (C4, 2017).

Eu acho que ela é uma ótima empresa, sempre está renovando, ajudando os projetos, teve um tempo que veio outras meninas aqui, acho que é de Periquito/MG, que elas também vão abrir uma cooperativa. A CENIBRA está ajudando elas demais, aí a CENIBRA trouxe elas pra poder saber como é uma cooperativa e, aprender com a gente pra se desenvolver (C11, 2017).

Ela ajuda não é só aqui, ela ajuda em outros lugares também, inclusive eles têm um grupo lá no Baixinho que eles estão ajudando ele também, eles estiveram aqui há algum tempo atrás vendo nosso trabalho, como que era feito, para ver e dá continuidade lá no deles, aprendendo conosco para tá fazendo lá... Veio também um grupo de Valadares conhecer os produtos que é feito aqui, eu acho muito importante tá ajudando, levando as pessoas para conhecer o nosso trabalho (C8, 2017).

Percebe-se nas falas acima que o Instituto por meio de suas ações ajuda outros grupos que estão localizados na sua área de atuação, e como a Cooperativa Sabor Solidário vem se desenvolvendo ao longo dos anos, tornou-se modelo para a criação de mais empreendimentos que visam renda para seus cooperados (LAGO; SILVA, 2012). Na próxima seção, serão apresentados os dados que permitem uma reflexão sobre a possibilidade da cooperativa ser considerada um NS, de acordo com a visão de Yunus (2010).

#### 6.4 A COOPERATIVA E O NEGÓCIO SOCIAL: OS SETE PRINCÍPIOS

Uma cooperativa de posse de pessoas pobres, cuja existência destina-se a erradicação da pobreza é considerada por Yunus (2010) um NS. Porém, o autor ao desenvolver sua teoria apresenta os sete princípios de um NS, conforme já abordado no referencial teórico desta dissertação. Seguindo a orientação do autor, optou-se por identificar se os sete princípios estão presentes na cooperativa. Para o alcance desse objetivo, realizou-se a aplicação de uma *survey* para confrontar e validar os dados junto à entrevista semiestruturada. Na tabela 1, apresenta-se o grupo de perguntas referente a cada princípio, bem como a estatística descritiva para análise dos dados. Ver questionário aplicado (APÊNDICE C).

Tabela 1 – Estatística descritiva dos sete princípios de Yunus.

(continua)

Perguntas	Princípio	Estatística Descritiva			
		Média	Mediana	Desvio-Padrão	Variância
1- A cooperativa tem como objetivo a superação da pobreza dos seus cooperados.	1	1,68	1,75	0,43	0,19
2- A solução de problemas como: emprego, renda, educação, saúde acesso a tecnologia e meio ambiente fazem parte dos objetivos da cooperativa.					
3- Na cooperativa o que existe é a preocupação social e não a vontade de lucrar (sobras) cada vez mais.					
4- Entre ganhar cada vez mais dinheiro ou promover benefícios sociais aos seus cooperados, a cooperativa sempre escolherá os benefícios sociais para os cooperados.					

Tabela 1 – Estatística descritiva dos sete princípios de Yunus.

(continuação)

Perguntas	Princípio	Estatística Descritiva			
		Média	Mediana	Desvio-Padrão	Variância
5- A cooperativa consegue se manter sem a ajuda financeira dos parceiros.	2	2,30	2,38	0,64	0,42
6- Todos os gastos realizados para produção e manutenção das atividades da cooperativa são pagos corretamente.					
7- Os cooperados estão sempre preocupados em manter a cooperativa em funcionamento para os cooperados atuais e para aqueles que possam fazer parte da cooperativa futuramente.					
8- A cooperativa pode ser sustentável (independente/se sustentar) financeiramente.					
9- Ao entrar na cooperativa tive que pagar uma cota-parte para iniciar o negócio.	3	4,18	1,00	1,10	0,73
10- Ao aplicar 1 cota-parte na cooperativa, só será devolvido ao cooperado o valor plicado, ou seja, apenas 1 cota-parte.					
11- Ao pagar todas as despesas (fornecedores, água, luz, salários dos cooperados, etc.) o valor que fica no fundo (chamado de sobras) é para cobrir expansão e melhorias da cooperativa.					
12- As sobras da cooperativa não são divididas entre os cooperados, e sim para cobrir expansões e melhorarias do negócio.	4	1,50	3,00	0,85	0,45
13- A cooperativa é ambientalmente consciente (preserva o meio ambiente).					
14- É feito o uso consciente da água e de outros recursos naturais, de forma que não falem esses recursos para as gerações futuras.	5	1,61	1,00	1,08	1,16
15- Os cooperados recebem salários iguais ao de mercado.	6	2,82	2,50	0,99	0,98
16- Os cooperados recebem salários menores que o de mercado.					
17- As condições de trabalho dos cooperados na cooperativa são melhores do que as de empresas tradicionais com finalidade lucrativa.					
18- Os cooperados se sentem mais valorizados na cooperativa do que em empresas tradicionais.					
19- O trabalho na cooperativa é feito sempre com muita alegria.	7	2,29	2,00	0,97	0,95
20- Nem todos apresentam-se alegres ao atuar na cooperativa.					

Fonte: Dados da pesquisa (2017, 2018).

#### 6.4.1 Primeiro Princípio: Superando a pobreza e os problemas sociais

*Princípio 1: O objetivo do negócio é a superação da pobreza ou de um ou mais problemas em áreas como educação, saúde, acesso à tecnologia, meio ambiente etc. que ameaçam as pessoas e a sociedade - e não a maximização dos lucros.*

No tocante ao primeiro princípio, de acordo com a tabela 1 que rege sobre Os princípios de um NS (YUNUS, 2010), os entrevistados concordam que há a predominância de tal princípio na cooperativa ( $\mu = 1,68$ ;  $\delta = 0,43$ ). Isto indica que, assim como se pode notar na fala dos respondentes durante as entrevistas, o princípio realmente ocorre nesta população em análise.

Ao longo das entrevistas, os pesquisados levantaram algumas falas que demonstram a importância da Cooperativa Sabor Solidário para a os cooperados e para a própria comunidade em seu entorno. Por se tratar de um município pequeno com grande extensão rural, os relatos demonstram a dificuldade de se conseguir uma colocação no mercado de trabalho. De maneira geral, as pessoas se deslocam para outras regiões mais próximas para obter um trabalho formal, isso converge com os dados levantados pelo IBGE, que aponta 93,6% da receita do município é obtido através de fontes externas, e que, apenas 44,4% da população possui um trabalho formal (IBGE; 2010, 2015). Vejamos abaixo algumas falas que demonstram essa dificuldade:

A gente fica com dificuldade de conseguir emprego, você vê que aqui é um lugar pequeno, e pra gente tá trabalhando, eu falo a verdade, pra gente que tem um emprego aqui em Açucena, a gente tem que levantar as mãos pro céu e agradecer a Deus, porque aqui emprego é luxo, não é pra qualquer um não, porque é muito difícil (C4, 2017).

O primeiro benefício que ela (a cooperativa) trás pra comunidade e para as família de pessoas carentes é emprego, renda, oportunidade de trabalho, porque é uma cidade pequena que não tem muitas opções pra trabalho. A cooperativa em si como ela envolve uma equipe grande então ela vai precisar de uma quantidade grande de pessoas, então vai gerar muito emprego, então o primeiro benefício dela é esse, gerar emprego pra famílias carentes, que tem uma baixa renda em casa, que tem filhos, pessoas que não são tão estudadas assim, que não tiveram estudos. (C6, 2018).

[...] O intuito do programa é ajudar famílias carentes, pessoas que tinham necessidade de trabalhar e precisa de dinheiro, às vezes não tem jeito de trabalhar na cidade, então seria um meio de tá ajudando as famílias (C8, 2017).

É muito difícil, muito difícil emprego, então na verdade todo mundo que está desempregado tá vindo aqui na padaria, sempre tem alguém perguntando: “ah não tem uma vaga aí na padaria para mim não?” Tem gente que passa

aqui e deixa o currículo sabe, por que aqui é muito difícil ter emprego (C11, 2017).

Tem muitas famílias ali que precisam, muita gente que precisa de um emprego, ainda mais por ser uma cidade pequena que não tem muito emprego, geralmente a gente tem que sair pra fora, então eu acho que ajuda o município sim (C12, 2018).

Esses e outros relatos demonstram o quanto é importante à existência da cooperativa em Açucena, pois fomenta emprego na região e proporciona para os cooperados a oportunidade de obter uma renda para suprir suas necessidades. A fala de C11: “Tem gente que passa aqui e deixa o currículo sabe”, demonstra o quanto a cooperativa se tornou importante na região, e por ser tão atrativa, gera na população o desejo de fazer parte, de ser um cooperado. Já para os que são cooperados, esses se sentem agraciados, conforme fala C4: “pra gente que tem um emprego aqui em Açucena a gente tem que levantar as mãos pro céu e agradecer a Deus, porque emprego aqui é luxo”.

Além do município não dispor de muitos postos de trabalho, há uma série de fatores que nos leva a compreensão do quanto o fato de pertencer à cooperativa proporciona mudança de vida de algumas famílias. A representante da Prefeitura (P) alega que no início do projeto, foi realizado um mapeamento com a finalidade de identificar as pessoas que realmente precisavam, conforme fala de P: “nos fizemos toda a questão que participassem famílias que era acolhida pelo CRAS, de uma necessidade muito grande” (P, 2017).

Percebe-se que desde o início do projeto, antes mesmo de se tornar cooperativa, já havia a preocupação em ajudar aqueles que necessitam. Os próprios cooperados reconhecem sua carência e fala da importância da mudança de vida proporcionada as suas famílias, percebemos através das falas abaixo:

#### **Falas 1, 2 e 3 – O ganha pão:**

Particularmente eu trabalho porque preciso, eu preciso tá trabalhando, então o motivo é o trabalho mesmo, e eu gosto de trabalhar. Eu também sou de baixa renda. No momento (a cooperativa) tá sendo tudo porque é de onde eu tiro o meu ganha pão, porque eu tenho por exemplo a pensão do meu menino, mas é dele, então assim, no momento o que entra na minha casa é desse dinheiro que eu retiro aqui, seja ele pouco ou muito, a gente fica atrasado com a conta da gente mas paga em dia também (C2, 2017).

