

316.42  
CAB

GEST-198

**RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS COMO  
ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO EM  
MOÇAMBIQUE.**

**O CASO DA UNIÃO GERAL DAS COOPERATIVAS – UGC (2004-2007)**

**Célia João José Cabinda**

Universidade Eduardo Mondlane  
Faculdade de Economia  
Trabalho de Licenciatura em Gestão  
Maputo, Agosto de 2007

UNIVERSIDADE - ECONOMIA
29833
DATA 26/08/07
ADQUIÇÃO <i>oficina</i>
COTA

Célia João José Cabinda

**RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS COMO  
ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO EM  
MOÇAMBIQUE.  
O CASO DA UNIÃO GERAL DAS COOPERATIVAS – UGC (2004-2007)**

Trabalho a ser apresentado à Faculdade de Economia da  
Universidade Eduardo Mondlane como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão

Supervisor: Dr. Diogo Guilande

Maputo, Agosto de 2007

U. E. CL - ECONOMIA
R. E. 29833
DATA 28/09/07
AQUISIÇÃO oferta
007A

## DECLARAÇÃO

Eu, Célia João José Cabinda, declaro por minha honra que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição de ensino.

Maputo, aos 06 de Setembro de 2007


A candidata

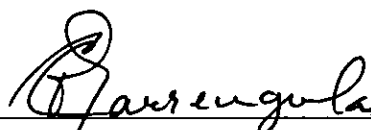
Célia João José Cabinda  
(Célia João José Cabinda)


## APROVAÇÃO DO JÚRI

Este trabalho foi aprovado com a classificação de Satisfatorio correspondente a 13 valores no dia 06 de Setembro de 2007, por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

## MEMBROS DO JÚRI

  
\_\_\_\_\_  
(Presidente do Júri)

  
\_\_\_\_\_  
(Arguente)

  
\_\_\_\_\_  
(Supervisor)

## DEDICATÓRIA

À memória do meu pai e irmão João José Cabinda, que continuam a iluminar a minha vida e a de todos aqueles que tiveram a felicidade de os conhecer.

Célia João José Cabinda

Agosto de 2007

## AGRADECIMENTOS

À minha família pelo apoio prestado, ao meu filho Kelson que foi a base da minha inspiração ao longo desses anos de estudo e sem deixar de lado toda a turma de gestão pela qual eu fiz parte a eles vai o meu grande apreço.

Ao meu supervisor o Dr. Diogo Guilande que de forma sábia acompanhou a elaboração deste trabalho, fazendo as críticas necessárias para a materialização do mesmo, a ele os meus especiais agradecimentos.

Devo também agradecer ao corpo directivo, aos docentes que souberam transmitir os seus os ensinamentos onde hoje eu sou fruto dela, ao pessoal técnico e administrativo afecto a esta Faculdade pelo apoio prestado.

Ao Dr. Fernandes Domingos, director executivo da UGC e ao Dr. Nataniel da Escola Técnica da UGC, pelo apoio prestado na disponibilização de toda a informação possível relacionada ao tema em causa e com muita simpatia souberam despende parte do seu tempo no esclarecimento de qualquer dúvida durante a realização das entrevistas.

Aos meus amigos em especial a Neidy, Laurenciana, Iolanda, Maria, Felizardo e ao Rato pelo apoio prestado ao longo dos meus anos de estudos.

Seria ingratidão não mencionar a ajuda moral e financeira prestada pelo Leonel Bomba Pedro que dedicou parte da sua vida para custear os meus estudos e para finalizar a todos vai o meu muito obrigado.

## ACRÓNIMOS

BAD	-	Banco Africano de Desenvolvimento
CPC	-	Cooperativa de Poupança e Crédito
HIV/SIDA	-	Human Immuno Deficiency Vírus/ Síndrome de Imuno Deficiência Adquirida
MAE	-	Ministério da Administração Estatal
MICOA	-	Ministério para Coordenação da Acção Ambiental
ONG	-	Organização não Governamental
PRODAG	-	Fábrica de Rações
RS	-	Responsabilidade Social
RSE	-	Responsabilidade Social das Empresas
S.D	-	Sem Data
UEM	-	Universidade Eduardo Mondlane
UGC	-	União Geral das Cooperativas

## RESUMO

Não se tem verificado um absoluto consenso quer quanto ao significado prévio da responsabilidade social e das obrigações que dela decorrem quer quanto à sua actuação por gestores e respectivas organizações.

No entanto, conceituar responsabilidade social como o grau em que os gestores de uma organização levam a cabo actividades que protegem e desenvolvem a sociedade para além do estritamente necessário para servir directamente os interesses económicos e técnicos da organização parece ser de aceitação mais ou menos generalizado.

Então aceitar a responsabilidade social das organizações implica o desenvolvimento de acções com o interesse para a sociedade mesmo que essa não contribua directamente para a obtenção do lucro da empresa.

No presente estudo de caso destaca-se a Responsabilidade Social da União Geral das Cooperativas (UGC) com actuação em Moçambique como um critério de investimento em projectos sociais um aspecto que não pode ser visto de forma isolada aos objectivos da UGC Empresa, sem dispensar a criação de mecanismos que geram lucros para fazer face as necessidades de todas as partes envolvidas tanto a nível interno como o externo.

Os resultados do estudo indicam que a empresa em causa, é socialmente responsável na medida em que para além de cumprir com as suas obrigações legais, procura através de projectos desenvolver acções que promovem o bem-estar social e através desta criar uma imagem pública positiva.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social das empresas, desenvolvimento comunitário e projectos sociais

## ÍNDICE

Declaração.....	i
Dedicatória .....	ii
Agradecimentos.....	iii
Acrónimos.....	iv
Resumo .....	v
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Considerações gerais.....	1
1.2 Problema de pesquisa.....	2
1.3 Hipóteses.....	2
1.4 Delineamento da pesquisa.....	3
1.5 Objectivos .....	3
<i>1.5.1 Geral</i> .....	3
<i>1.5.2 Específicos</i> .....	3
1.6 Justificação do tema.....	3
1.7 Metodologia .....	4
<i>1.7.1 Pesquisa bibliográfica</i> .....	4
<i>1.7.2 Pesquisa documental</i> .....	4
<i>1.7.3 Estudo de caso</i> .....	4
1.8 Contextualização .....	5
<i>1.8.1 Histórico</i> .....	5



1.9 Fraquezas e limitações do estudo .....	7
<b>CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1 Apresentação de alguns conceitos relevantes ao tema em estudo.....	8
2.1.1 <i>Responsabilidade Social</i> .....	8
2.1.2 <i>Estratégia</i> .....	9
2.1.3 <i>Empresa</i> .....	10
2.1.4 <i>Organização</i> .....	11
2.1.5 <i>Comunidade</i> .....	11
2.1.6 <i>Desenvolvimento comunitário</i> .....	12
2.1.7 <i>Projectos sociais</i> .....	12
2.1.8 <i>Acções comunitárias</i> .....	12
2.1.9 <i>Bem-estar social</i> .....	13
2.1. 10 <i>Marketing social</i> .....	13
2.1.11 <i>Posicionamento</i> .....	13
2.2 Características de uma empresa socialmente responsável.....	15
2.3 As dimensões da responsabilidade social .....	17
2.4 Áreas de actuação das empresas socialmente responsáveis.....	18
2.5 Relação entre a responsabilidade social com a produtividade, o meio – ambiente, a competitividade e a rentabilidade das empresas .....	18
2.5.1 <i>Relação entre responsabilidade social e produtividade</i> .....	18
2.5.2 <i>Relação entre responsabilidade social e meio – ambiente</i> .....	19

2.5.3 <i>Relação entre responsabilidade social e competitividade</i> .....	20
2.5.4 <i>Relação entre responsabilidade social e rentabilidade das empresas</i> .....	21
2.6 ESTUDO DE CASO APLICADO A UNIÃO GERAL DAS COOPERATIVAS-UGC (2004-2007).....	22
2.6.1 <i>Breve caracterização da UGC</i> .....	22
2.6.2 <i>Actividades produtivas da UGC</i> .....	22
2.6.2.1 <i>Avicultura</i> .....	22
2.6.2.2 <i>Construção (ver anexo1, figura 2)</i> .....	23
2.6.2.3 <i>Gado Bovino e Caprino</i> .....	23
2.6.2.4 <i>Agricultura</i> .....	24
2.6.2.5 <i>Poupança e Crédito</i> .....	25
2.6.3 <i>Áreas de actuação e principais práticas sociais</i> .....	25
2.6.3.1 <i>Educação</i> .....	26
2.6.3.2 <i>Saúde, e seu impacto</i> .....	27
2.6.3.3 <i>Formação dos Camponeses</i> .....	28
2.7 INVESTIMENTOS REALIZADOS PELA UGC (2004-2006) .....	30
<b>CAPÍTULO III – RESULTADOS PRELIMINARES DA PESQUISA</b> .....	31
3.1 <i>Análise SWOT da Responsabilidade Social da empresa UGC</i> .....	32
3.1.1 <i>Pontos fortes</i> .....	32
3.1.2 <i>Pontos fracos</i> .....	32
3.1.3 <i>Oportunidades</i> .....	32

<i>3.1.4 Ameaças</i> .....	32
<b>CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	33
4.1 Conclusões .....	33
4.2 Recomendações .....	35
Bibliografia .....	36
Anexos .....	38

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

### 1.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

No presente trabalho destaca-se a questão da Responsabilidade Social das Empresas (RSE) que não é um assunto novo no mundo empresarial mas têm sido objecto de grande interesse e debates entre as organizações de fim não lucrativo como as universidades, institutos, fundações, igrejas, partidos políticos, clubes desportivos, assim como os fazedores das políticas públicas.

A responsabilidade social das empresas envolve uma série de acções com vista ao melhoramento das condições de vida da sociedade mesmo que está não participe directamente na obtenção do lucro. Assim, as estratégias de marketing passaram a ter um maior espaço a nível da organização, procurando ganhar maior competitividade no mercado a partir da disponibilização de serviços de maior qualidade ao seu público-alvo. A empresa ao ser socialmente responsável estará a transmitir uma imagem que produz um impacto significativo na economia, factor que a possibilita na obtenção de maiores lucros e ao mesmo tempo atender as preocupações de todos os *stakeholders*<sup>1</sup>.

