



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE TECNOLOGIA E RECURSOS NATURAIS
PÓS-GRADUAÇÃO EM RECURSOS NATURAIS



CÁSSIO GIOVANNI DE AGUIAR COSTA

**ANÁLISE DA PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA (PSC) NA PERCEPÇÃO
DOS STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS NA PRODUÇÃO DE SOJA: UM ESTUDO
MULTICASOS NO ESTADO DE MATO GROSSO - MT**

CAMPINA GRANDE - PB
2016

CÁSSIO GIOVANNI DE AGUIAR COSTA

**ANÁLISE DA PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA (PSC) NA PERCEPÇÃO
DOS STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS NA PRODUÇÃO DE SOJA: UM ESTUDO
MULTICASOS NO ESTADO DE MATO GROSSO - MT**

Orientador: Prof. Dr. Gesinaldo Ataíde Cândido

**Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Recursos Naturais da Universidade Federal de Campina
Grande, para obtenção do título de Doutor em Recursos
Naturais.**

**CAMPINA GRANDE - PB
2016**

Dados Internacionais de Catalogação na Fonte

C837a Costa, Cássio Giovanni de Aguiar.

Análise da performance social corporativa (PSC) na percepção dos stakeholders envolvidos na produção de soja: um estudo multicase no estado de Mato Grosso – MT. – Campina Grande, PB : O Autor, 2016.
328p. : il.

Orientador: Prof. Dr. Gesinaldo Ataíde Cândido.

Tese (Doutorado). Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Tecnologia e Recursos Naturais, Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais, Doutorado Interinstitucional em Recursos Naturais. Campina Grande, PB, 2016.

1. Empresas - Responsabilidade Social. 2. Responsabilidade social Empresarial. 3. Stakeholder. 4. Soja (Produção). 5. Mato Grosso. 6. Corporate Social Responsibility. 7. Stakeholder. 8. Soybean (Production). I. Título.

CDU 658.408

CÁSSIO GIOVANNI DE AGUIAR COSTA

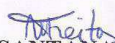
ANÁLISE DE PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA NA PERCEPÇÃO DOS
STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS NA PRODUÇÃO DE SOJA: um estudo multicaso no
estado do Mato Grosso - MT

APROVADA EM: 11/11/2016

BANCA EXAMINADORA



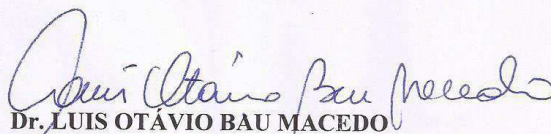
Dr. GESINALDO ATAÍDE CÂNDIDO
Universidade Federal de Campina Grande – UFCG



Dra. LÚCIA SANTANA DE FREITAS
Universidade Federal de Campina Grande – UFCG



Dra. MARIA DE FÁTIMA MARTINS
Universidade Federal de Campina Grande – UFCG



Dr. LUIS OTÁVIO BAU MACEDO
Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT

Dra. WALESKA SILVEIRA LIRA
Universidade Estadual da Paraíba – UEPB

DEDICO

À minha querida e amada esposa Silvinha, companheira que sempre me fortaleceu nos momentos mais importantes.

Às minhas amadas filhas: Ana Beatriz e Isabela, fonte de amor, alegria e energia.

Aos meus pais, Geraldo Edmundo e Maria Walesca: pelo amor e exemplos de dignidade.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por oportunizar uma vida repleta de bênçãos.

Aos meus pais, Geraldo Edmundo e Maria Walesca, por todo carinho e esforço dedicados.

À minha doce e generosa Silvinha, simplesmente minha fortaleza.

Às minhas filhas, Ana Beatriz e Isabela, fonte de vida e esperança de um futuro melhor.

Ao professor e orientador, Dr. Gesinaldo Ataíde Cândido, pela orientação, sabedoria, conhecimento compartilhado, confiança, e, sobretudo, por possibilitar um horizonte de realizações, meu eterno obrigado. Às professoras Dr^a. Lúcia Santana de Freitas, Dr^a. Maria de Fátima Martins e Dr^a. Waleska Silveira Lira, pelas valiosas contribuições dadas ao estudo.

Ao amigo, colega e Coordenador Operacional do DINTER, Prof. Dr. Luis Otávio Bau Macedo, espelho de dedicação, honestidade e profissionalismo, sua contribuição foi imensurável.

Aos professores do DINTER/UFCG, pelos ensinamentos transmitidos, em especial, Dr^a.

Lúcia Santana de Freitas, Dr. Luis Otávio Bau Macedo, Dr. Sérgio Murilo Santos de Araújo, Dr^a. Analy Castilho Polizel e Dr. André Marcondes Andrade Toledo, que participaram da banca de qualificação com sugestões relevantes para o aperfeiçoamento do projeto.

À professora Dr^a. Lindalva Garske, que apoiou, incentivou e lutou para que o DINTER/UFCG/UFMT se tornasse uma realidade.

Ao amigo e produtor rural, Felipe Gatto, pelo apoio e incentivo ao longo da pesquisa, sem sua contribuição tudo seria mais complicado. Valeu!

Ao produtor rural e empresário Irineu, sua generosidade e disponibilidade foram essenciais para a concretização deste estudo.

À Universidade Federal de Campina Grande e à Universidade Federal de Mato Grosso, pela parceria no DINTER.

Aos meus amigos e familiares que sempre transmitiram uma corrente positiva para a conclusão deste estudo.

A todos que colaboraram para a realização e finalização deste trabalho, em especial ao bolsista Isaque.

E, por fim, à Universidade Federal de Viçosa, instituição pela qual tenho muito orgulho e que possibilitou tornar-me um economista e professor, com um único propósito: melhorar um pouco a qualidade de vida da sociedade.

“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim.”

Chico Xavier

ANÁLISE DA PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA (PSC) NA PERCEPÇÃO DOS STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS NA PRODUÇÃO DE SOJA: UM ESTUDO MULTICASOS NO ESTADO DE MATO GROSSO - MT

RESUMO: A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) representa um novo modelo de gestão, com o entendimento de que suas ações e impactos produtivos devem ser amenizados a ponto de contribuir para melhorar os aspectos relativos à qualidade de vida de todo o conjunto da sociedade, sua forma de gestão organizacional deve estar vinculada aos conceitos da ética e da transparência, orientada por princípios e valores que instituem formas de conexão com as partes interessadas, também conhecidas por *stakeholders*, com isso seu desempenho é avaliado por meio da Performance Social Corporativa (PSC). Este estudo apresenta como objetivo identificar e analisar a adoção de práticas de RSE por parte das empresas produtoras de soja do estado de Mato Grosso que adotaram o programa Soja Plus e das empresas produtoras de soja da região que não adotaram o mesmo programa, por meio da aplicação de um modelo de PSC, no caso, o modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979). Os procedimentos metodológicos deste estudo se consolidaram por meio da pesquisa qualitativa, representada por roteiros de entrevistas semiestruturadas; e da abordagem quantitativa com aplicação de questionários construídos seguindo as diretrizes estabelecidas pelo modelo de Carroll (1979), analisados com apoio da ferramenta Excel. Outros dados e informações relevantes foram obtidos através da observação não participantes. Tanto a coleta como a análise dos dados, se desenvolveram com a utilização da técnica da triangulação. Os resultados comprovaram, através da análise de percepção dos stakeholders, que os dois grupos de produtores de soja são totalmente semelhantes diante de suas dimensões de RSE, de acordo com as variáveis do modelo de Carroll (1979). A Dimensão I - Categorias, demonstrou que para as quatro unidades produtivas de soja o foco ficou dividido entre as variáveis econômica e legal, com relevante homogeneidade de respostas; a Dimensão II - Comportamento e Respostas, não foi muito bem compreendida pelos *stakeholders* e apresentou resultados dispersos com muita dispersão de respostas; a Dimensão III - Ações e Programas, obteve também uma avaliação homogênea pelos respectivos *stakeholders*, com exceção dos respectivos gestores, os demais grupos de *stakeholders*, tiveram a mesma percepção, com ênfase nas ações e programas segurança do produto e consumo. Diante destas evidências, constatou-se que tanto as unidades produtivas adeptas ao programa Soja Plus, quanto àquelas que não adotaram o mesmo programa, são orientadas com foco na da categoria econômica, pelo comportamento e respostas acomodativo, e por ações e programas de segurança do produto. O modelo de PSC utilizado nesta pesquisa, Carroll (1979), evidenciou que o programa Soja Plus não potencializou as empresas produtoras de soja, a ponto de torná-las adeptas às práticas de RSE. Os resultados apontaram também que há falta de transparência e precária comunicação, característica comum entre as empresas pesquisadas neste estudo. Por fim, o estudo concluiu que as quatro organizações sojicultoras, não apresentam ações, políticas ou práticas de RSE, portanto, não existem diferenças nítidas que justifique a adoção de um programa que se propõe como um diferencial com a proposição de práticas de RSE por parte das propriedades que adotaram o programa Soja Plus. O modelo de PSC permitiu concluir que o agronegócio da soja se destaca por avançar pouco e lentamente na adoção de práticas RSE, em contraste às repercussões negativas do setor que aumentam a cada ano.

Palavras chaves: Responsabilidade Social Empresarial; *stakeholder*, Soja (Produção), Mato Grosso.

ANALYSIS OF CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE (PSC) IN THE PERCEPTION OF STAKEHOLDERS INVOLVED IN SOYBEAN PRODUCTION: A MULTI - STUDY STUDY IN THE STATE OF MATO GROSSO - MT

ABSTRACT: Corporate Social Responsibility (CSR) represents a new management model, with the understanding that its actions and productive impacts should be smoothed to the point of contributing to improve aspects related to the quality of life of the whole society, its Form of organizational management must be linked to the concepts of ethics and transparency, guided by principles and values that establish ways of connecting with stakeholders, also known by stakeholders, with this performance is evaluated through Corporate Social Performance (CSR) . This study aims to identify and analyze the adoption of CSR practices by soybean producers in the state of Mato Grosso who adopted the Soja Plus program and the soybean producers in the region that did not adopt the same program through Application of a PSC model, in this case, the three-dimensional model of social performance of Carroll (1979). The methodological procedures of this study were consolidated through qualitative research, represented by semistructured interview scripts; And the quantitative approach with the application of questionnaires constructed following the guidelines established by the Carroll model (1979), analyzed with the support of the Excel tool. Other relevant data and information were obtained through non-participant observation. Both data collection and analysis were developed using the triangulation technique. The results show that the two groups of soy producers are totally similar to their CSR dimensions, according to the variables of the Carroll model (1979). Dimension I - Categories, showed that for the four soybean production units the focus was divided between economic and legal variables, with relevant homogeneity of responses; Dimension II - Behavior and Responses, was not very well understood by the stakeholders and presented scattered results with a great dispersion of responses; Dimension III - Actions and Programs, also obtained a homogeneous evaluation by the respective stakeholders, with the exception of the respective managers, the other groups of stakeholders, had the same perception, with emphasis on the actions and programs product safety and consumption. In the light of these evidences, it was verified that both the productive units that adhere to the Soja Plus program and those that did not adopt the same program are oriented with a focus on the economic category, the accommodative behavior and responses, and security actions and programs. product. The PSC model used in this research, Carroll (1979), showed that the Soja Plus program did not potentiate soybean producers, to the point of making them adept at CSR practices. The results also pointed out that there is a lack of transparency and precarious communication, a common feature among the companies surveyed in this study. Finally, the study concluded that the four soybean organizations do not present CSR actions, policies or practices, therefore, there are no clear differences that justify the adoption of a program that is proposed as a differential with the CSR practice proposition Of the properties that have adopted the Soja Plus program. The PSC model allowed us to conclude that soybean agribusiness stands out because it has little or no progress in adopting CSR practices, in contrast to the negative repercussions of the sector that increase each year.

Key words: Corporate Social Responsibility; Stakeholder, Soybean (Production), Mato Grosso.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Origem e difusão geográfica da soja.....	30
Figura 2 - Distribuição da comercialização dos produtos do Complexo Soja no Brasil (Safrá 14/15)..	36
Figura 3 - Destino da produção da soja safra 15/16 Mato Grosso (MT), em milhões de Toneladas.....	37
Figura 4 - Os dez maiores IDH's de Mato Grosso.....	39
Figura 5 - Expansão da Área com soja por município em Mato Grosso (1980 - 2012).....	41
Figura 6 - Cadeia produtiva da soja.....	42
Figura 7 - Cadeia do Desenvolvimento: as etapas do processo produtivo do agronegócio e seus impactos na saúde do trabalhador, na população e no ambiente.....	47
Figura 8 - Dimensões, ações e elementos da sustentabilidade no agronegócio.....	50
Figura 9 - Evolução histórica da RSE.....	65
Figura 10 - Desenvolvimento de conceitos relacionados à RSC.....	72
Figura 11 - Matriz da Virtude.....	79
Figura 12 - Modelo Inicial de Freeman (1984).....	83
Figura 13 - Diagnóstico dos Tipos de <i>Stakeholders</i>	86
Figura 14 - Tipologia de classificação de <i>Stakeholders</i>	88
Figura 15 - Pirâmide da RSE de Carroll (1991).....	94
Figura 16 - Modelo dos três domínios da RSE.....	97
Figura 17 - Envolvimento da empresa na sociedade: abordagem estratégica.....	97
Figura 18 - Modelo de Performance Social Corporativa de Carroll (1979).....	100
Figura 19 - Divisão Político Administrativa da Mesorregião Sudeste Matogrossense e suas Microrregiões Geográficas.....	111
Figura 20 - Estrutura básica/padrão de uma propriedade produtora de soja em Mato Grosso....	114
Figura 21 - Caracterização dos procedimentos quanto à coleta de dados: triangulação.....	122
Figura 22 - Cubo Tridimensional – Funcionários.....	140
Figura 23 - Investimento em estrutura de armazenamento para a produção de soja.....	142
Figura 24 - Colheitadeira sendo preparada para a safra.....	144
Figura 25 - Banner fixado nos corredores da fazenda Alto Alegre.....	146
Figura 26 - Local para lavar máquinas e equipamentos agrícolas.....	151
Figura 27 - Local de troca de óleo de veículos e máquinas agrícolas.....	152
Figura 28 - Placa que exige o uso de EPI's na fazenda Kaiser.....	154
Figura 29 - Cubo Tridimensional dos Gestores/Proprietários.....	155

Figura 30 - Cubo tridimensional/Fornecedores.....	169
Figura 31 - Cubo tridimensional/Clientes.....	179
Figura 32 - Cubo tridimensional/Comunidade.....	188
Figura 33 - Cubo tridimensional/Governo.....	200
Figura 34 - Cubo Tridimensional das Propriedades que não aderiram ao Programa Soja Plus.	203
Figura 35 - Cubo Tridimensional: Funcionários.....	216
Figura 36 - Investimentos em máquinas agrícolas.....	218
Figura 37 - Investimento em silos para armazenamento da produção.....	219
Figura 38 - Armazenamento adequado dos insumos.....	232
Figura 39 - Cubo Tridimensional dos Gestores/Proprietários.....	233
Figura 40 - Placas de informação que obriga o uso de EPI e de controle de acidentes.....	244
Figura 41 - Cubo tridimensional/Fornecedores.....	244
Figura 42 - Cubo tridimensional/Clientes.....	254
Figura 43 - Cubo tridimensional/Comunidade.....	266
Figura 44 - Cubo tridimensional/Governo.....	276
Figura 45 - Cubo Tridimensional Propriedades que aderiram ao Programa Soja Plus.....	279
Figura 46 - Cubo Tridimensional das propriedades que NÃO aderiram ao Programa Soja Plus (A); e das propriedades que aderiram ao Programa Soja Plus (B).....	288

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores da expansão da soja nas regiões Sul do Brasil e do Cerrado.....	32
Quadro 2 - Planos e Programas de Desenvolvimento.....	33
Quadro 3 - Representação esquemática das três fases da modernização da agricultura.....	45
Quadro 4 - Agricultura Sustentável x Agricultura Convencional (Moderna).....	51
Quadro 5 - Características de sistemas de produção de soja no Rio Grande Sul (RS), Paraná (PR) e Mato Grosso (MT).....	53
Quadro 6 - Principais Práticas Agrícolas Responsáveis (PAR) adotadas na produção agrícola.	55
Quadro 7 - Linhas de ação do programa Soja Plus.....	59
Quadro 8 - Dimensões da RSC propostas por Dahrsrud.....	74
Quadro 9 - Teorias de RSE e respectivas abordagens.....	77
Quadro 10 - Estágios de RSE.....	80
Quadro 11 - Definições de Stakeholders.....	84
Quadro 12 - Características por Tipo de <i>Stakeholder</i>	90
Quadro 13 - Esquema de três estados para classificar as dimensões do comportamento corporativo.....	91
Quadro 14 - Dimensões e questões chave do modelo de PSC de Strand.....	92
Quadro 15 - Modelo de desempenho social corporativo.....	93
Quadro 16 - Modelo Tridimensional de Performance Social e foco das dimensões.....	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução do PIB, VBP (Valor Bruto da Produção) (R\$ Milhões).....	34
Tabela 2 - Exportações Brasil, Mato Grosso, Agronegócio e Soja em grão (Brasil e Mato Grosso) - US\$ FOB Bilhões.....	35
Tabela 3 - Área, produção e produtividade da soja no Brasil e Mato Grosso.....	38
Tabela 4 - Admissões no cultivo da soja.....	40
Tabela 5 - Distribuição das propriedades produtoras de soja por tamanho de área.....	110
Tabela 6 - Relação de stakeholders integrantes da pesquisa quantitativa.....	116
Tabela 7 - Escala <i>Likert</i> de respostas.....	124
Tabela 8 - Índice de Análise de Variabilidade e Representatividade da Média.....	124
Tabela 9 - Valores das categorias de Responsabilidade Social	127
Tabela 10 - Valores da dimensão comportamento de Responsabilidade Social.....	133
Tabela 11 - Valores da dimensão ações e programas de Responsabilidade Social.....	137
Tabela 12 - Valores das categorias de Responsabilidade Social.....	157
Tabela 13 - Valores comportamento e repostas de Responsabilidade Social.....	160
Tabela 14 - Valores ações e programas de Responsabilidade Social.....	163
Tabela 15 - Valores das categorias de Responsabilidade Social.....	171
Tabela 16 - Valores de comportamento e repostas de RSE.....	174
Tabela 17 - Valores ações e programas de Responsabilidade Social.....	176
Tabela 18 - Valores das categorias de Responsabilidade Social.....	180
Tabela 19 - Valores de comportamento e repostas de RSE.....	183
Tabela 20 - Valores ações e programas de Responsabilidade Social.....	186
Tabela 21 - Valores das categorias de Responsabilidade Social.....	190
Tabela 22 - Valores de comportamento e repostas de RSE.....	193
Tabela 23 - Valores ações e programas de Responsabilidade Social.....	195
Tabela 24 - Valores das categorias de Responsabilidade Social.....	204
Tabela 25 - Valores da dimensão comportamento de Responsabilidade Social.....	210
Tabela 26 - Valores da dimensão ações e programas de Responsabilidade Social.....	212
Tabela 27 - Categoria econômica Gestor/Proprietário.....	217
Tabela 28 - Categoria legal/Gestores-Proprietários.....	220
Tabela 29 - Categoria ética/Gestores-Proprietários.....	222
Tabela 30 - Categoria discricionária/Gestores - Proprietários.....	223
Tabela 31 - Ações e programas: consumo/Gestores-Proprietários.....	228

Tabela 32 - Ações e programas: meio ambiente/Gestores - Proprietários.....	229
Tabela 33 - Ações e programas: discriminação - Gestor/Proprietário.....	230
Tabela 34 - Ações e programas: segurança do produto - Gestor/Proprietário.....	231
Tabela 35 - Ações e programas: segurança do trabalho - Gestor/ Proprietário.....	232
Tabela 36 - Valores das categorias de Responsabilidade Social.....	234
Tabela 37 - Valores comportamento e repostas de Responsabilidade Social.....	237
Tabela 38 - Valores ações e programas de Responsabilidade Social.....	240
Tabela 39 - Valores das categorias de Responsabilidade Social.....	245
Tabela 40 - Valores de comportamento e repostas de RSE.....	248
Tabela 41 - Valores ações e programas de Responsabilidade Social.....	251
Tabela 42 - Valores das categorias de Responsabilidade Social.....	256
Tabela 43 - Valores de comportamento e repostas de RSE.....	259
Tabela 44 - Valores ações e programas de Responsabilidade Social.....	261
Tabela 45 - Valores das categorias de Responsabilidade Social.....	266
Tabela 46 - Valores de comportamento e repostas de RSE.....	270
Tabela 47 - Valores ações e programas de Responsabilidade Social.....	273
Tabela 48 - Resultado da dimensão categorias.....	280
Tabela 49 - Síntese da dimensão categorias.....	283
Tabela 50 - Resultado da Dimensão Comportamento e Respostas.....	284
Tabela 51 - Síntese da dimensão comportamento e repostas.....	285
Tabela 52 - Resultado da Dimensão III Ações e Programas.....	287
Tabela 53 - Síntese da dimensão ações e programas.....	288