Olha, o meu benefício foi muito bom porque esse tempo todo que eu estava trabalhando eu estava conseguindo me manter né, eu não passei falta das coisas, comprando e pagando direitinho com dinheiro, esses foram os benefícios bons... O que eu recebi não pude juntar nada, mas me mantive né, mantive os meus filhos na minha casa porque o meu marido está



desempregado a muito tempo e agora que ele conseguiu aposentar. [...] Traz muito bem benefícios para todas as pessoas né, porque ajuda cada um, no viver, no sobreviver deles (C8, 2017).

Eu estava procurando emprego, estava desempregada. A gente tornou uma cooperativa porque era todo mundo trabalhando pra nós mesmo, a gente vende, e é para nós mesmo. A gente trabalha pro nosso sustento, por isso que é cooperativa. [...] Eu consegui comprar minha moto pra mim ir trabalhar, consigo sustentar meus dois filhos, sabe, foi muito bom, eu tive só benefícios positivos. [...] Muitas pessoas que estavam em uma situação muito difícil sabe, graças a Deus que hoje já está todo mundo bem, todo mundo já com a vida controlada sabe, só que teve muitas vezes que as algumas meninas sabe, passou por muitas dificuldades, então a cooperativa ajudou bastante (C11, 2017).

As falas de C2, C8 e C11, se assemelham por expressar a necessidade do trabalho para que haja o sustento dentro de suas casas. Quando C2 evidencia que é de baixa renda, ao reconhecer sua necessidade ela afirma que precisa trabalhar, e que ser cooperado a permite ter o “ganha pão” e pagar suas contas. Já C8 alega que em vários momentos, o único dinheiro da família era o do seu trabalho como cooperada, e por esse motivo, sua família não passou falta do essencial. Por fim, a fala de C11, quando menciona a aquisição da moto para realizar o deslocamento entre casa e trabalho demonstra a importância da cooperativa em sua vida, pois para ela, a moto representa algo além da facilidade de locomoção, neste caso, a moto permite a manutenção do seu emprego, já que reside na zona rural de Açucena e, percorre de moto diariamente cerca de uma hora para chegar ao trabalho.

#### **Fala 4 e 5 – A casa própria:**

A minha renda é a única porque meu marido esta desempregado, então só tem eu trabalhando lá em casa... Oh, a cooperativa pra mim ela representa o seguinte, é primeiramente Deus em segundo lugar a cooperativa porque a cooperativa me ajudou bastante, porque assim eu consegui comprar alguma coisinha trabalhando aqui, então pra mim representa a oportunidade que eu tenho de está aprendendo bastante, aprendendo as coisas e também pra mim levar dinheiro pra dentro de casa, então pra mim ela representa tudo. [...] Pude comprar um barraquinho para mim, então colaborou e me ajudou (C4, 2017).

Tô conseguindo também comprar minha casa ai em Ipatinga, aos pouquinhos, mas a gente consegue (C11, 2017).

A tão sonhada casa própria aos poucos foi se tornando possível, não porque a retirada da cooperativa permite a aquisição imediata a bens materiais, como por exemplo, um imóvel, mas sim pelo fato de “aos pouquinhos”, como menciona C11, o sonho vai tornando possível. Já C4, se alegra pela compra do “barraquinho” e alega que a cooperativa ocupa o segundo lugar em sua vida, o que de fato, demonstra o

quão significativo é fazer parte desse universo, já que a única renda da sua casa advém do seu trabalho como cooperada.

**Fala 6 e 7– A manutenção do emprego:**

A (P) falou comigo que eu tinha que montar a cooperativa porque nós não poderíamos deixar aquele tanto de mulheres desempregada (C5, 2018).

Era a única forma de trabalho delas, se elas saíssem dali pra onde elas iriam? Não tinha outra oportunidade de trabalho, é uma cidade pequena, tinha poucas opções e como não tinha estudo, ficava difícil, não tinha outra opção, ou era ali ou ficar desempregado (C6, 2018).

Percebe-se uma preocupação diária em manter ativo o negócio, quando C5 menciona que era preciso abrir a cooperativa de forma a manter o emprego das pessoas que se encontravam no projeto, identifica-se de fato um espírito de cooperação (NAMORADO, 2009) entre elas, de preocupar-se umas com as outras e, de buscar a manutenção do trabalho. C6 complementa essa necessidade de manutenção do trabalho quando menciona que por não haver opção na cidade, e por não haver estudo suficiente para encarar o mercado de trabalho, sem a cooperativa, ficariam sem emprego.

**Fala 8 – Os estudos:**

Eu vim da roça pra estudar, então eu não tinha onde ficar, nem como me sustentar, ai foi aonde eles me deram o emprego (C12, 2018).

Em média, cinco cooperadas moram em zona rural afastada da cidade de Açucena, lá encontram dificuldade de locomoção para vinda até a cidade, por esse motivo, muitos não possuem escolaridade avançada. C12 afirma que para realização dos estudos era necessário morar em Açucena, porém, esse sonho só tornou-se possível ao se tornar cooperada, já que por não haver moradia nem emprego, seria impossível se manter na cidade.

Todos esses relatos vão de encontro ao que Yunus (2010) propõe em seu primeiro princípio. Pode-se dizer através da análise dos dados, que a cooperativa atende a essa princípio, já que colabora de forma significativa para a redução da pobreza, dentre outros pontos relevantes como a fome, o desemprego e o analfabetismo (YUNUS, 2010).

#### **6.4.2 Segundo Princípio: Sustentabilidade econômica e financeira**

***Princípio 2: A empresa alcançará a sustentabilidade econômica e financeira***

Referente ao segundo princípio, de acordo com a tabela 1, os dados indicam que os entrevistados concordam com o alcance da sustentabilidade econômica e financeira da cooperativa ( $\mu = 2,30$ ;  $\delta = 0,64$ ). Isto indica que pelo questionário aplicado este princípio está presente na cooperativa, vejamos os argumentos presentes nas falas dos entrevistados.

A compreensão do que é sustentabilidade, não é muito clara para as cooperadas. O que a teoria nos propõe sobre o equilíbrio entre o econômico, o social e o ambiental (CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009) foi apresentado às cooperadas com intuito de fornecer informações sobre o assunto. Porém, para que ficasse ainda mais claro, trabalhou-se a ideia de manutenção do empreendimento, de sustentar financeiramente o negócio sem ajuda de outras entidades, ou seja, de ser autossustentável. Feito isso, foi levantado pelos cooperados três fatores importantes que são: o espaço cedido pela Prefeitura, às doações de lenha que o Instituto realiza e, a compra mensal realizada pela CENIBRA. Sobre esses pontos, vejamos abaixo o discorrer das entrevistas.

### **O espaço cedido pela Prefeitura:**

Atualmente a cooperativa ocupa um espaço cedido pela Prefeitura, isso ocorre desde quando ainda era projeto e, ao torna-se cooperativa, foi mantido a utilização desse espaço. Na época em que a cooperativa atuava com maior número de cooperados e com maior volume de vendas, pagava-se aluguel de um espaço ao lado, para que houvesse a segmentação de mercado entre padaria e lanchonete. Devido à redução do volume de vendas e do número de cooperados, não foi necessário manter o espaço alugado, permanecendo apenas com o espaço cedido pela Prefeitura, conforme relato de I2.

Eles tinham até um outro espaço, eles pagavam aluguel, onerando a cooperativa, então, decidiram fechar umas das portas como dizem, e ficar apenas com o outro espaço que uniu a lanchonete com a padaria (I2, 2017).

Devido à utilização do espaço da Prefeitura, questionei aos cooperados sobre a possibilidade da Prefeitura solicitar a devolução do espaço, já que, se houver a devolução desse espaço a cooperativa terá um gasto fixo mensal com aluguel. A

pergunta trouxe a eles grandes reflexões, pois, por não ser um fato, era necessário pensar se seria possível ou não arcar com o aluguel.

Olha, seria muito difícil, mas eu acho que conseguiria. Com esforço conseguiria, mas tem que trabalhar mesmo para conseguir vender, se não, não tem jeito (C8, 2017).

A eu acho que não, pra ser sincera eu creio que não, porque às vezes é muito difícil, quem mexe com comércio sabe que é meio imprevisível, às vezes você vende bastante às vezes não vende, é difícil, pode até conseguir, mas fica difícil (C4, 2017).

Houve poucas falas em relação a essa possibilidade, e aos seis cooperados que não estão atuantes, optei por não fazer esse questionamento, uma vez que não ativos, não sabem da realidade atual da cooperativa. O que fica forte sobre esse ponto é de que para manter a cooperativa sem o espaço cedido da Prefeitura, seria necessário um esforço de todos, inclusive, com aumento de vendas, para que assim pudessem cobrir todas as despesas.

#### **Doações de lenha realizada pelo Instituto CENIBRA:**

O segundo ponto refere-se à doação de lenha feita pelo Instituto CENIBRA. De acordo com a cooperada C8 uma carga de lenha é custoso e, com essa doação, eles não têm a preocupação de compra-las:

Aí seria mais difícil porque a lenha é muito cara né, só para quem compra ela para saber como que é difícil, então eu acho que seria muito complicado (C8, 2017).

Se a CENIBRA não ajudasse a gente eu acho que seria mais difícil para gente, ela ajuda muito. Eu falo por causa da lenha e por causa de comprar os produtos também na nossa mão, ajuda muito. Uma carga de lenha é cara né, ai ela dando a lenha, quer dizer é um custo a menos (C2, 2017).

Olha é uma resposta que assim eu fico meio indecisa, se conseguiria ou não, assim, a gente acha que pode conseguir mas de repente não, entendeu? No início eu acho que a gente até conseguiria, mas eu não sei ate quando, tá entendendo? Por exemplo, a gente teria que arrumar alguém pra buscar lenha, pra rachar, pra cortar, entendeu? (C1, 2017).

Embora a lenha doada pelo Instituto seja um resíduo não utilizado para fabricação de celulose, ela é de grande importância para a fabricação dos produtos da cooperativa, pois a maioria dos fornos são à lenha. Caso a lenha não fosse obtida através de doações, seria um gasto extra, conforme fala de C3: “se tivesse que comprar essa lenha, nossa, gastaria muito”.