Com base, no acima descrito, e com o intuito de dar maior relevância aos resultados serão desenvolvidos indicadores que permitam avaliar o progresso do desempenho das organizações ao longo do tempo. Portanto, sendo neste caso de importância extrema a realização de estudos que versam sobre a maneira como é feita a Responsabilidade Social (RS) nas empresas, sua aplicabilidade e os impactos da mesma, sem deixar de lado o comportamento humano que se verifica dentro das organizações, com vista a análise de meios que possam aumentar a produtividade e melhorar as relações existentes entre as organizações e o público local. Nele ressalta-se a preocupação intensa em servir a sociedade de forma a alcançar os seus objectivos como empresa, sem deixar de lado a comunidade em geral.

O presente estudo encontra-se estruturado em (4) capítulos principais:

---

<sup>1</sup> Significa << partes interessadas >> deriva da tradução de uma designação anglo-saxónica, que por sua vez se contrapõe aos conceitos de *Stockholder* e de *Shareholders* (isto é, accionistas/ proprietários).

Capítulo I – Composto pela presente Introdução de onde constam as notas introdutórias seguidos pela apresentação, definição do problema, as hipóteses, delineamento da pesquisa, os objectivos gerais e específicos, Justificação do tema, a metodologia, contextualização e por fim as fraquezas e as limitações encontradas ao longo do estudo.

O segundo capítulo trata da análise conceptual onde aborda-se as teorias principais de RSE no seu contexto geral, que será acompanhado de um estudo de caso aplicado a UGC no particular.

O terceiro capítulo reservar-se na discussão dos dados encontrados no campo, analisando em simultâneo com os resultados teóricos gerais e casos particulares no âmbito da R.S da empresa em estudo.

Para finalizar no quarto capítulo faz-se a conclusão e as devidas recomendações.

## **1.2 PROBLEMA DE PESQUISA**

Nos países em vias de desenvolvimento em geral e em Moçambique em particular é notória a preocupação de muitas empresas em devolver à sociedade uma parte dos seus ganhos através da implementação de actividades que envolvem o seu ambiente interno tanto como o externo. A responsabilidade social é um desafio para as empresas com vista ao alcance dos objectivos económicos, sociais e ambientais onde estes por sua vez se reforçam mutuamente.

Este trabalho tem como pano de fundo a seguinte questão: *Em que medida os projectos desenvolvidos pela UGC contribuem para o desenvolvimento local, será a prática do exercício de RSE uma boa estratégia para a promoção do Desenvolvimento Comunitário em Moçambique?*

## **1.3 HIPÓTESES**

Este trabalho vai testar as seguintes hipóteses:

- As empresas socialmente responsáveis estão preocupadas seriamente com o desenvolvimento de acções que visam satisfazer as necessidades do público-alvo, juntamente com outras entidades comunitárias e o próprio governo;

- As empresas sociais e eticamente responsáveis usam estratégias de marketing para salvaguardar a sua posição no mercado;
- Os projectos implementados pela empresa socialmente responsável correspondem de certa maneira as expectativas da comunidade em geral.

#### **1.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A pesquisa será realizada na cidade de Maputo e se restringira especificamente a União Geral das Cooperativas (UGC), num horizonte temporal (2004 – 2007). A empresa em causa iniciou as suas actividades sociais em 1980. Para uma análise mais objectiva escolheu-se 2004 sendo o ano em que a UGC intensifica os seus investimentos sociais de forma evolutiva, e 2007 o ano da realização do estudo.

#### **1.5 OBJECTIVOS**

##### *1.5.1 Geral*

- Analisar o nível de eficácia dos investimentos sociais efectuados pelas empresas de um país, onde para além das actividades implementadas pelo governo, contam também com o apoio das organizações não governamentais.

##### *1.5.2 Específicos*

- Analisar o impacto do investimento social, da empresa em causa, suas estratégias de marketing e o comprometimento dos trabalhadores dentro da organização;
- Verificar os benefícios gerados pelos projectos desenvolvidos pela empresa socialmente responsável, junto à comunidade local;
- Identificar as diferentes áreas de actuação da empresa em causa e o seu impacto no desenvolvimento social.

#### **1.6 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA**

- O interesse pelo tema e pela empresa em causa resulta da necessidade de tratar-se de um assunto novo e que a sua exploração a nível dos países em via de desenvolvimento em geral, e em Moçambique em particular seja ainda objecto de grande estudos;

- Analisar a participação da empresa e das organizações da sociedade civil em desenvolver projectos de cooperação como protagonistas do desenvolvimento social;
- Estudar as verdadeiras razões que levam a empresa na implementação dessa política.

## 1.7 METODOLOGIA

Tendo em conta os objectivos do estudo e a problemática referida foram escolhidos três métodos fundamentais para a realização deste presente trabalho a saber:

### *1.7.1 Pesquisa bibliográfica*

Aquela que é desenvolvida com base em material já elaborados como livros, e artigos científicos, com vista a uma análise comparativa como forma de permitir uma melhor compreensão da complexidade da gestão levada a cabo pelos executores desta estratégia e as consequências desta para o desenvolvimento socio-económico do país.

### *1.7.2 Pesquisa documental<sup>2</sup>*

A necessidade do uso deste método prende-se, pelo facto do mesmo possibilitar uma melhor análise do assunto em causa através do uso significativo de vários documentos.

### *1.7.3 Estudo de caso*

Como forma de conciliar a teoria e a prática recorreu-se ao estudo de caso conduzido através de diversos métodos de recolha de dados basicamente o Relatório do Triénio 1998-2000 da UGC assim como as entrevistas exploratórias e os questionários.

O estudo de caso ocorreu nos arredores da cidade de Maputo como foco principal a União Geral das Cooperativas (UGC), onde por sua vez foram inqueridos 13 pessoas e cuja amostra foi limitada por indisponibilidade de recursos humanos da empresa em estudo. As perguntas são do estilo abertas e fechadas com vista a obtenção de resultados desejados na recolha da informação.

---

<sup>2</sup> A pesquisa documental teve lugar nas Bibliotecas da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), principalmente na Faculdade de Economia e na Faculdade de Letras, e também na Biblioteca do Ministério de Administração Estatal (MAE) e a do BCI-Fomento, na baixa da cidade de Maputo.

## 1.8 CONTEXTUALIZAÇÃO

### 1.8.1 Histórico

Não se tem verificado um absoluto consenso quer quanto ao significado preciso da responsabilidade social e das obrigações que dela decorrem quer quanto à sua aceitação por gestores e respectivas organizações. No entanto, conceituar responsabilidade social como “o grau em que os gestores de uma organização levam a cabo actividades que protegem e desenvolvem a sociedade para além do estritamente necessário para servir directamente os interesses económicos e técnicos da organização”<sup>3</sup> parece ser de aceitação mais ou menos generalizado.

Isto, significa que a empresa ao concordar com a RS irá implicar o desenvolvimento de acções com o interesse para a sociedade mesmo que essa não contribua directamente para a obtenção do lucro. Neste caso, pode-se considerar fundamentalmente duas ópticas de abordagens relacionadas a essa questão: a **visão clássica** e a **visão contemporânea** da RS.

#### A visão clássica da responsabilidade social

De acordo com os defensores da chamada visão clássica da RS as empresas não têm de assumir qualquer responsabilidade social, mas apenas fazer tantos lucros quanto possível para os seus titulares.

Diante da névoa que envolve actualmente a filantropia corporativa, parece oportuno voltar ao cerne da questão: Uma empresa deve mesmo fazer filantropia?

Um dos mais conhecidos e radicais defensores deste ponto de vista é o economista liberal, detentor de um Prémio Nobel, o americano Milton Friedman<sup>4</sup> que advogou num artigo de 1970 na revista *New York Times Magazine* que a única “responsabilidade social de uma empresa” é “ampliar seus lucros”. “A empresa” afirma Friedman no livro “capitalismo e Liberdade” (Abril Cultural, 1984) “é um instrumento dos accionistas. Se a empresa faz uma doação, impede que o accionista decida, por si só como empregar seus fundos”. Se for necessário contribuir para caridade, conclui Friedman (2005:135), quem deve contribuir não é a empresa, mas seus accionistas – ou, por extensão, seus funcionários-, como pessoas físicas.

---

<sup>3</sup> Sebastião Teixeira (S.D: 207)

<sup>4</sup> Citado por Afonso Celso da Cunha Serra (2005: 135).



A julgar pelo modo como é praticado o grosso da "filantropia-corporativa"<sup>5</sup> hoje, Friedman tem razão.

Mas os seguidores de Friedman (S.D:207) afirmam que a longo prazo o interesse público é servido pelos indivíduos e organizações lucrativas enquanto prosseguindo os seus próprios objectivos e interesses, financiando o bem-estar dos cidadãos através das participações numa economia relativamente livre.

### **A visão contemporânea da responsabilidade social**

Para os contemporâneos, as empresas como membros importantes e influentes da sociedade, são responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem-estar dessa mesma sociedade como um todo. *Keith Davis*<sup>6</sup> um dos mais inflexíveis defensores deste ponto de vista, afirma que, a longo prazo, quem não usa o poder de forma que a sociedade considere responsável está condenado a perdê-lo.

Para efeitos do estudo foram apresentadas cinco preposições relativas à responsabilidade social onde a seguir se resumem:

- A responsabilidade social surge com o poder social, isto é, uma vez que a empresa tem um determinado poder ou influência sobre a sociedade e pode, a sociedade pode e deve responsabilizar a empresa pelas condições sociais afectadas pelo uso desse poder (poder que, de resto, lhe é conferido pela própria sociedade);
- As empresas devem actuar como um sistema aberto, recebendo informações da sociedade e fornecendo informações sobre as suas operações com o público;
- Os custos, bem como os benefícios sociais da actividade de uma empresa, devem ser calculados e considerados na sua contabilidade;
- Os custos sociais relativos às actividades, produtos ou serviços de uma empresa devem ser transferidos para consumidores;

---

<sup>5</sup> Embora as empresas socialmente responsáveis usam cada vez mais a filantropia como uma forma de relações públicas ou publicidade, promovendo a imagem ou a marca da empresa por meio do marketing social ou de patrocínios que gerem grande visibilidade.

<sup>6</sup> Citado por Sebastião Teixeira (S.D: 208).

- Tal como os cidadãos em nome individual, as empresas têm a responsabilidade de se envolverem em certos problemas sociais que estão fora das suas áreas normais de negócios.