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Dimensão Categoria – Funcionário.....	128
Gráfico 2 - Dimensão Comportamento e Respostas – Funcionário.....	133
Gráfico 3 - Dimensão Ações e Programas – Funcionário.....	136
Gráfico 4 - Percepção da dimensão categorias/Fornecedores.....	156
Gráfico 5 - Percepção da dimensão comportamento e respostas/Fornecedores.....	161
Gráfico 6 - Descrição da dimensão ações e programas/Fornecedores.....	166
Gráfico 7 - Percepção da dimensão categorias/Clientes.....	170
Gráfico 8 - Percepção da dimensão comportamento e respostas/Fornecedores.....	173
Gráfico 9 - Descrição da dimensão ações e programas/Fornecedores.....	176
Gráfico 10 - Percepção da dimensão categorias/Comunidade.....	180
Gráfico 11 - Percepção da dimensão comportamento e respostas/Comunidade.....	183
Gráfico 12 - Percepção da dimensão ações e programas/Comunidade.....	186
Gráfico 13 - Percepção da dimensão categoria/Governo.....	189
Gráfico 14 - Percepção da dimensão comportamento e respostas/Governo.....	192
Gráfico 15 - Percepção da dimensão ações e programas/Governo.....	197
Gráfico 16 - Dimensão Categoria – Funcionário.....	205
Gráfico 17 - Dimensão Comportamento e Respostas – Funcionário.....	209
Gráfico 18 - Dimensão ações e programas.....	213
Gráfico 19 - Dimensão Comportamento e Respostas.....	225
Gráfico 20 - Percepção da dimensão categorias/Fornecedores.....	234
Gráfico 21 - Percepção da dimensão comportamento e respostas/Fornecedores.....	238
Gráfico 22 - Descrição da dimensão ações e programas/Fornecedores.....	241
Gráfico 23 - Percepção da dimensão categorias/Clientes.....	245
Gráfico 24 - Percepção da dimensão comportamento e respostas/Fornecedores.....	248
Gráfico 25 - Descrição da dimensão ações e programas/Fornecedores.....	251
Gráfico 26 - Percepção da dimensão categorias/Comunidade.....	255
Gráfico 27 - Percepção da dimensão comportamento e respostas/Comunidade.....	259
Gráfico 28 - Percepção da dimensão ações e programas/Comunidade.....	262
Gráfico 29 - Percepção da dimensão categoria: Governo.....	267
Gráfico 30 - Percepção da dimensão comportamento e respostas/Governo.....	270
Gráfico 31 - Percepção da dimensão ações e programas/Governo.....	273

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIOVE	Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais
APROSOJA/MT	Associação dos Produtores de Soja e Milho do Estado de Mato Grosso
BPA's	Boas Práticas Agrícolas
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CC	Cidadania Corporativa
CED	Comitê para o Desenvolvimento Econômico
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CSP	Desempenho Social Corporativo
DF	Desempenho Financeiro
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias
EMBRATER	Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural
EPI	Equipamentos de Proteção Individual
ETHOS	Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
IAC	Instituto Agrônomo de Campinas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
iLPF	Integração Lavoura-Pecuária-Floresta
IMEA	Instituto Matogrossense de Economia Agropecuária
INDEA	Instituto de Defesa Agropecuária do Estado de Mato Grosso
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MATOPIBA	Maranhão Tocantins, Piauí e Bahia
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
PAM	Produção Agrícola Municipal
PCC	Projeto de Colonização dos Cerrados
PIB	Produto Interno Bruto
PIN	Programa de Integração Nacional
POLOAMAZÔNIA	Programa de Polos Agropecuário e Agrominerais da Amazônia
POLOCENTRO	Programa de Desenvolvimento dos Cerrados
POLONOROESTE	Programa Integrado de Desenvolvimento do Noroeste do Brasil
PRODECER	Programa de Cooperação Nipo-Brasileira de Desenvolvimento dos Cerrados
PRODEPAN	Programa Especial de Desenvolvimento do Pantanal
PRODOESTE	Programa de Desenvolvimento do Centro-Oeste
PROTERRA	Programa de Redistribuição de Terras e da Agroindústria do Norte e Nordeste
RS	Responsabilidade Social
RSA	Responsabilidade Socioambiental
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
RTRS	Round Table for Responsible Soy
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SUDAM	Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia
SUDECO	Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste
USDA	Departamento de Agricultura dos Estados Unidos
VBA	<i>Value, Balance, Accountability</i>
VBP	Valor Bruto da Produção

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	20
1.1. Contextualização do tema.....	20
1.2. Caracterização do problema de pesquisa.....	24
1.3. Objetivos da pesquisa.....	25
1.3.1. Objetivo geral.....	25
1.3.2. Objetivos específicos.....	25
1.4. Justificativa.....	25
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	29
2.1. Caracterização do agronegócio da soja.....	29
2.1.1 O processo de expansão e ocupação da soja.....	29
2.1.2 Relevância econômica e social do agronegócio da soja.....	34
2.1.3 O agronegócio e seus impactos ambientais e sociais decorrentes da modernização agrícola.....	44
2.1.4 O contexto da sustentabilidade no agronegócio da soja.....	48
2.1.4.1 O uso das Boas Práticas Agrícolas (BPA's) como instrumento de sustentabilidade.....	54
2.2 O Programa Soja Plus.....	57
2.3. Responsabilidade Social Empresarial (RSE).....	60
2.3.1 Contextualização histórica da Responsabilidade Social Empresarial.....	61
2.3.1.1. A Responsabilidade Social Empresarial na década de 1950.....	61
2.3.1.2 A Responsabilidade Social Empresarial na década de 1960.....	63
2.3.1.3. A Responsabilidade Social Empresarial na década de 1970.....	65
2.3.1.4. A Responsabilidade Social Empresarial na década de 1980.....	67
2.3.1.5. A Responsabilidade Social Empresarial na década de 1990.....	69
2.3.1.6. A Responsabilidade Social Empresarial a partir dos anos 2000.....	70
2.3.2 A consolidação do conceito de RSE e seus estágios.....	73
2.3.3 O modelo de <i>Stakeholders</i> e sua relação com a RSE.....	82
2.3.4 Modelos conceituais de RSE.....	91
2.3.4.1 O modelo de Sethi (1975).....	91
2.3.4.2 O modelo de Dalton e Cosier (1982).....	91
2.3.4.3 O modelo de Strand (1983).....	92

2.3.4.4 O modelo de Wartick e Cochran (1985).....	93
2.3.4.5 O modelo de Carroll (1991).....	93
2.3.4.6 O modelo de Wood (1991).....	94
2.3.4.7 O modelo de Swanson (1995).....	95
2.3.4.8 O modelo de Hopkins (1997).....	95
2.3.4.9 O modelo de Quazi e O'Brien (2000).....	96
2.3.4.10 O modelo de Schwartz e Carroll (2003).....	96
2.3.4.11 O modelo de Porter e Kramer (2006).....	97
2.3.4.12 O modelo de Jamali e Mirshak (2007).....	98
2.3.4.13 O modelo de Siltaoja (2013).....	98
2.3.5 Modelo Tridimensional de Performance Social de Carroll (1979).....	99
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	104
3.1. Caracterização da pesquisa.....	104
3.1.1 Classificação quanto aos objetivos.....	104
3.1.2 Classificação quanto à abordagem.....	105
3.1.3 Classificação quanto à escolha do objeto - Estudo de Caso.....	106
3.1.3.1 A definição e caracterização do objeto de estudo: a escolha das propriedades.....	108
3.1.3.2 Caracterização da amostra de populações: os <i>stakeholders</i>	115
3.1.4 Caracterização quanto às técnicas de coleta de dados.....	118
3.1.5 Caracterização das técnicas de análise de dados.....	122
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	126
4.1 Análise de percepção dos <i>stakeholders</i> das propriedades que não adotaram o programa Soja Plus e que adotaram.....	126
4.1.1 Análise da percepção dos <i>stakeholders</i> : propriedades que não aderiram ao programa Soja Plus - Funcionários.....	126
4.1.1.1 Caracterização da dimensão categorias de Responsabilidade Social.....	127
4.1.1.2 Caracterização da dimensão comportamentos e respostas.....	133
4.1.1.3 Caracterização da dimensão ações e programas.....	135
4.1.2 Análise da percepção dos <i>stakeholders</i> : propriedades que não aderiram ao programa Soja Plus - Gestores/Proprietários.....	141
4.1.2.1 Caracterização da dimensão categorias de Responsabilidade Social.....	141
4.1.2.2 Caracterização da dimensão comportamento e respostas de Responsabilidade Social.....	147

4.1.2.3 Caracterização da dimensão ações e programas de responsabilidade social.....	149
4.1.3 Análise da percepção dos <i>stakeholders</i> : propriedades que não aderiram ao programa Soja Plus - Fornecedores.....	156
4.1.3.1 Caracterização da dimensão categorias de Responsabilidade Social.....	156
4.1.3.2 Caracterização da dimensão comportamentos e respostas de Responsabilidade Social - Fornecedores.....	160
4.1.3.3 Caracterização da dimensão ações e programas de RSE - Fornecedores.....	163
4.1.4 Análise da percepção dos <i>stakeholders</i> : propriedades que não aderiram ao programa Soja Plus - Clientes.....	169
4.1.4.1 Caracterização da dimensão categorias de responsabilidade social.....	170
4.1.4.2 Caracterização da dimensão comportamento e respostas de responsabilidade social....	173
4.1.4.3 Caracterização da dimensão ações e programas de responsabilidade social.....	175
4.1.5 Análise da percepção dos <i>stakeholders</i> : propriedades que não aderiram ao programa Soja Plus - Comunidade.....	179
4.1.5.1 Caracterização da dimensão categorias de responsabilidade social.....	180
4.1.5.2 Caracterização da dimensão comportamento e respostas de responsabilidade social....	182
4.1.5.3 Caracterização da dimensão ações e programas de responsabilidade social.....	185
4.1.6 Análise da percepção dos <i>stakeholders</i> : propriedades que não aderiram ao programa Soja Plus - Governo.....	189
4.1.6.1 Caracterização da dimensão categorias de responsabilidade social.....	189
4.1.6.2 Caracterização da dimensão comportamento e respostas de responsabilidade social....	192
4.1.6.3 Caracterização da dimensão ações e programas de responsabilidade social.....	195
4.1.7 Propriedades que não aderiram ao programa Soja Plus: a formação do Cubo Tridimensional de Performance Social de Carroll (1979).....	200
4.2 Análise de percepção dos <i>stakeholders</i> das propriedades que adotaram o programa Soja Plus.....	203
4.2.1 Percepção dos <i>stakeholders</i> : propriedade Soja Plus - Funcionários.....	203
4.2.1.1 Caracterização da dimensão categorias de RSE.....	203
4.2.1.2 Caracterização da dimensão comportamentos e respostas de RSE.....	209
4.2.1.3 Caracterização da dimensão ações e programas.....	211
4.2.2 Percepção dos <i>stakeholders</i> : propriedade Soja Plus - Gestores/Proprietários.....	221
4.2.2.1 Caracterização da dimensão categorias de responsabilidade social.....	217
4.2.2.2 Caracterização da dimensão comportamento e respostas de Responsabilidade Social..	224

4.2.2.3 Caracterização da dimensão ações e programas de responsabilidade social.....	227
4.2.3 Análise da percepção dos <i>stakeholders</i> : propriedade Soja Plus - Fornecedores.....	233
4.2.3.1 Caracterização da dimensão categorias de responsabilidade social.....	234
4.2.3.2 Caracterização da dimensão comportamentos e respostas de responsabilidade social - Fornecedores.....	237
4.2.3.3 Caracterização da dimensão ações e programas de responsabilidade social - Fornecedores.....	239
4.2.4 Análise da percepção dos <i>stakeholders</i> : propriedades Soja Plus - Clientes.....	244
4.2.4.1 Caracterização da dimensão categorias de responsabilidade social.....	244
4.2.4.2 Caracterização da dimensão comportamento e respostas de responsabilidade social....	247
4.2.4.3 Caracterização da dimensão ações e programas de responsabilidade social.....	250
4.2.5 Análise da percepção dos <i>stakeholders</i> : propriedades Soja Plus - Comunidade.....	255
4.2.5.1 Caracterização da dimensão categorias de responsabilidade social.....	255
4.2.5.2 Caracterização da dimensão comportamento e respostas de responsabilidade social....	258
4.2.5.3 Caracterização da dimensão ações e programas de responsabilidade social.....	261
4.2.6 Análise da percepção dos <i>stakeholders</i> : propriedades Soja Plus - Governo.....	266
4.2.6.1 Caracterização da dimensão categorias de responsabilidade social.....	266
4.2.6.2 Caracterização da dimensão comportamento e respostas de responsabilidade social....	270
4.2.6.3 Caracterização da dimensão ações e programas de responsabilidade social.....	273
4.2.7. Propriedades que aderiram ao programa Soja Plus: a formação do Cubo Tridimensional de Performance Social de Carroll (1979) pela percepção de seus <i>stakeholders</i>	277
4.3 Análise comparativa entre as propriedades que não adotaram o programa Soja Plus e as que adotaram: um enfoque do modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979).....	279
4.3.1 Dimensão categorias de RSE.....	280
4.3.2 Dimensão comportamento e respostas de RSE.....	283
4.3.3 Dimensão ações e programas de RSE.....	286
5. CONCLUSÕES.....	290
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	297
APÊNDICE.....	317

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo, são apresentados a contextualização, a premissa, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa do estudo e seu caráter contributivo.

1.1. Contextualização do tema

As atividades empresariais podem produzir efeitos significativos junto à sociedade, se forem desenvolvidas sem a devida preocupação socioambiental, tendem a acelerar com o processo de degradação e/ou contaminação dos recursos naturais, como o aumento da poluição atmosférica, dos recursos hídricos e do solo, o que pode tornar crítico o quadro das mudanças climáticas, e outros impactos. No aspecto social, as consequências podem resultar em problemas para a saúde dos trabalhadores envolvidos nas atividades laborais e da comunidade no seu entorno, práticas discriminatórias, exclusão e marginalização social, além de outros danos sociais.

O comportamento empresarial que ocasione efeitos como foi descrito acima, provocou uma reação na sociedade que levou a discussões em torno da sustentabilidade, e de conceitos como Responsabilidade Social (RS), Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Responsabilidade Socioambiental (RSA) e Responsabilidade Social Empresarial (RSE), se tornaram comuns nos debates, em pesquisas e também na mídia. Carroll (1999, apud MANCINI, 2008), pesquisou e analisou 25 diferentes definições de responsabilidade como instrumento de gestão das empresas na literatura acadêmica, e constatou que apresentam muito mais semelhanças do que diferenças de conteúdo e objetivos.

O contexto da modernidade induz as empresas à adoção de modelos de gestão voltados para a sustentabilidade de seus processos, e a RSE pode estabelecer uma alternativa adequada para a concretização desses objetivos. Entende-se que ser socialmente responsável é partir do pressuposto de que o crescimento econômico, caracterizado pela geração de riquezas de um país, vá além daquilo que as empresas entendem como suas responsabilidades perante à sociedade.

Para Pereira (2011), uma empresa com gestão embasada na RSE deve administrar de forma que vá além das expectativas éticas, públicas, legais e comerciais, em relação às questões sociais e ambientais envolvidos nos processos produtivos de bens e serviços. A RSE é, portanto, direcionada exclusivamente para as ações e responsabilidade das empresas acerca de seus resultados e os impactos causados durante a realização de suas atividades. Esse termo

refere-se não só à responsabilidade das organizações com o público externo e com o meio onde estão inseridas, mas também com o público interno.

Existe hoje uma tendência de crescimento de investimento no setor social e isso se reflete no desenvolvimento de práticas de RSE que reduza as desigualdades sociais e melhore a qualidade de vida, que predomine a ética nas relações pessoais e organizacionais e a sustentabilidade. Esta tendência é fruto do contexto global, em que a sobrevivência das organizações define a necessidade de um planejamento estratégico que se traduza num modelo em que as práticas de RSE estejam inseridas.

Talvez seja esse o maior desafio imposto ao meio empresarial contemporâneo, o de estabelecer de modo coerente a proximidade entre seu crescimento econômico, a preservação ambiental e a equidade social. Nesse cenário, percebe-se a necessidade de reflexão, disseminação e proposição de ideias e práticas que possibilitem a concretização de uma realidade de responsabilidade empresarial.

Isto porque, quando as empresas procuram atuar no campo da responsabilidade social, o fazem desorganizadamente, sem um projeto prévio, aplicando recursos que deveriam ser destinados para ações no campo social em ações de caráter filantrópico, sendo mais uma forma de caridade do que uma ação social.

Guiadas por toda essa caracterização de um novo contexto das relações empresariais, duas instituições, a Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais (ABIOVE) e a Associação dos Produtores de Soja e Milho do Estado de Mato Grosso (APROSOJA/MT), ao perceberem a importância de uma gestão em que as atividades produtivas estejam em harmonia com o sistema ambiental, e que promovam o bem estar social dos trabalhadores e da comunidade local, propuseram aos produtores de soja em âmbito nacional, a começar pelo estado de Mato Grosso, o programa Soja Plus de gestão ambiental e social da soja brasileira.

A essência do programa se caracteriza principalmente pelo envolvimento dos atores inseridos direta e indiretamente na cadeia produtiva da soja, que de certa forma afetam e/ou são afetados ao longo do desenvolvimento das atividades relacionadas à produção de soja, agentes com os quais uma organização interage, sofre influência ou mantém relacionamentos distintos necessários à sua sobrevivência.

O programa não é impositivo, muitas empresas que possuem unidades produtivas de soja nas mais diversas regiões do estado de Mato Grosso optaram por não aderir ao referido programa, por entender que muitos dos objetivos e ações estipuladas no Soja Plus já são aplicadas e desenvolvidas nas propriedades. Outras empresas da sojicultora compreenderam o programa como uma estratégia de marketing, na tentativa de ampliar o mercado brasileiro

para outros países. O ponto em comum que há tempos já foi estabelecido por todos os envolvidos na atividade, se revela pela necessidade em discutir e aplicar um novo modelo de produção que minimize alguns impactos que ainda prevalecem na atividade.

Existe um debate de que a atividade agrícola, sobretudo a empresarial, desperta desconfiança e preocupação com as consequências de seu processo produtivo. Belluzzo (2014) identificou como externalidades dessa atividade, impactos ambientais como alteração da paisagem local, mudanças climáticas, extinção de espécies e ameaças à biodiversidade e ao patrimônio genético, esgotamento de recursos naturais, aumento da resistência de pragas e eliminação de inimigos naturais trazendo desequilíbrios na cadeia alimentar, erosão e compactação do solo, perda de matéria orgânica e nutrientes, contaminação dos recursos hídricos, e poluição da atmosfera. Já os impactos sociais foram identificados como o êxodo rural, perda da diversidade cultural, intoxicação dos trabalhadores e dos consumidores, diminuição do emprego, valorização da terra, e exclusão social.

Resta saber até que ponto o programa Soja Plus efetivamente propõe uma metodologia e estrutura adequada para o cumprimento e execução das ferramentas de gestão social e ambiental, e principalmente, se ocorre o entendimento e envolvimento dos chamados *stakeholders* em uma suposta gestão de RSE. Tanto para o desenvolvimento das pesquisas no meio acadêmico, como para a implantação de um modelo de RSE nas empresas, é fundamental a abordagem e emprego da teoria dos *stakeholders*.

Calixto (2007) afirma que as responsabilidades da empresa não se limitam aos seus acionistas, mas a um grupo maior, englobando todos aqueles que impactam ou são impactados direta ou indiretamente pelas atividades da organização e as partes interessadas, também chamadas *stakeholders*.

A Teoria dos *stakeholders* foi proposta por Freeman (1984) na década de 1980. Segundo ela, a responsabilidade social deve ser tratada considerando-se a perspectiva dos diferentes públicos de interesse com os quais a empresa se relaciona. A teoria trata da alocação dos recursos organizacionais, levando em consideração seus impactos para todos os indivíduos e grupos que são seriamente afetados pelo comportamento da empresa, sejam grupos na própria organização ou exteriores a ela.

A empresa deve estar atenta aos interesses das partes ou grupos, que afetam ou são afetados pelos negócios ou atividades da organização. Isto inclui os proprietários, acionistas e investidores e demais interessados, como trabalhadores, suas famílias, comunidade na vizinhança ou entorno, contratados, fornecedores, distribuidores, consumidores, concorrentes, governo e sociedade em geral, de modo a inseri-los ao planejamento de suas atividades.

Um ponto importante na gestão dos *stakeholders* é a transparência empresarial, pois, como apontam Rocha e Goldschmidt (2010), para ser transparente em sua responsabilidade social o gestor deve apresentar periodicamente relatórios e balanços sociais da empresa, que devem trazer informações sobre investimentos e realizações nas áreas socioambientais.

Portanto, cresce no meio empresarial a consciência de que suas atividades não se resumem apenas ao âmbito econômico, possuem também significativo efeito no meio ambiente e na sociedade. Aumenta o entendimento de que a atuação das empresas afeta, além de seus acionistas e consumidores, diversos outros agentes como seus funcionários, fornecedores, intermediários, a comunidade da região em que se localiza e outros que constituem toda uma rede de grupos de interesse (AZEVEDO, 2010).