### **A compra mensal realizada pela CENIBRA:**

O terceiro ponto é a compra mensal realizada pela CENIBRA. O fornecimento de produtos para o *coffee break* dos treinamentos na CENIBRA, colabora de forma significativa para a cooperativa, pois, a CENIBRA além de buscar os produtos na cooperativa, efetua o pagamento mensal sem nenhum atraso, conforme alega as cooperadas:

Toda semana, na sexta-feira, eles vem e leva o pão de queijo e as outras coisas. Uma compra muito grande, só o pão de queijo fica por mais de R\$800,00, tem encomenda de pão de queijo que fica até R\$1.000,00. A gente faz e congela tudo, aí eles pedem 50 kg de pão de queijo, já chegou em até 60 kg (C11, 2017).

Ela compra sempre na nossa mão, a CENIBRA tem nos ajudado muito com as encomendas que ela fazia. [...] Hoje nós estamos sem fazer entrega pra ela e, é preocupante porque ela nos ajuda muito tá, muito, muito, ela paga nós certinho demais. A CENIBRA é de um grande valor pra gente (C2, 2017).

Nos meses de Outubro e Novembro de 2017, a CENIBRA não estava adquirindo os produtos da cooperativa, isso porque a documentação da cooperativa não estava em dia. De acordo com colaboradora do Instituto que acompanha o projeto, I2: “o fornecimento foi interrompido por causa do contador, que não fez a renovação do certificado digital para emissão da nota fiscal” essa fala foi reforçada por uma cooperada C2: “o contador não alertou e deveria ter alertado”.

Nota-se que por questões administrativas, o fornecimento foi interrompido, pois a CENIBRA só realiza a compra com a emissão de nota fiscal, o que não é possível sem a renovação do certificado digital. I2 alegou que passou a comprar em uma padaria na cidade vizinha, Belo Oriente, e “que eles já sabem que é temporário, que a preferência é do projeto”. Enquanto o documento era regularizado, as cooperadas ficaram na expectativa de que a CENIBRA retornaria as compras: “Deus vai abençoar que eles vão continuar a comprar conosco” (C8, 2017).

Sobre o segundo princípio, a empresa alcançará a sustentabilidade econômica e financeira (YUNUS, 2010), é necessário fazer uma análise mais profunda. Se pensarmos na realidade observada no período da pesquisa, é notável que a cooperativa depende do espaço cedido pela Prefeitura, da lenha fornecida pela CENIBRA e das compras realizadas pela empresa, já que é de grande importância para o caixa da cooperativa. De um lado temos doações que podem ou não ser

findadas, não há como fazer previsões se a cooperativa se sustentará sem esse aporte, por outro lado, tem-se o fato de que mesmo sem a compra da CENIBRA, a cooperativa estava se mantendo de pé e de que já foi possível o aluguel de um ponto comercial quando decidiram separar padaria da lanchonete.

Veja bem, Yunus (2010) ao descrever o segundo princípio trabalha o verbo “alcançará” no futuro, o que de fato nos permite refletir que a cooperativa não necessariamente tem que ser sustentável hoje, mas que ela possa se tornar sustentável ao longo dos anos, após seu amadurecimento. Falas bastante importante da representante da Prefeitura (P) e de uma cooperada (C4) colabora para essa reflexão:

Ela (a cooperativa) esta em uma fase de reestruturação, inclusive dos seus cooperados, alguns foram embora, outros trabalham em outros empreendimentos, mas eu acredito que a partir dessa estruturação e experiência que ela ganhou nesses dois últimos anos, ela esta apta a trabalhar nessa sustentação. A cooperativa passa por um momento de restauração, inclusive temos uma assembleia marcada para o dia 17 (de Novembro de 2017), pra eleição da nova diretoria da cooperativa e ela passa por um momento de reestruturação, mas com toda experiência de alguns que continuam desde o início da formação, eu acredito, eu gosto de pensar positivo, eu acredito que o grupo possa conseguir se manter. Eu quero acreditar na sustentabilidade do projeto, tanto por parte do município, como por parte do próprio grupo (P, 2017).

Dá (pra manter a cooperativa sustentável) com muita dificuldade dá sim, mas aí é como se diz, vai ter que ficar bem pouquinho as pessoas, talvez vai ter que ficar aqui só as sete pessoas para trabalhar, vai ser muito apertado para eles, mas dá conta (C4, 2017).

Com base na dificuldade enfrentada pela cooperativa e, pela vontade de manter ativo o negócio, já que conforme relatos é através desse trabalho que advém todo o sustento da grande maioria. Pode-se refletir que talvez seja possível que a cooperativa alcance a sustentabilidade financeira e econômica, e de fato, atenda ao segundo princípio de um NS (YUNUS, 2010). Porém, para o alcance da sustentabilidade, é necessário mudanças, como por exemplo, não depender dos recursos oriundos de suas parceiras. Ademais, Yunus (2012) trabalha esse princípio como uma possibilidade futura, ao dizer que a empresa “alcançará” a sustentabilidade financeira, o autor não deixa claro o tempo necessário para que haja a sustentabilidade do empreendimento. Contudo, leva-se em consideração o período de realização da pesquisa, e a realidade atual é de dependência.

### 6.4.3 Terceiro Princípio: Investimentos e retornos

*Terceiro Princípio: Os investidores recebem de volta apenas o montante investido. Não se paga nenhum dividendo além do retorno do investimento inicial;*

De acordo com a tabela 1, quanto ao terceiro princípio que rege sobre o valor investido na cooperativa, os entrevistados discordam que há a predominância de tal princípio ( $\mu = 4,18$ ;  $\delta = 1,10$ ). Vejamos o porque há essa discordância e que reflexão nos traz as falas dos entrevistados.

Os dados descritivos apontam que os entrevistados discordam sobre o retorno do montante investido no início do negócio. Isso é explicado pelo fato de que nenhum cooperado investiu financeiramente na cooperativa, por esse motivo, eles não receberam nenhum retorno do investimento. Antes do início da cooperativa, todo dinheiro que era poupado, era guardado para as necessidades que pudessem surgir. Porém, quando formalizaram a cooperativa já havia o espaço cedido pela Prefeitura, os maquinários adquiridos através do convênio entre o município e o Governo Federal e, o valor que era guardado para essas necessidades, além da doação de dez mil reais da CENIBRA.

A cooperativa foi construída com a cooperação (NAMORADO, 2009) de todos, e no que tange as finanças não foi diferente. Vejamos os relatos sobre como foi constituído o capital inicial para o negócio:

Elas foram criando um fundo, quando elas constitui a cooperativa pegou aquele fundo e constituiu a cooperativa, aí o fundo foi constituído do trabalho delas, elas não investiram dinheiro limpinho em nenhum momento, ninguém colocou um centavo, colocou o seu trabalho (P, 2017).

A gente entra é com o nosso trabalho, aí é como eu te falei, a gente pega aquele dinheiro que vai sobrando aí a gente vai e compra alguma coisa, só que a gente nunca entrou dando dinheiro nenhum, a gente nunca investiu em nada aqui (C4, 2017).

Encontra-se registrada na ata de constituição da cooperativa a cotas-parte referente à integralização de cada cooperado, entretanto, esse valor é simbólico, utilizado a título de registro como mencionado por P abaixo:

Procurou-se criar ali um critério de distribuição, o capital social da cooperativa, por exemplo, R\$1,00 cada cota parte, então aquele que entrou recente, entrou com o capital mínimo 200 cotas, um exemplo, aquele que estava lá desde o início, ele entrou com o capital máximo que podia colocar

dentro daquela distribuição ali, então elas não colocaram dinheiro, colocaram trabalho, que também é dinheiro, tempo delas (P, 2017).

Todos tinham conhecimento da formalização da documentação e, que não haveria nenhum investimento inicial por parte deles. Como um dos princípios cooperativistas, a gestão democrática (OCB, 2017) se fez presente e todos concordaram com a divisão das cotas, utilizou-se o critério do tempo de permanência no grupo, os que estavam há mais tempo registrou-se maior participação. Contudo, era sabido que não haveria o recebimento desses valores ao saírem da cooperativa. A fala abaixo demonstra o conhecimento de todos sobre a questão das cotas:

Isso (a cota-parte) foi simbólico, era só simbólico e escrito, na pratica não funcionava, na pratica não tive que desembolsar nada (C6, 2018).

Diante desta realidade, devido à configuração da cooperativa, das pessoas que compõe esse cenário e do tipo de trabalho que é realizado por eles, entende-se que o terceiro princípio de Yunus (2010) não se aplicou a esta realidade de pessoas carentes. Existe uma grande carência dos próprios cooperados, que ao se integrar no grupo, não tinha o dinheiro para investir, mas, apresentaram-se dispostos a trabalhar e buscar o desenvolvimento da cooperativa.

Como não houve investimento, automaticamente não houve retorno do valor investido. Logo, também não se pagou nenhum dividendo aos cooperados. Portanto, como não se aplicou o terceiro princípio de Yunus (2010) na cooperativa, isso, devido à carência da realidade aqui descrita. Pode-se refletir que a ausência desse princípio não pode anular a possibilidade da cooperativa se enquadrar como um NS.

#### **6.4.4 Quarto Princípio: Expansões e melhorias**

***Quarto Princípio:*** *Quando o montante do investimento é recuperado, o lucro fica com a empresa para cobrir expansões e melhorias;*

De acordo com a tabela 1, quanto ao quarto princípio que rege sobre a recuperação do valor investido e sua aplicação para cobrir expansões e melhorias, os entrevistados concordam ( $\mu = 1,50$ ;  $\delta = 0,85$ ). Isto indica que, assim como se pode



notar na fala dos respondentes durante as entrevistas, o princípio realmente ocorre nesta população em análise.

Por se tratar de uma cooperativa, falaremos sobras no lugar de lucro. Todo mês é realizado o balanço de forma a efetuar o pagamento dos fornecedores, das despesas fixas (água e luz, por exemplo) e pagamento dos cooperados. Feito isso, é avaliado se há saldo positivo no mês:

A gente tira o dinheiro de pagar as contas, a gente paga as mercadorias que a gente compra, a gente paga os boletos, a gente paga tudo, o que sobra reparte entre a gente, e depois pega e deposita, que é um fundo, tem um fundo (C8, 2017).