### 1.9 FRAQUEZAS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Para a realização do presente trabalho foi necessário conjugar vários aspectos que foram possíveis a concretização do estudo de caso:

- A prática da responsabilidade social por parte das empresas Moçambicanas ainda deixa a desejar sendo assim não apresenta uma literatura vulgar para uma análise comparativa, o que obrigou a parte considerável da revisão literária fosse construída na base de artigos disponíveis na Internet, manuais e muita das vezes recorrendo a material usado ao longo do curso de Gestão. Constitui outra limitante do trabalho o facto da UGC Empresa, assim como a UGC-ONG em facultar informações a tempo e hora para responder as várias questões colocadas durante a realização da entrevista directa.
- A falta de recursos materiais e financeiros assim como a indisponibilidade dos recursos humanos afectos à empresa em causa constituíram a grande limitação na realização do presente trabalho.
- É de salientar que tais dificuldades não afectaram a qualidade do trabalho tendo em conta que tanto as fontes bibliográficas como os arranjos do questionário permitiram a materialização da pesquisa.

## CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo reservar-se-à ao esclarecimento de algumas abordagens relevantes ao tema em estudo com vista a melhor compreensão do mesmo.

### 2.1 APRESENTAÇÃO DE ALGUNS CONCEITOS RELEVANTES AO TEMA EM ESTUDO

#### 2.1.1 *Responsabilidade Social*

Existem vários conceitos apresentados pelos diferentes autores sobre a questão da RSE, ou seja, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), tem se desenvolvido nos últimos 50 anos (CARROL, 1999)<sup>7</sup>, e uma das maiores influências em RSE tem sido o ambiente político e social na qual as organizações se encontram inseridas.

Após, a Segunda Guerra Mundial a maioria dos países ocidentais foi influenciado e estava sob domínio do Estado em relação a vida económica e social da sociedade civil (GIDDENS, 1998)<sup>8</sup> de tal maneira que o Estado era o responsável pelo bem-estar social enquanto que as empresas privadas eram regulamentadas e guiadas pelos princípios económicos Keynesianos.

Responsabilidade Social é uma ideia que ganhou maior aceitação desde sempre na actualidade, particularmente entre os japoneses<sup>9</sup> – de que uma empresa tem um dever em relação à comunidade dentro da qual funciona e que vai para além da atitude passiva de não causar qualquer mal a essa comunidade (ou ao seu ambiente).

Portanto, a responsabilidade social de uma empresa alarga-se a actividades como o dar apoio positivo à comunidade através do patrocínio de obras de caridade, etc. Esta responsabilidade surge como resultado desmedido que uma empresa tem pelo facto de uma comunidade e das suas infra-estruturas estarem ali para serem utilizadas por ela.

“A Responsabilidade Social é um conceito de que as empresas deveriam estar activamente preocupadas com o bem-estar da sociedade.”<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup>Artigo disponível em [www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/responsabilidadesocial/0163.pdf](http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/responsabilidadesocial/0163.pdf). Acessado em [25/05/2007]

<sup>8</sup>*Id.*, *Ibidem*

<sup>9</sup>Extraído do essencial de estratégia de A a Z (1998: 128-129)

<sup>10</sup>Brigham; Weston (2000:15)

Diversas definições de RSE foram acima apresentadas mas para uma melhor interpretação e impregabilidade do termo RS a que melhor se adapta nos efeitos do estudo é aquela que foi pronunciada pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social onde:

“Responsabilidade social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (accionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorpora-los no planeamento de suas actividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos accionistas ou proprietários.” (Ethos 2000)

### *2.1.2 Estratégia*

Para Adriano Freire (1997: 22), a estratégia é o conjunto de decisões e acções da empresa que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência.

Já Cynthia A. Montgomery (1988: 5), afirma que a estratégia é a busca deliberada de um plano de acção para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

Segundo o Dr. Nataniel da Escola Técnica (27 de Julho de 2007), a UGC Empresa têm como propósito alcançar o objectivo final (gerar lucros para garantir a continuidade e gestão económica, em que na área social aplica os seus fundos na formação de pessoas que ao mesmo tempo não possuem condições financeiras suficientes. A partir dos vários problemas apresentados por um determinado número de membros da empresa, identifica-se a zona e o seu público-alvo e traça-se um plano de acção para resolver o problema beneficiando toda a comunidade, isto é, quando o número é justificativo.

Apesar do acima descrito uma das maiores dificuldades reflecte-se na área da educação, no que respeita a deslocação dos formadores para os locais mais distantes.

O maior desafio da UGC Empresa é a redução do índice do analfabetismo e o combate a doenças, isto é, na área da (Educação e Saúde). Para cumprir com as actividades sociais a

empresa precisa de canalizar fundos, é neste âmbito que levanta-se sempre a seguinte questão: Onde buscar os fundos? A UGC vai recorrer aos recursos internos ou externos (amigos)?

É nesta ordem de ideias que a empresa por exemplo na área da saúde conta com a participação e o envolvimento do Governo cujo o laço é muito forte e conta também com o apoio da Organização e Cooperação Espanhola, o Banco Africano de Desenvolvimento (BAD) para a área empresarial e social.

### **2.1.3 Empresa**

Uma empresa é aquela que se situa no âmbito da economia de um país. A **empresa** é o lugar onde se sente a tensão entre o factor economia e as outras dimensões essenciais ao bem da comunidade, tais como a cultura, os valores do espírito, a corresponsabilidade comunitária. REGO, MOREIRA e SARRICO (2003).

Na óptica de SOUZA e CLEMENTE (2004:11), *as empresas* são organizações que envolvem recursos humanos, materiais e financeiros, e que podem ser analisados segundo diferentes pontos de vista.

Assim, na teoria económica a empresa é vista como uma unidade produtiva que transforma insumos em produtos gerando valor. A empresa, ao produzir bens e serviços procurados pelo mercado, obtém lucro para sobreviver e crescer, contribui para o bem-estar com sua produção e estimula outras actividades produtivas para frente, através de seu produto, e para trás, através de suas compras de insumos.

Para os objectivos da análise de investimentos a empresa é considerada como uma entidade orientada para a acumulação de capital. A empresa é uma entidade de capital cujo objectivo é a sua valorização.

O objectivo de valorização da empresa é alcançado quando as decisões tomadas pela directoria conduzem a um saldo líquido de ganhos. Essas decisões podem ser classificadas como mostra a figura abaixo indicada.

Níveis de decisão	Objecto	Alcance Temporal
Estratégia	Relações da empresa com o meio ambiente	Médio ou longo prazo
Administrativa	Organização (interna) da empresa	Médio ou longo prazo
Operacional	Processo de produção (ou de transformação)	Curto ou médio prazo

Fonte: Baseado em WOILER S. & MATHIAS, W.F. *Projectos: planeamento, elaboração e análise*. São Paulo: Atlas, (1992:21).<sup>11</sup>

#### 2.1.4 Organização

As organizações são constituídas de pessoas. Por outro lado, as organizações constituem para as pessoas um meio pelo qual podem alcançar muitos e variados objectivos pessoais com um mínimo de custo, de tempo de esforço e de conflito, os quais não poderiam ser alcançados apenas através do esforço individual.

Para Barnard citado por CHIAVENATO (1999:19), a organização é um sistema de actividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização somente existe quando:

- há pessoas capazes de se comunicarem e que
- estão dispostas a contribuir com acção,
- a fim de cumprirem um propósito comum.

#### 2.1.5 Comunidade

Para Homero<sup>12</sup> (1978: 108), a comunidade é o primeiro grupo social que manifesta uma certa auto-suficiência. A comunidade é rural mercê de uma prolongada e continua interacção homem-natureza em que se criou um ambiente essencialmente caracterizado por uma paisagem humanizada pela actividade agrícola e pecuária.

O sociólogo José Artur Rios, citado por NETO & GARCIA (1987:9), considera a comunidade como sendo: “um grupo humano vivendo em área geográfica contígua, possuindo as mesmas tradições, os mesmos interesses e a consciência de participação em ideias e valores comuns. É

---

<sup>11</sup> Citado por SOUZA e CLEMENTE (2004: 12)

<sup>12</sup> Citado por Paulo Albino Mahumane (2004: 20)

a comunidade sobretudo, a comunicação entre pessoas e que seu limite é a impossibilidade dos participantes se conhecerem e trocarem mútuas experiências.”

#### *2.1.6 Desenvolvimento comunitário*<sup>13</sup>

De acordo com Souza, citado por Valá (2002: 4), desenvolvimento comunitário é um processo global, que pode ser pensado e implementado tanto numa pequena comunidade, como numa nação como um todo. O desenvolvimento comunitário, para além do factor crescimento económico, contempla o progresso tecnológico e institucional, controlado e dirigido pela população, a serviço dessa população e para o seu bem-estar. O desenvolvimento comunitário pressupõe um conjunto planeado de acções, contemplando as várias dimensões das necessidades vitais de uma população.

#### *2.1.7 Projectos Sociais*<sup>14</sup>

Os *projectos sociais* são empreendimentos voltados para a busca de soluções de problemas sociais que afligem populações e grupos sociais numerosos ou em situações de alto risco. Tais problemas se negligenciados ou enfrentados sem a determinação exigida pelas circunstâncias, agravam-se com o tempo e demandam soluções imediatas e de médio e longo prazos.

#### *2.1.8 Acções comunitárias*<sup>15</sup>

As *acções comunitárias* correspondem à participação da empresa em programas e campanhas sociais realizadas pelo governo, entidades filantrópicas e comunitárias ou por ambas. Tal participação ocorre por meio de doações, acções de apoio e trabalho voluntário de seus empregados.

Exemplo de acções comunitárias mais comuns: doações de escolas, creches, postos de saúde, praças e jardins, ruas e avenidas, doações para campanhas sociais. Algumas empresas denominam tais acções de projectos de ajuda comunitária.

---

<sup>13</sup> Paulo Albino Mahumane (2004: 26)

<sup>14</sup> Melo Neto (2001:29)

<sup>15</sup> Id., *ibidem*.

### 2.1.9 Bem-estar social

**Bem-estar social** é o “estado de satisfação humana em que uma determinada população se encontra, atendendo as suas condições de alimentação, habitação, cuidados médicos, educação, emprego, condições de trabalho e etc. Bem-estar social refere-se à possibilidade de acesso, por parte da população a todo um conjunto de elementos que contribuem para a qualidade da existência humana” (Dicionário Breve de Geografia, 1996:198)<sup>16</sup>

### 2.1.10 Marketing social<sup>17</sup>

Antes de passar para o conceito de Marketing Social definir-se-á o Marketing para melhor entendimento do termo, e assim sendo:

**Marketing** “é um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação e troca de produtos e valores.”

Logo **Marketing social** significa “o projecto, implementação e controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma ideia, causa ou pratica social entre um grupo – alvo.”