No agronegócio da soja, as organizações produtivas precisam aprimorar sua gestão. É difícil desvincular o desempenho do segmento de uma gestão para um novo modelo baseado na sustentabilidade, que informe à sociedade seu comprometimento com assuntos importantes como conservação da biodiversidade, racionalidade no uso dos recursos naturais, melhores condições de trabalho aos empregados e responsabilidade comprometida com as comunidades locais.

A prática da RSE nos segmentos agrícolas ainda é incipiente, existe uma resistência em entender que qualquer negócio necessita focar o desenvolvimento de suas práticas produtivas com engajamento social e ambiental, e para isso o envolvimento e participação dos atores relacionados à atividade, direta e indiretamente se fazem necessário.

Para Macêdo e Cândido (2011), o modelo de Carroll (1979) atende na sua integralidade as dimensões de categorias de responsabilidade social como os quesitos econômicos, legais, éticos e discricionários; a esfera comportamental de respostas dos *stakeholders* quanto à conduta reativa, defensiva, acomodativa e proativa; e em relação às áreas ações/programas desenvolvidas que são: consumo, meio ambiente, discriminação segurança do produto e segurança do trabalho, que são pertinentes ao programa Soja Plus. Com isso, a Performance Social Corporativa (PSC) possibilita por meio de seus mecanismos avaliativos, medir o nível de desempenho das práticas de RSE em condições de identificar o foco de suas dimensões, ou no caso extremo perceber a ausência destas mesmas práticas.

Logo este estudo parte de uma premissa na qual estabelece que os produtores de soja da região Sudeste de Mato Grosso que optaram por aderir ao programa Soja Plus, adotam mais práticas de RSE em relação aos produtores da mesma região que não implantaram o referido programa em suas unidades produtivas.

1.2. Caracterização do problema de pesquisa

O debate para uma agricultura sustentável aumenta ano após ano. A responsabilidade das empresas diante dos sistemas ambientais, e também nas relações sociais, não pode ser tratada como uma opção de gestão socioambiental e sim como um modelo importante de atendimento às novas exigências do mercado. Este, além de solicitar um produto desenvolvido por meio de práticas de RSE, também cobra que os processos produtivos sejam menos agressivos ao meio ambiente e que os trabalhadores e outros colaboradores envolvidos na produção tenham um tratamento justo e humanitário.

Mediante as novas exigências do mercado e dos consumidores, um novo modelo de atuação dos produtores de soja se faz necessário. Há um número significativo de produtores que entende como responsabilidade de sua gestão, expandir a oferta de soja, criar empregos, gerar renda, aumentar as divisas para o país via exportação, pagar impostos e obedecer às legislações. Logo, seu escopo de gestão vai além das obrigações intrínsecas ao negócio, é preciso incluir na agenda os princípios de RSE. Atualmente, a discussão sobre o tema se tornou importante, tanto no ambiente organizacional quanto no ambiente social. As empresas, por serem diretamente responsáveis pela geração de riqueza e, principalmente, pelo uso dos recursos naturais, estão no centro desta discussão.

Um elemento decisivo na discussão da implantação de uma política de RSE refere-se ao envolvimento dos *stakeholders*. Macêdo (2010) entende ser fundamental o esclarecimento e percepção destes na atividade produtiva em questão, principalmente no critério social, pois todo esse entendimento interfere e pode referendar ou não tal procedimento. Afirma ainda, para que sejam constatadas, as organizações devem identificar os indivíduos que estabelecem relação direta ou indireta, que tenham seus interesses garantidos ou cerceados com a realização de suas atividades, como fornecedores, funcionários, clientes, gestores e da comunidade no entorno.

Contudo, pouca atenção tem sido dada aos elementos que despertem para a adoção de práticas de RSE por parte das empresas, e, em especial, aos fatores que contribuem para a continuidade destas práticas, de modo que possam vir a se integrar às estratégias da organização, deixando, de constituir ações isoladas e descontínuas.

Diante do contextualizado, o estudo estabelece o seguinte questionamento: sob a ótica do modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979), as empresas produtoras de soja de Mato Grosso que aderiram ao programa Soja Plus são mais propensas a adotar práticas

de RSE, quando comparadas às empresas produtoras de soja da região, que não aderiram ao mesmo programa?

1.3. Objetivos da pesquisa

1.3.1. Objetivo geral

Identificar e analisar as práticas de RSE e a PSC das empresas produtoras de soja de Mato Grosso que adotaram o programa Soja Plus e das empresas produtoras de soja da região que não adotaram o mesmo programa, diante das percepções de seus *stakeholders*, sob a ótica do modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979).

1.3.2. Objetivos específicos

- Caracterizar a cadeia produtiva da soja, de maneira a identificar seus respectivos *stakeholders*;
- Descrever e contextualizar o surgimento do programa de gestão social e ambiental Soja Plus no estado de Mato Grosso;
- Identificar as variáveis pertinentes aos parâmetros da atividade sojicultora, correspondentes às dimensões do modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979);
- Investigar a percepção dos *stakeholders* selecionados quanto às práticas de RSE e PSC das empresas produtoras de soja de Mato Grosso que aderiram ao programa Soja Plus, bem como das empresas que não adotaram o referido programa, de acordo com as dimensões do modelo tridimensional de Carroll (1979);
- Comparar as empresas produtoras de soja que aderiram ao programa Soja Plus, em relação às empresas produtoras de soja que não aderiram o mesmo programa, diante da adoção de práticas de RSE, através do modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979).

1.4 Justificativa

Um dos grandes desafios do agronegócio da soja é manter sua prosperidade econômica e expansão da produção e, concomitantemente, reduzir os impactos socioambientais provocados por ela. Esse desafio surge em meio aos debates internacionais e às pressões cada vez maiores da sociedade por um novo modelo de desenvolvimento, que seja capaz de conciliar o crescimento econômico do país e estimular a conservação dos recursos

naturais. Só muito recentemente as políticas governamentais para o setor agropecuário começaram a atentar para as questões relativas à sustentabilidade ambiental e a estabelecer programas e metas com esse objetivo, o que necessariamente envolve a participação direta do segmento empresarial.

Segundo Gasques *et al.* (2010), a sojicultura vem se destacando na economia brasileira nas últimas décadas por seu expressivo aumento em produtividade e sua crescente importância para a manutenção do equilíbrio da balança comercial do país. Com sua modernização e o aumento do uso intensivo de máquinas e insumos, os níveis de produtividade da terra e do trabalho aumentaram substancialmente, contribuindo também para o crescimento da indústria associada ao setor.

Porém, por utilizar intensamente os recursos naturais em seus processos produtivos, sobretudo o solo, os impactos socioambientais do setor são também consideráveis, afetando direta ou indiretamente os sistemas ambientais o que compromete a qualidade de vida da sociedade e do meio ambiente.

A pressão das atividades econômicas sobre os recursos naturais, especificamente da agricultura empresarial, gerou uma crescente preocupação mundial relacionada ao esgotamento desses recursos e à sustentabilidade dos países, resultando na realização de uma série de encontros internacionais para debater sobre o tema. Na construção desse novo conceito, aliaram-se também às discussões, além das questões ambientais, as questões relativas às desigualdades sociais e ao direito dos países subdesenvolvidos de crescer economicamente, levando à busca por uma agenda de desenvolvimento que seja economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta.

O interesse das empresas pelo emprego das práticas de RSE deve-se a motivos, como questões éticas, legislativas, institucionais, estratégicas ou meramente mercadológicas. Nos últimos anos, a RSE tem sido exercida como uma importante fonte de vantagem competitiva e principalmente sendo considerada permanente no exercício de planejamento das corporações.

A importância do tema da RSE está relacionada com um novo perfil de desempenho econômico, social e político em que as organizações têm apresentado no atual contexto. Na dimensão econômica, a RSE surge como um diferencial competitivo na expectativa de aumentar o potencial econômico da empresa. Neste aspecto, algumas práticas de RSE podem contribuir para a diminuição de custos, como a redução de desperdícios com energia e água.

No contexto social e trabalhista, com um ambiente de satisfação entre os funcionários; para a melhoria da imagem da empresa no mercado, o que proporciona positivamente, o comportamento dos consumidores atentos às questões sociais e ambientais. Na esfera política,

existe uma cobrança de governos, organizações da sociedade civil e cidadãos para que as empresas atuem de forma mais socialmente responsável.

No âmbito do setor agrícola, a produção de soja se constitui em elemento indutor de crescimento para o país, principalmente pela criação de emprego e geração de renda. O fato de desenvolverem atividades dessa natureza eleva a responsabilidade das empresas agrícolas que atuam no setor para com a sociedade. Essas organizações se consolidam como grandes referências para todos os atores da sociedade. Tal fato, por si só, tem exigido das empresas comportamentos coerentes com suas expectativas. Nessa perspectiva, a RSE tem se caracterizado como um tema constante nas discussões sobre o papel das organizações.

As ações de RSE por parte das empresas podem referendar suas relações com os *stakeholders*, e, como resultado, fortalecer a realização de suas atividades e negócios. As atividades que são praticadas no âmbito interno ou externo de uma organização necessitam ser observadas, considerando a visão dos indivíduos que as determinam e constroem.

Uma das grandes vantagens de se empregar a abordagem estratégica da RSE é o aumento da competitividade das empresas, uma vez que a ação engloba o compromisso do diálogo com os *stakeholders*, e ainda permite antecipar, e simultaneamente tirar proveito, das constantes mudanças nas expectativas da sociedade e nas condições de mercado.

Outro aspecto positivo, é que o contato com as partes interessadas proporciona segurança na tomada de decisões, aperfeiçoando as práticas de gestão de risco. Adicionalmente, uma empresa socialmente responsável melhora sua reputação e conquista uma maior confiança por parte do público, prevenindo e reduzindo eventuais conflitos com consumidores de produtos e serviços da concorrência.

No momento em que tanto se questiona o significado da RSE e que as empresas tendem a adotar práticas isoladas e fragmentadas de responsabilidade social, muitas vezes, dissociadas de seu planejamento estratégico, torna-se relevante a proposição de estudos que busquem investigar o processo de desenvolvimento de ações de RSE.

Convencionar uma nova maneira de produzir exigirá dos produtores uma postura inovadora de gestão, que necessariamente seja calcada em padrões éticos para atender às demandas sociais, ambientais e econômicas. Com a repercussão dos resultados produtivos e econômicos, e pelo espaço conquistado no mercado internacional, as unidades produtoras de soja ficaram sujeitas a grandes pressões ambientais e sociais. Compradores, principalmente as indústrias transformadoras e processadoras do grão, e os consumidores finais, passaram a exigir uma posição de RSE.

A originalidade deste estudo está associada em identificar e analisar o uso de práticas de RSE, quando comparados dois grupos de unidades produtivas de soja em Mato Grosso, sendo que um deles adota um programa de gestão socioambiental denominado Soja Plus, e o outro grupo que não aplica o referido programa.

Outro aspecto que caracteriza o perfil original deste estudo, diz respeito à necessidade em adaptar as variáveis correspondentes às dimensões do modelo de Carroll (1979), utilizado para estabelecer as percepções dos respectivos *stakeholders* quanto às práticas de RSE das propriedades, diante das peculiaridades da atividade sojicultora.

Foi constatado que por meio de uma pesquisa investigativa em diversos documentos e outras fontes, que a aplicação do modelo de Carroll (1979) em empresas agrícolas, especificamente na produção de soja, ainda não foi realizada. Dessa forma foi imprescindível, o estabelecimento dos parâmetros adequados à atividade produtiva da soja, para que ocorra uma condição satisfatória de aderência ao modelo tridimensional de performance social, o que também se configura como uma pesquisa inédita e contributiva para o aperfeiçoamento das práticas socioambientais na produção da soja.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Caracterização do agronegócio da soja

A realidade do agronegócio da soja no Brasil é entendida como um conjunto de transações econômicas que movimentam toda a cadeia produtiva, que se transformou em um modelo próprio de organizar a sojicultura na forma de propriedades modernas, com pouca mão-de-obra, com o predomínio do latifúndio pautado na especialização das exportações. O perfil de sua estrutura está associado à elevada produtividade, à maior participação no Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio e à sua expansão voltada para atender aos interesses das corporações agroalimentares. A seguir, é caracterizado o agronegócio da soja em Mato Grosso, onde é descrito desde o processo de ocupação do grão no estado, até os reflexos sobre a economia, o meio ambiente e a sociedade de uma maneira geral.

2.1.1 O processo de expansão e ocupação da soja

Segundo Bonato e Bonato (1987), a soja tem como origem o continente asiático, que se constituiu como base alimentar do povo chinês há mais de 5.000 anos. Entre 200 a.C. e o século III D.C., difundiu-se para o norte da China, Coreia e Japão. Até o século XVII a comercialização da soja permaneceu restrita aos países orientais. Com a chegada dos primeiros navios europeus no final do século XV e início do XVI, foi levada ao Ocidente, seguindo principalmente para a Alemanha, Inglaterra e Holanda.

A soja foi citada pela primeira vez nos EUA em 1804 como planta forrageira e produtora de grãos, e após as primeiras experiências seu potencial foi reconhecido e o cultivo recomendado a partir de 1880. Mas, de acordo com Salomão (2007) a grande expansão como cultura produtora de grãos ocorreu a partir de 1930, se consolidando como um fenômeno da história da agricultura estadunidense. A Figura 1 retrata a expansão da soja, a partir da China até sua consolidação em outras regiões.

No Brasil a leguminosa chegou por meio dos Estados Unidos em 1882 pela Bahia, onde foram realizados os primeiros estudos que fracassaram por falta de adaptação climática, e cultivada em São Paulo pela primeira vez em 1892, no Instituto Agrônomo de Campinas (IAC). O cultivo começou na região sul com os primeiros imigrantes japoneses em 1908, e introduzido oficialmente no Rio Grande do Sul em 1914 no município de Santa Rosa/RS (BONETTI, 1981).

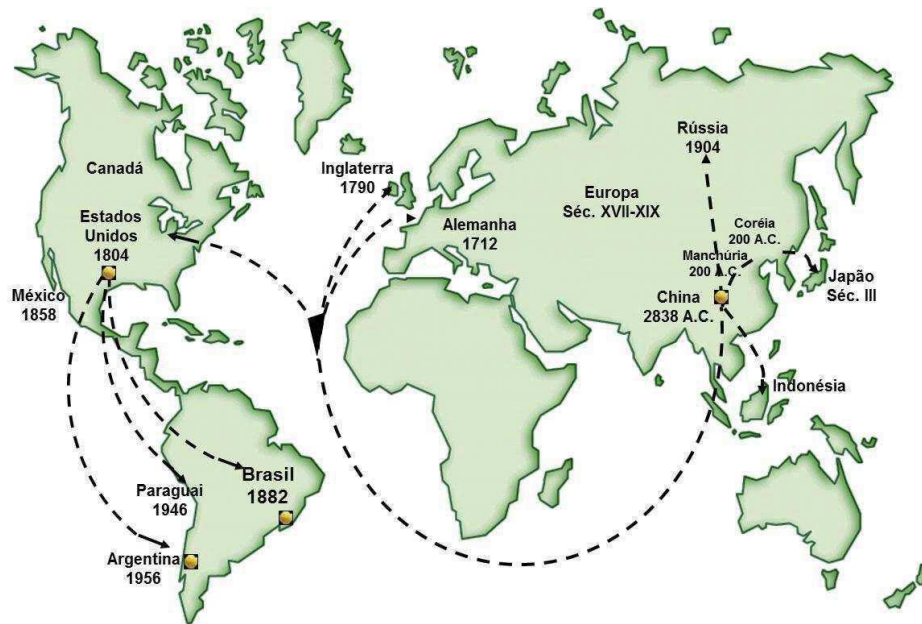


Figura 1 - Origem e difusão geográfica da soja
Fonte: Bonetti (1981)

Moreno e Higa (2005) afirmam que em 1943, antes mesmo da efetiva modernização da agricultura, Getúlio Vargas criou o Projeto de Colonização dos Cerrados (PCC) que estabeleceu colônias agrícolas em Dourados/MS e Ceres/GO, cria a Fundação Brasil Central, que realizou a Expedição Rocandor-Xingu, e ações que procuraram estabelecer núcleos populacionais no Centro-Oeste. Contudo, a verdadeira incorporação das terras do Cerrado à agricultura ocorreu devido à posição geográfica e características físico-ambientais que possibilitaram a adoção de pacotes tecnológicos da Revolução Verde.

Já Mueller e Martha (2008), constataram que para o Centro-Oeste e especificamente Mato Grosso, a década de 1950 foi estrategicamente importante devido à ocorrência de relevantes investimentos em infraestrutura de transportes, e o incremento em pesquisas que contribuiu para o desenvolvimento da agricultura mecanizada no Cerrado. Na década de 1960, acontece a transformação da agricultura brasileira, quando o Plano de Metas do Governo de Juscelino Kubitschek contempla e estimula um pacote de medidas para o desenvolvimento do país, com políticas direcionadas para a ocupação do Centro-Oeste condicionadas à modernização da agricultura, condição que cria as bases para a expansão da soja.

A soja durante as décadas de 60 e 70 foi praticamente de domínio dos estados da região Sul do Brasil, sobretudo, Rio Grande do Sul e Paraná, e, segundo Dall'Agnol (2008) o grão inicia a segunda etapa, quando a região dos Cerrados começou a ter crescente importância na sua produção, e, que se estendeu progressivamente para o Centro e Nordeste do país.

Para Rezende (2009), a ocupação do Cerrado ocorreu pela associação de três fatores sequenciais: preço da terra; recursos naturais; e tecnologia. O Cerrado não possuía solos

adequados ao desenvolvimento agrícola em grande escala, porém a inovação tecnológica agrícola permitiu a correção da baixa fertilidade e elevada acidez, denominado de construção do solo. E não menos importante foi o desenvolvimento de novas variedades de soja adequadas ao bioma, estimulou a ocupação e expansão do grão no Cerrado.

Pires (2000) também reforça que predominava no Brasil até a década de 1970 a visão de que o avanço da agricultura comercial para o Centro-Oeste era bloqueado pelo fato de que o Cerrado não oferecia potencial de exploração agrícola produtiva. O principal motivo alegado eram os solos ácidos, que inviabilizavam tal investimento. Porém, a partir dos avanços tecnológicos, os sistemas de pesquisa e extensão agrícolas brasileiros começaram a criar possibilidades da larga produção agrícola em tais áreas.

É importante dar destaque também em outro fator de expansão da soja no território nacional: as políticas agrícolas realizadas pelo Estado com objetivo de organizar e direcionar o planejamento do espaço rural. De acordo com Mueller (1990), três elementos devem ser considerados para caracterizar uma fronteira agrícola: o potencial para funcionamento dos mercados, desenvolvimento de sistema de transporte e disponibilidade de terras a serem ocupadas. A atuação do Estado no desenvolvimento de pesquisas e projetos de infraestrutura permitiu o emprego das técnicas de correção e adubação química dos solos, a implantação de monoculturas, a mecanização e o uso de defensivos agrícolas, além de práticas de seleção de variedades de grãos e pastagens, contribuindo para a implantação de sistemas de cultivo intensivo no Cerrado.

No que se refere ao desenvolvimento tecnológico, Pires (2000) destaca a criação da Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias (EMBRAPA) em 1973 com o objetivo de elevar a produtividade agrícola e aumentar os excedentes exportáveis e nivelar as regiões no processo de desenvolvimento agrícola no país. No sentido de difusão das inovações tecnológicas agrícolas e expansão das fronteiras agrícolas propostos pelas pesquisas da Embrapa, destaca-se também a importância da Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMBRATER).

O Quadro 1 identifica os pontos que favoreceram a consolidação, a expansão e transição da soja nos estados da região Sul para o Centro-Oeste, e hoje começa a se consolidar e fortalecer em alguns estados do Nordeste.