Conforme menciona C8, quando há saldo positivo no mês, este é direcionado para o fundo e, através dessa reserva são realizadas as melhorias e manutenções necessárias para o desenvolvimento das atividades:

É para manutenção da própria cooperativa, nós não dividimos não... Porque se estragar o congelador, outro negócio, tem como está arrumando. Tem muitas manutenções dos congeladores, da geladeira, de uma máquina que às vezes precisa ser arrumada, é uma lâmpada que estraga. A pouco tempo mesmo nós consertamos um congelador, R\$600,00 não cobra menos não, uns é até mais (C4, 2017).

Um maquinário que estraga é com esse fundo que conserta, aí o freezer estraga pega e leva para o conserto. Se precisar do serviço de alguém de fora aí paga, igual tem um cortador de lenha, paga o cortador de lenha, essas coisas (C8, 2017).

Todos os cooperados tem acesso ao fundo da cooperativa, o que permite maior transparência nas relações (VEIGA; FONSECA, 2002). Conforme falas de C4 e C8, as reservas depositadas no fundo permitem que haja a manutenção de todos os maquinários necessários para a realização das atividades. Também é realizado melhorias no espaço, na iluminação, na aparência do balcão, como enfatiza C12: “O dinheiro do fundo era sempre para o crescimento da padaria”.

Referente ao quarto princípio de Yunus (2010), a análise nos permite afirmar que a cooperativa atende a este princípio, pois não houve em nenhum momento falas que expressassem que não há investimento na cooperativa, pelo contrário, há uma extrema preocupação com o desenvolvimento da cooperativa. Os cooperados focam tanto na questão de manutenção, pois para eles, mesmo que não haja sempre o dinheiro para investir em melhorias, é de extrema importância manter as atividades em funcionamento.

#### 6.4.5 Quinto Princípio: Empresa consciente

**Quinto Princípio:** *A empresa será ambientalmente consciente;*

De acordo com a tabela 1, quanto ao quinto princípio que rege sobre a consciência ambiental, os entrevistados concordam que há esse princípio na cooperativa ( $\mu = 1,61$ ;  $\delta = 1,08$ ). Isto indica que, assim como se pode notar na fala dos respondentes durante as entrevistas, o princípio realmente ocorre nesta população em análise.

As atividades exercidas na cooperativa não provocam a emissão de gases poluentes na atmosfera, porém, é percebido todo o cuidado com as o manuseio da matéria prima utilizada para fabricação dos produtos. Nas entrevistas foram levantados alguns cuidados e preocupações relacionados à utilização do óleo, da energia e com as sobras dos produtos perecíveis.

O cuidado com o óleo vai desde sua utilização, evitando que esse seja despejado em pias, até o seu reaproveitamento. De acordo com os cooperados, é feito sabão com óleo que não será mais utilizado na fabricação ou até mesmo troca do óleo por detergente:

Eu que fazia o sabão, não podia usar química, mas como o sujo da padaria é muito intenso, aí eu reutilizava o óleo para fazer sabão para lavar. A gordura que a gente frita os salgados, a gente troca por detergente, já é uma reciclagem (C3, 2018).

Essa foi uma das formas encontradas pelas cooperadas de reciclar um de seus produtos. Outro ponto levantado por eles foi à preocupação pela redução de energia, para isso, evitam deixar maquinários na tomada quando não estão em funcionamento, ainda sobre a energia, busca-se a utilização do forno a lenha, com isso, a cooperativa realiza uma economia muito grande.

Por fim, busca-se utilizar o pão “dormido” para fazer “farinha de rosca e torrada” conforme evidencia C8, quando não é possível o reaproveitamento, há pessoas que sempre pedem doações para tratar de animais. Quanto ao quinto princípio, embora não haja uma variedade de ações destinadas à preservação ambiental, pode-se se afirmar que há todo cuidado por parte dos cooperados no que tange as atividades da

cooperativa. Com essa afirmação, considera-se válido este princípio de acordo com o que propõe Yunus (2010).

#### **6.4.6 Sexto Princípio: Condições de Trabalho**

*Sexto Princípio: A força de trabalho recebe salários de mercado e desfruta de condições de trabalho melhores que as usuais;*

A tabela 1 demonstra que, referente ao sexto princípio que rege sobre o salário e as condições de trabalho, os entrevistados adotaram uma postura de neutralidade ( $\mu = 2,82$ ;  $\delta = 0,99$ ), o que nos conduz a análise criteriosa das entrevistas.

Em comum acordo, atualmente todos os cooperados recebem o salário mínimo vigente R\$ 954,00, exceto, a cooperada C1 que comparece na cooperativa duas ou três vezes por semana para fabricação de salgados finos, e recebe por dia R\$30,00. Dos cinco cooperados ativos, 4 trabalham todos os dias, com folgas escaladas durante a semana, esse cenário é devido a dificuldade financeira para manter todos em período integral:

Ela (C1) é por dia, antes ela trabalhava direto também né, mas só que aí nós tivemos problemas financeiros e não estava dando para manter aí ela ficou vindo por dia (C4, 2017).

Outro fator que leva C1a trabalhar apenas alguns dias na semana, dá-se em razão ao tipo de atividade que ela exerce, de salgadeira, pois não é necessário a produção de salgados todos os dias da semana, por isso, em conversa, ficou decidido que essa atividade seria realizada em menor escala.

Desde sua implantação a cooperativa passou por inúmeras dificuldades, uma delas se deu por questões legais, pois na época de criação da cooperativa o entendimento legal era a necessidade de vinte pessoas para o registro da cooperativa. Com esse quantitativo, houve dificuldade financeira para pagar todos os cooperados, pois não existia demanda para manter 20 pessoas ativas na cooperativa.

Com a alteração da legislação cooperativista, atualmente é necessário apenas sete cooperados para constituir uma cooperativa, com isso, houve a redução do número

de cooperados, este novo cenário possibilitou melhorias nas finanças da cooperativa:

A Lei fala que é sete, mas no momento elas estão trabalhando de cinco. Mas eu tô falando assim, para se manter não consegue ficar mais do que sete cooperados (P, 2017).

A neutralidade dos questionários pode ser revelada nas falas dos cooperados. A dificuldade passada pela cooperativa atingiu diretamente o recebimento dos cooperados, pois, houve atrasos e parcelamentos dos salários:

Eu recebia normal aí devido as quebras que foi tendo aí dividia (o salário), aí apertou muito lá a gente recebia picado de duas ou três vezes, mas recebia um salário (C9, 2018).

Embora atualmente já esteja regularizado o pagamento do salário dos cooperados, existe entre eles o medo de acontecer novamente uma queda nas vendas, mas eles reconhecem que é necessário a cooperação (NAMORADO, 2009) entre todos para alavancar o negócio e se manter sustentáveis no mercado. A insuficiência de renda levantada por Benini e Benini (2015) é suprida através do trabalho realizado pelos cooperados, pois não se sabe se haveria na região oportunidade melhor do que pertencera cooperativa, como alega C3:

Eles (população de Açucena) tão procurando diarista só uma vez na semana, pagando mais ou menos uns R\$30,00, se ficar na padaria ganha seu salário, então contribuiu muito pra renda (C3, 2018).

Por essa e outras evidências, os cooperados recebem sim salários de mercado (salário mínimo) e possuem boas condições de trabalho, considerando o cenário da cidade de Açucena. Se sentem donos do negócio e colaboradores do processo de manutenção da cooperativa. Por isso, pode-se afirmar que o sexto princípio de Yunus (2010), esta presente na cooperativa através da análise das falas e da realidade presenciada.

#### **6.4.7 Sétimo Princípio: Alegria**

***Sétimo Princípio: Faça-o com alegria!***

De acordo com a tabela 1, quanto ao sétimo princípio que rege sobre a alegria, os entrevistados concordam que há esse princípio na cooperativa ( $\mu = 2,29$ ;  $\delta = 0,97$ ). Isto indica que, assim como se pode notar na fala dos respondentes durante as entrevistas, o princípio realmente ocorre nesta população em análise.

O fato de pertencer a um negócio com uma configuração de cooperativa, traz para alguns cooperados a sensação de donos do negócio, digo alguns, pois, para outros a sensação de pertencimento não se tornou clara durante a realização das entrevistas e, para esses casos, a cooperativa é vista como um trabalho no qual se esta presente para o cumprimento das horas de trabalho e nada mais. Vejamos as falas abaixo de C6 e C11 que expressão dois posicionamentos diferentes:

(Eu) não opinava em nada, não fazia nada além da minha função de balconista (C6, 2018).

A gente tornou uma cooperativa por que era todo mundo trabalhando para nós mesmo, a gente vende, e era para nós mesmo. A gente trabalha pro nosso sustento (C11, 2017).

C6 optou apenas pela realização de suas atividades, pois na sua visão, ele teria a capacidade de gerenciar a cooperativa, o que de fato não foi aceito pela maioria. Diante desse descontentamento, optou por uma postura passiva. Já C11, menciona o porquê da existência da cooperativa, para ela, é um trabalho no qual é realizado pelos cooperados para que através dele, possa vir o sustento de todos. Fazer parte desse universo traz a eles uma grande alegria, o de ter emprego, o de ser empreendedora do próprio negócio, mesmo diante das dificuldades de administração, era nítido o sorriso no rosto dos pesquisados. Para alguns, laços fortes foram criados, como menciona C11: “a amizade e o pessoal também, a gente formou uma família aqui”. Todos esses elementos foram dito por eles como forma de demonstrar o quanto são felizes pela existência da cooperativa.

Outro fator de alegria para os cooperados, foi o aprendizado que tiveram ao longo do processo de construção e desenvolvimento da cooperativa:

[...] como se diz, você entra sem saber e acaba aprendendo todos os dias mais aqui dentro, todo dia que passa a gente aprende mais, isso faz parte de conviver uns com os outros no dia-a-dia e tá aprendendo, porque às vezes aprende biscoito, a fazer biscoitinhos, a fazer uma coisa diferente ali, vem uma receita diferente e você vai tentar fazer ela (C2, 2017).

Eu entrei como auxiliar de serviços gerais, agora hoje eu estou na produção, e só eu que faço de tudo, aí eu vim aprendendo com os cursos,

aprendendo com o pessoal também, as outras meninas que saíram, eu aprendi muito com elas, sou muito feliz aqui na cooperativa (C8, 2017).