### 2.1.11 Posicionamento

*Al Ries e Jack Trout*<sup>18</sup>, citado por CHIAVENATO (2005:11-12), os criadores deste conceito, dizem que: “o posicionamento começa com um produto, uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição e até mesmo uma pessoa.” Entretanto posicionamento não é o que você faz para um produto. **Posicionamento** é o que você faz para a mente do comprador potencial. Você posiciona o produto na mente deste comprador potencial. Para ambos, os produtos actuais têm uma posição, nas mentes dos consumidores:

Por exemplo, a UGC é representada por diversas actividades tal como o Relatório do Triénio 1998-2000 referencia:

- UGC Empresa, UGC União Geral das Cooperativas, UGC Apoio ao Desenvolvimento, uma UGC ONG sem fins lucrativos que se ocupa em todas as

---

<sup>16</sup> Citado por Oswaldo Carlos Bene Júnior (2004:25)

<sup>17</sup> Kotler e Armstrong, (1999: 513-514)

<sup>18</sup> *Al Ries e Jack Trout. "Positioning": The Battle for your Mind. Nova York: Warner Books, 1982*



actividades de promoção ao Desenvolvimento e Social como também a UGC Cooperativa de Poupança e Crédito para dirigir todas as actividades de crédito;

- Empenha-se arduamente na gestão do Centro de Formação, Escolas e Centro de Saúde.

Para Philip Kotler<sup>19</sup>, “posicionamento representa o acto de desenvolver a oferta e a imagem da empresa de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores alvo.”

Wing, propõe sete estratégias de posicionamento a saber:<sup>20</sup>

- *Posicionamento por atributo*: é o caso da Disneylândia que se anuncia como maior parque de diversões do mundo, o que significa benefício e maiores opções de entretenimento
- *Posicionamento por benefício*: quando a empresa oferece benefícios adicionais ou não ofertados pelos concorrentes.
- *Posicionamento por uso ou aplicação*: quando a empresa oferece mais facilidade no uso, rapidez nas soluções e tranquilidade na utilização.
- *Posicionamento por usuário*: quando a empresa identifica o produto com um determinado tipo ou categoria de usuário.
- *Posicionamento por concorrente*: quando a empresa anuncia que tem maior variedade ou mais características do que os produtos concorrentes.
- *Posicionamento por preço ou qualidade*: quando a empresa anuncia maior valor para o dinheiro do cliente.
- *O posicionamento tem efeitos estratégicos em uma organização*. Ele não apenas busca sintonizar os esforços da empresa em relação aos clientes, como também – e principalmente – em relação aos concorrentes. No fundo, o posicionamento deve envolver todo o comportamento da empresa e não apenas os seus esforços de venda.

Todas essas acções de marketing visam a colocar a imagem da empresa e do produto na cabeça do consumidor para que a venda se torne possível e efectiva. Segundo o Dr. Fernandes Domingos director executivo da UGC (19 de Julho de 2007), a empresa ocupa um lugar de destaque no mercado nacional.

---

<sup>19</sup> Citado por Idalberto Chiavenato (2005:11-12)

<sup>20</sup> Id., ibidem.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DE UMA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

Segundo o artigo, *Tudo Pelo Social*<sup>21</sup>, uma empresa ética e socialmente responsável é aquela que em, relação à:

### 1. COMUNIDADE

- Recruta funcionários em comunidades;
- Estimula o trabalho voluntário;
- Apoia acções sociais;
- Usa serviços de organizações comunitárias.

### 2. TRABALHADORES

- Contrata pessoas com experiências e perspectivas diferentes;
- Cria programas de participação nos lucros;
- Evita demissões;
- É flexível e oferece ajuda para a solução de problemas;
- Ajuda a pôr os filhos dos trabalhadores na escola.

### 3. MEIO – AMBIENTE

- Faz uma auditoria verde;
- Cria um Código de reciclagem;
- Usa iluminação inteligente e instala acessórios para a economia de água;
- Promove o uso de transporte alternativo.

### 4. CONSUMIDORES

- Respeita a privacidade dos clientes;
- Utiliza anúncios que transmitem modelos positivos e hábitos saudáveis;
- Disponibiliza o maior número de informações possíveis para o consumidor.

### 5. FORNECEDORES

- Evita negociar com empresas que não são éticas;
- Estimula os seus parceiros a contribuírem em causas sociais.

---

<sup>21</sup> Artigo disponível em [www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/responsabilidadesocial/0076.htm](http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/responsabilidadesocial/0076.htm), acessado em [25/05/07]

Para BRIGHAM (2000:17) a palavra ética – é definida como “padrões de conduta ou comportamento moral”. Enquanto que a “ética empresarial” pode ser considerada a atitude e a conduta de uma empresa em relação aos funcionários, clientes, comunidade e accionistas.

A responsabilidade social é um processo que nunca se esgota. Não dá para dizer que uma empresa chegou ao limite da sua responsabilidade social, pois sempre há algo a se fazer.

Assim, o primeiro passo é a empresa fazer uma auto – avaliação que possa indicar onde é necessário melhorar suas políticas e práticas e, estabelecer um cronograma de acções que devem ser realizadas pela empresa. É um processo educativo que evolui com o tempo.

### 2.3 AS DIMENSÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

*“ A responsabilidade social das empresas deve ser avaliada de acordo com a dimensão das mesmas. Não se pode exigir a uma PME a mesma responsabilidade que a uma multinacional. ” (Comentário espontâneo de um dirigente ao inquérito).<sup>22</sup>*

Existem duas grandes dimensões da Responsabilidade Social das Empresas a saber:<sup>23</sup>

A **dimensão interna** abarca fundamentalmente, os trabalhadores, no que respeita as questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança. Mas também incorpora aspectos relativos a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais.

A **dimensão externa** que abrange a comunidade local, os parceiros, comerciais, os fornecedores, os clientes, as autoridades públicas e as ONG. Existe à necessidade de as empresas viverem em estreita colaboração com as comunidades locais circundantes, das quais podem obter os recursos humanos e naturais inseríveis na cadeia de produção, e para cujo desenvolvimento podem e devem contribuir.

Para além da dimensão interna e externa, existem também, outras quatro dimensões da responsabilidade social que consistem em:

- Dimensão económica refere-se a responsabilidades económicas “seja lucrativo”. O fundamento sobre o qual repousam todas as outras responsabilidades.
- Dimensão legal refere-se a responsabilidades legais “ cumpra a lei”. A lei é a codificação, pela sociedade, do que é certo e errado; obedeça às regras.
- Dimensão ética refere-se a responsabilidades éticas “seja ético”. Obrigação de fazer o que é certo e justo; evite causar danos.
- Dimensão filantrópica refere-se a responsabilidades filantrópicas “seja bom cidadão corporativo”. Contribua com recursos para a comunidade, melhore a qualidade de vida.

Preocupações económicas e legais são os níveis mais primários de Responsabilidade Social por uma boa razão: sem elas, a empresa talvez não sobreviva tempo suficiente para engajar-se em actividades éticas e filantrópicas.

---

<sup>22</sup> Arménio Rego, José Manuel Moreira e Cláudia Sarrico (2003:106)

<sup>23</sup> *Id.*, ibidem, p.21-24

## 2.4 ÁREAS DE ACTUAÇÃO DAS EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS

As empresas podem desenvolver projectos de responsabilidade social em diversas áreas, com diversos públicos e de diferentes maneiras. Com cada um dos parceiros (accionistas, funcionários, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) a empresa pode desenvolver actividades criativas. Entre as opções estão: incorporação dos conceitos de responsabilidade social na missão da empresa, divulgação deste conceito entre funcionários e prestadores de serviço, estabelecimento de princípios ambientalistas como o uso de materiais reciclados e a promoção da diversidade no local de trabalho.

Em suma, os consumidores, os empregados, o ambiente e a sociedade em geral são as áreas onde a responsabilidade social é mais discutida e também mais preocupações levanta.

## 2.5 RELAÇÃO ENTRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL COM A PRODUTIVIDADE, O MEIO – AMBIENTE, A COMPETITIVIDADE E A RENTABILIDADE DAS EMPRESAS

### 2.5.1 *Relação entre responsabilidade social e produtividade*

**Produtividade** é o resultado produzido por uma unidade, com um dos três factores de produção (terra, capital e trabalho), num determinado período de tempo.<sup>24</sup>

O aumento da produtividade é o maior retorno obtido pela empresa em todo este processo de gestão dos investimentos sociais no seu público-interno. A produtividade do trabalho aumenta como decorrência da maior satisfação, motivação e capacitação dos seus empregados.

Além do retorno do investimento pelo aumento de produtividade, da empresa socialmente responsável alcança diversos outros tipos de retorno, como por exemplo:<sup>25</sup>

- Retenção dos talentos (os empregados permanecem na empresa);
- Melhoria da qualidade de vida de seus empregados, com reflexos positivos na família, na vizinhança;
- Melhoria da qualidade de vida no trabalho;
- Maior integração social do empregado e sua família e de ambos na comunidade;
- Diminuição dos gastos com saúde e assistência social dos empregados, pois estes se tornam mais imunes às doenças profissionais, em especial, ao estresse;
- Redução dos custos com tratamento médico- hospitalar;

---

<sup>24</sup>Extraído do essencial de estratégia de A a Z (1998:122-123)

<sup>25</sup> Melo Neto (2001:109-110)

- Redução do índice de abstenção;
- Redução de custos com acções na justiça do trabalho;
- Aumento da auto-estima dos empregados;
- Melhoria do clima organizacional;
- Consolidação de uma nova cultura empresarial; e
- Finalmente, retorno sob a forma de cidadania profissional (transformação dos empregados em empregados- cidadãos).

Com os diversos retornos sociais acima mencionados dá um novo dinamismo a empresa, tornando-a mais ágil, flexível, inovadora, produtiva e lucrativa. Socialmente responsável, na visão de seus empregados, a empresa ganha respeito, admiração e reconhecimento por parte do governo, da sociedade, da comunidade, dos accionistas, clientes, fornecedores e demais parceiros.

### *2.5.2 Relação entre responsabilidade social e meio – ambiente<sup>26</sup>*

O movimento já existe na sociedade em prol da responsabilidade social corporativa ambiental ganhou forte impulso e originalização na década de 90, em decorrência dos resultados da Primeira e Segunda Conferências Mundiais da Indústria sobre Gerenciamento Ambiental, ocorridas respectivamente em 1984 e 1991. A partir daí surgiram nos anos subsequentes, turbinadas por mudanças sociais, científicas e tecnológicas, mudanças profundas na postura das empresas em relação ao meio ambiente reflectidas em importantes decisões e estratégicas praticas.