Quadro1 - Fatores da expansão da soja nas regiões Sul do Brasil e do Cerrado

Região Sul 1960 - 1970	Cerrado 1970 - 1980
1) A semelhança entre os ecossistemas do sul do Brasil e dos Estados Unidos	1) Construção da nova Capital Federal (Brasília) na região central do Brasil em 1960,
2) A “Operação Tatu” no Rio Grande do Sul, um intenso programa de calagem para correção da acidez dos solos, favorecendo cultivos como a soja, que necessita de solos mais alcalinos	2) Incentivos fiscais para a abertura e incorporação de novas áreas à produção agrícola, assim como para a aquisição de maquinário e construção de silos e armazéns
3) Incentivos fiscais ao cultivo do trigo, no contexto da política de autossuficiência nacional do produto, o que também beneficiou a soja que, semeada no verão em sucessão ao trigo, utiliza-se do mesmo solo, mão de obra e maquinário.	3) Estabelecimento de agroindústrias na região, estimuladas pelos mesmos incentivos oficiais disponibilizados para a ampliação da fronteira agrícola
4) Mercado internacional, com preços altos, principalmente em meados dos anos 70	4) Baixo valor das propriedades agrícolas na região dos Cerrados, em comparação aos preços na região sul.
5) Crescente demanda por óleos vegetais em substituição às gorduras animais	5) Desenvolvimento de tecnologias apropriadas ao Brasil Central, como novas variedades adaptadas à condição de baixa latitude da região.
6) Estabelecimento de um importante parque industrial de máquinas, de insumos agrícolas e de processamento de oleaginosas	6) Topografia altamente favorável à mecanização, favorecendo o uso de máquinas e equipamentos de grande porte, propiciando economia de mão-de-obra e maior rendimento nas operações de preparo do solo, tratos culturais e colheita.
7) Aptidão da cultura para mecanização total	7) Boas condições físicas dos solos da região, facilitando as operações do maquinário agrícola e compensando, parcialmente, as desfavoráveis características químicas desses solos.
8) Surgimento de um sistema cooperativista dinâmico	8) Redução dos custos de escoamento da produção, com o estabelecimento de novos corredores de exportação, utilizando rodovias, ferrovias e hidrovias, para chegar a novos terminais de embarque.
9) Estabelecimento de uma importante rede de pesquisa de soja (EMBRAPA-Soja)	9) Condição financeira e cultural sólida dos produtores de soja da nova fronteira agrícola, oriundos, em sua maioria, da região sul.
10) Melhorias nos sistemas viário, portuário e de comunicações	10) Regime pluviométrico da região favorável aos cultivos de verão

Fonte: Dall’Agnol (2008)

Segundo Pasquis (2004), foi através dos incentivos fiscais que a área territorial do Cerrado passou por um processo intensivo de ocupação. No Estado de Mato Grosso, a partir dos anos de 1970, insere-se um novo processo de economia, a internacionalização da região, que foi aberta ao capital nacional e estrangeiro, visando mais intensamente à ocupação e exploração dos seus recursos. A “Marcha para o Oeste”, lançada por Getúlio Vargas, nos anos de 1980, tinha como objetivo atrair para os estados de Goiás e Mato Grosso, não apenas colonos envolvidos com projetos estatais, mas, também, capitais que pudessem extrair desses estados as riquezas existentes.

Silva (2000) entende que o aspecto geral do Cerrado modificou-se a partir de meados do século XX, sobretudo após a adoção das políticas e ações do Estado no processo de reocupação nacional. O crédito subsidiado e a isenção de impostos para a agropecuária permitiram a concentração da terra em grandes propriedades. Com a adoção dos Planos e Programas de Desenvolvimento, como mostra o Quadro 2, tem-se a expansão das culturas comerciais, principalmente aquelas voltadas à exportação, como é caso da soja.

Quadro 2 - Planos e Programas de Desenvolvimento

Ano	Programa	Objetivo
1966	SUDAM - Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia	Formular planos e propor diretrizes para o desenvolvimento da área de atuação; Apoiar os investimentos públicos e privados nas áreas de infraestrutura econômica e social; Capacitação de recursos humanos; Inovação e difusão tecnológica; Políticas sociais e culturais e iniciativas de desenvolvimento local.
1967	SUDECO - Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste	Promover o desenvolvimento e a integração competitiva da base produtiva regional na economia nacional e internacional.
1970	PIN - Programa de Integração Nacional	Financiar o plano de infraestrutura, sobretudo a abertura de rodovias federais e expandir as redes de energia elétrica e de telecomunicações; Aliviar a pressão demográfica e os conflitos fundiários existentes no Centro-Sul do país.
1971	PROTERRA - Programa de Redistribuição de Terras e da Agroindústria do Norte e Nordeste	Redistribuir terras e estimular a Agroindústria do Norte e do Nordeste.
1972/ 1974	PRODOESTE - Programa de Desenvolvimento do Centro-Oeste	Interligar os grandes eixos, para canalizar o escoamento da produção até os principais centros de comercialização e consumo do país.
1974	POLOAMAZÔNIA - Programa de Polos Agropecuário e Agrominerais da Amazônia	Ocupar os espaços não ocupados pelo homem branco na Amazônia legal, por meio de um aproveitamento integrado das suas potencialidades agropecuárias, agroindustriais, florestais e minerais.
1974	PRODEPAN - Programa Especial de Desenvolvimento do Pantanal	Complementar as obras de infraestrutura de transporte terrestre e fluvial da região; Controlar as enchentes; Promover o saneamento básico; Expandir a oferta de energia; Introduzir tecnologias; e Incentivar o desenvolvimento industrial.
1975	POLOCENTRO - Programa de Desenvolvimento dos Cerrados	Explorar o Planalto Central coberto pelos Cerrados através da agricultura mecanizada, com o uso de tecnologias de correção do solo para adequação da sua fertilidade, em busca de maior produtividade; Implantar obras de infraestrutura (armazenamento, estradas vicinais e eletrificação); Expandir a assistência técnica; Conceder crédito agrícola e Estimular a pesquisa de sementes.
1979	PRODECER - Programa de Cooperação Nipo-Brasileira de Desenvolvimento dos Cerrados	Estimular o aumento da produção de alimentos; Contribuir para o desenvolvimento regional do país; Aumentar a oferta de alimentos no mundo; Desenvolver a região do Cerrado.
1980	POLONOROESTE - Programa Integrado de Desenvolvimento do Noroeste do Brasil	Financiar obras de infraestrutura; Implantar projetos de colonização nas áreas de influência da BR 364; Regularizar terras indígenas; Proteção à saúde e defesa dos índios e do meio ambiente.

Fonte: Cunha (2002)

Alguns programas contribuíram para a ocupação dos territórios e o devido crescimento econômico das regiões consolidou a soja como a mais importante *commoditie* agrícola, para Shiki (1998), estes programas promoveram a capitalização da agricultura no Cerrado, contribuindo para que houvesse o incremento da produção juntamente como o aumento da produtividade, o que propiciou a competitividade desta agricultura em relação ao restante do país. Os programas POLOCENTRO e PRODECER contribuíram de maneira mais incisiva e setorizada para o avanço e consolidação da cadeia produtiva da soja no Mato Grosso.

Entretanto, também desencadearam direta e indiretamente alguns problemas sociais e ambientais que até o momento ainda não foram solucionados, alguns até se intensificaram. No Mato Grosso o fomento a alguns desses programas potencializou a degradação ambiental em algumas regiões do estado. Outra circunstância apontada por Negri (2001) foi que o POLOCENTRO se demonstrou um programa seletivo na distribuição dos recursos de crédito, beneficiando apenas os médios e grandes proprietários rurais nas áreas abrangidas pelo

programa, ficando excluídos os pequenos proprietários, marginalizados tiveram que vender suas terras nas áreas planas a empresas privadas e se instalaram nos relevos acidentados ou mesmo no perímetro urbano.

O POLONOROESTE que tinha como meta uma política mais acentuada de proteção e defesa do meio ambiente e de povos afetados pelo avanço da agropecuária, não atendeu plenamente ao seu propósito, ao contrário, o programa implantou culturas agrícolas sem proteção ao meio ambiente e sem cuidado com o solo, invadiu áreas indígenas e degradou reservas florestais.

A expansão, ocupação e consolidação da soja em Mato Grosso, ocorreu basicamente devido ao processo de esgotamento de áreas na região Sul do país, pela necessidade de interiorizar o Brasil, o que foi possível em grande parte pela criação de Planos e Programas de desenvolvimento para a região, associado ao uso intensivo do pacote tecnológico promulgado pela Revolução Verde.

2.1.2 Relevância econômica e social do agronegócio da soja

A Tabela 1 aponta que em 2015 o agronegócio teve uma participação de 21,46% no Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, o que significa R\$ 1,26 trilhão, só o Valor Bruto da Produção (VBP) da agricultura atingiu R\$ 208,2 bilhões, e contribuiu para 37% dos empregos diretos e indiretos gerados no país (CEPEA, 2016; IBGE, 2016; IMEA, 2016).

Tabela 1 - Evolução do PIB, VBP (Valor Bruto da Produção) (R\$ Milhões)

Ano	PIB (A) Brasil	PIB (B) Agronegócio	(B)/(A) %	VBP (C) Agrícola	VBP (D) Soja/BR	(D)/(C) %	PIB (E) MT	VBP (F) Soja/MT	(F)/(E) %
2005	4.517.914	974.006	21,56	130.315	45.750	31,92	37.466	13.741	36,68
2006	4.696.913	978.414	20,83	129.971	39.990	27,98	35.258	10.636	27,43
2007	4.982.009	1.055.633	21,19	145.904	50.710	31,61	42.687	12.201	25,99
2008	5.235.803	1.140.691	21,79	170.579	66.190	35,29	53.023	17.990	30,85
2009	5.229.215	1.074.685	20,55	154.864	64.220	37,71	57.295	18.929	30,04
2010	5.622.882	1.155.704	20,58	173.763	62.910	32,93	56.606	15.653	25,15
2011	5.842.693	1.215.615	20,81	197.302	70.220	32,37	69.161	19.061	25,06
2012	5.954.755	1.180.519	19,82	196.936	82.030	37,88	79.599	27.346	31,24
2013	6.134.207	1.241.738	20,24	202.101	97.007	43,68	89.124	26.436	26,97
2014	6.140.597	1.262.364	20,56	202.744	98.330	44,01	89.876	27.844	28,12
2015	5.904.331	1.267.241	21,46	208.283	106.390	44,94	88.543	27.893	29,06

Fonte: CEPEA (2016); IBGE (2016); IMEA (2016).

Ainda conforme a Tabela 1, de todos os produtos agrícolas que compõem o agronegócio brasileiro, a cultura da soja despontou em 2015 com um VBP de R\$ 106,3 bilhões, e em relação a toda produção agrícola, a soja representou 44,94%. Para se ter uma dimensão da importância econômica da soja no estado, Mato Grosso em 2015 alcançou um PIB de R\$ 88,5 bilhões, enquanto a soja produzida no estado teve um VBP de R\$ 27,8 bilhões, o que significou 29,06% do PIB matogrossense. É possível perceber claramente a

relevância do setor agropecuário, e mais amplamente, do agronegócio em relação á economia do Brasil.

Já a Tabela 2 identifica as relações de comércio exterior do Brasil, do agronegócio e da soja. Segundo o MAPA (2016), as exportações brasileiras somaram US\$ 191,1 bilhões em 2015, sendo que o agronegócio teve uma participação de 46,16% do total exportado pelo Brasil, com US\$ 88,2 bilhões, e, desse montante a soja somou US\$ 20,9 bilhões, o que representou 23,78% diante do que foi exportado pelo agronegócio. A soja exportada pelo estado de Mato Grosso rendeu US\$ 5,6 bilhões, compreendendo 26,86% de toda soja comercializada pelo Brasil e 10,98% de toda pauta de exportações brasileiras.

Desta forma, a exportação de soja em grãos constitui papel importante na economia brasileira e matogrossense, um de cada quatro dólares exportados pelo complexo agroindustrial brasileiro provém da soja (MDIC, 2016).

Tabela 2 - Exportações Brasil, Mato Grosso, Agronegócio e Soja em grão (Brasil e Mato Grosso) - US\$ FOB Bilhões

Ano	Brasil (A)	Agronegócio (B)	Soja Brasil (C)	Soja MT (D)	Part. % (B)/(A)	Part. % (C)/(B)	Part. % (D)/(C)	Part. % (D)/(A)
2000	55.118	20.605	2.184	552.4	37,38	10,60	25,27	3,96
2001	58.286	23.866	2.719	803.4	40,95	11,39	29,53	4,67
2002	60.438	24.846	3.029	980.5	41,11	12,19	32,35	5,01
2003	73.203	30.653	4.287	1.033	41,87	13,99	24,10	5,86
2004	96.677	39.035	5.388	1.367	40,38	13,80	25,37	5,57
2005	118.529	43.623	5.341	2.136	36,80	12,24	39,99	4,51
2006	137.807	49.471	5.659	2.263	35,90	11,44	39,99	4,11
2007	160.649	58.431	6.702	1.889	36,37	11,47	28,19	4,17
2008	197.942	71.837	10.944	3.749	36,29	15,23	34,26	5,53
2009	152.994	64.786	11.412	4.227	42,34	17,62	37,04	7,46
2010	201.915	76.442	11.035	3.289	37,86	14,44	29,81	5,47
2011	256.039	94.968	16.312	4.773	37,09	17,18	29,26	6,37
2012	242.578	95.814	17.447	5.627	39,50	18,21	32,25	7,19
2013	242.033	99.968	22.808	6.555	41,30	22,82	28,74	9,42
2014	225.100	96.748	23.273	7.214	42,98	24,06	31,00	10,34
2015	191.134	88.224	20.981	5.636	46,16	23,78	26,86	10,98

Fonte: MAPA/Agrostat - Estatísticas de Comercio Exterior do Agronegócio Brasileiro (2016)

Ao desmembrar a cadeia produtiva da soja em produto e subproduto, de acordo com a ABIOVE (2016), a soja pode ser comercializada basicamente sob as formas de grão, farelo e óleo, sendo que 51,82% do total de soja produzido pelo Brasil na Safra 14/15 foi comercializado para o processamento e 48,18% foi comercializada sob a forma de grão. A maior parte do grão, ou seja, 87,65% são destinadas ao mercado externo e apenas 12,35% destina-se ao consumo do mercado interno, como mostra a Figura 2.

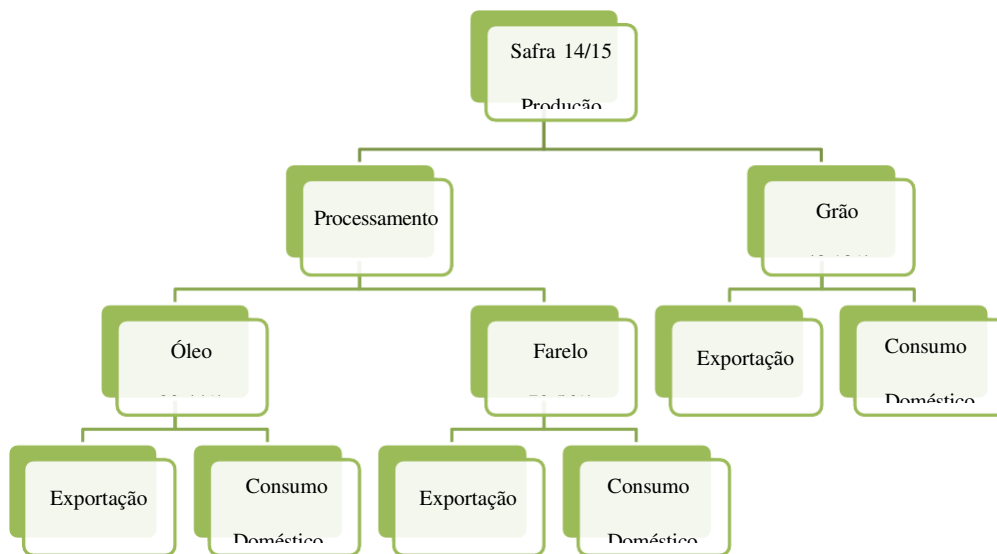


Figura 2 - Distribuição da comercialização dos produtos do Complexo Soja no Brasil (Safr 14/15)
Fonte: ABIOVE (2016)

Já em relação à produção de soja de Mato Grosso, a Figura 3 identifica que seu principal destino é a exportação, representando mais de 50% do que é produzido, sendo escoada principalmente pelos portos de Santos/SP e Paranaguá/PR. Outro grande destino da produção estadual de soja é o mercado interno, que tem projeção de esmagar cerca de 9,2 milhões de toneladas na safr 2015/16, representando pouco mais de 30% do que é produzido pelo Estado.

Ainda de acordo com o IMEA (2016), os subprodutos oriundos do esmagamento, como o óleo e o farelo de soja, apresentam destinos e participação variados entre o consumo estadual e interestadual. A Figura 3 mostra que o farelo de soja, tem como principal destino as exportações, com representatividade de 57%. Já o óleo de soja tem destinos bastante variados. As exportações representam cerca de 13% e o consumo dos demais estados brasileiros tem representatividade de 22% da produção de óleo.

Já o consumo interno (dentro de Mato Grosso) representa mais de 34%, permanecendo o resto da produção como estoque no Estado. Além das exportações e do mercado interno, outro destino da soja em grão são os outros estados brasileiros, que representam cerca de 14% da produção estadual.

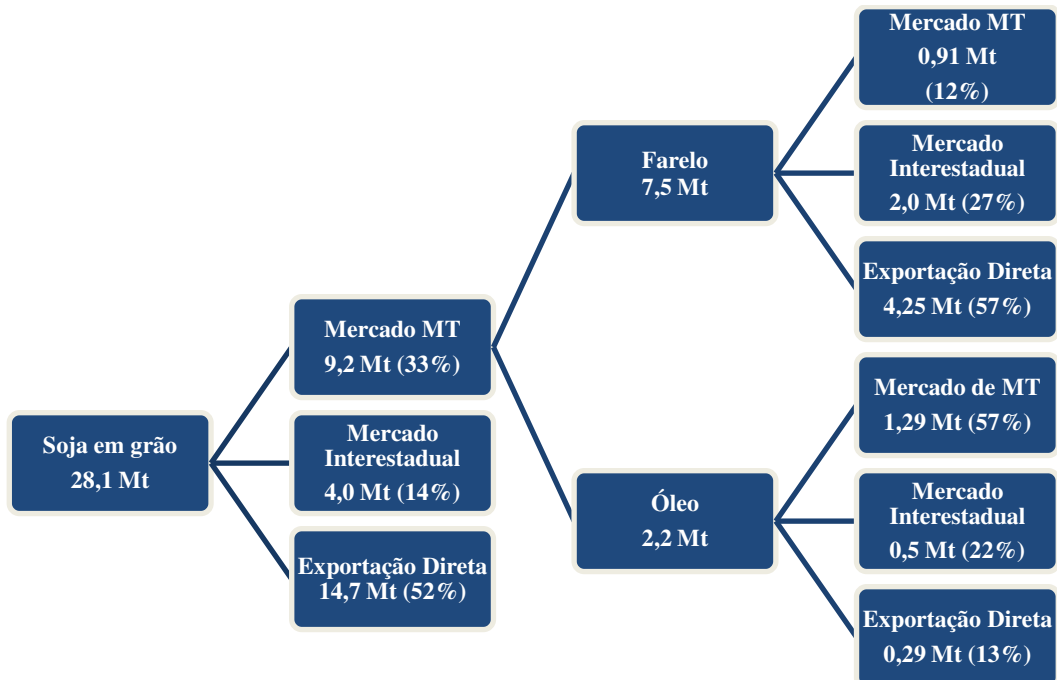


Figura 3 - Destino da produção da soja safra 15/16 Mato Grosso (MT), em milhões de Toneladas
Fonte: IMEA (2016)

O agronegócio da soja pode ser caracterizado como uma cadeia produtiva que abrange desde a produção interna direcionada para a exportação do produto bruto até a modificação do produto voltada para a indústria esmagadora, que transforma a soja em farelo ou óleo para a exportação ou para consumo interno. As Figuras 2 e 3 especificam que apenas o grão é exportado em maior volume, o óleo e o farelo são consumidos principalmente no mercado interno, e isso se justifica porque os países importadores preferem o grão e transformá-lo em outros subprodutos, garantindo assim um valor agregado à soja.

De acordo com a CONAB (2016) na safra 15/16, o Brasil cultivou 33,7 milhões de hectares de soja, como mostra a Tabela 3, sendo o estado de Mato Grosso com a maior área plantada, com 9,1 milhões de hectares, ou, 27,5% do total de área. Quanto à produção, o país produziu 102,1 milhões de toneladas na referida safra, Mato Grosso tem uma participação de 27,7% da produção, totalizando 28,2 milhões de toneladas. O estado, além destes indicadores, possui uma produtividade acima do Brasil, enquanto o país apresenta um rendimento de 3.073 kg/ha, o estado produz com uma média de 3.094 kg/ha.

Na região Centro Oeste, o Mato Grosso nos últimos vinte anos se tornou uma das maiores fronteiras agrícolas em expansão no Brasil (PALUDO; TIRIONI, 2011). Lidera a produção nacional de soja há 15 safras, com perspectiva de consolidar-se nessa posição. A região que se destaca na produção de soja no estado é a médio-norte, onde se situam os principais municípios produtores: Sorriso (maior município produtor brasileiro), Sinop, Lucas do Rio Verde, Nova Mutum, de acordo com o IMEA (2015). Para o estado de Mato Grosso o

agronegócio da soja é considerado sua base econômica, sua importância repercute positivamente nos contextos político, econômico e social, principalmente quando analisados seus aspectos relacionados ao efeito que o setor promove na geração de emprego e renda.