O aprendizado diário marca a vida de cada um deles. Muitos sabiam fazer apenas um salgado ou uma broa, e com o passar do tempo foram se desenvolvendo e aprendendo a fazer outros quitutes. A cooperadora C5, por mudança de cidade, hoje não atua na cooperativa, porém, ainda encontra-se com o nome registrado. C5 descreve a importância do aprendizado durante o tempo que esteve presente na cooperativa:

(A cooperativa foi) Uma coisa assim que eu tive muito aprendizado, aquilo ali foi uma aula para mim tá, uma aula de vida aquela cooperativa, eu aprendi tanta coisa naquele lugar que você não faz ideia. [...] eu me formei lá, porque hoje eu sou uma padeira e foi lá que eu tive uma formação.

C5 alega amar a profissão e ressalta que o emprego atual de padeira, deve-se em razão do aprendizado e oportunidade de ter se desenvolvido na cooperativa. O gosto pelo que faz, a luta para permanência do empreendimento, essas e outras palavras são apresentadas na fala de C2:

Eu gosto de trabalhar, de fazer parte do grupo. Olha, representa algo muito importante, tenho boas lembranças e recordações das coisas que têm acontecido, a gente já passou aqui pelas beiras bem baixo, e a gente lutou pra tá conseguindo chegar, se fosse para a gente desistir não gostasse do serviço, não gostasse do que está fazendo a gente já teria desistido. [...] Eu gosto do que eu faço! Eu acho que quando você trabalha com coisa que você gosta de fazer é bem melhor, você não trabalha só pra poder trabalhar, vou lá trabalhar pra ganhar meu dinheiro, você tem que gostar do que você faz, se você não gostar infelizmente não dá, e tô aqui, talvez seja por isso que tô aqui já faz sete anos, graças a Deus (C2, 2017).

Percebe-se na fala de C2 além de contentamento, o espírito de superação, de garra e amor pelo fazer. Para ela, o trabalho não deve ser realizado apenas para obtenção do “dinheiro”, é preciso o gosto e o prazer para desempenhar as atividades diárias, ela acredita que dessa forma, é possível permanecer por muito tempo no trabalho.

Por fim, percebe-se que o sétimo princípio de Yunus (2010) encontra-se presente na cooperativa. As falas e resultados do questionário apontam para um contentamento que esta presente por diversos fatores: sentir-se parte de um negócio, a amizade, a construção de uma família, o aprendizado contínuo que permite o crescimento profissional e o amor pelo que faz. Esses foram os elementos de análise que mais se destacaram nas falas, e é por esse motivo, que a alegria esta presente entre os cooperados.

Para melhor visualização dos resultados obtidos sobre os sete princípios de Yunus (2012) investigado na cooperativa, no quadro 9 encontra-se o resumo dos achados do questionário *survey* e da entrevista semiestruturada, bem como a validade de cada princípio.

Quadro 9 - 7 princípios: questionário *survey* x entrevista semiestruturada.

(continua)

Princípio	Dados Obtidos	Validade do princípio
Primeiro Princípio: Superação da pobreza e dos problemas sociais. ( $\mu = 1,68$ ; $\delta = 0,43$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Município de Açucena é pequeno e com poucos postos de trabalho;</li> <li>A Cooperativa fomenta o emprego na região;</li> <li>Cooperativa promove mudança de vida: “ganha pão”, casa própria, manutenção do emprego e estudos.</li> </ul>	Válido
Segundo Princípio: A empresa alcançará sustentabilidade econômica e financeira ( $\mu = 2,30$ ; $\delta = 0,64$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>A cooperativa é localizada no espaço cedido pela prefeitura;</li> <li>A lenha utilizada no processo de produção dos alimentos é cedida pela CENIBRA;</li> <li>A CENIBRA além de parceira, tornou-se cliente da cooperativa e realiza compra mensal.</li> </ul>	Inválido
Terceiro Princípio: Investimentos e retornos ( $\mu = 4,18$ ; $\delta = 1,10$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não houve investimento em dinheiro, os cooperados investiram com o trabalho;</li> <li>Os maquinários foram cedidos pela Governo Federal ainda quando era grupo informal;</li> <li>Doação financeira realizada pela CENIBRA para alavancar a cooperativa.</li> </ul>	Válido
Quarto Princípio: Expansões e melhorias ( $\mu = 1,50$ ; $\delta = 0,85$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>As sobras são depositadas no fundo e reinvestidas na própria cooperativa;</li> </ul>	Válido

Quadro 9 - 7 princípios: questionário *survey* x entrevista semiestruturada

Princípio	Dados Obtidos	Validade do princípio
Quinto Princípio: Empresa ambientalmente consciente  ( $\mu = 1,61$ ; $\delta = 1,08$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca minimizar os impactos de acordo com atividade que exerce;</li> <li>• Produção de sabão com a gordura que seria descartada, reaproveitamento dos alimentos e utilização de fornos a lenha para redução de consumo de energia.</li> </ul>	Válido
Sexto Princípio: Condições de Trabalho  ( $\mu = 2,82$ ; $\delta = 0,99$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O salário é compatível com o mercado;</li> <li>• Os cooperados sentem-se satisfeitos em fazer parte de um empreendimento;</li> <li>• Houve atrasos de salário em decorrência de uma redução nas vendas e aumento da concorrência;</li> <li>• A redução de cooperados possibilitou a reestruturação da cooperativa.</li> </ul>	Válido
Sétimo Princípio: Alegria!  ( $\mu = 2,29$ ; $\delta = 0,97$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os cooperados têm o sentimento de pertencimento, de superação, de aprendizado e amor pelo que faz.</li> </ul>	Válido

Fonte: Dados da pesquisa (2017, 2018).



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tecer as considerações finais requer que seja revisitado o objetivo da presente dissertação, quer seja: a compreensão de como as ações de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) de uma empresa de celulose pode contribuir para o surgimento de negócios sociais (NS) na forma de cooperativa de produção de alimentos no Município de Açucena – MG. Neste trabalho, dissertei sobre a necessidade de novas práticas de RSE que supere a filantropia, a partir de métodos de negócios sustentáveis para a comunidade (COMINI; TEODÓSIO, 2012).

As articulações teóricas sobre a RSE e o NS permitiu a identificação de uma nova forma de fazer, ou seja, um novo posicionamento organizacional, o de promover ações que colaboram para que seus *stakeholders* (DONALDSON; PRETSON, 1995; FREEMAN, 1999), de forma especial a comunidade, alcancem melhorias em diversas áreas, como: empregabilidade e renda (COMINI; TEODÓSIO, 2012). Este estudo permitiu compreender desde os primeiros estudos sobre RSE (FARIA; SAUERBRONN, 2008) que adotava uma postura assistencialista, até as abordagens atuais (ASHLEY, 2002) que contempla elementos considerados extremamente importantes em um cenário global, com destaque, a sustentabilidade (CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009).

Com base nos argumentos de Comini e Teodósio (2012), propus uma análise a fim de verificar se a prática de RSE pode colaborar para o surgimento de negócios sociais sustentáveis. Percorrendo esse pensamento teórico, abordei a teoria de NS de Yunus (2010) como um fio condutor para essa discussão. A pesquisa permitiu uma análise que contempla a cooperativa como uma via alternativa de negócio social, como mencionou Yunus (2010) e, procurou identificar se a estrutura observada na cooperativa atende aos princípios e objetivos típicos de um NS. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, análise documental e *survey*.

Durante a análise dos dados, foi possível perceber que a perspectiva social (FARIA; SAUERBRONN, 2008) adotada pela empresa CENIBRA e seu Instituto, busca através das práticas de RSE a sustentabilidade da comunidade (ASHLEY, 2002). A empresa diz adotar uma performance social que contempla o tripé da

sustentabilidade: o econômico, o social e o ambiental (CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009), e considera esses elementos no seu planejamento estratégico.

Não foi negado o fato de que a prática da RSE tenha virado uma falácia no cenário empresarial, por se tratar de uma ferramenta que permite a promoção da imagem organizacional, ou como diria Carrol (1991), uma imagem de empresa cidadã. Porém, a empresa deixa evidente que o eixo central das ações de RSE são metodologicamente trabalhados por intermédio de uma ferramenta, denominada ISC – Índice de Sustentabilidade CENIBRA, o que demonstra que internamente há parâmetros que direcionam a sua forma de pensar e fazer a RSE.

Outro ponto relevante é o fato da empresa mapear os *stakeholders* (CARROL, 1991) e considerar as suas necessidades, levando-a, a criação do Instituto CENIBRA para que haja maior interface entre empresa e comunidade. Ainda nesse tocante, vale destacar a preocupação da empresa em avaliar o IDHM e o IMRS da Fundação João Pinheiro para que seja diagnosticado de fato qual são as carências dos municípios no qual ela realiza suas atividades. Todo esse contexto converge com os anseios de Ashley (2002), no que diz respeito ao engajamento e comprometimento das empresas frente ao desenvolvimento sustentável das comunidades.

Os achados nos permitem uma análise baseada nas considerações de Xavier e Maranhão (2010). Os autores mencionam sobre a ineficiência do Estado em promover políticas públicas eficazes, o que torna necessário a atuação do setor privado de modo a complementar as ações benéficas para as comunidades, em especial, as carentes. De fato, essa realidade foi percebida na constituição da cooperativa, pois, embora o setor público municipal tenha fornecido aportes para o desenvolvimento do grupo, com apoio do Governo Federal, mesmo assim foi necessário em vários momentos o apoio e o financiamento da CENIBRA, o que permitiu, por exemplo, a realização dos cursos e a formação sobre cooperativismo.

Esse apoio inicial permitiu que a CENIBRA tomasse conhecimento sobre o projeto, e a partir de então, uma nova parceria foi estabelecida. Nesse cenário, a prática da RSE se fez presente de modo a colaborar para o desenvolvimento sustentável do grupo (ASHLEY, 2002). A prática de financiamento dos cursos junto a instituições como o SENAC e Universidade (UFV) permitiu que o grupo desenvolvesse suas habilidades e se interessasse na constituição de uma cooperativa. A preocupação da

RSE nesse momento era desenvolver pessoas para criar seu próprio negócio, neste caso, de âmbito coletivo e, ainda, proporcionar àquelas pessoas a oportunidade de manter o seu trabalho e obter renda para o sustento de suas famílias.