Tal postura fundamenta-se nos seguintes parâmetros:

- Bom relacionamento com as comunidades;
- Bom relacionamento com os organismos ambientais;
- Estabelecimento de uma politica ambiental;
- Garantia de segurança dos empregados e das comunidades vizinhas;
- Uso de tecnologia limpa;
- Elevados investimentos em protecção ambiental.

Portanto, uma empresa socialmente responsável no campo da preservação ambiental destaca-se pela sua excelência em política e gestão ambiental, pela sua actuação como agente de

---

<sup>26</sup> *Id.*, ibidem, 149-150

fomento do desenvolvimento sustentável local e regional, e de preservação da saúde, da segurança e da qualidade de vida de seus empregados e da comunidade situada ao seu redor, e pela inserção da questão ambiental como valor de sua gestão e como compromisso, sob a forma de missão e visão do seu desempenho empresarial.

Segundo o Dr. Fernandes Domingos, director executivo da UGC (19 de Julho 2007) a empresa em estudo adopta uma estratégia ambiental com vista a minimização dos impactos negativos, uma vez que a mesma distingue-se na comercialização do frango e para o abate, a empresa usa o matadouro razão pela qual é fundamental que se respeite a “lei ambiental”<sup>27</sup>, isto é, em coordenação com o Ministério para Coordenação da Acção Ambiental (MICOA). A empresa possui uma unidade para tratamento e destruição dos resíduos sólidos produzidos na área de saúde apesar de não existir nenhum principio que defenda a existência do Risco Zero ou seja Dano Zero, para o Dr. Fernandes não existe Dano Zero, há sempre acidentes.

### *2.5.3 Relação entre responsabilidade social e competitividade*

*“Não há nenhuma contradição entre melhorar o contexto competitivo e denotar um sério empenho no melhoramento da sociedade Porter & kramer (2002:68)”<sup>28</sup>*

A RS passa a ser factor de competitividade tanto para as grandes quanto para as pequenas empresas é nessa ordem de ideias que a empresa competitiva de hoje não é apenas aquela que oferece produtos ou serviços a preços e qualidade desejáveis mas que também produz seus negócios de maneira ética, isto é, a responsabilidade social e ética nos negócios tornaram-se factores relevantes de competitividade.

Segundo o Dr. Fernandes Domingos (19 de Julho de 2007), os únicos concorrentes seus são o frango importado do Brasil e quanto ao mercado local a UGC Empresa não têm concorrentes directos, pois é o maior produtor de frangos a nível do País. Na área de produção de pintos a empresa coopera com o Zimbabwe enquanto que na área de produção de ração com a África do Sul. A empresa recorre a esses países em caso de necessidade, sendo esses os melhores

---

<sup>27</sup> Lei nº 20/97, de 01 de Outubro de 1997, “A Constituição do país confere a todos os cidadãos o direito de viver num ambiente equilibrado, assim como o dever de o defender. A materialização deste direito passa necessariamente por uma gestão correcta do ambiente e dos seus componentes e pela criação de condições propícias à saúde e ao bem-estar das pessoas ao desenvolvimento sócio-económico e cultural das comunidades e à preservação dos recursos naturais que as sustentam”

<sup>28</sup> Citado por Arménio Rego; José Manuel Moreira e Cláudia Sarrico (2003:11)

nessas áreas. Para cumprir com a política da responsabilidade social a empresa deve ter uma actividade lucrativa é na produção de frangos onde provem grande parte dos seus lucros.

#### **2.5.4 Relação entre responsabilidade social e rentabilidade das empresas**

A rentabilidade de um produto ou serviço é lucro que ele proporciona a empresa.

**Lucro = receita de vendas menos despesas de produção e vendas**

Para *Drucker*<sup>29</sup>, “o lucro não é uma causa e sim uma consequência resultado do desempenho da empresa em marketing, inovação e produtividade. É um resultado necessário a serviço de funções económicas essenciais. O lucro é principalmente o teste do desempenho – o único teste eficaz. De facto o lucro é um belo exemplo do que os técnicos querem dizer quando falam sobre retroacção que está por detrás de todos os sistemas de produção automatizada a auto – regulagem de um processo por seus próprios resultados”.

A obrigação fundamental da empresa em um sistema de livre iniciativa é gerar lucros para cumprir suas obrigações com seus accionistas e proporcionar um fluxo de caixa adequado para saldar seus compromissos financeiros. Uma empresa que não produz lucros está destinada a desaparecer, pois a rapidez da sua morte dependerá da paciência dos credores, do tamanho dos seus recursos líquidos e das demandas de seus accionistas. O lucro apresenta duas dimensões: quantidade e eficiência. Pode ser quantificado em dinheiro e também pode ser avaliado em termos de eficiência em relação ao investimento empresarial (como é o caso do retorno sobre o capital investido).

**Receita de vendas = volume de vendas vezes preço do produto ou serviço.**

A RSE contribui para maior produtividade, maior rentabilidade e maior competitividade das mesmas. As empresas podem ser social e ambientalmente responsáveis, contribuindo assim, também, para a rentabilidade das mesmas e para o desenvolvimento económico da sociedade.

---

<sup>29</sup> Citado por CHIAVENATO, Idalberto (2000:151)



## 2.6 ESTUDO DE CASO APLICADO A UNIÃO GERAL DAS COOPERATIVAS-UGC (2004-2007)

### 2.6.1 Breve caracterização da UGC<sup>30</sup>

Em 1980, nasce nas zonas verdes a UGC, representadas por sete cooperativas com 250 membros. A cooperativa não tinha estatutos uma vez que este representava a necessidade de cada um dos membros. Era preciso uma creche para as crianças, todos os membros erguiam a creche. Era preciso distribuir a cota do pão ou capulana, lá estava a UGC e as cooperativas a fazê-lo. E assim a UGC foi sendo uma realidade. Uma referência de trabalho e de solidariedade. Vieram os novos tempos, o dos títulos, as licenças e com elas a necessidade de definição rigorosa de cada acção e do seu enquadramento legal. Mas sem perder de vista o objectivo (**PRODUZINDO, FORMAMO-NOS E LIBERTAMO-NOS**), a tradição e principalmente a unidade. Da UGC – União Geral das Cooperativas que se ocupava de tudo simultaneamente, nasce a UGC Empresa, e a UGC Apoio ao Desenvolvimento, uma ONG sem fins lucrativos que se ocupa de toda a actividade de promoção ao desenvolvimento e social cabendo a ela a gestão do Centro de Formação, Escolas, Centros de Saúde. E nasceu também a UGC Cooperativa de Poupança e Crédito para dirigir todas as actividades de Crédito. É assim que aquela UGC de 1980 que fazia um pouco de tudo, se vê reflectida hoje no novo modelo de organização.

### 2.6.2 Actividades produtivas da UGC

A UGC é uma ONG funciona como um grupo de empresas. As actividades de maior destaque realizadas pela UGC, segundo o Relatório do Triénio (1998-2000:2) são: Avicultura, Indústria, Construção, Agricultura, Crédito, Educação (Escola), Formação e Saúde, Comunicação estas são as actividades de maior destaque realizadas pela UGC de 1998 à 2000. Os lucros e os benefícios conseguidos são de carácter económico e comercial onde parte desses são para financiar as actividades sociais

#### 2.6.2.1 Avicultura

A avicultura continua a ocupar, entre as actividades produtivas da UGC, um lugar cimeiro sendo a que gera um maior volume de receitas. Por este motivo é também a área em que o

---

<sup>30</sup> Ver Relatório do Triénio da UGC (1998-2000)

desafio concorrencial se coloca com mais ênfase, sendo os seus efeitos mais imediatos. Assim, é inevitável tornar a avicultura numa actividade cada vez mais eficiente, com uma gestão mais profissional, para que o seu produto tenha a preferência do consumidor. Só assim se justifica o engajamento profundo das mulheres nesta actividade produtiva, para que dos rendimentos gerados continue a batalhar por uma vida melhor, e por melhores condições de educação e saúde. Em suma na luta contra a pobreza. Os resultados do último triénio merecem uma referência especial, pois da sua leitura a análise se poderá ter uma ideia de quão devastador foi o efeito das cheias que assolaram o sul do país nos meses de Fevereiro e Março do ano 2000. (vide anexo, figura 1)

#### **2.6.2.2 Construção (ver anexo1, figura 2)**

Os principais investimentos realizados na área de construção são os seguintes:

##### **PRODAG (Fábrica de rações)**

- Instalação de um misturador horizontal de 1,5 toneladas;
- Instalação de uma balança com capacidade para 60 toneladas.

##### **INCUBADORA**

- Instalação de uma máquina de refrigeração de água para alimentar as máquinas de incubação;
- Instalação de um sistema central de ar-condicionado.

##### **MATADOURO**

- Instalação de uma máquina para refrigeração de água do sistema de pré-tratamento térmico das aves

##### **REPRODUÇÃO**

- Início das obras de construção do novo aviário em Namaacha.

#### **2.6.2.3 Gado Bovino e Caprino**

Entre as várias actividades produtivas a UGC está também envolvida na produção de gado bovino e caprino. Esta actividade tem duas vertentes, uma com gestão directa da UGC e outra de fomento a nível do sector familiar. No que respeita ao gado bovino, a UGC participa numa

sociedade privada cuja finalidade é a produção de gado de corte em moldes intensivos. No final de 2000 as quantidades arroladas foram as seguintes (vide o anexo fig. 3).

#### **2.6.2.4 Agricultura**

A partir de 1998, a UGC iniciou um movimento de reorganização do sector agrícola, envolvendo as 187 cooperativas agrícolas existentes e os mais de 5800 associados.

Este movimento originou um grande esforço humano e financeiro, quer em recursos internos quer na procura de recursos externos. A estratégia definida para o desenvolvimento e consolidação das cooperativas teve em atenção a sua rentabilização com a produção mais competitiva, em qualidade e quantidade, de modo a conseguir o seu auto financiamento a médio prazo.

Segundo o Dr. Fernandes Domingos (19 de Julho de 2007), o sector agrícola é o que apresenta-se com um salário mínimo compatível no valor de 1.400,00 da nova família tendo em conta o quadro salarial da empresa.

#### **Projecto Caju 1998/01**

- Produção de 47.000 mudas de caju (fruto);
- Produção de 17.000 mudas de cajueiro enxertado;
- Distribuição de 42.000 mudas de cajueiro (planta);
- Distribuição de 15.000 mudas de cajueiro;
- Instalação de 3 jardins clonais com 1.020 mudas enxertadas de anão precoce;
- Cooperativas beneficiadas 31.