Tabela 3 - Área, produção e produtividade da soja no Brasil e Mato Grosso

Safr	Área			Produção			Produtividade	
	(em mil hectares)	(B)/(A)		(em mil t)	(D)/(C)		(Kg/ha)	
	Brasil (A)	MT (B)	%	Brasil (C)	MT (D)	%	Brasil	MT
00/01	13.969,8	3.120,0	22,3	38.431,8	9.640,8	25,1	2.751	3.090
01/02	16.386,2	3.853,2	23,5	42.230,0	11.733,0	27,8	2.577	3.045
02/03	18.474,8	4.419,6	23,9	52.017,5	12.949,4	24,9	2.816	2.930
03/04	21.375,8	5.240,5	24,5	49.792,7	15.008,8	30,1	2.329	2.864
04/05	23.301,1	6.105,2	26,2	52.304,6	17.937,1	34,3	2.245	2.938
05/06	22.749,4	6.196,8	27,2	55.027,1	16.700,4	30,3	2.419	2.695
06/07	20.686,8	5.124,8	24,8	58.391,8	15.359,0	26,3	2.823	2.997
07/08	21.313,1	5.675,0	26,6	60.017,7	17.847,9	29,7	2.816	3.145
08/09	21.743,1	5.828,2	26,8	57.165,5	17.962,5	31,4	2.629	3.082
09/10	23.467,9	6.224,5	26,5	68.688,2	18.766,9	27,3	2.927	3.015
10/11	24.181,0	6.398,8	26,6	75.324,3	20.412,2	27,1	3.115	3.190
11/12	25.042,2	6.980,5	27,9	66.383,0	21.849,0	32,9	2.651	3.130
12/13	27.736,1	7.818,2	28,2	81.499,4	23.532,8	28,9	2.938	3.010
13/14	30.173,1	8.615,7	28,6	86.120,8	26.441,6	30,7	2.854	3.069
14/15	32.092,9	8.934,5	27,8	96.228,0	28.018,60	29,1	2.998	3.136
15/16	33.228,4	9.140,0	27,5	102.110,5	28.279,2	27,7	3.073	3.094

Fonte: CONAB (2016)

O destaque da soja no mercado mundial decorre dos diferentes usos em diversos segmentos. Atende diferentes demandas, dentre as quais da indústria alimentícia, automobilística (matéria prima para biocombustíveis), indústria cosmética (RIBEIRO, 2014). Tem seu cultivo concentrado em três países: Estados Unidos, Brasil e Argentina que somam 82% da produção mundial (HIRAKURI; LAZZAROTTO, 2014). No Brasil, as principais regiões produtoras de soja são a Sul e Centro-Oeste que agrupam atualmente (safra 2014/2015) 81,04% da área nacional (OECD-FAO, 2015). Embora sejam as maiores regiões produtoras do grão, a soja começa a avançar também nas direções Norte e Nordeste, para estados como Maranhão Tocantins, Piauí e Bahia - conhecida como MATOPIBA (HIRAKURI; LAZZAROTTO, 2014).

A Figura 4 retrata que a importância da produção de soja para o Mato Grosso, contribuiu não somente para a produção de alimentos, mas também na inclusão social por propiciar acesso das pessoas a escolas, hospitais, emprego e renda em função desse novo cenário (NETO, 2014). Isso melhora qualidade vida da população, pois em 2015 das dez cidades mato-grossenses com maior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), oito tinham na soja sua base econômica (COSTA *et al.*, 2015; APROSOJA - MT, 2016, MACEDO *et al.*, 2016).

Classificação	Município	IDHM	Economia	População
---------------	-----------	------	----------	-----------











1º		Cuiabá Fundação 1719	0,785	Comércio e Serviços	585.367
2º		Lucas do Rio Verde Fundação 1988	0,768	Agronegócio (Soja)	59.436
3º		Nova Mutum Fundação 1988	0,758	Agronegócio (Soja)	41.178
4º		Rondonópolis Fundação 1915	0,755	Agronegócio (Soja)	218.899
5º		Sinop Fundação 1974	0,754	Agronegócio (Soja)	132.934
6º		Primavera do Leste Fundação 1986	0,752	Agronegócio (Soja)	58.370
7º		Campo Verde Fundação 1988	0,750	Agronegócio (Soja e Algodão)	38.814
8º		Barra do Garças Fundação 1948	0,748	Pecuária	58.690
9º		Campos de Júlio Fundação 1994	0,744	Agronegócio (Soja)	6.336
10º		Sorriso Fundação 1986	0,744	Agronegócio (Soja)	82.792

Figura 4 - Os dez maiores IDH's de Mato Grosso
Fonte: IMEA (2015)

Para Figueiredo *et al.* (2005), quanto à capacidade de geração de empregos na economia, ao atender a demanda final do setor da soja no Mato Grosso a cada R\$ 1 milhão, são gerados 8 empregos diretamente na própria atividade, 31 empregos indiretamente nas demais atividades e 72 empregos quando considerado o efeito induzido pelo consumo das famílias incorporado no sistema. O setor não cria diretamente tanto emprego por ser altamente mecanizado e relativamente intensivo em capital, mas seu efeito encadeador nas demais atividades é considerável, pela alta capacidade de multiplicar este emprego nas atividades fornecedoras de insumos à sua produção.

A evolução na contratação de trabalhadores para o cultivo da soja no Brasil entre os anos de 2007 e 2015 está representada pela Tabela 4. É possível verificar que até o ano de 2012 o ritmo das admissões foram positivas, porém, a partir de 2013 há uma pequena retração

nas contratações devido aos problemas conjunturais da economia mundial e nacional, com certa queda no preço das commodities agrícolas, sobretudo, em relação ao preço da soja, e também frente à problemas estruturais na produção da soja.

É necessário destacar que a Tabela 4 identifica apenas o emprego para o cultivo da soja nas propriedades, desconsiderando os empregos indiretos gerados ao longo de toda a cadeia produtiva da soja. Diante do Centro-Oeste, o estado de Mato Grosso possui 74,27% de toda mão de obra para a produção da soja nas propriedades e praticamente metade, 49,67% em relação às admissões para o cultivo da soja em todo o Brasil, o que confirma a importância e representatividade da atividade para o estado.

Diante de todas as atividades econômicas e produtivas do estado de Mato Grosso, em 2015 ocorreram 451.977 admissões, segundo o MTE/CAGED (2016), e a sojicultora foi responsável por 37.382 das mesmas, o que representa algo em torno de 8,27%. Tais estatísticas comprovam o peso da atividade para a criação de emprego e geração de renda, e se mostra ainda mais pujante quando considerada toda a cadeia produtiva. As últimas safras têm apresentado certa desaceleração no ritmo das contratações devido ao grande investimento em tecnologias de produção, exigindo uso intenso em capital/maquinário em substituição ao trabalho humano.

Tabela 4 - Admissões no cultivo da soja

Região	Ano								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Norte	975	1.086	1.138	1.182	1.373	1.519	2.225	2.465	2.404
Nordeste	8.011	8.923	9.301	10.201	11.704	12.792	11.379	10.607	9.227
Sul	4.771	7.405	7.208	7.898	8.592	7.988	9.182	9.165	8.825
Sudeste	4.036	5.887	5.993	5.801	6.183	5.659	5.265	5.011	4.464
Centro-Oeste	31.852	40.369	40.847	45.469	50.092	53.290	52.663	53.239	50.326
Brasil	49.645	63.670	64.487	70.551	77.944	81.248	80.714	80.487	75.246
Mato Grosso	24.097	29.504	29.280	32.388	36.841	40.954	39.896	40.456	37.382
MT/C.O.	75,65%	73,08%	71,68%	71,23%	73,54%	76,85%	75,75%	75,98%	74,27%
MT/BR	48,53%	46,33%	45,40%	45,90%	47,26%	50,40%	49,42%	50,26%	49,67%

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego - MTE/Caged (2016)

Com relação à capacidade de geração de renda, remunerada pelos salários, Figueiredo *et al.* (2012), afirmam que o setor da soja no estado de Mato Grosso, gera um baixo nível de renda diretamente na própria atividade. A cada R\$ 1 milhão proporcionado pela demanda final, gera R\$ 14,00 diretamente na atividade da soja, indiretamente proporciona uma renda de R\$ 170,00, e induzida pelo consumo, R\$ 267,00. Este é um forte efeito multiplicador na economia, gerando elevados níveis de renda nas indústrias fornecedoras de insumos às suas produções, o que consiste em importante característica para a economia.

Existe outro aspecto que denota como a cadeia produtiva da soja é relevante não somente para o estado de Mato Grosso, como também para o conjunto da economia brasileira. A cadeia se destaca como um dos segmentos mais dinâmicos da agricultura no Brasil, de maior crescimento ao longo dos últimos 20 anos e com considerável relevância no superávit da balança comercial brasileira. A cadeia produtiva da soja ocupa grandes áreas em todo o território brasileiro, mas seu avanço se acelerou a partir do final dos anos 1980, onde a produção de soja teve início no Sudeste mato-grossense, sobretudo, nos municípios de Jaciara, Itiquira, Rondonópolis e Alto Araguaia, como mostra a Figura 5.

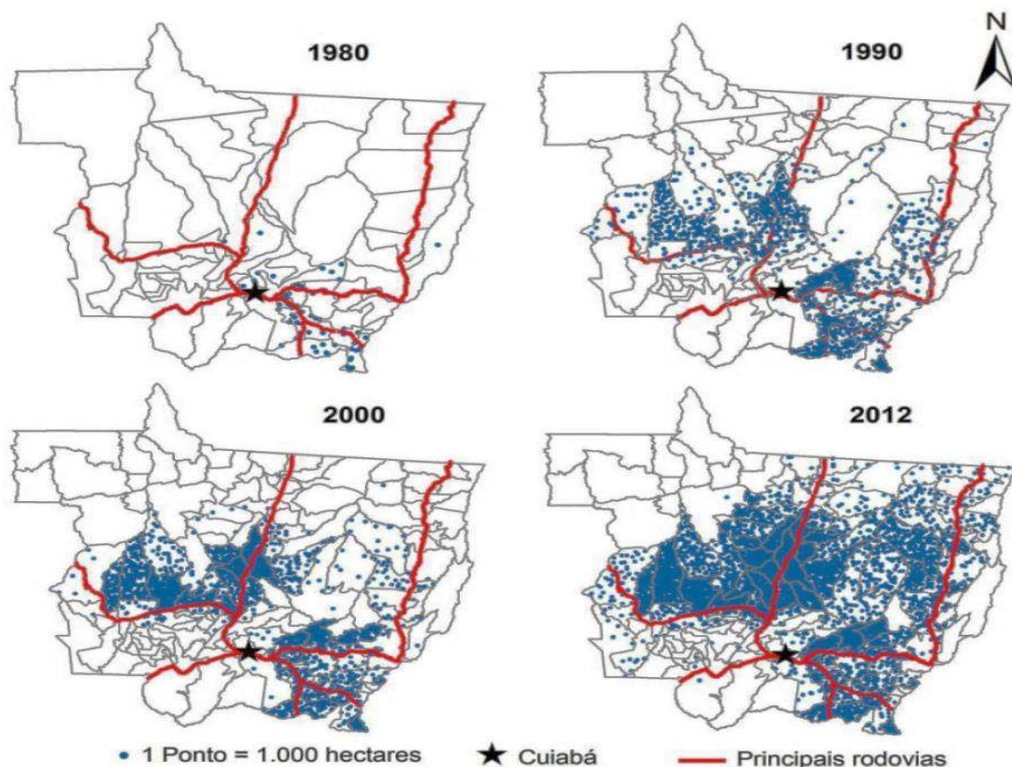


Figura 5 - Expansão da Área com soja por município em Mato Grosso (1980 – 2012)
 Fonte: IBGE (2014)

Pode-se dizer que o agronegócio ganha importância considerável em grande parte através da atividade econômica da soja, que passou então a ser caracterizado por uma complexa rede de relações sociais e econômicas entre agricultores, tradings e indústrias, que adquiriu características específicas nas novas áreas de expansão da sojicultura no Centro-Oeste.

Um dos objetivos deste estudo é analisar e identificar os atores que compõem a cadeia produtiva da soja, de tal forma que permita selecionar os *stakeholders* internos e externos da atividade, na região sudeste de Mato Grosso, e muitas destas instituições que estão presentes neste estudo como *stakeholders*, foram identificadas na Figura 6. Logo, a cadeia produtiva da soja se inicia pela indústria de insumos, dentre elas a de sementes, de

maquinários e equipamentos representada nesta pesquisa pela Iguazu Máquinas Agrícolas/John Deere, de fertilizantes onde a HERINGER foi selecionada para integrar um dos *stakeholders*, de defensivos agrícolas, tendo a BASF como *stakeholder* selecionada para a pesquisa e combustíveis.

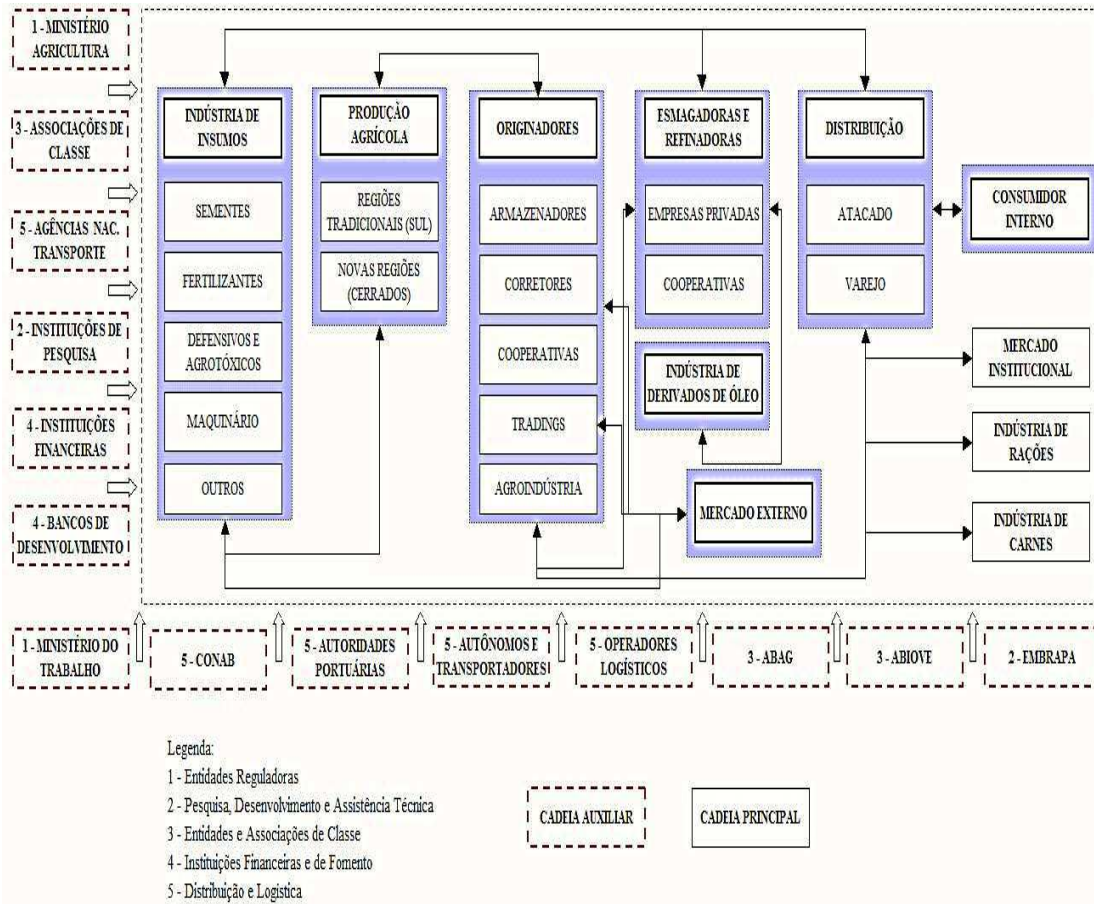


Figura 6 - Cadeia produtiva da soja
Fonte: IMEA (2010)

Ainda conforme a Figura 6, após a produção do grão, verificam-se o armazenamento da soja em grãos e a indústria de transformação do grão em óleo e farelo, até o consumo final do produto interno, sendo selecionadas para a presente pesquisa as indústrias BUNGE e ADM, e, externo foram mapeadas as empresas Louis Dreyfus Company e Amaggi. Ainda, a cadeia agroindustrial e alimentar da soja pode ser identificada pelo conjunto de interesses econômicos e sociais envolvidos na produção, transformação e circulação de grãos de soja e seus produtos industrializados.

Fazem parte deste sistema, corretores, distribuidores, empresas de pesquisa privada, indústrias de processamento, consórcios para construção de estradas, empresas de planejamento agrícola, bancos, empresas de informação. O entendimento quanto à formação da cadeia produtiva da soja, facilita no processo de identificação de seus *stakeholders*. A cadeia envolve as atividades de produção agrícola propriamente dita e aquelas relacionadas ao fornecimento de

insumos nas ligações à montante. A partir das unidades produtivas, a soja em grão segue por ferrovias, rodovias ou hidrovias, com destino a armazenagem, ou para sofrer algum tipo de processamento industrial ou direcionamento para exportação. O produto acabado segue para ser distribuído por diferentes modos de transporte para o cliente final (TAVARES, 2004).

Novamente a Figura 6 identifica as relações e interações, que estão presentes na cadeia produtiva da soja, que apresenta de forma ampliada, dentre outras, as relações de suporte da cadeia auxiliar. Muitas destas instituições estão presentes neste estudo como *stakeholders* selecionados, como: as entidades reguladoras e fiscalizadoras, no caso o Instituto de Defesa Agropecuária do Estado de Mato Grosso - INDEA - e o MTE, órgãos de pesquisa e desenvolvimento como a EMBRAPA, associações de classe com forte representatividade da ABIOVE e da APROSOJA/MT, instituições financeiras e de fomento, que marcam presença na pesquisa, no caso, o Banco do Brasil, Sicredi e Rabobank, assim como as funções de distribuição e logística.

Para Gasques *et al.* (2010), o agronegócio da soja se destacou na economia brasileira nas últimas décadas por seu expressivo aumento em produtividade e sua crescente importância para a manutenção do equilíbrio da balança comercial do país. Com a modernização da agricultura e o aumento do uso intensivo de máquinas e insumos, elevaram-se os níveis de produtividade da terra e do trabalho, contribuindo também para o crescimento da indústria associada ao setor.

Porém, um dos desafios consiste em manter o crescimento da produção e produtividade do grão, e, reduzir os impactos negativos da atividade sobre os recursos naturais e sociedade. Esse desafio surge em meio aos debates internacionais e às pressões cada vez maiores dos atores sociais por um novo modelo de desenvolvimento, que seja capaz de conciliar a expansão da soja e sua sustentabilidade socioambiental, sobretudo, com responsabilidade social. Só muito recentemente as ações governamentais e não governamentais para o setor agrícola começaram a atentar para as questões relativas à sustentabilidade e a estabelecer programas e metas com esse objetivo.

2.1.3 O agronegócio e seus impactos ambientais e sociais decorrentes da modernização agrícola

Segundo Giddens (1991), algumas ameaças de escalas globais tendem a colocar o planeta em situações de risco, que se tornam concretas devido ao aumento da temperatura, a

proliferação de pandemias transmitidas por animais aos humanos, da contaminação e/ou poluição da água, do ar, do solo e dos alimentos, por agrotóxicos, fertilizantes agroquímicos, sendo que alguns desses efeitos são resultados de processos modernizantes mal idealizados e conduzidos por determinadas atividades produtivas.

É importante destacar também, que segundo Beck (2011), o processo de modernização transformou-se, reservada as devidas proporções, em um problema devido à instabilidade e riscos que as novidades tecnológicas e organizacionais introduzidas na sociedade, de maneira intensiva e veloz, têm potencialidade de provocar, no qual esses riscos podem ser considerados como uma expressão da modernização industrial e agrícola.

Dentre os processos de modernização e seus respectivos desdobramentos, Balsan (2006) evidencia que se a atividade agrícola por um lado aumentou a produtividade das lavouras, impulsionou a geração de emprego e renda, expandiu o saldo da balança comercial e consolidou a soja como maior representante do agronegócio, por outro lado gerou impactos ambientais e sociais preocupantes, decorrentes principalmente do principal movimento modernizador da agricultura, que ocorreu na década de 1960 por meio da chamada Revolução Verde, que buscou através do incremento tecnológico, aumentar a produtividade e reduzir o tempo de produção. Logo, através de uma artificial conservação e fertilização do solo, mecanização da lavoura, seleção de sementes, dentre outros recursos, busca-se a obtenção de maior produtividade.

Para Barboza *et al.* (2012), a modernização da agricultura no Brasil pode ser dividida em fases, que basicamente seguiu o esquema representado pelo Quadro 3. A primeira se restringe à transformação da base técnica, induzida e estimulada pelo governo e empresas norte-americanas. A segunda fase caracteriza-se pela industrialização da produção rural com a implantação de indústrias de bens de produção e de alimentos. Na terceira fase, ocorre plena integração entre a agricultura e a indústria, com a devida integração de capitais (industriais, financeiros e agrários) sob o comando do capital financeiro.