Doações de resíduos de madeiras são consideradas de natureza simples para CENIBRA, pois estas madeiras não são de utilização no processo de produção da empresa. Neste cenário, o que seria um descarte de matéria prima por parte da CENIBRA, passa a ser reutilizado para fabricação dos alimentos produzidos na cooperativa. Para os cooperados a lenha é de grande importância, assim como as compras mensais realizadas por ela. A relação de parceria também proporciona melhorias no desenvolvimento da cooperativa, pois, as visitas pontuais da CENIBRA sempre agregam melhorias à cooperativa, conforme evidenciou os cooperados na análise deste trabalho.

A aplicação dos sete princípios de Yunus (2010) proporcionou uma reflexão de forma a identificar se a cooperativa atende aos sete princípios de NS. Na análise realizada através dos questionários e das entrevistas semiestruturada, chegou-se a conclusão de que a cooperativa pode vir a ser um NS, o que permitirá que essa seja uma via alternativa que colabore de forma significativa para a redução da pobreza e, permitir a redução da vulnerabilidade social, assim como o aumentar os postos de trabalhos. Porém, para que se torne um empreendimento sustentável, é necessário desvincular-se da Prefeitura e da CENIBRA de forma que consiga se manter ativa sem aportes oriundas de suas apoiadoras.

A primeira limitação desta pesquisa dá-se em razão de poucos escritos sobre a abordagem de NS, o que não permite maiores descrição do fenômeno estudado. Quando Yunus (2010) versa sobre os sete princípios, ele apenas os cita, e não faz nenhum aprofundamento sobre cada um deles eles, o que de fato, pode levar a diferentes reflexões sobre os dados empíricos produzidos nesta dissertação, porém, aponto lacunas como esta, com intuito de que novos estudos sejam realizados de forma a melhor desenvolver a abordagem no campo da Administração.

A segunda limitação dá-se em razão da dificuldade encontrada em empreendimentos como este em se desvincular daquelas que foram suas geradoras, neste estudo, o vínculo permanece pois a Prefeitura cede seu espaço e o transporte da lenha e, da CENIBRA por fornecer lenha e ser um cliente com muita

representatividade em volume de compra mensal. O que traz o questionamento sobre quanto tempo a cooperativa se manteria ativa caso a CENIBRA deixasse de realizar essas compras.

Apesar dessas limitações, esta dissertação traz grandes contribuições para o crescimento da abordagem e compreensão do fenômeno, pois, valida os pressupostos de Comini e Teodósio (2012) sobre uma RSE que fomenta a sustentabilidade através de ações que faz com que a comunidade se movimente em busca do seu próprio sustento. Neste cenário, a filantropia é superada (XAVIER; MARANHÃO, 2010) pois os cooperados buscam seu próprio sustento e, novas práticas sustentáveis ganham destaque, pois como este estudo demonstra, é possível à adoção de práticas sustentáveis via RSE.

Outra contribuição a ser citada, trata-se da teoria de Yunus (2010) de que a cooperativa pode vir a ser um NS, neste estudo, ficou evidente que um arranjo organizacional cooperativista, com base na cooperação e no bem comum pode vir a ser sustentável se desvinculado de suas geradoras. Desta forma, a cooperativa pode ser uma via alternativa para impulsionar novos empreendimentos sociais, ou, NS como trabalhado nesta dissertação.

Este estudo traz alguns levantamentos que poderão ser desenvolvidos em pesquisas futuras: (1) Estudo similar ao realizado, porém, com acesso ao fluxo de caixa da empresa, de modo a identificar entradas e saídas. Assim, facilitaria maior compreensão sobre a capacidade empresarial de se sustentar, haja vista que por se tratar de pessoas carentes, o apoio do primeiro e segundo setor corrobora para o nascimento do empreendimento, porém, até quando ou até que ponto é necessário manter o vínculo e obter recursos fornecidos pelas apoiadoras?; (2) Estudos que venham contribuir para o desenvolvimento do fenômeno de RSE alinhada ao NS, de modo que estabeleça discussões sobre até que ponto é possível praticar a RSE de forma a possibilitar a sustentabilidade do empreendimento social (NS) e por fim, (3) Desenvolvimento teórico e empírico sobre o NS, buscando maior compreensão do fenômeno e novos delineamentos sobre os princípios de NS que até então foram apresentados por Yunus (2010) de forma simplificada.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. Responsabilidade socioambiental: as empresas no meio ambiente, o meio ambiente nas empresas. In: VEIGA, J. (Org.) **Economia Socioambiental**. São Paulo: Editora SENAC, 2010.
- ALVES, E. A. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 38, n. 1, p.37-45, jan./fev./mar. 2003.
- ASHLEY, Almeida Patrícia. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- Backman, J. **Social responsibility and accountability**. New York: New York University Pres, 1975.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. Ed. 2. São Paulo, Saraiva. 2012
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARKI, E.; COMINI, G.; CUNLIFFE, A.; HART, S.; RAI, S. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 380-384, jul./ago. 2015.
- BENINI, E. A.; BENINI, E. G. A Construção do trabalho sob a hegemonia estatal: organização, solidariedade e sociabilidade. **Organizações & sociedade**. v. 22, n. 74, p. 325-344, jul./set. 2015.
- BOWEN, Howard R. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.
- BRASIL. **Lei nº 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Política Nacional de Cooperativismo. Brasília, 1971. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm)>. Acesso em: 08 mai. 2017.
- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- CARROLL, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organ Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, July./ August. 1991.
- CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, v. 8, n.3, p. 268-295, 1999.
- CENIBRA. **Institucional**. Disponível em: <<https://www.cenibra.com.br/empresa/>> Acesso em: 03 mar. 2017.

CIEGIS, R.; RAMANAUSKIENE, J.; MARTINKUS, B. **The concept of sustainable development and its use for sustainability scenarios**. [S. l.]: Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 2009.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 23, n. 4, p-289-300, out./nov./dez. 2008.

CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

COMINI, G. **Mapa de Soluções Inovadoras** – Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos. Instituto Walmart em parceria com Ashoka, junho de 2011.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. A Three-Pronged Approach to Social Business: A Brazilian Multi-Case Analysis. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.47, n.3, p.385-397, jul./ago./set. 2012.

COMINI, G, M. TEODÓSIO, A,S,S. Responsabilidade social empresarial no combate a pobreza: perspectivas e desafios dos negócios inclusivos no contexto brasileiro. **Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social**. São Paulo, 2012.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1988.  
DEES, J. G. Enterprising Nonprofits. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p. 55-67, jan./fev. 1998.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teoria e abordagens**. Artmed: Porto Alegre, 2006.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**. [S.l.], v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 7-33, 2008.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E. Divergent stakeholder theory. **Academy of management review**, v. 24, n. 2, p. 233-236, 1999.

FISCHER, R. Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **Revista de Administração**, v.40, n.1, p. 5-18, jan./fev./mar. 2005.

GAIGER, L. I. Relações entre equidade e viabilidade nos empreendimentos solidários. **Lua Nova**. São Paulo, v.83, p. 79-109, 2011.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2000.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre, Artmed, 2009.

GODOY, ARILDA, S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun. 1995b.

GROVE, A.; BERG, G. Social business: defining and situating the concept. In: GROVE, A; BERG, G. (Eds.). **Social Business: Theory, Practice, and Critical Perspectives**. California. Springer, 2014.

GUARDABASSIO, E. V.; PEREIRA, R. S.; AMORIM, W. A. C. Geração de trabalho e renda por meio do cooperativismo. **Journal of management and sustainability**, v. 6, n. 1, jan./fev. 2017.

HININGS, C.; GREENWOOD, R. Disconnects and consequences in organization theory? **Administrative Science Quarterly**, v. 47, p. 411-421, 2002.

HORISCH, J.; FREEMAN, R. E.; SCHALTEGGER, S. Applying stakeholder theory in sustainability management links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. **Organization & Environment**, v. 27, n. 4, p. 328-346, 2014.

INSTITUTO CENIBRA. **Quem somos**.

< <http://www.institutocenibra.org.br/br/p/19/instituto-cenibra.aspx>>

Acesso em: 06 jun. 2017.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo, Peirópolis: 2003a. v. II.

JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 404-437, 1995.

KREITLON, M. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 28., Curitiba, 2004. **Anais**. Curitiba: Anpad, 2004.

LAGO, A.; SILVA, T. N. Condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 14, n. 2, p. 212-226, 2012.

LEITE, E. A.; BATALHA, O. M. Agricultura sustentável e cooperativismo: quais ligações possíveis? **Interciencia**, v. 41, n. 10, p. 660-667, 2016.

LIMA, M. S. Cooperativismo: uma experiência feminina na a arte de produzir conquistas. **Estudos feministas**, v. 20, n. 1, p. 209-232, 2012.

LUXEMBURGO, R. **Reforma ou revolução?** São Paulo: Expressão Popular, 2005.

MAIA, A. G.; PIRES, P. S. Uma compreensão da Sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, v.12, n.3, p. 177-206. Mai./jun. 2011.

MAIGNAN, I.; RALSTON, D.A. Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations. **Journal of International Business Studies**, v. 33, p. 497-514, 2002.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. São Paulo: Didática, 1990.

MARQUEZ, P.; REFICCO, E. BERGER, G. Negócios inclusivos em América Latina. **Harvard Business Review**. Pag. 28-38. Maio de 2009.

MELO, P. T. N. B.; BELLEN, H. M. V.; ZARO, E. S. A qualidade do capital social com stakeholders: fator de desenvolvimento espúrio ou sustentável. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*. V. 4, n.2, p. 1-17, Mai./Ago. 2015.

MOURA, A. M.; COMINI, G.; TEODÓSIO, A. S. S. The international growth of a social business: a case study. **Revista de Administração de Empresa**, v. 55, n.4, jul./ago. 2015.

NAMORADO, R. Cooperativismo. In.: CATTANI, A. D.; LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Almedina Brasil: 2009. p. 96-102.

NASCIMENTO, C.; FAZION, B. C. OLIVEIRA, A. D.; HID, S. D. Inovação no desenvolvimento local e através de negócios sociais. **Revista Pensamento e Realidade**, v. 27, n. 3, p. 92-107, 2012.