#### **Projecto Fruteiras e arborização 1998/01**

- Produção e distribuição de 11.836 plantas de citrinos enxertados;
- Produção e distribuição de 5.100 plantas de papaveira;
- Distribuição de 3.500 plantas de bananeira melhorada;
- Distribuição de 3.200 plantas de mangueira enxertada;
- Produção e distribuição de 75.000 plantas de casuarinas;
- Cooperativas beneficiadas 78;
- Famílias beneficiadas 1.560.

### **Projecto de Vegetais (horta) e flores 1998/01**

- Produção e distribuição de cerca de 12.800.000 hortícolas numa área de 30.000 m<sup>2</sup> de viveiros;
- 5 estufas com 1.500 m<sup>2</sup>, para produção de antúrios;
- Construção de uma estufa com 3.400m<sup>2</sup> para a produção de rosas, cravos e gerberas;
- Produção de 5.000 plantas ornamentais;
- Cooperativas beneficiadas 146;
- Famílias beneficiadas 5.159.

### **Actividades de apoio**

- Construção de um viveiro, com uma área coberta de 1800 m<sup>2</sup> (rede de sombra) para produção de 100.000 mudas de cajueiros enxertadas por ano;
- Construção de um viveiro de hortícolas, com uma área de 2400 m<sup>2</sup>, canteiros em blocos de cimento;
- Instalação de 16 há de micro-rega;
- Construção de um muro a vedar uma área de 5 ha, na cooperativa Zimpeto 1;
- Instalação de uma vedação de rede metálica numa área de 27 ha, na cooperativa Che Guevara;
- Instalação de bombas manuais em 54 cooperativas.

### **2.6.2.5 Poupança e Crédito**

Com a criação da Cooperativa de Poupança e Crédito (UGC-CPC), está actividade ganhou novo impulso e dinamismo.

Ao crédito para a avicultura, juntou-se o micro-crédito para actividades diversas, quer produtivas quer comerciais. A UGC começou a operar em actividades de micro-crédito, em Junho de 2000, depois de constatar a situação trágica em que muitos se encontraram devido às cheias do início desse ano. Deve-se realçar que dos 297 beneficiários que receberam financiamento durante o ano 2000 mais de 95% são mulheres.

As tabelas anexas dão uma imagem do trabalho realizado neste domínio (vide anexo I, figura 4).

### **2.6.3 Áreas de actuação e principais práticas sociais**

A UGC actua em diferentes áreas de carácter social nomeadamente:

- Formação dos camponeses;
- Educação;
- Saúde;
- Emergência

Todas essas áreas segundo o Relatório do Triénio (1998-2000: 18), são frutos resultantes da evolução da estrutura própria, a UGC Apoio Ao Desenvolvimento, da qual todos são membros activos. Dentre as actividades mencionadas a área da Saúde constitui uma actividade nova no seio da empresa e que se enquadra no espírito da melhoria das condições de vida, não só dos membros mas da comunidade em geral. Os investimentos efectuados na área social não são só para beneficiar os membros da organização mas também a população local.

#### **Projectos Paralelos**

A UGC tem uma rádio comunitária com o propósito de difundir a informação para os membros da organização em parceria com o Governo. Segundo o Dr. Nataniel (27 de Julho de 2007), o governo participa apenas como um avalista. Esta área tem uma influência activa na concretização dos planos de acção da UGC Empresa.

#### **2.6.3.1 Educação<sup>31</sup>**

- Escola Técnica (Centro de formação geral e profissional em áreas de mecânica), Instituto Comercial que é a segunda maior escola comercial e privada do país, com 2 centros de formação específica direccionadas a pessoas sem nível básico uma nas Mahotas e a outra na 25 de Junho nos cursos de agricultura e de como gerir uma pequena machamba. O lema da empresa é formar primeiro os filhos dos membros e por último a comunidade em geral.
- Escola secundária

Qual é o impacto social de uma escola? Quantas pessoas já formadas nessa área?

---

<sup>31</sup> Segundo o Dr. Nataniel da Escola Técnica da UGC (24 de Julho de 2007)

Qualquer empreendimento que a UGC faz não é só para beneficiar os membros da organização mas também a comunidade em geral. Os projectos são bem-vindos na comunidade onde são implantados. A área da Educação tem sido a mais lucrativa, isto é, forma hoje os futuros quadros qualificados que vão assegurar os negócios da empresa de forma sustentável. É a grande aposta da empresa investir mais na área de formação. Com a Integração Regional haverá mudanças curriculares como por exemplo a inclusão de mais cursos ou melhorar os já existentes. Contudo a UGC tem um projecto para os próximos anos e dentro de uma Integração Regional promover mais cursos profissionais.

### *2.6.3.2 Saúde, e seu impacto*

Como resposta aos apelos dos membros e das populações das zonas periféricas de Maputo e Matola e depois de vários anos de reflexão e debates em Assembleias Gerais, a UGC decidiu passar a intervir na área de saúde. Para além das famílias dos cooperativistas, esta intervenção beneficia os membros das comunidades onde a empresa se encontra inserida. As actividades na área da saúde tiveram o seu início nos finais de 1999-2000 e até ao presente momento tiveram a seguinte intervenção:

- Localização: Boane, Boquisso, Mahotas, Benfica (um único hospital), Congolote, Nkobe, Malí – Marracuene.
- Infra-estruturas: 7 Centros de Saúde e 2 Laboratórios, um de análise geral e simples outro de Human Immuno Deficiency Vírus/ Síndrome de Imuno Deficiência Adquirida (HIV/SIDA).
- Pessoal: 2 Médicos; 3 Técnicos de medicina; 3 Analistas; 1 Assistente de farmácia; 2 Parteiras; 6 Enfermeiros; 16 Serventes.
- Doentes atendidos ano 2000: total 40.000, onde 45% Malária; 15% Diarreias; 40% Outras doenças.

### **Impacto na área de saúde**

Segundo o Dr. Nataniel (27 de Julho de 2007), em Nstalala e na Machava não existe nenhum posto de saúde razão pela qual, a população daquela região vê-se a percorrer 10 km pondo em risco a sua própria saúde e a dos seus familiares. Na área de saúde o lucro é nulo, isto é, apesar dos preços praticados serem públicos tem sido difícil prever o número de doentes a



serem atendidos durante um determinado período. Parte dos investimentos provem do capital social e a outra em parceria com os doadores e a comunidade Santo Higidio da Itália. A área de saúde é a que mais custos acarretam para a empresa. A tendência é sempre de não se chegar ao preço de mercado.

O maior desafio da UGC como organização tem sido na criação de mecanismo com vista a contribuir na redução do Índice de Pobreza Absoluta. Hoje em dia o HIV/SIDA tem sido uma grande confusão no seio das famílias Moçambicanas. É neste contexto que em 2008 a UGC pretende reabrir o posto de saúde na Matola H e aumentar o grau de intervenção na mesma área.

#### *2.6.3.3 Formação dos Camponeses*

A formação profissional de cooperativas continuou no triénio 1998/2000 a ser uma componente estratégica do programa da UGC. Neste período foram realizados 47 cursos para 1.447 cooperativas.

Área de Actividades	Cursos	Número de participantes
Avicultura	11	550
Vacinação de aves	2	61
Gestão de Stocks	4	69
Organização gestão e contabilidade	5	120
Liderança e participação	22	550
Enxertia de plantas	3	87
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>1437</b>

Fonte: Relatório do Triénio 1998-2000 – UGC pag.22

#### *2.6.3.4 Emergência*

A emergência, embora não constitua uma actividade permanente no seio da empresa faz parte de uma das áreas de actuação com vista a fazer face às calamidades que assolam o país em geral. Por exemplo as cheias de 2000 que de forma violenta atingiram a todos e cuja sequelas ainda se vivem de modo profundo, obrigaram a empresa a desviar os seus esforços para

canalizar acções de solidariedade para as comunidades. Esta acção foi desenvolvida em parceria com outras entidades, num gesto de humanismo e solidariedade.

- **O Desastre**

As cheias de 2000 afectaram severamente a organização e os seus membros, sobretudo no sector avícola, único sustento de muitos dos produtores da UGC. Para além das perdas directas (infra-estruturas destruídas, mortalidades em aves, ração e matéria-prima estragada) uma das principais áreas em que a UGC foi lesada, foi na área da reprodução e por isso na produção de pintos de carne, primeiro factor para a produção dos frangos dos seus membros.

- **Os Prejuízos**

Nas reprodutoras tiveram um prejuízo calculado em mais de 20.000 Aves que deveriam produzir mais de 2,7 milhões de ovos, ou seja cerca de 2,1 milhões de pintos de carne que deixou de ter capacidade própria de produzir o que obrigou a empresa a recorrer à importação de ovos de incubação ou pintos de carne. Os reprodutores mortos tiveram que ser repostos para que a empresa se tornasse de novo auto-suficientes na produção de pintos de carne. Infelizmente estas aves demoram tempo a começar a produzir o que significou que só em finais de 2000 que começaram a produzir pintos a partir de reprodutores. Em rações e matérias-primas molhadas quer na PRODAG quer em aviários a empresa teve uma perda equivalente a 185 toneladas de ração e que por sua vez daria para alimentar 50.000 frangos. Em frangos a empresa teve uma perda de 50.000 aves que morreram devido às cheias. Uma outra perda teve a ver com a destruição das vias de comunicação que tornaram certas áreas isoladas impossibilitando que, por um lado, se distribuisse a ração e, por outro se recolhessem os frangos para a comercialização. Assim calcula-se que a empresa tenha perdido cerca de 36 toneladas de carne de frango. O total dos prejuízos provocados pelas cheias foi de 33.604.800.000 Mt da antiga família segundo o Relatório do Triénio (1998-2000: 26) da UGC.