Quadro 3 - Representação esquemática das três fases da modernização da agricultura

Fases da modernização da agricultura				
Fase	I	II		III
Período	Séc. XVIII e XIX	Final séc. XIX a início séc. XX		Meados séc. XX
Origem	Europa	Europa	EUA	Principalmente Europa, EUA e Japão
Fatores	Limitação de espaços rurais,		Abundância	Número restrito de

limitantes à produção agrícola	solos desgastados		de terra, escassez de mão de obra	culturas agrícolas adaptadas aos pacotes tecnológicos
Técnicas	Abandono do pousio	Fertilizantes químicos	Motores de combustão interna	“Melhoramento” genético de plantas: transgenia
	Introdução de sistemas rotacionais com leguminosas e/ou tubérculos	“Melhoramento” genético de plantas: hibridização		
Mudanças significativas	Intensificação do uso da terra	Redução da importância relativa da rotação de culturas		Base da inovação são os conhecimentos científicos
	Aumento na produtividade	Fertilização: progressivo abandono da adubação verde e esterco		Privatização da inovação a partir do patenteamento
		Separação da produção animal vegetal		Monopolização dos produtos agrícolas
		Absorção de algumas etapas do processo de produção		Exclusão social
		Pacotes tecnológicos de inovações químicas, mecânicas e genéticas		Aumento da pobreza e insegurança alimentar
		Internacionalização dos pacotes tecnológicos		
EUA ↓ Mecanização Processo	União Europeia ↓ Indústria Química Processo		I Revolução Agrícola séc. XVIII e XIX	
Híbridos (Intraespecíficos)		II Revolução Agrícola séc. XIX e XX		
Bioteχνologia Transgenia (Interespecífico)		III Revolução Agrícola séc. XX e XXI		

Fonte: Goodman *et al.* (1990); Ehlers (1994)

As principais características das fases modernizantes da agricultura e a consolidação de um padrão produtivo monocultor estabeleceram as condições necessárias para as consequências indesejadas da produção de alimentos, conformada pelos seguintes impactos: riscos ambientais por meio da poluição, destruição das florestas e da biodiversidade genética, erosão e perda de fertilidade dos solos; poluição química das águas; riscos sociais, como a marginalização das populações que não tiveram como acompanhar o modelo de modernização, êxodo rural, e consequências à saúde dos trabalhadores rurais; e, os riscos alimentares pela presença de agrotóxicos nos alimentos comercializados (EHLERS, 1999).

A produção de commodities agrícolas costuma estar condicionada à degradação dos recursos naturais, a deterioração das relações trabalhistas e ao desrespeito aos direitos humanos, esses impactos referem-se, principalmente, à produção agrícola da cana de açúcar, soja, algodão e pecuária bovina, que envolvem aspectos agrotécnicos, ecológicos e trabalhistas. Embora a ação do impacto ocorra na propriedade, com caráter pontual, seus efeitos alcançam as bacias hidrográficas e as comunidades que circundam as propriedades,

que incluem o desmatamento, a poluição atmosférica, do solo e da água por fertilizantes, agrotóxicos e resíduos, além das condições precárias de trabalho incluindo o trabalho infantil ou forçado, dentre outros (FOLEY *et al.*, 2011; SAIKKU *et al.*, 2012).

Especificamente, a atividade sojicultora de hoje, é praticada com alta intensidade tecnológica com o objetivo de aumentar cada vez mais os rendimentos produtivos e poupar mão de obra, de acordo com os preceitos lançados pelo pacote tecnológico da Revolução Verde, representado basicamente pelo uso de máquinas, e, pela química, através da aplicação dos defensivos agrícolas, que muitos preferem por denominar de agrotóxicos, do uso inevitável dos fertilizantes sintéticos.

Moreno e Higa (2005) entendem que a fase de ocupação do Mato Grosso, também chamada de desenvolvimento agro-industrial-florestal, ou de transformação da natureza e substituição desta por processos produtivos em cadeia industrial, tem como sequencia linear, as indústrias da madeira, de alimentos, de fibras vegetais e de combustíveis vegetais. Inclui-se nesta cadeia, a produção/industrialização de sementes, a monocultura de árvores ou reflorestamento, parte do processo de produção mineral que está ligada ao agronegócio e o sistema de comércio, armazenamento e transporte dos produtos, insumos e máquinas agrícolas, quer dizer, convencionou-se por aquilo que se designa por agronegócio.

Diante disso, Pignati (2007) esclarece que muito dos problemas já apontados devido ao movimento modernizador da agricultura, ocorreu e ainda ocorre através daquilo que se estabeleceu chamar por “Cadeia de Desenvolvimento”. Por meio de uma sucessão de cadeias produtivas aparentemente diversificadas, os impactos negativos, são passados, retroalimentados e intensificados, quando determinada atividade econômica substitui a original, como é ilustrado pela Figura 7, em etapas que se baseiam nas transformações da natureza através do processo produtivo em cadeia industrial que pode apresentar situações de riscos ao meio ambiente, causando agravos à saúde dos trabalhadores e de sua família, da população circunvizinha, com danos ambientais para os municípios ou região onde a atividade está sendo exercida.

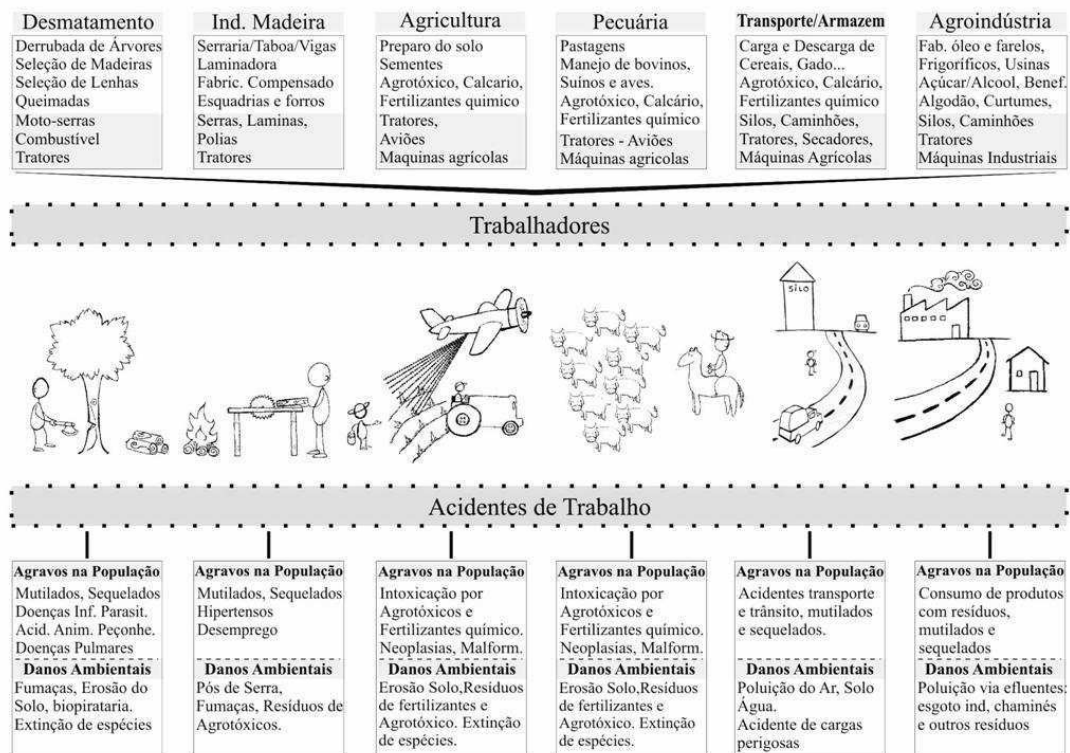


Figura 7 - Cadeia do Desenvolvimento: as etapas do processo produtivo do agronegócio e seus impactos na saúde do trabalhador, na população e no ambiente.
Fonte: Pignati (2007)

O agronegócio da soja está localizado no centro da “Cadeia de Desenvolvimento”, através da agricultura. As tarefas ou processos intrínsecos à atividade como o preparo do solo, o uso intenso dos agrotóxicos, principalmente por meio da pulverização via aviação agrícola, do uso de fertilizantes sintéticos, e, da presença de pesadas máquinas agrícolas, podem acarretar em acidentes e agravos à saúde do trabalhador e na população, com maior ênfase pela intoxicação por agrotóxicos e fertilizantes químicos. Os danos ambientais são materializados pela erosão do solo, contaminação atmosférica e hídrica pelo uso excessivo dos agrotóxicos e fertilizantes, dentre outros. O custo ambiental e social para que áreas de cerrado e de floresta sejam transformadas em pastagens, inicialmente, e em seguida em monoculturas extensas, é impossível de ser valorado, e será pago pelas gerações do futuro.

Segundo a FAO (2015), ao mesmo tempo em que o agronegócio mundial se responsabiliza por fornecer alimentos para mais de 2,6 bilhões de pessoas, que ao ocupar cerca de 60% da superfície terrestre, é responsável por 31% das emissões globais de gases efeito estufa, e a agricultura pelo uso de 70% da água doce mundial. Apesar da relevância do agronegócio brasileiro, em âmbito nacional, do ponto de vista dos impactos socioambientais, 79% das áreas utilizadas na Amazônia Legal são utilizadas por pastagens, 60% das derivações dos cursos d’água brasileiros são para irrigação, some-se a tudo isso a

degradação dos recursos hídricos, perda de fertilidade e erosão do solo, utilização inadequada de defensivos agrícolas e perda das matas ciliares. Afirma ainda que além das questões relacionadas aos impactos ambientais, foram identificados 60% de casos de trabalho infantil no Brasil e o registro de 80% de situações de trabalho em condições análogas à escravidão, e riscos aos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.

No Estado de Mato Grosso alguns estudos evidenciaram a situação derivada do modelo agropecuário, desde a diminuição de empregos no campo com a tecnificação agrícola; a exposição de toda a população devido à localização das cidades em áreas com intensa atividade agrícola (cultivo nas suas bordas); até o uso em grande escala de agrotóxicos que se faz através de aplicações aéreas e ou por maquinário, que contaminam os alimentos, ar, água, solo e expõem toda a população aos riscos de agravos à saúde (SILVA *et al.*, 1998; RIEDER, 2005; RODRIGUES *et al.*, 2005; GONZAGA, 2006; PIGNATTI, 2007; SCHWENK, 2013).

O uso intensivo de agrotóxicos tem sido impulsionado para atender a crescente demanda de produção agrícola. Em Mato Grosso as aplicações de agrotóxicos nas monoculturas são realizadas através de pulverizações por tratores e aviões agrícolas, e as névoas de agrotóxicos produzidas, além de atingirem os alvos (inseto, fungo ou erva daninha), também atingem os trabalhadores o ar/solo/água, os moradores, os animais e outras plantas que estão no entorno das lavouras. Pignati *et al.* (2014) concordam que, como na maioria dos municípios matogrossenses predomina o processo produtivo denominado de agricultura moderna, o cotidiano da população é a convivência com tratores, pulverizadores e seus ruídos e com os odores dos fertilizantes e agrotóxicos.

Dutta *et al.* (2012) argumentam que as organizações são causadoras de impactos e, portanto devem ser responsabilizadas pelos danos ocasionados pelas suas atividades. Este debate tem se concentrado em ações gerenciais que podem ser tomadas com a finalidade de mitigar os danos ambientais e sociais causados pelas atividades de produção. Tais ações devem preocupar-se com a sustentabilidade dos negócios e com a legitimação de suas atividades junto às partes interessadas.

2.1.4 O contexto da sustentabilidade no agronegócio da soja

Segundo Lupinacci (2012), a origem das discussões acerca da sustentabilidade ocorreu na década de 1960, a partir da publicação do livro *Silent Spring* (Primavera Silenciosa), em 1962, pela escritora, cientista e ecologista americana Rachel Louise Carson, que desde então passou a ser tema central de outros eventos e debates científicos, como foi o Clube de Roma, que em 1968 constatou ser impossível o crescimento infinito a partir de uma base de recursos

finita. Deste evento surgiu o relatório “Os Limites do Crescimento”, ou, Relatório Meadows, sendo devidamente debatido na Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente Humano, conhecida como Conferência de Estocolmo, realizada em 1972 na Suécia.

Contudo, o termo desenvolvimento sustentável surgiu com relativa força em meados dos anos 1980, pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), que apresentou em 1987 o Relatório Brundtland, o definindo como aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as possibilidades das gerações futuras atenderem as suas próprias. Complementar a tudo isso, o conceito de desenvolvimento sustentável ergue-se sobre pilares da performance econômica, social e ambiental, estrutura também denominada *triple bottom line*, ou tripé da sustentabilidade, conceito criado em 1990 por John Elkington (GUZMÁN, 1998; LIMA, 2003; e SASAHARA, 2009).

Em conformidade com o exposto, e ao constatar que as práticas agrícolas adotadas pelos países há muito tempo vêm apresentando sinais de saturação, sobretudo, em relação aos aspectos ambientais e sociais, foi inevitável adaptar e conciliar o conceito de sustentabilidade aos sistemas agrícolas. Os padrões de monocultivo intensificados a partir da Revolução Verde, principalmente pelo uso indiscriminado de defensivos, fertilizantes e maquinários para garantir a produtividade e lucratividade desse modelo de produção, incorreram em sérias consequências que deram origem a discussões acerca do desenvolvimento de padrões mais sustentáveis para a produção de alimentos (BALBINO, BARCELLOS e STONE, 2011).

A importância do debate sobre sustentabilidade, especialmente depois do lançamento do Relatório Brundtland, estabelece as bases para a criação e aprimoramento do termo agricultura sustentável. Gliessman (2001) comenta que os requisitos à agricultura sustentável são: (i) manejo, uso e conservação dos recursos produtivos; (ii) desenvolvimento e difusão de tecnologias efetivas, acessíveis e de baixo custo; (iii) mudança institucional, organização social, desenvolvimento de recursos humanos, pesquisa participativa; (iv) política agrária compatível, mercado e preços justos, incentivos econômicos, contabilidade ambiental e estabilidade política; (v) baixo uso de insumos externos; (vi) e, economicamente viável, ecologicamente correta, socialmente justa e humana.

Já no entendimento de Ehlers (2004), a adoção de práticas sustentáveis, e uma gestão direcionada aos princípios de responsabilidade social, possibilita a manutenção dos recursos naturais e da produtividade agrícola, gera menos impactos contrários ao ambiente e à sociedade. Do ponto de vista socioeconômico, satisfaz as necessidades humanas de alimentos e renda e atende as necessidades sociais das famílias e das comunidades rurais.

Nesse sentido, Altieri (2004) ressalta que a agricultura sustentável fundamenta-se na manutenção da produtividade e lucratividade das unidades de produção agrícola, ao mesmo tempo que mitiga os riscos e impactos ambientais indesejáveis, promove equidade social e garante segurança alimentar dos produtos agrícolas ofertados à sociedade.

Gianezini (2012), diante dos estudos que tratam da compreensão contemporânea da sustentabilidade e considerando alguns referenciais, elaborou um quadro específico direcionado a um modelo de agronegócio sustentável, como se observa na Figura 8, de maneira que permitisse representar a evolução do conceito, as ações e elementos que os agentes envolvidos no segmento devem observar. A sustentabilidade surge como um fator que pode agregar maior competitividade ao agronegócio, sobretudo em termos de diferenciação do produto, de estratégias de entrada em novos mercados ou mesmo como forma de atendimento de uma demanda específica no mercado em que a organização atua.

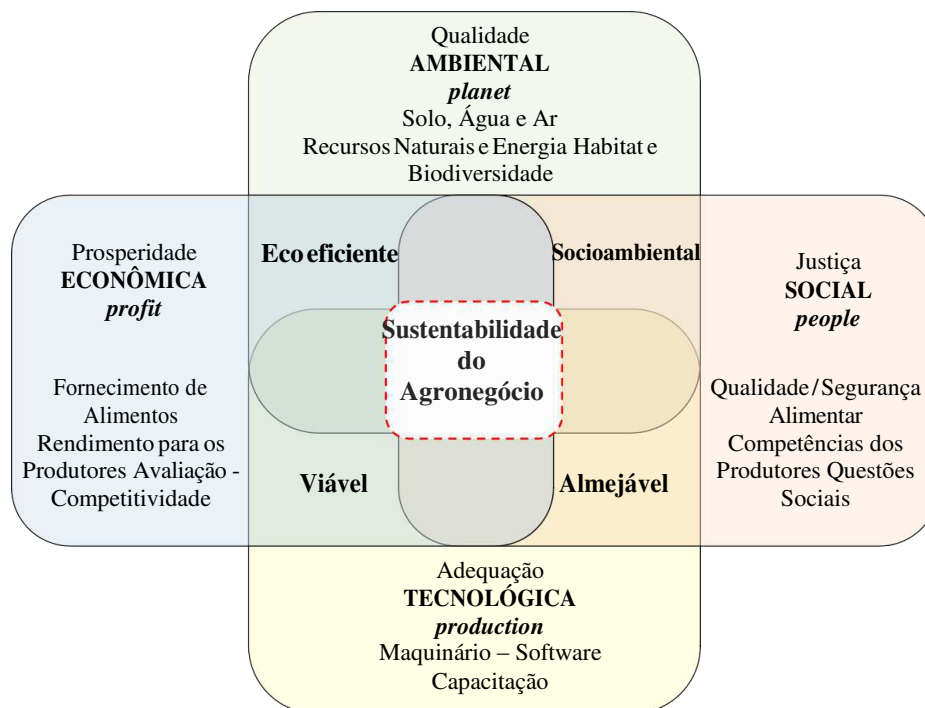


Figura 8 - Dimensões, ações e elementos da sustentabilidade no agronegócio
 Fonte: GIANEZINI (2012)

Muito além da busca por competitividade para o agronegócio, Veiga (2006) entende que a agricultura sustentável indica a crescente contradição e insatisfação com a agricultura convencional (Moderna), aponta o desejo social de sistemas produtivos que, simultaneamente, conservem os recursos naturais e forneçam produtos mais saudáveis, sem comprometer os níveis tecnológicos já alcançados de segurança alimentar. Resulta de emergentes pressões sociais por uma agricultura que não propague externalidades negativas ao conjunto da

sociedade. O Quadro 4 apresenta as principais divergências entre a agricultura sustentável e convencional, em relação às questões tecnológicas, ambientais e socioeconômicas.

Quadro 4 - Agricultura Sustentável x Agricultura Convencional (Moderna)

Agricultura Sustentável	Agricultura Convencional (Moderna)
Aspectos tecnológicos	
1 Adapta-se às diferentes condições regionais, aproveitando ao máximo os recursos locais.	1 Desconsideram-se as condições locais, impondo pacotes tecnológicos.
2 Considera o agrossistema como um todo, procurando antever as possíveis consequências da adoção das técnicas. O manejo do solo visa sua movimentação mínima, conservando a fauna e flora.	2 Atua diretamente sobre os indivíduos produtivos, visando somente o aumento da produção e da produtividade.
3 As práticas estimulam a atividade biológica do solo.	3 O manejo do solo, com intensa movimentação, desconsidera sua atividade orgânica e biológica.
Aspectos ambientais	
1 Grande diversificação. Policultura e/ou culturas em rotação.	1 Pouca diversificação. Predominância de monoculturas.
2 Integra, sustenta e intensifica as interações biológicas.	2 Reduz e simplifica as interações biológicas.
3 Associação da produção animal à vegetal.	3 Sistemas pouco estáveis, com grandes possibilidades de desequilíbrios.
4 Agrossistemas formados por indivíduos de potencial produtivo alto ou médio e com relativa resistência às variações das condições ambientais.	4 Indivíduos com alto potencial produtivo, que necessitam de condições especiais para produzir e são altamente suscetíveis às variações ambientais.
Aspectos socioeconômicos	
1 Retorno econômico a médio e longo prazo, com elevado objetivo social.	1 Rápido retorno econômico, com objetivo social.
2 Relação capital /homem baixa.	2 Maior relação capital/homem.
3 Alta eficiência energética. Grande parte da energia introduzida e produzida é reciclada.	3 Baixa eficiência energética. A maior parte da energia do processo produtivo é introduzida e em grande parte é dissipada.
4 Alimentos de alto valor biológico e sem resíduos químicos.	4 Alimentos de menor valor biológico e com resíduos químicos.

Fonte: Marzall (1999)

Devido às múltiplas dimensões, percepções e escalas da sustentabilidade e a infinidade de aspectos relacionados aos sistemas de produção agropecuária, a operacionalização do conceito de sustentabilidade para a agricultura é tarefa complexa. Para a operacionalização do conceito é necessário o desenvolvimento de métodos capazes de avaliar o nível de sustentabilidade dos sistemas agrícolas.

Diante disso, Ortega (2009) identificou quatro métodos principais para produção de soja usados no Brasil: (1) Agricultura de Herbicida, por meio do plantio direto e uso de herbicida, intitulada como a nova Revolução Verde; (2) Agroquímica, considerada como o método químico que corresponde a Revolução Verde, promovida na década de 70; (3) Agricultura Orgânica, baseada no moderno empreendimento orgânico, novo sistema rural adotado em médias e grandes fazendas; e, (4) Agricultura Ecológica, que consiste em um método ecológico ou orgânico tradicional usado por agricultores de origem europeia. As

características principais de cada método são apresentadas no Quadro 5.

Algumas práticas produtivas adotadas pelo agronegócio da soja podem ser caracterizadas pela utilização de insumos nocivos ao meio ambiente e práticas que causam danos ao homem e ao ambiente, como se observa pelo Quadro 5. De acordo com Buainain (2006), a ideia de sustentabilidade tem forte conteúdo ambiental e um apelo claro à preservação e à recuperação dos ecossistemas e dos recursos naturais. Com isso, tem crescido a importância de sistemas alternativos de produção, bem como a correta utilização dos insumos nas grandes culturas, como forma de diminuir os riscos de contaminação de alimentos, da água e do ar.