NEWELL, P.; FRYNAS, J. G. Beyond CSR? Business, Poverty and Social Justice: An Introduction. **Third World Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 669-681, 2007.

OLIVEIRA, M. O.; GIROLETTI, D. A. Avaliação de programa de responsabilidade social empresarial com aplicação do balanced scorecard: um estudo de caso da cooperárvore da fiat automóveis. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 5, n. 1, jan./abr. 2016.

PETRINI, M.; SCHERER, P. ; BACK, L. . Modelo de negócios com impacto social. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209-225, mar/abr. 2016.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. **Survey research methodology in management information systems: an assessment**. *Journal of Management Information Systems*. Armonk, v. 10, n. 2, p. 75, 1993.



PNUD. **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento**. Acompanhando a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável: subsídios iniciais do Sistema das Nações Unidas no Brasil sobre a identificação de indicadores nacionais referentes aos objetivos de desenvolvimento sustentável. Relatório PNUD, 2015a.

PORTER, M.; KRAMER, M. The big idea: Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n.1, p.62-77, 2011.

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. **Redefining the corporation**: stakeholder management and organization wealth. Stanford University Press: Stanford, 2002

PRAHALAD, C. K.; HART, S. The Fortune at the bottom of the Pyramid. **Strategy + Business**, v. n. 26, 2002)

PRESTON, L. E., POST, J. E. **Private management and public policy**: The principle of public responsibility. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1975.

RAMOS, T. B.; CAEIRO, S. Meta-performance evaluation of sustainability indicators. **Ecological Indicators**, v. 10, n. 2, p. 157-166, 2010.

REFICCO, E.; GUTIERRÉZ, R.; TRUJILLO, D. Empresas Sociales: Una especie en busca de reconocimiento? **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.41, n.4, p. 404-418, out./nov./dez. 2006.

ROSOLEN, T. TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar de gestão social**, v.3, n. 1, p. 85-105, jan./abr. 2014.

SACHS, J. **A riqueza de todos**: a construção de uma economia sustentável em um planeta superpovoado, poluído e pobre. Tradução Sérgio Lamarão. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

SANDERS, M, L. McCLELLAN, J, G. **Being business-like while pursuing a social mission**: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing. Your gateway to world-class journal research, v. 21, n.1, p. 68-89, 2012.

SAUERBRONN, F. F.; SAUERBRONN, J. F. R. Estratégias de responsabilidade social e esfera pública: um debate sobre stakeholders e dimensões sociopolíticas de ações empresariais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 435-458, mar./abr. 2011.

SEN, S.; COWLEY, J. **The relevance of stakeholder theory and social capital theory in the context of CSR in SMEs**: An Australian perspective. Journal of Business Ethics, v. 118, n. 2, p. 413-427, 2013.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

TISOTT, S. T.; SCHMIDT, V. WAQUIL, D. P. Atividade florestal e o desenvolvimento sócio econômico em Três Lagoas e região. Uma análise baseada na abordagem de Cluster. **Desenvolvimento em questão**. Ano 15, n. 38, jan./fev. 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

XAVIER, W.; MARANHÃO, C. Responsabilidade social: a privatização do público. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 297-309, abr./jun. 2010.

YUNUS, M. **Criando um negócio social**: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010. Cap. 1 - 3, p. 19-106.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**, v. 43, p. 308-325, 2010.

KIYAMA, R. S.; COMINI, G. M.; D`A. Criação de Negócios Sociais no Brasil: Um Estudo Exploratório. In: **XXXVI Encontro anual da ANPAD**, 36, 2014, Rio de Janeiro. Anais do ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CJE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Sou Jéssica da Cruz Batista, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Estou realizando uma pesquisa para compreender "como as ações de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) de uma empresa de celulose contribuíram para o surgimento de uma cooperativa no Município de Açucena – MG, e a possibilidade de sê-la considerada Negócio Social (NS)". Para tanto, estou entrevistando a empresa de Celulose, os colaboradores do Instituto, a Prefeitura Municipal de Açucena e os cooperados da cooperativa Sabor Solidário.

Ao participar desta pesquisa, não haverá despesas ou benefícios diretos, mas pretende-se oferecer contribuições para os interessados em entender como a responsabilidade social empresarial pode ser praticada a fim de colaborar para o surgimento de uma cooperativa de produção de alimentos. Considerando a cooperativa como uma via alternativa de trabalho que possibilita a redução das desigualdades sociais, nesse aspecto, o cooperativismo pode ser um arranjo organizacional compatível com os princípios de um negócio social.

Participando desta pesquisa, você responderá algumas perguntas sobre o tema. Não existem respostas certas ou erradas. O intuito é conhecer a sua experiência e prática diária. Caso surja alguma dúvida durante a análise da entrevista, gostaria de entrar em contato para diminuir tais dúvidas.

Se permitir, gravarei a entrevista para não perder detalhes das informações. A gravação será disponibilizada apenas aos pesquisadores responsáveis pela análise dos dados e cinco anos após a sua transcrição ela será apagada. Caso não deseje que seja gravada basta informar.

Essa pesquisa segue critérios da ética em pesquisa com seres Humanos conforme Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Os dados de identificação dos participantes são sigilosos. Os resultados obtidos serão publicados em periódicos e eventos científicos. Para não identificar os respondentes nos dados será utilizado um código, sem identificação pessoal.

A participação na pesquisa não envolve grandes riscos, será solicitado apenas o relato verbal e voluntário sobre opiniões e experiências. Se achar necessário, a qualquer momento pode não responder uma pergunta, encerrar ou cancelar sua participação, sem qualquer prejuízo.

**Após estes esclarecimentos, solicito o seu consentimento em duas vias, uma do pesquisador e outra do participante, de forma livre e esclarecida para a sua participação nesta pesquisa. Por favor, preencha os itens abaixo:**

Eu, \_\_\_\_\_

após receber as informações sobre a pesquisa com o título provisório "Entre a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e o Negócio Social (NS): Estudo de Caso de uma cooperativa em Açucena - MG" concordo em participar deste estudo e estou ciente dos meus direitos abaixo relacionados:

- ✓ A garantia de receber informações a qualquer dúvida relacionada com a pesquisa;
- ✓ A liberdade de deixar de participar da pesquisa a qualquer momento;
- ✓ A segurança de não ser identificado nos dados, mantendo o anonimato das informações e a garantia de que estas serão mantidas e utilizadas somente para fins de pesquisa;
- ✓ O conhecimento que não receberei qualquer incentivo financeiro pela minha participação; e, a segurança de que não terei nenhum prejuízo ou punição por não participar da pesquisa;

**Tenho ciência do exposto e manifesto, livremente, meu desejo em participar da pesquisa.**

Açucena, MG, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
**Assinatura do Participante**

\_\_\_\_\_  
**Assinatura da Responsável pela pesquisa**

Mestranda Jéssica da Cruz Batista

Programa de Pós-graduação em Administração

Universidade Federal do Espírito Santo – UFES

E-mail: [jessica.gestaodepessoas@gmail.com](mailto:jessica.gestaodepessoas@gmail.com), Telefone: (31) 9 9904-7213.

## APÊNDICE B - ROTEIROS DE ENTREVISTAS

**DIREÇÃO**

<b>Questão</b>	<b>Pergunta</b>
1	Porque a CENIBRA desenvolve ações de responsabilidade social? Quais linhas de ação e projetos são desenvolvidos?
2	Como e porque a CENIBRA criou o seu instituto? Como ele atua.
3	Como é pensado as estratégias de responsabilidade social no Município de Açucena-MG?
4	A CENIBRA pratica filantropia? De que maneira? Qual a importância dessa prática? Existe outra prática de atuação que supera a filantropia?
5	Como a empresa pensa a questão da sustentabilidade? Ao desenvolver os seus projetos leva-se em consideração a sustentabilidade? Como e por quê?
6	Existem projetos sustentáveis no Município de Açucena-MG? Quais?
7	Como as políticas de responsabilidade social da CENIBRA colaborou para o surgimento da cooperativa Sabor Solidário?
8	Como ocorreu a parceria entre empresa, governo municipal e comunidade para implantação da cooperativa?
9	Me fale sobre o surgimento da cooperativa e como ela funciona.
10	Quais benefícios econômicos e sociais foram alcançados com o surgimento da cooperativa?
11	Os cooperados podem ser considerados pessoas carentes?
12	Você acredita que cooperativa consegue operar sem o apoio da CENIBRA e Prefeitura? Ela é autossustentável?
13	Baseando-se nos princípios e objetivos de um negócio social, você considera a cooperativa sabor solidário um negócio social.
14	Em sua opinião, qual a imagem a CENIBRA transmite ao seu público ao promover parcerias que resultam na formação de uma nova organização (cooperativa).

## COLABORADORES DO INSTITUTO

Questão	Pergunta
1	Por que a CENIBRA desenvolve ações de responsabilidade social? Quais linhas de ação e projetos são desenvolvidos?
2	Como e porque o Instituto CENIBRA foi criado? Como ele atua.
3	Quais parcerias o Instituto realiza? Com qual finalidade?
4	Como o Instituto pensa e planeja as ações de responsabilidade social no Município de Açucena?
5	Como ocorreu a parceria entre empresa, governo municipal e comunidade para implantação da cooperativa?
6	O Instituto pratica a filantropia? De que maneira? Qual a importância dessa prática? Existe outra prática de atuação que supera a filantropia?
7	Como o Instituto pensa a questão da sustentabilidade? Ao desenvolver os seus projetos leva-se em consideração a sustentabilidade? Como e por quê?
8	Existem projetos sustentáveis no Município de Açucena? Quais?
9	Como as políticas de responsabilidade social colaborou para o surgimento da cooperativa Sabor Solidário?
10	Me fale sobre o surgimento da cooperativa e como ela funciona.
11	Quais benefícios econômicos e sociais foram alcançados com o surgimento da cooperativa?
12	Qual a relação atual entre cooperativa e Instituto (empresa)?
13	A cooperativa consegue operar sem o apoio da CENIBRA e da Prefeitura? Ela é autossustentável? Comente.
14	Baseando-se nos princípios e objetivos de um negócio social, você considera a cooperativa Sabor Solidário um negócio social?