- **A Recuperação<sup>32</sup>**

Perante esta desgraça a UGC não ficou de braços cruzados, onde de imediato iniciou um programa de emergência com vista a apoiar os mais afectados pelas cheias, os que tudo

---

<sup>32</sup> Segundo o Relatório do Triénio (1998-2000:27)



perderam. As primeiras acções foram desencadeadas por esforço próprio e de seguida com as organizações internacionais (CAFOD, OXFAM, CANADA, à FUNDAÇÃO FORD aos PADRES CAPUCHINHOS DA ITÁLIA e muitos outros doadores individuais que se sensibilizaram com a situação enviando fundos para apoio às vítimas). Com os recursos próprios e os recebidos de fora, a UGC, foi capaz de construir mais de 2000 casas, abrir mais de 54 furos de água, distribuir sementes e plantas de hortícolas, assim como instrumentos agrícolas e utensílios domésticos básicos. Na área avícola iniciou-se de imediato a importação de ovos de incubação para minimizar a falta de pintos de produção própria. A UGC, também fez a reabilitação das infra-estruturas produtivas destruídas. Importou os reprodutores para repovoar o aviário de reprodução. Infelizmente há perdas que não se recuperam e o ano 2000 é a prova disso. A dependência, criada pelas cheias, em pintos de carne, obrigou a UGC a importar ovos de incubação. Infelizmente estes ovos vinham infectados e causaram problemas graves, nos seus criadores, quer em mortalidade quer em frangos que não cresciam o que levou a resultados pobres ou seja negativos.

#### **2.7 INVESTIMENTOS REALIZADOS PELA UGC (2004-2006)**

Segundo o Dr. Nataniel (27 de Julho de 2007), de 2004 à 2006 a UGC desenvolveu um projecto que por sua vez contribuiu na melhoria das condições económicas com a geração de maiores ingressos da população rural das Províncias de Maputo e Gaza mediante o apoio e fortalecimento da associação das cooperativas dos camponeses na área agrícola. Ainda em 2004 foi desenvolvido um outro projecto que visava a melhoria da gestão do sector Agro-Industrial em Moçambique. Em 2005 registou-se a melhoria do rendimento, a produção e comercialização agrícola para o sector familiar em Maputo na área da agricultura e da Indústria.

### **CAPÍTULO III – RESULTADOS PRELIMINARES DA PESQUISA**

A empresa desenvolve várias acções que promovem a melhoria da qualidade de vida da população. Para além das populações nomeadamente (crianças desfavorecidas, jovens, velhos e outra camada social não indicada), em particular as mulheres viúvas, desempregadas que assumem o papel de chefe de família são foco central de acção da UGC.

Segundo o Dr. Nataniel da Escola Técnica (27 de Julho de 2007), a UGC, faz visitas aos locais onde estão implantados os projectos por si patrocinados como forma de controlá-los face as correcções dos desvios ou alterações possíveis através da auditoria.

As principais áreas de acção que possibilitam a promoção do desenvolvimento sócio-económico são:

#### **Área social**

- Formação e Educação;
- Saúde e ambiente;
- Infra-estruturas Comunitárias;
- Área de comunicação social (criação de uma rádio comunitária).

#### **Área económica**

- Desenvolvimento de pequenos empreendimentos;
- Agricultura e pecuária como actividade comercial.

### 3.1 Análise *SWOT* da Responsabilidade Social da empresa UGC

A análise *SWOT*<sup>33</sup> (*Strengths*: forças ou pontos fortes, *Weaknesses*: fraquezas ou pontos fracos, *Opportunities*: oportunidades e *Threats*: ameaças) apresenta-se como uma forma de combinar tendências ambientais (oportunidades e ameaças) e capacidades internas (pontos fortes e fracos). A ideia não é só identificar a natureza do impacte da tendência, mais sim perceber como a tendência pode ser explorada pela empresa em benefício próprio.

#### 3.1.1 Pontos fortes

- Maior produtor do frango a nível nacional actividade que por excelência permite-lhe financiar directamente os projectos sociais através da realização das suas próprias acções sociais;
- Respeito pelos funcionários valorizando a sua participação nas decisões da empresa, e a preservação do meio ambiente;
- Forma hoje a mão-de-obra qualificada para assegurar os negócios futuros da empresa;
- A empresa usa técnicas de marketing social para divulgar suas acções.

#### 3.1.2 Pontos fracos

- Forte dependência externa para financiamento de projectos sociais;
- Fraca capacidade negocial com o Governo.

#### 3.1.3 Oportunidades

- Investimentos em infra-estruturas sociais.

#### 3.1.4 Ameaças

- Aumento das importações do frango Brasileiro;
- Limitação do financiamento externo.

---

<sup>33</sup> Segundo Adriano Freire (1997:143), a análise *SWOT* original relaciona os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do meio envolvente.

## CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 4.1 CONCLUSÕES

O presente tema "*Responsabilidade Social das Empresas como Estratégia de Desenvolvimento Comunitário em Moçambique em conexão a União Geral das Cooperativas*", têm como objectivo fundamental conciliar a teoria da Responsabilidade Social com a prática empresarial em volta das comunidades. A pesquisa procurou encontrar o grau de integração do sector empresarial e a sua capacidade de responder os anseios comunitários dentro das suas actividades e ocupação diária e, fez da UGC, através da UGC ONG, o seu caso prático.

Tendo em conta os aspectos acima descritos seguem-se os seguintes pontos que merecem uma reflexão profunda:

Ao analisar o nível de eficácia dos investimentos sociais efectuados pela empresa no país, onde para além das actividades implementadas pelo governo, contam também com o apoio das organizações não governamentais com uma participação activa no desenvolvimento comunitário usando a Responsabilidade Social como política promotora de desenvolvimento económico e social

Segundo o Relatório do Triénio 1998-2000, verifica-se que a partir dos projectos desenvolvidos pela UGC junto à comunidade local salvaguardam as teorias da prática da Responsabilidade Social de uma empresa para além de alcançar os seus objectivos internos de carácter económico.

Identificadas as diferentes áreas de actuações destacam-se as (áreas da formação de camponeses, educação e saúde), tendo seu impacto positivo no desenvolvimento social e comunitário no período 2004-2007 em Maputo e Gaza em particular.

Além de estar mais próximo do mercado, dos clientes e consumidores e entendendo melhor as suas oportunidades geradas por um contexto social mais complexo a empresa em causa actua como parceira no desenvolvimento social conferindo-lhe uma vantagem competitiva onde ao

mesmo tempo transmite uma imagem positiva junto aos seus consumidores proporcionando-lhes um ambiente estável de negócios.

A prática demonstra que um programa de responsabilidade social só traz resultados positivos para a sociedade, e para a empresa, se for realizada de forma autêntica. A empresa precisa de ter a cultura de responsabilidade social incorporada ao seu pensamento, desenvolver programas sociais não apenas para divulgar a empresa, mas sim de forma compensatória produzir resultados sustentáveis ao longo do tempo.

Para UGC a prática de responsabilidade social beneficiou de forma objectiva e activa na valorização da imagem institucional, da marca, maior lealdade do consumidor, longevidade e bem-estar das comunidades

A responsabilidade social é vista como uma estratégia para o desenvolvimento social da comunidade. A UGC é uma empresa socialmente responsável e assume um papel de agente do desenvolvimento local, juntamente com as outras entidades comunitárias e o próprio governo.

## 4.2 RECOMENDAÇÕES

Durante a materialização da pesquisa várias questões relacionadas ao tema em causa foram levantadas e como forma de contribuir para a resolução e melhoria de alguns aspectos relevantes a continuidade da empresa e no desenvolvimento local ou comunitário usando a responsabilidade social um factor impulsionador, dão-se as seguintes recomendações:

- Na prática, a UGC é uma empresa social e eticamente responsável e usa estratégias de marketing para salvaguardar a sua posição no mercado. Para sustentar esta hipótese a empresa deve tomar mais cuidado naquilo que implica as suas decisões de investimento, inovação, crescimento e renovação como forma de garantir e melhorar a sua capacidade competitiva;
- As empresas socialmente responsáveis estão preocupadas seriamente com o desenvolvimento de acções que visam satisfazer as necessidades do público-alvo, juntamente com outras entidades comunitárias e o próprio governo. Hoje o sector privado é visto como o motor do desenvolvimento mas isto não, significa que o Governo não tenha nenhum papel a desempenhar perante a sociedade. É nesta ordem de ideia que apela-se ao Governo maior intervenção na qualidade das suas decisões com vista a melhoria do bem-estar social;
- Os projectos implementados pela empresa socialmente responsável correspondem de certa maneira as expectativas da comunidade em geral. A empresa deve apostar mais nos investimentos locais para aumentar as oportunidades de emprego não só para público-alvo assim como a comunidade vizinha.
- A empresa deve favorecer o desenvolvimento das pessoas que a integram e a interagem.
- Deve a empresa criar uma maior transparência quanto ao desempenho social e ambiental através de relatórios de informação social.
- As mulheres são o foco central de acção para a UGC ONG. Recomenda-se neste caso que a empresa adopte um sistema de inclusão da camada mais vulnerável como as mulheres e crianças.
- Recomenda-se também que mais estudos devem ser efectuados nesta área de forma profunda com o intuito de a tornar mais interessante perante aos vários investigadores assim como os novos investidores nesta área.

## BIBLIOGRAFIA

1. CHIAVENATO, Idalberto, 1936 – *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos*/ Idalberto Chiavenato. - 4. ed.- São Paulo: Atlas, 1999.
2. CHIAVENATO, Idalberto, *Administração de vendas: uma abordagem Introdutória* Idalberto Chiavenato. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
3. CHIAVENATO, Idalberto; *Administração Teoria, Processos e Prática* – São Pulo: Makron Books, 2000, 3ª edição.
4. DE CARVALHO, Rosa Carolina; Universidade de Waikato; HAMILTON, Nova Zelândia, *RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: SHELL e BP*, Disponível na Internet via <http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/responsabilidadesocial/0163.pdf> [25/05/2007].
5. DE MELO NETO, Francisco Paulo; *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: caso brasileiro*/Francisco Paulo de Melo Neto, César Froes. - Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.
6. ELSEVIER, *Ética e Responsabilidade Social nas Empresas*/ tradução Afonso Celso da Cunha Serra- Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. – (*Havard Business Review*).
7. Equipe PLUG, <http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/responsabilidadesocial/0076.htm>, [25/05/07].
8. FERNANDES Ângela, *Responsabilidade Social e a Contribuição das Relações Públicas*, Disponível na Internet via <http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/responsabilidadesocial/0098.htm>, [25 de Maio de 2007].
9. FREIRE, Adriano; *ESTRATÉGIA: Sucesso em Portugal*, 1ª edição, Editorial Verbo – Lisboa, Setembro de 1997.
10. Instituto Ethos *Empresas e Responsabilidade Social*. 2007. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Disponível na Internet via <http://www.ethos.com> [25 de Maio de 2007].