O sistema de produção de soja passou por consideráveis mudanças nas últimas três décadas, dentre as principais se destacam: (i) Plantio Direto, que é responsável pela redução da erosão a valores insignificantes; (ii) adoção de cultivares adequadas às condições brasileiras; (iii) correção e adubação do solo, de forma a otimizar o uso de corretivos e fertilizantes; (iv) fixação biológica de nitrogênio, que permite poupar, anualmente, cerca de R\$2 bilhões em fertilizantes nitrogenados; (v) manejo de pragas da soja, o que reduz em estimados 70% o uso de agrotóxicos e a sua toxicidade, ao longo do período; (vi) manejo de plantas daninhas, que, entre outros aspectos, viabilizou a expansão do plantio direto; e, (vii) Integração lavoura, pecuária e florestas, que representa o grau máximo na escala de sustentabilidade da exploração agropecuária.

Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) alegam que as práticas agrícolas para serem focadas no desenvolvimento sustentável devem não só abranger a eficiência tecnológica, mas também reduzir o uso de agroquímicos, de energia e de água, bem como promover a conservação de recursos naturais (solo, ar, água) e da biodiversidade. Já Calouro (2000) considera boas práticas agrícolas as práticas culturais que promovem a rentabilidade econômica das explorações agrícolas e ao mesmo tempo sejam efetivas na conservação daqueles recursos.

Quadro 5 - Características de sistemas de produção de soja no Rio Grande Sul (RS), Paraná (PR) e Mato Grosso (MT)

1 - Opção Tecnológica			2 - Sistemas de Produção				3 - Riscos	
			Familiar 3 ha	Familiar 30 ha	Familiar ou Empresarial 300 ha	Empresarial 3000 ha		Empresarial Mais de 3000 ha
Opções intensivas em energia fóssil	(1) Agricultura Herbicida	- Fertilizantes químicos - Herbicidas - Menos aração - Sementes transgênicas - Plantio direto				Famílias do PR e RS seguem para o MT: “fronteira agrícola”	Produtores consolidados em Mato Grosso	- Erosão genética - Exclusão social - Perda da biodiversidade - Contaminação dos recursos naturais
	(2) Agro- Química	- Fertilizantes químicos - Uso intensivo de pesticidas - Uso intenso de máquinas - Sementes certificadas			Modelo das fazendas no PR, no RS e no MT			- Erosão do solo - Erosão genética - Exclusão social - Perda da biodiversidade
Opção biológica, uso de energia renovável	(3) Agricultura Orgânica	- Fertilizantes orgânicos - Controle pestes integrado - Menor uso de máquinas - Sementes orgânicas - Certificação internacional			Fazendas orgânicas no RS, PR e MT			- Exclusão social - Perda da biodiversidade
	(4) Agricultura Ecológica	- Insumos ecológicos - Controle biológico - Poucos insumos industriais - Usa mão-de-obra braçal - Sementes orgânicas - Certificação participativa	Propriedades tradicionais de imigrantes no RS e PR	Propriedades tradicionais de imigrantes no RS e PR				- Risco de perda de competitividade se a oferta oferecida pelas empresas orgânicas baixar o preço.
4 - Situação Socioeconômica			Níveis ecológicos e econômicos muito baixos	Bons padrões ecológicos e sociais.	Alguns podem alcançar bons padrões. Altos lucros.	Podem atingir padrões ecológicos, mas não sociais. Altos lucros	Níveis sociais e ecológicos baixos. Lucro em excesso.	

Fonte - Ortega (2009)

2.1.4.1 O uso das Boas Práticas Agrícolas (BPA's) como instrumento de sustentabilidade

Kassie *et al.* (2013) compreendem que para superar os desafios de um modelo agrícola em fase de esgotamento e promover uma agricultura mais sustentável, é necessário a adoção de práticas econômicas, sociais e ambientais, que permitam sua intensificação nas áreas de produção espalhadas pelo mundo. No entanto, o conjunto adequado dessas práticas, deve ser adaptado às condições e ao perfil de cada região, uma vez que, dificuldades e barreiras podem afetar a decisão dos produtores em adotar técnicas de produção mais adequadas.

Diante das exigências de qualidade e sustentabilidade da produção agrícola, da pressão estabelecida pelas transações comerciais internacionais, os produtores brasileiros começaram a se engajar e promover etapas de adesão ao programa que se convencionou chamar por Boas Práticas Agrícolas (BPA's), que na verdade é um programa da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), a qual estabelece uma série de critérios para uma boa produção, que deveria servir de modelo para todos os países (REIMER *et al.* 2012).

De acordo com a FAO (2004), as BPA's são um componente que permite ao produtor agrícola diferenciar seu produto no mercado, tornando-se, assim, mais competitivo, o que proporcionará a obtenção de melhores preços, acesso a novos mercados, além da importante garantia de permanência dos atuais clientes. Basicamente as BPA's são fundamentadas na manutenção de três práticas principais: (i) segurança alimentar; (ii) preservação do meio ambiente e (iii) responsabilidade social. Para isto é necessário desenvolver uma estratégia de gestão da produção e da propriedade, com capacidade de controle e monitoramento ao longo do processo de produção e beneficiamento e, quando necessário, realizar ajustes no sistema.

A elaboração das BPA's é resultado de um esforço interdisciplinar, para isso sua utilização é marcada por um consenso onde atuam distintos agentes que compõem a cadeia agroalimentar. Deve-se considerar a atuação de técnicos e profissionais encarregados de contribuir com seus conhecimentos a respeito do sistema de produção, bem como com o trabalho em conjunto, associando as distintas áreas que incluem: agronomia e veterinária, biotecnologia, administração, economia, direito ambiental, saúde humana, preservação ambiental, entre outras, na elaboração das normas das BPA's (FAO, 2004).

O Quadro 6 apresenta algumas das práticas agrícolas sustentáveis, identificadas em um estudo realizado por Aligleri, Almeida e Kruglianskas (2007) com proprietários rurais e concluíram, de acordo com a percepção dos pesquisados, que a rotação de culturas, a adubação verde, o plantio direto, a utilização de curvas de nível e a integração lavoura-pecuária são

práticas geradoras de resultados econômicos positivos para o empreendimento rural, o que pode ser considerado um fator motivador para a adoção destas práticas.

Quadro 6 - Principais Práticas Agrícolas Responsáveis (PAR) adotadas na produção agrícola.

Autor	Termo usado	Práticas
Calouro (2000)	Boas práticas agrícolas	<p>Melhorar a fertilidade do solo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incorporação de adubos orgânicos; - Fertilização racional das culturas; <p>Defender o solo contra a erosão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rotacionar culturas - Utilizar técnicas de mobilização mínima (cultivo mínimo e plantio direto) - Evitar compactação do solo (redução das operações); <p>Proteger a qualidade do solo da poluição com defensivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Usar variedades resistentes a pragas e doenças; - Manejo integrado de pragas; - Uso correto dos defensivos e armazenamento adequado dos produtos; <p>Proteger a qualidade da água da poluição com fertilizantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escolher a época e as técnicas de aplicação de adubos nitrogenados; - Sucessão de culturas; - Armazenar e manusear corretamente os adubos; - Proteger a qualidade da água da poluição com defensivos; - Faixa de proteção aos rios e áreas ribeirinhas; - Cuidados no manuseio; - Escolher produtos recomendados no manejo integrado; - Tratar água de lavagem de equipamentos; - Proteger os rios e áreas ribeirinhas (conservação de áreas ribeirinhas).
Oliveira e Mota (2005)	Tecnologias agrícolas sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> - Controle biológico de pragas - Manejo integrado de pragas - Plantio direto
Neves (2006)	Boas práticas agrícolas	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo integrado de pragas - Manejo integrado de nutrientes - Sistema de plantio direto - Rotação de culturas - Integração lavoura-pecuária - Uso de espécies resistentes ou tolerantes a pragas e doenças
Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009)	Tecnologias potencializadoras da sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Integração lavoura-pecuária (ILP) - Agroflorestas - Silvo-pastagens - Adubação verde - Sistema de plantio direto - Rotação de culturas - Controle biológico de pragas - Manejo integrado de pragas - Manejo de dejetos de animais - Manejo de irrigação por gotejamento
Greiner, Patterson e Miller (2009)	<i>Best Management Practices (BMPs)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de terras ribeirinha (APP's) - Gestão de pastagens
Reimer, Weinkauff e Prokopy (2012)	<i>Best Management Practices (BMPs)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de cultivo conservacionistas (cultivo mínimo e plantio direto) - Culturas de cobertura
MAPA (2013)	Tecnologias de produção sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> - Recuperação de Pastagens Degradadas - Integração Lavoura-Pecuária-Floresta (iLPF) - Sistemas Agroflorestais (SAF's) - Sistema Plantio Direto (SPD) - Fixação Biológica de Nitrogênio (FBN) - Florestas Plantadas - Tratamento de dejetos de animais
Kassie et al. (2013)	<i>Sustainable Agricultural Practices (SAPs)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de cultivo conservacionistas - Conservação do solo e água - Consorciação de leguminosas - Rotação de culturas leguminosas - Fertilizantes químicos - Adubação orgânica - Sementes melhoradas

Fonte: Tittoto (2014)

Ainda que de forma tímida, alguns avanços puderam ser sentidos nos últimos anos em relação à utilização de práticas mais sustentáveis na produção agrícola, e também é possível identificar alguns elementos motivadores que influenciam os produtores à adotá-las. Dentre eles destacam-se: redução de custos; controle de doenças e pragas; redução da poluição e da degradação ambiental; exigência de legislação ambiental e trabalhista; aumento da rentabilidade e produtividade; aumento da fertilidade do solo; subsídios e créditos para aquisição de equipamento; e; redução de risco climático (Tilman et al., 2002; Aerni, 2009; Powson et al., 2011; Reimer, Weinkauff, e Prokopy, 2012; McGuire, Morton e Cast, 2012).

Entretanto algumas barreiras podem limitar o processo de adoção, que são barreiras ou dificuldades a serem superados por produtores, governos e sociedade, e que muitas vezes extrapola as áreas de produção. As principais dificuldades enfrentadas pelos produtores para adotar tais práticas, são: falta de capital para investimento; baixa perspectiva de retorno financeiro; dificuldade de obter informações adequadas; falta de política agrícola governamental; falta de suporte técnico adequado; pouca valorização pelos consumidores; falta de estudos em escala regionalizada; e; falta de legislação específica (Powson et al. 2011; Lestrelin et al. 2012; Kienzler et al. 2012; Songlin e Ruihong, 2010; Emadodin, Narita e Bork, 2012; Aubert, Schooeder e Grimaudi, 2012).

A agricultura que depende, fundamentalmente, dos recursos naturais e dos processos ecológicos, dos desenvolvimentos tecnológicos e do trabalho para se concretizar. Para que sejam desenvolvidos sistemas agrícolas sustentáveis em todas as dimensões, Lupinacci (2012) entende que é necessária a realização de planejamento ambiental estratégico, de modo a incorporar nos sistemas de produção todas as variáveis ambientais que exercem influência sobre os sistemas e aquelas que são influenciadas por estes.

Ao longo dos anos, estas discussões transformaram a sociedade que se mostra cada vez mais preocupada e exigente com as questões de sustentabilidade ambiental e responsabilidade social. Tendem a planejar, antecipar e se responsabilizar por suas escolhas, ou seja, apresentam iniciativas com mais frequência. Esta observação trouxe um novo atributo para a expressão sustentabilidade, o da proatividade (NEVES, 2011).

Portanto, muito embora o agronegócio da soja seja destaque de eficiência, com largo emprego de tecnologias geradoras de redução de custos e de aumento de produtividade, o desempenho do setor está associado a uma série de fatores com forte impacto ambiental, tecnológico e social. Ozeki *et al.* (2001), concluem que é preciso promover uma gestão focada na geração de resultados econômicos e equilibrada de negócio, respeitando o ambiente e com responsabilidade social, os outros pilares do desenvolvimento sustentável.

2.2 O Programa Soja Plus

No Brasil, o agronegócio da soja parece ingressar em uma nova fase, sobretudo, pela pressão de mercado consumidor que exige uma agricultura sustentável. As organizações internacionais, instituições governamentais, associações de classe, empresas, o terceiro setor e o próprio consumidor apontam novas agendas de interesse relacionadas ao modelo de governança da cadeia produtiva alicerçada em critérios de sustentabilidade.

A cobrança por esses critérios implicou mudanças no setor, bem como maior regulação no comércio internacional. Temas como, proteção da biodiversidade, segurança alimentar, justiça social e trabalhista, questões éticas e a revalorização do espaço rural foram apresentadas e vinculadas às ações do setor, em detrimento à antiga prática que destacava apenas aspectos como produção, produtividade e geração de excedentes exportáveis. A conjugação de interesses de atores, nem sempre conciliáveis, tornou ainda mais complexa a pauta de discussão em torno da responsabilidade socioambiental do setor (LIMA, 2008).

Diante deste cenário, em junho de 2006, as principais agroindústrias da soja anunciaram um acordo inédito para o setor agrícola brasileiro: elas se comprometeram a não comercializar uma safra produzida em novas áreas desmatadas da floresta amazônica. Esse acordo ficou conhecido como a Moratória da Soja na Amazônia e deu origem a um sistema de governança *multistakeholder* para o controle da produção na região (CARDOSO, 2008).

De certa forma, a Moratória da Soja foi uma resposta a um arranjo transnacional conhecido por RTRS (*Round Table for Responsible Soy*), ou Mesa Redonda da Soja Responsável, criado em 2005 como um fórum internacional de discussão sobre a sustentabilidade da soja, que tinha como desafio reunir diversos *stakeholders* para a elaboração e desenvolvimento de um padrão de princípios e critérios para que a produção da soja, seu processamento e comercialização (grão, óleo e farelo), seja economicamente viável, ambientalmente correta, e socialmente justa. Segundo a Abiove (2014), o padrão RTRS contempla 98 indicadores contemplados em de cinco grupos: (i) conformidade legal e boas práticas de negócio; (ii) condições de trabalho responsável; (iii) relação responsável com as comunidades; (iv) responsabilidade ambiental; e (v) Boas Práticas Agrícolas.

O objetivo da RTRS é promover a produção de soja responsável através da cooperação e do diálogo aberto com os setores envolvidos para obter uma produção economicamente viável, socialmente benéfica e ambientalmente apropriada. Além de facilitar a conversação entre os diferentes atores envolvidos, procura atuar como um fórum internacionalmente

reconhecido para o monitoramento da soja, desenvolvendo e incentivando a produção, o processamento e a comercialização em termos da sustentabilidade (RTRS, 2014).

Entretanto, duas importantes instituições brasileiras representantes do setor, a Associação Brasileira da Indústria de Óleos Vegetais (Abiove) e a Associação dos Produtores de Soja e Milho do Estado de Mato Grosso (Aprosoja) retiraram-se da RTRS por divergências quanto às regras decisórias e de representação, por discordarem das diretrizes do tema ambiental e, principalmente, pelos custos que a adesão às regras imporia aos produtores de soja brasileiros.

Outro motivo abordado por Schouten e Verena (2015), que contribui e impacta diretamente na decisão, é o destino das exportações e a forma como o Brasil se insere no mercado global da *commodity*. Holanda e China são os grandes consumidores da soja brasileira, mas apresentam diferenças quanto às regras ambientais e sociais no processo de produção que exigem adequação por parte dos produtores. A Holanda cobra por práticas trabalhistas e ambientais sustentáveis, mesmo que isto incorra em maiores custos, já a China com a justificativa do abastecimento do mercado de alimentos em seu país, não demanda padrões socioambientais, mas exigem preços menores em razão da escala de produção.

Schouten e Glasbergen (2012) afirmam que são três explicações básicas para não aderir à proposta de governança da RTRS: (i) a soja é uma matéria-prima, não um produto final, por isso, sua certificação não impacta o consumidor no varejo por não perceber o valor agregado no produto final; (ii) a certificação não é atrativa para produtores de soja do Brasil e de outros países, pois os consumidores relutam em pagar prêmios que remunerem os custos envolvidos e, portanto, o processo certificador não oferece sustentabilidade econômica; e (iii) a certificação só atende a um nicho de mercado, como alguns poucos países da Europa.

A saída destas importantes entidades de representação dos produtores e das indústrias prejudicou um pouco, a legitimidade da RTRS no Brasil. Além disso, a grande demanda asiática, que pouco se preocupa com a sustentabilidade na produção de soja, e a falta de um prêmio pago pela produção certificada pelo RTRS não estimulam a adesão de novos produtores rurais a este instrumento.

Foi nesta circunstância que a Abiove e a Aprosoja, criaram um programa propondo um modelo próprio de sustentabilidade para a produção da soja, denominado Soja Plus, em que não há uma certificação e custo para o produtor. Foi instituído entre 2011 e 2013, para os produtores de soja dos estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, e em 2014 foi implantado nos estados da Bahia e Minas Gerais.

Seus objetivos se limitam a três: (i) desenvolver um programa de gestão transparente e participativo da propriedade rural de soja, em âmbito nacional, para atender às demandas de mercado por produtos sustentáveis; (ii) atingir a melhoria contínua gradativa dos aspectos ambientais, sociais e econômicos da propriedade rural; e (iii) realizar verificação voluntária de critérios e indicadores. A ideia é promover e implementar ações em parceria com produtores rurais, governos estaduais e municipais, sociedade civil, indústria, comércio, instituições de pesquisa, ensino e extensão (SOJA PLUS, 2014; COSTA *et all.*, 2015).

Segundo Costa *et all.* (2015), o ciclo metodológico consiste em: (i) diagnosticar os desafios e oportunidades da propriedade; (ii) promover ações de apoio e fomento; (iii) monitorar os indicadores de desempenho; e (iv) reconhecer os avanços obtidos. O programa está embasado em cinco categorias de gestão aplicadas à propriedade, compreendida nas respectivas linhas de ação, como consta no Quadro 7.

Quadro 7 - Linhas de ação do programa Soja Plus

Categoria	Linhas temáticas de ação	Ações
Qualidade de vida no trabalho	Saúde Ocupacional	-Procedimentos de garantia de acesso à água potável; alimentação adequada e instalações em boas condições sanitárias para trabalhadores. -Procedimentos de primeiros socorros, assistência médica e pronto atendimento em casos de acidentes.
	Segurança Ocupacional	- Prevenção de Riscos Ambientais. -Procedimento para orientação e uso de Equipamentos de Proteção Individual
	Relações Trabalhistas	-Plano de controle de exigências legais e jornada de trabalho. -Procedimentos de orientação aos funcionários com relação às atividades desenvolvidas que apresentem riscos para a integridade física.
Melhores práticas de produção agrícola	Gestão das práticas de produção	- Monitoramento da fertilidade dos solos. - Monitoramento da qualidade dos recursos hídricos. -Monitoramento das emissões de gases de efeito estufa. - Plano de redução, reutilização e reciclagem. -Procedimentos de uso de técnicas conservacionistas. - Plano de uso responsável de químicos.
	Gestão de impactos sobre recursos naturais	-Mapeamento dos recursos hídricos, das áreas de preservação permanente e da reserva legal. - Adequação ao novo Código Florestal. -Procedimentos para mitigação dos impactos ambientais.
Viabilidade Financeira e Econômica		- Planejamento financeiro. - Controle de custos. - Mecanismos de gestão de risco.
Qualidade do produto		-Plano de avaliação dos perigos e pontos críticos de controle. -Monitoramento do uso de potenciais contaminantes. -Procedimentos para produção, transporte, armazenamento e beneficiamento. -Logística e infraestrutura de transporte, armazenamento e beneficiamento
Responsabilidade Social		-Procedimentos para interação com as comunidades locais e resolução de conflitos de interesse. -Desenvolvimento de projetos sociais individuais e coletivos.

Fonte: Soja Plus (2014)

Para diagnosticar os desafios e oportunidades, o primeiro passo estabelece a aplicação de um check-list para a constituição de referenciais auditáveis, o processo norteará as boas

práticas agrícolas e sociais adotadas pelos empreendimentos. Após o diagnóstico, é planejada uma estratégia de promoção de ações de apoio e fomento através de cursos e assistência técnica. Todos os cursos, dias de campo, materiais técnicos e assistência técnica fornecidos às propriedades são desenvolvidos e baseados nas cinco categorias de gestão rural, e seguem as respectivas linhas temáticas.

Após um ano de assistência técnica e extensão nas propriedades, é feito um diagnóstico completo do cumprimento das normas ambientais e sociais, com o intuito de receber um reconhecimento diferenciado e incentivar um processo de melhoria contínua dos aspectos ambientais e sociais do empreendimento, o atestado Soja Plus é dividido em duas categorias conforme o grau de atendimento. Caso o produtor atenda com 80% de todos os requisitos, ele será certificado com o selo Soja Plus Prata, e no caso de cumprimento de no mínimo 90% de todos os requisitos, ele será atestado com o selo Soja Plus Ouro. O sistema de avaliação define diferentes tipos de não conformidades que podem ser encontradas durante o monitoramento de campo: (i) não conformidade crítica; (ii) não conformidade maior; ou (iii) não conformidade menor.