**COLABORADOR DA PREFEITURA MUNICIPAL**

<b>Questão</b>	<b>Pergunta</b>
1	Fale sobre o surgimento da cooperativa Sabor Solidário, sua forma de atuação e dos atores envolvidos no processo de implantação.
2	Como ocorreu a parceria entre o governo municipal, empresa e comunidade para implantação da cooperativa?
3	Como as políticas de responsabilidade social da CENIBRA colaborou para o surgimento da cooperativa Sabor Solidário?
4	Qual imagem a Prefeitura tem da CENIBRA (Instituto) em relação a sua atuação frente às demandas da sociedade?
5	Como a Prefeitura pensa a questão da sustentabilidade? Ao desenvolver os seus projetos leva-se em consideração a sustentabilidade? Como e por quê?
6	Existem projetos sustentáveis no município de Açucena? Quais?
7	A cooperativa consegue operar sem o apoio da Prefeitura e da CENIBRA? Ela pode ser considerada autossustentável? Comente.
8	Quais benefícios econômicos e sociais foram alcançados com o surgimento da cooperativa no município de Açucena?
9	Qual a relação atual entre cooperativa e Prefeitura?
10	Baseando-se nos princípios e objetivos de um negócio social, você considera a cooperativa sabor solidário um negócio social.


## COOPERADOS

Questão	Pergunta
1	Fale sobre o surgimento da cooperativa, sua forma de atuação e dos atores envolvidos no processo de implantação.
2	Como as políticas de responsabilidade social da CENIBRA colaboraram para o surgimento da cooperativa Sabor Solidário?
3	Qual o papel do governo municipal na implantação da cooperativa? A cooperativa é dependente da Prefeitura em algum aspecto?
4	Atualmente como esta estruturada a cooperativa?
5	Como é a relação entre CENIBRA e a cooperativa hoje? A cooperativa é dependente da CENIBRA em algum aspecto?
6	Qual imagem você tem da empresa CENIBRA (Instituto) em relação a sua atuação frente às demandas da sociedade?
7	O que te motivou a fazer parte de uma cooperativa? O que ela representa na sua vida? Você é feliz sendo um cooperado? Como desenvolve seu trabalho?
8	Você recebeu algum treinamento sobre cooperativismo? Se sim, descreva a importância deste.
9	A cooperativa é aberta para qualquer pessoa que deseja ser cooperado?
10	Sobre sua gestão, todos participam de forma democrática nas tomadas de decisões?
11	Sobre a participação econômica, houve investimento por parte dos cooperados para iniciar o negócio? O valor investido foi devolvido aos cooperados?
12	As sobras são distribuídas entre os cooperados ou reinvestidas no próprio negócio? O salário recebido é maior ou compatível com o de mercado? Todos recebem igualmente ou o recebimento é pelo que cada um produz?
13	A cooperativa promove educação, formação e informação? Descreva.
14	Sobre o trabalho em conjunto, os objetivos comuns, relate como essa cooperação é vivenciada na cooperativa.
15	A cooperativa atua de maneira sustentável? Como? Que benefícios ela traz para comunidade?

- 
- 16 Quais benefícios econômicos e sociais foram alcançados com o surgimento da cooperativa? (colaborou para redução da pobreza/ os membros são ou eram considerados pobres?)
- 17 O fato de o empreendimento ser uma cooperativa e não uma organização tradicional com finalidade lucrativa gera algum tipo de conflito?
-



## APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO PRINCÍPIOS DE NEGÓCIO SOCIAL (NS)

	<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO</b> <b>CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CJE</b> <b>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO</b>
---	--

### Questionário

**Título da Pesquisa:** Entre a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e o Negócio Social (NS): Estudo de caso de uma cooperativa em Açucena – MG.

**Pesquisadora:** Jéssica da Cruz Batista | Mestranda vinculada ao PPGAdm da UFES. E-mail: jessica.gestaodepessoas@gmail.com.

**Orientador:** Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa.

#### Orientações:

- ✓ Abaixo estão listadas afirmativas que orientam os princípios de um Negócio Social;
- ✓ Leia atentamente cada afirmativa e indique, utilizando a escala abaixo de 1 a 5 (marque com um x), o número que você pensa melhor definir **o grau em que esses princípios estão presentes na Cooperativa Sabor Solidário.**

1	2	3	4	5
<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Discordo totalmente</b>

1- A cooperativa tem como objetivo a superação da pobreza dos seus cooperados.	1	2	3	4	5
2- A solução de problemas como: emprego, renda, educação, saúde acesso a tecnologia e meio ambiente fazem parte dos objetivos da cooperativa.	1	2	3	4	5
3- Na cooperativa o que existe é a preocupação social e não a vontade de lucrar (sobras) cada vez mais.	1	2	3	4	5
4- Entre ganhar cada vez mais dinheiro ou promover benefícios sociais aos seus cooperados, a cooperativa sempre escolherá os benefícios sociais para os cooperados.	1	2	3	4	5
5- A cooperativa consegue se manter sem a ajuda financeira dos parceiros.	1	2	3	4	5
6- Todos os gastos realizados para produção e manutenção das atividades da cooperativa são pagos corretamente.	1	2	3	4	5
7- Os cooperados estão sempre preocupados em manter a cooperativa em funcionamento para os cooperados atuais e para aqueles que possam fazer parte da cooperativa futuramente.	1	2	3	4	5
8- A cooperativa pode ser sustentável (independente/se sustentar) financeiramente.	1	2	3	4	5
9- Ao entrar na cooperativa tive que pagar uma cota-parte para iniciar o negócio.	1	2	3	4	5
10- Ao aplicar 1 cota-parte na cooperativa, só será devolvido ao cooperado o valor plicado, ou seja, apenas 1 cota-parte.	1	2	3	4	5
11- Ao pagar todas as despesas (fornecedores, água, luz, salários dos	1	2	3	4	5

cooperados, etc.) o valor que fica no fundo (chamado de sobras) é para cobrir expansão e melhorias da cooperativa.					
<b>12-</b> As sobras da cooperativa não são divididas entre os cooperados, e sim para cobrir expansões e melhorias do negócio.	1	2	3	4	5
<b>13-</b> A cooperativa é ambientalmente consciente (preserva o meio ambiente).	1	2	3	4	5
<b>14-</b> É feito o uso consciente da água e de outros recursos naturais, de forma que não faltem esses recursos para as gerações futuras.	1	2	3	4	5
<b>15-</b> Os cooperados recebem salários iguais ao de mercado.	1	2	3	4	5
<b>16-</b> Os cooperados recebem salários menores que o de mercado.	1	2	3	4	5
<b>17-</b> As condições de trabalho dos cooperados na cooperativa são melhores do que as de empresas tradicionais com finalidade lucrativa.	1	2	3	4	5
<b>18-</b> Os cooperados se sentem mais valorizados na cooperativa do que em empresas tradicionais.	1	2	3	4	5
<b>19-</b> O trabalho na cooperativa é feito sempre com muita alegria.	1	2	3	4	5
<b>20-</b> Nem todos apresentam-se alegres ao atuar na cooperativa.	1	2	3	4	5

### QUESTIONÁRIO DE DADOS SOCIAIS E DEMOGRÁFICOS

**1- Nome:** \_\_\_\_\_.

**2- Qual a sua idade?** \_\_\_\_\_ anos.

**3- Gênero:**  
1- Feminino ( ) 2- Masculino ( )

**4- Qual a sua cor ou etnia?** \_\_\_\_\_.

**5- Qual o seu estado civil?**  
1- ( ) Solteiro(a) 2- ( ) Casado(a) 3- ( ) Divorciado(a) 4- ( ) Viúvo(a) 5- ( ) Outro.

**6 – Qual cidade e estado você mora?** \_\_\_\_\_.

**7-Você tem filhos?**  
1- Sim ( ) 2- Não ( ). Se sim, quantos? \_\_\_\_\_.

**8- Qual sua escolaridade:**  
1- ( ) Ensino Fundamental Incompleto.  
2- ( ) Ensino Fundamental Completo.  
3- ( ) Ensino Médio Incompleto.  
4- ( ) Ensino Médio Completo.  
5- ( ) Curso Técnico Completo.  
6- ( ) Curso Superior Incompleto.  
7- ( ) Curso Superior Incompleto.  
8- ( ) Especialização Completa.

**Somando a sua renda (se houver) com a renda das pessoas que moram com você, quanto é, aproximadamente, a renda familiar mensal?**  
1- ( ) Até 1,5 salários mínimos (até R\$ 1.405,50).  
2- ( ) De 1,5 a 3 salários mínimos. (R\$ 1.405,51 a R\$ 2.811,00).  
3- ( ) De 3 a 4,5 salários mínimos (R\$ 2.811,01 a R\$ 4.216,50).  
4- ( ) De 4,5 a 6 salários mínimos (R\$ 4.216,51 a R\$ 5.622,00).

## ANEXO A – MAPEAMENTO DE PROJETOS DE EMPREGABILIDADE E RENDA DA CENIBRA

Nº	Projeto	Possui CNPJ		Investe o lucro no próprio negócio (melhorias, expansões e salários)		Oferece venda de produtos a custo menor para atender população de baixa renda		Contribui para o desenvolvimento da comunidade		É autossustentável? (existe independente de doações)	
		Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
1	AAGRIFIPA	X		X			X	X		X	
2	Agricultura Familiar - UNAIR	X		X			X	X		X	
3	Água Limpa	X	X	X			X	X			X
4	GRACE - Arte em Cachoeira Escura		X			X		X			X
5	Comunidade em Ação	X		X			X	X			X
6	INDAIÁ		X		X		X	x			X
7	Investimento único: Artesanato em Ipatinga	X		X			X	X		X	
8	Investimento único: Produção de Alimentos	X		X			X	X		X	
9	Investimento único: Feira Sustentável (Rio Vermelho)		X	X			X		X		X
10	Investimento único: Doces e Compotas (Mesquita)		X		X		X		X		X
11	Mulher de Fibras (Ipaba e Santana Paraíso)	X			X		X		X		X
12	Padaria Solidária	X		X			x				X
<b>13</b>	<b>Sabor Solidário</b>	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>	
14	Tecelãs de Brumal	X		X			X	X			X
15	Temperos e Quitandas	X		X		X		X			X