11. KOTLER, Philip e, ARMSTRONG, Gary, *Princípios de Marketing*, 7ª edição, Rio de Janeiro, 1999.
12. NETO, Augusto & GARCIA, Sebastião, (1987), *Desenvolvimento comunitário, princípios para acção*, Bloch editores, Rio de Janeiro.
13. PALLA, Bárbara e Carmo, *Estratégia: O essencial de estratégia de A a Z* tradução de Inês Neiva Correia- 2795- Linda-a-Velha-Portugal, Julho de 1998.
14. REGO, Arménio; MOREIRA, José Manuel e SARRICO, Cláudia, *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas- um estudo da situação Portuguesa, copyright: PRINCIPIA, Publicações Universitárias e Científicas – Cascais, Setembro 2003- 1ª edição.*
15. SOUZA, Alceu; *Decisões Financeiras e análise de Investimentos: Fundamentos, técnicas e aplicações/ Alceu Souza; Ademir Clemente.- 5.ed.- São Paulo: Atlas, 2004.*
16. TEXEIRA, Sebastião, *Gestão das Organizações*, sem data.
17. União Geral das Cooperativas, Relatório do Triénio 1998-2000
18. WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F., *Fundamentos da Administração Financeira*, 10ª edição, São Paulo, Makron Books, 2000.

#### TRABALHOS DE LICENCIATURAS

19. BENE JÚNIOR, Oswaldo Carlos, *Responsabilidade Social das Empresas: caso da Mozal (2001-2004)*, Faculdade de Letras e Ciências Sociais.
20. MAHUMANE, Paulo Albino, *Igreja e Desenvolvimento Comunitário – A Participação Da Igreja Metodista Unida No Desenvolvimento Local: Caso De Cambine, Distrito De Morrumbene, Província De Inhambene (1990-2003) – Curso de Antropologia na Universidade Eduardo Mondlane.*
21. SILALE, Luciano Buanar, *Gestão da Responsabilidade Social: Práticas empresariais para o Desenvolvimento local, com enfoque na Mozal*, Faculdade de Economia, 2005



ANEXOS

**ANEXO 1: Actividades Produtivas**

**1. Avicultura**

<b>Produção pesada</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<i>Pintos iniciais</i>	36.400	22.161	36.300
<i>Aves em postura</i>	15.738	13.101	3.830
<i>Ovos de incubação</i>	2.013.483	1.743.665	325.100

<b>Incubação</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<i>Ovos incubados</i>	2.820.091	2.999.754	2396.410
<i>Pintos nascidos</i>	2.121.362	1.882.779	1.821.662
<i>% de incubação</i>	75.22	72.92	77.39

<b>Frangos de carne</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<i>Pintos iniciais</i>	2.49.5001	2.073.417	2.150.200
<i>Frangos comercializados</i>	2.272.041	1.882.119	1.821.662
<i>% de Aproveitamento</i>	91.06	90.81	84.72
<i>Custo por frango (Mt)</i>	30.154	29.375	28.536
<i>Receita por frango (Mt)</i>	31.749	30.413	28.053

<b>Produção de frangos por sector</b>	<b>1998</b>		<b>1999</b>		<b>2000</b>	
	<i>Qtd</i>	<i>%</i>	<i>Qtd</i>	<i>%</i>	<i>Qtd</i>	<i>%</i>
<i>UGC</i>	675.423	29,7	484.442	25,7	530.133	29,1
<i>Cooperativas</i>	1.141.895	50,3	858.451	45,6	769.628	42,2
<i>Familiares</i>	454.723	20,0	539.886	28,7	521.901	28,7
<b>Total</b>	<b>2.272.041</b>	<b>100,0</b>	<b>1.882.779</b>	<b>100,0</b>	<b>1.821.662</b>	<b>100,0</b>

<b>Matadouro</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<i>Frangos abatidos (unidades)</i>	1.474.492	1.135.921	1.224.063
<i>Toneladas produzidas</i>	1.350	1.135	1.338

Produção de Rações (toneladas)	1998	1999	2000
<i>Ração A1</i>	2.395	2.009	1.847
<i>Ração A2</i>	5.323	4457	5130
<i>Ração A4</i>	724	441	262
<i>Ração A5</i>	-	680	313
<i>Ração A6</i>	1.531	1.242	375
<b>Total</b>	<b>9.973</b>	<b>8.829</b>	<b>7.927</b>

## 2. Construção

### Evolução da capacidade produtiva para frangos m2

		UGC	COOPS	FAMILIARES	TOTAL
1998	Área total	21.800	30.500	18.350	70.650
	Área nova	1.090	2.700	-	3.790
1999	Área total	21.800	30.500	24.300	76.600
	Área nova	-	-	5.950	5.950
2000	Área total	21.800	60.500	34.200	86.500
	Área nova	-	-	9.900	9.900

## 3. Gado

	Gado da UGC	Gado em sociedade	Gado distribuído ao sector familiar
<i>Bovino</i>	100	570	100
<i>Caprino</i>	60	-	120

## 4. Micro-Crédito

Período	Cliente	Empréstimo concedido	Reembolso	Juros recebidos
<b>Junho a Dezembro 2000</b>	297	972.320.000	119.967.600	73.079.500

#### 4.1 Actividades financeiras

Actividade	Numero de Beneficiários
Agricultura	18
Pequenas Serralharias, Lotarias e Carpintarias	36
Cabeleireiros e Barbeiros	10
Estaleiros para Materiais de Construção	105
Comercialização dos Produtos Alimentares	128
<b>TOTAL</b>	<b>297</b>

#### 4.2 Crédito para produção de frangos

Crédito para produção de frangos	1998	1999	2000
<i>Número de operações de crédito</i>	1.486	1.405	1.420
<i>Número de frangos produzidos</i>	2.272.041	1.882.779	1.821.662
<i>Vendas em milhares de meticais</i>	72.134.815	57.449.705	51.103.139

## ANEXO 2: QUESTIONÁRIO PARA AS ENTREVISTAS

### Questões Colocadas Aos Gestores De Topo

1. Actuação no desenvolvimento da comunidade através das acções sociais e empresariais da UGC:

- Melhoria na relação empresa/comunidade;
- Melhoria no envolvimento dos empregados no que respeita ao cumprimento dos objectivos traçados pela empresa;
- Melhoria na imagem institucional da empresa.

2. Considera o exercício de responsabilidade social como uma estratégia empresarial? Se apresenta:

- Riscos; ou
- Vantagens de ser socialmente responsável.

3. Quais as principais áreas de acção que possibilitam a promoção do desenvolvimento sócio-económico?

- Formação e Educação
- Saúde e ambiente
- Cultura e Desporto
- Infra-estruturas Comunitárias
- Desenvolvimento de pequenos empreendimentos

4. A UGC faz visitas aos locais onde estão implantados os projectos por si patrocinados como forma de controla-los?

5. A empresa é socialmente responsável perante a quem?

6. A empresa desenvolve parcerias com outras entidades com vista ao alcance do bem-estar comum da sociedade?
7. Para si o que significa Responsabilidade social?
8. Como caracteriza uma empresa socialmente responsável de uma outra que não adopta essa estratégia empresarial?
9. A Responsabilidade Social das Empresas é uma boa ou má estratégia?
10. Na prática da estratégia da Responsabilidade Social das Empresas, diga quais são os indicadores importantes e apalpáveis a nível interno tanto como externo que permitem quantificar a relação empresa – funcionários, consumidores, fornecedores, governo e a sociedade em geral?
11. Saber qual é o papel que cada um desses desempenha e se de alguma forma influenciam nas decisões da empresa.
12. Na sua óptica, quais os desafios futuros que a empresa espera no âmbito dessa estratégia empresarial?
13. “Na prática, o exercício de Responsabilidades Social contribui na obtenção de vantagens competitivas.” Como e quais são os indicadores que permitem avaliar a posição da empresa perante o mercado e os seus concorrentes?
14. “Não existe nenhuma actividade que não produza lixo.” A empresa adopta alguma estratégia ambiental?
15. Existe algum mecanismo que permita quantificar o grau de comprometimento ambiental de forma a minimizar os impactos negativos?
16. Porque as empresas investem em acções sociais internas e quais os retornos esperados?

17. “A ética é a base da Responsabilidade Social e se expressa através dos princípios e valores adoptados pela organização.” Como define uma empresa eticamente responsável, na sua óptica a empresa segue alguns desses princípios e valores morais?

18. A empresa desenvolve várias acções que promovem a melhoria da qualidade de vida das populações. Para qual das populações nomeadamente (crianças desfavorecidas, jovens, velhos e outra camada social não indicada) é foco central de acção e porque?

19. Como a empresa lucra socialmente?

20. Para finalizar, e com o intuito de alcançar o sucesso do trabalho, agradeçia todo o apoio de V. Exa. na disponibilização e recolha de toda a informação possível no que respeita ao tema em causa, principalmente aos investimentos efectuados na execução dos projectos sociais, quer na forma de relatórios ou balanços internos, a quando do início da actividade até ao presente momento.

**Questionário: Perguntas direccionadas aos trabalhadores ou membros da empresa da empresa em causa.**

1. Como descreve a relação funcionário/patronato dentro da empresa?

Boa;       Razoável;       Má.

2. O seu salário é compatível com a actividade que desenvolve dentro da organização.

Sim;       Não;       Em parte.

3. Para além do salário auferido, existe outro tipo de compensação como forma de incentivo?

Sim;       Não;

4. Caso a resposta seja um sim, dentre esses, quais os mais comuns?

Bónus;       Participação nos resultados;       Benefícios sociais;  
 Ou outras compensações adicionais.

5. Se a resposta for outras compensações adicionais então diga quais são?

.....

6. Como classifica a sua empresa no âmbito de ser socialmente responsável?

Boa;       Razoável;       Má.

7. "O mundo está em constante mutações e a empresa não foge a regra". Acha-se criativo?

Sim;       Não;

8. Como encara essas mudanças que envolvem o seu ambiente interno tanto como externo?

Positivamente;       Indiferente;       Negativamente.

9. Como descreve o seu dia a dia no trabalho e principalmente a sua relação com os colegas ou grupos de colegas no âmbito das suas responsabilidades como membro da organização?

Excelente;       Boa;       Ruim;       Péssima.

8. Beneficiasse directa ou indirectamente dos programas implementados pela empresa com vista a melhoria de qualidade de vida no trabalho?

Directa       Indirectamente;



9. Como é feita a comunicação com os seus superiores e em caso de alguma dúvida quais os procedimentos que toma?

.....

10. A empresa desenvolve acções que visa a melhoria da qualidade de vida da comunidade em geral onde na qual faz parte a si e a sua família. Acha que a empresa deve continuar ou não com a prática desta acção. E porquê?

.....

11. Qual o papel que desempenha ou seja qual é o seu grau de participação no âmbito das actividades sociais que a empresa desenvolve?

.....