Para a avaliação final o programa aplica um questionário que conta com quatro (4) princípios, vinte e um (21) critérios, cinquenta e um (51) indicadores e cento e dezenove (119) verificadores. Este documento objetiva orientar os técnicos rurais quanto aos procedimentos de verificação dos princípios, dos critérios e dos indicadores estabelecidos.

Esse sistema de avaliação possibilita uma oportunidade de melhoria contínua da gestão ambiental e social da propriedade. Ao final do processo, será apresentado ao produtor rural um relatório sobre o status social e ambiental da propriedade rural auditada.

A soja é a *commodity* que melhor ilustra a possibilidade de padrões trabalhistas e ambientais tornarem-se barreiras não tarifárias cujos riscos são: os comerciais como a perda de acesso a mercados, principalmente o europeu; os econômicos, pois os instrumentos de certificação impactam os custos; os institucionais, que incidem na reputação de empresas e produtos, e abalada nos mercados internacionais; e os sociais, que impactam na retração do emprego e da renda nas regiões produtoras (SCHOUTEN E VERENA, 2015).

2.3. Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

Embora a RSE esteja cada vez mais presente, este é um tema que tem sido abordado e estudado desde a década de 1950. Por muito tempo que a RSE provoca intenso e controverso debate que levou à construção do seu conceito, consolidação de teorias, abordagens e modelos, e também pela evolução do próprio conceito de empresa, do questionamento e

aplicação da ética em seu contexto organizacional, e seu papel na sociedade. Para uma melhor compreensão do tema lançado neste estudo, é necessário apresentar uma contextualização acerca da RSE, com o intuito de assimilar e analisar a introdução das ideias, bem como o seu crescimento e fortalecimento no âmbito das empresas. Para isso, faz-se um breve resgate de seu histórico, bem como o envolvimento de diversos autores quanto ao seu conceito e sucessivos modelos de representação.

2.3.1 Contextualização histórica da Responsabilidade Social Empresarial

A era moderna da responsabilidade social iniciou nos anos de 1950, desencadeando o processo de construção de um conceito acerca da RSE. A década de 1960 chamou a atenção para a necessidade urgente de mudanças nos métodos de atuação das empresas. Atribuem-se às empresas a responsabilidade de afetar amplos interesses na totalidade do sistema social, além dos próprios interesses técnicos e econômicos. Na década de 1970 os conceitos se proliferaram, iniciam-se pesquisas relacionadas ao tema e surgem entidades específicas acerca da RS. Nos anos 80 os estudos focam a hipótese de que as empresas socialmente responsáveis seriam lucrativas. A partir dos anos 90, são incorporados à responsabilidade social temas alternativos, tais como: *stakeholders*, ética e a *performance* social corporativa. Com o impulso gerado pela globalização, as questões inovadoras oriundas de estudos no exterior sobre RS chegam ao Brasil. Dos anos 2000 em diante, destacam-se os temas alternativos relacionados à RS (SOUZA, 2003; BARBOSA e LEMME, 2007).

2.3.1.1. A Responsabilidade Social Empresarial na década de 1950

A produção formal, escrita, sobre responsabilidade social é um produto do século XX, notadamente a partir da década de 1950. A RSE, até a década de 1950, assume uma dimensão estritamente econômica e é entendida como a capacidade empresarial de geração de lucros, criação de empregos, pagamento de impostos e cumprimento das obrigações legais (TENÓRIO, 2006).

Carroll (1999), em seu artigo *Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct*, publicado em no *Business and Society*, deu uma significativa contribuição para o entendimento da evolução histórica e conceitual da Responsabilidade Social quando delineou um panorama dos anos 1950 até os 1990. Segundo esse autor, os anos 1950 foram considerados a era moderna da Responsabilidade Social. Trabalhos como o de Eelss (1956), Heald (1957) e Selekman (1959) abordaram, respectivamente, questões éticas e

compromissos com a sociedade, demonstrando o despertar do assunto para o ambiente acadêmico e corporativo.

Os primeiros vestígios documentados do conceito de RSE remontam ao início do século XX, e, é unânime que a era moderna da responsabilidade social começa na década de 1950 com a publicação do livro de Howard R. Bowen (1953) “*Social Responsibilities of the Businessmen*” (Responsabilidade Social dos Homens de Negócio), ao questionar que tipo de responsabilidades para com a sociedade pode-se, legitimamente, esperar que os homens de negócios assumam (CARROLL, 1999; TENÓRIO, 2006; LEE, 2008).

De acordo com Lee (2008), o trabalho primoroso de Bowen, define RSE como as obrigações dos homens de negócios para adotarem políticas, tomarem decisões ou seguirem linhas de ação que são compatíveis com os fins e valores da nossa sociedade. O autor acreditava que as empresas eram centros vitais de poder e de decisão e que as suas ações tocavam a vida das pessoas em muitas áreas.

Sua base teórica foi focada na ideia de que os negócios concentram o poder e que as ações empresariais interferem significativamente na vida da população, em diferentes perspectivas. Isso foi o mote para lançar dúvidas sobre quais seriam as responsabilidades, junto à sociedade, dos chamados homens de negócios. O que o leva a defender a ideia de que as empresas precisam compreender de modo amplo seus impactos diante da sociedade e que o desempenho ético e social deva ser resultado de avaliações de auditorias e consequentemente incorporados à gestão.

Apesar de toda expectativa em torno da obra de Bowen, logo surgiram as críticas e Theodore Levitt (1958) foi um dos primeiros a alertar o mundo para os perigos da RSE, referindo que os negócios terão mais hipóteses de sobreviver se não existirem estes disparates, ou seja, a maximização do lucro no longo prazo deve ser o objetivo dominante, quer na prática, quer na teoria. O autor defendia que as preocupações sociais e da qualidade de vida da sociedade não eram da esfera da empresa, mas sim do governo e temia que a atenção para a RSE prejudicaria a motivação para o lucro (LEVITT, 1958).

Embora a década apresente os primeiros argumentos contra, os anos 50 são dominados pelo trabalho de Bowen, considerado um conceito filosófico, quer dizer, de cunho ideológico, mas que contribuiu positivamente para o debate sobre o tema, nas décadas seguintes, sobretudo, a respeito da ética empresarial.

2.3.1.2 A Responsabilidade Social Empresarial na década de 1960

O desenvolvimento da RSE se apoia em um ambiente de rápida mudança social e pressão de grupos como os ativistas ou ambientalistas, para que as empresas adotassem atitudes, práticas e políticas socialmente responsáveis, começando a existir um consenso nos círculos econômicos que as empresas e os seus líderes deviam ser socialmente responsáveis. Nesse período, a literatura sobre RSE expandiu-se significativamente, centrando-se na formalização de seu conceito para identificar a sua importância para as empresas e para as pessoas (CARROLL e SHABANA, 2010).

O assunto passa por um processo de popularização, com a criação de um ambiente favorável para o aparecimento de novos paradigmas, predominando a visão de que as obrigações das empresas vão além de maximizar lucros, devendo as mesmas utilizar parte dos seus recursos para fins sociais e não somente para os interesses privados. É o período caracterizado pela busca de uma conceituação sobre o tema da responsabilidade social a ser assumida pelas empresas.

Seguindo nesta direção, Davis em 1967, define RSE a partir do estudo que realizou voltado para a análise das escolhas e ações, tomadas por empresários, que não se limitavam aos objetivos financeiros e operacionais imediatos das empresas. Sua ideia ficou conhecida como lei de ferro, segundo a qual as responsabilidades sociais dos homens de negócios são diretamente proporcionais ao seu poder, ressaltando que este poder poderá ser perdido caso a empresa não desenvolva atividades que demonstrem esta RSE (CARROLL, 1999).

Outro ponto marcante da época foi que as ações de responsabilidade social concentravam-se na preocupação em definir se a obrigação com a filantropia e obras de caridade era do dirigente da organização ou da sociedade. Esse comportamento era baseado, sobretudo, na obrigação moral e princípios religiosos compatíveis com os valores da sociedade norte-americana daquela época (CARROLL, 1999).

A década de 1960 foi caracterizada como um período em que a literatura sobre RSC se expandiu e durante a qual o meio acadêmico teve o papel principal de disseminar que a responsabilidade social das empresas ultrapassa os interesses exigidos por lei, muito embora não tenha havido consenso sobre essa responsabilidade. Nessa época, os dois princípios fundamentais da RSC eram a filantropia e a governança.

No cerne das discussões encontrava-se Davis (1960; 1966; 1967), ao questionar a influência das decisões além dos interesses econômicos e técnicos, visando conciliar

responsabilidade e poder. Frederick (1960) e McGuire (1963) consideraram que as responsabilidades da empresa vão além das dimensões econômica e legal para ampliar o bem-estar-social; e, Walton (1967) focalizou as consequências éticas da relação entre empresa e sociedade. Nesse período, as ações de responsabilidade social concentravam-se na preocupação com a filantropia e obras de caridade centrada no dirigente da organização ou na sociedade. Esse comportamento era baseado, sobretudo, na obrigação moral e princípios religiosos compatíveis com os valores da sociedade americana daquela época (CARROLL, 1999).

Em oposição à corrente do pensamento que defendia o comportamento socialmente responsável das empresas havia outra vertente conhecida por sua postura clássica, fundamentada na crença que as forças do mercado impulsionariam a economia, promovendo o bem-estar social. Essa corrente neoliberal que tem Friedman (1962) como seu representante máximo, fortalece as concepções de Levitt (1958) e reivindica que a responsabilidade social das empresas deveria se restringir a somente duas questões fundamentais: a maximização do lucro e a obediência às leis.

O argumento de Friedman (1970) é que a responsabilidade social das organizações deveria estar orientada para gerir recursos e dedicar-se ao crescimento de forma que não represente um ônus para as empresas. Portanto, ao administrarem com eficiência, criando empregos, pagando impostos e gerindo de forma lucrativa, as firmas estariam agindo responsabilmente. Tanto Levitt (1958) quanto Friedman (1962; 1970) argumentaram que as ações sociais são preocupações que diziam respeito a outras instituições, por exemplo, à Igreja e ao Estado.

Diante disso, percebe-se o entendimento de que as empresas devem levar em conta como suas decisões afetam o sistema social como um todo. Para os grandes negociantes, inicia-se uma fase em que estes passam a fazer uso de princípios de RSE, pois entendem esta ação como uma necessidade para o bom andamento dos negócios. No final da década, apareceram trabalhos acerca das temáticas ambientais, segurança no trabalho, regulamentos governamentais, o consumismo excessivo, e o desperdício dos recursos naturais (BORGER, 2001; PENA et al., 2005).

Neste contexto geral da década de 1960, a ideia de RSE supõe que a corporação não tem apenas obrigações econômicas e legais, mas também certas responsabilidades com a sociedade que se estendem além dessas obrigações. A empresa deve assumir interesse na política, no bem-estar da comunidade, na educação, inclusive na felicidade dos seus empregados, e de todo o mundo social. Para terminar esta época, Lee (2008) relata que a

RSE foi impulsionada por motivações externas, socialmente conscientes onde as empresas eram orientadas por uma visão simples de filantropia não procurando nada em troca pelo seu apoio social.

2.3.1.3. A Responsabilidade Social Empresarial na década de 1970

Foi a partir da década de 1970, que o conceito de RSE se expande, conforme a Figura 9, sendo estendido para todos os *stakeholders*, ou seja, para todos os públicos que afetam ou são afetados pelas atividades desenvolvidas pelas empresas. A partir deste ponto, a empresa passa a ser considerada um subsistema de um sistema maior, que é a sociedade. Logo, a gestão empresarial deve se preocupar com os impactos gerados a um plano maior em que está inserida.

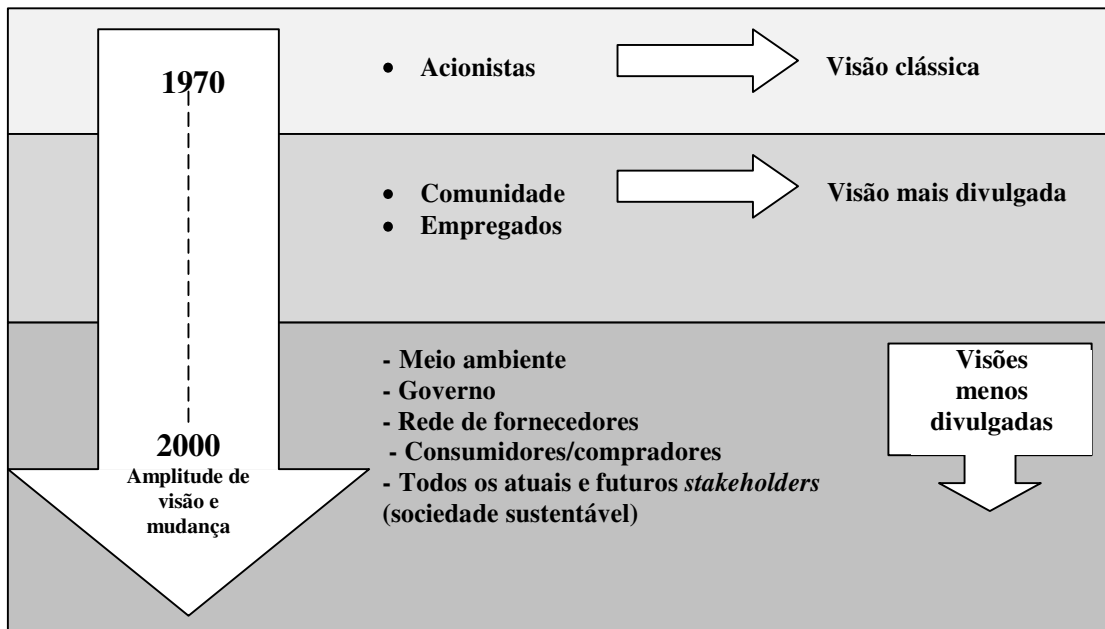


Figura 9 - Evolução histórica da RSE

Fonte: ASHLEY (2005)

Porém, o ponto alto da discussão neste período, acontece por meio da famosa publicação do artigo de Friedman (1970), ao demonstrar ser contrário a qualquer ação empresarial que não defenda os interesses econômicos da empresa e que, por isso, possa lesar os seus acionistas. Afirma que a RSE é aumentar os lucros ao defender que a empresa é socialmente responsável ao ser lucrativa já que desta forma é capaz de gerar empregos, remunerar melhor os seus colaboradores aumentando o seu nível de vida, ao mesmo tempo paga os seus impostos e contribui para o bem-estar público. E finaliza ao argumentar que não existe razão para supor que os empresários conheçam os problemas sociais e que tenham competências para resolvê-los.

Como resposta a esta crítica e incorporando os movimentos sociais dos finais dos anos

60 e início dos anos 70, o debate da RSE reforça a sua conotação normativa, com discursos filosóficos sobre o dever das empresas em promover o desenvolvimento social. As perguntas passaram a ser “como” e “em que medida” as empresas respondem às solicitações sociais já consideradas um dever das organizações (FREDERICK, 1994).

Ao contestar a visão de Friedman, Carroll (1979) defende que a responsabilidade social não se limita à responsabilidade econômica de maximizar o lucro, e propõe um modelo que inclui as questões legais, éticas e discricionárias relacionadas aos diversos *stakeholders*. Assim como Carroll, as ideias de Freeman (1984) contrariam a noção de responsabilidade social de Friedman (1970) e consideram as empresas como instituições sociais que devem se responsabilizar por quaisquer consequências de suas atividades.

A produtividade de ideias que permitiram uma evolução mais consistente a respeito da responsabilidade social foi uma marca muito forte nos anos 1970, algo similar à década anterior relativo à proliferação do tema, continua a acontecer, mas também surgiram abordagens alternativas relacionando a RSC ao Desempenho Social Corporativo (CSP). Dentre as contribuições mais relevantes estão os trabalhos de Johnson (1971), que aborda o equilíbrio entre os interesses da empresa e sociedade e a consciência que as empresas realizam programas sociais para acrescentar lucro.

Já Steiner (1971) explora a ideia de maximização da utilidade, tendo o lucro como fonte da responsabilidade social e a função do negócio contribuindo para a sociedade. Além disso, a publicação do Comitê para o Desenvolvimento Econômico (CED), de 1971, incluía preocupações com as responsabilidades amorfas que as empresas deveriam considerar, tais como questões relacionadas à pobreza, exclusão, degradação urbana, entre outras.

Em seus estudos, Sethi (1975) procurou distinguir o comportamento corporativo entre obrigação social, responsabilidade e responsividade social, são representantes dessa corrente ao defender o inter-relacionamento entre empresa e sociedade,

Borger (2001) descreve que Sethi (1975) num artigo que se tornou um clássico, discutiu as dimensões do desempenho social das empresas e classificou-as de acordo com o seu comportamento social: a obrigação social, que é uma resposta das empresas às forças do mercado e às restrições legais; a responsabilidade social, ao alinhar as ações da empresa de acordo com as normas sociais, valores e expectativas de desempenho; e a responsividade social, definido como um comportamento da empresa face às necessidades sociais.

De acordo com Ackerman (1973) e Frederick (1978), as ações de RSE, inicialmente, se constituem em respostas à sociedade ou às pressões legais. Em um segundo estágio, a empresa caminha para além da obrigatoriedade social, visando

atender aos valores e às expectativas sociais. Já a última etapa é a da responsabilidade social empresarial, que consiste na adaptação das ações sociais às demandas coletivas, a empresa atuando de forma antecipatória e pró-ativa, levando em conta os anseios da sociedade (CARROLL, 1999; BORGER, 2001).

Por último, Carroll (1979) apresenta a primeira visão estrutural da RSE com a seguinte definição: responsabilidade social das empresas engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações num determinado período de tempo. Assim, espera-se que a empresa produza bens ou serviços e que os venda com lucro; que respeite a lei; que tenha comportamentos éticos e que respeite as normas; e que desenvolva ações voluntárias que beneficiem a sociedade. Este modelo teve o mérito de deixar de considerar que os objetivos sociais e econômicos não são incompatíveis. Sua contribuição foi tão importante que o modelo evoluiu ao longo dos anos, e teve contribuições de diversos investigadores (CARROLL, 1979; LEE, 2008).

No final dos anos 70, para Faria e Sauerbronn (2008) a empresa passa a ser percebida como uma entidade moral e as decisões empresariais a serem entendidas para além do nível individual, ou seja, o carácter organizacional passa a caracterizar as decisões como resultado das estruturas empresariais e a RSE muda da esfera individual para a organizacional. Nesta perspectiva, o vocabulário filosófico (bem-estar, dever e justiça) começa a ser gradualmente substituído por uma vertente mais sociológica (poder, legitimidade, racionalidade).

2.3.1.4. A Responsabilidade Social Empresarial na década de 1980

Segundo Lee (2008), nos anos 80 surgiu menos definições originais de RSE, mas houve um incremento na pesquisa sobre o tema com a inclusão de estudos empíricos, ainda foram popularizados diversos conceitos que se interceptam como responsabilidade social, CSP, ética nos negócios ou mesmo a teoria dos *stakeholders*. Os estudos empíricos da época começaram a mostrar sérias preocupações em medir o conceito ou em perceber a sua relação com o desempenho financeiro da empresa. Esta tendência intensificou-se nos anos seguintes e persiste até hoje quando as empresas estão especialmente pressionadas para apresentar resultados.

Na análise de Cochran e Wood, (1984), surgem também os primeiros estudos empíricos que analisam a relação entre RSE e Desempenho Financeiro (DF) e que de certa forma origina a corrente de investigação na área de CSP. Os pesquisadores preocuparam-se em compreender se as empresas socialmente responsáveis também eram financeiramente rentáveis e estudaram a relação entre RSE e DF, e também operacionaliza-se o modelo das 4

dimensões de Carroll (1979) e surge a primeira escala para o conceito de RSE com resultados inconclusivos não permitindo aferir uma relação direta entre as variáveis em análise.

Surge uma evolução do modelo de CSP indo para além das discussões sobre responsabilidade, responsividade e *social issues* (Wartick e Cochran, 1985), com uma tônica marcadamente prática e com o intuito de incorporar as preocupações empresariais, dividindo a RSE em três áreas: princípios, processos e políticas. Apesar dos esforços para tornar o modelo mais útil e aplicável, o seu sucesso foi limitado pela inexistência de medidas e testes empíricos que são necessários para a sua efetividade (Lee, 2008).

O modelo parte da complexidade envolvida no relacionamento entre as empresas e a sociedade, e é formado por três segmentos: 1) princípios de RSE (econômico, ético, legal e discricionário); 2) processos de responsividade (reativo, defensivo, acomodativo e interativo); 3) administração das questões (BORGER, 2001; CARROLL, 1999; WARTICK; COCHAN, 1985).

A RSE é fortemente marcada pelos movimentos sociais e econômicos dos anos 80 que instigam os investigadores a procurar compreender e explicar os diversos fenômenos que vão surgindo. Faria e Sauerbronn (2008) apontam que com a intensificação dos movimento de Estado mínimo, a literatura reflete os ajustes fiscais que ocorreram em vários países, através da diminuição do tamanho do estado com privatizações e desregularização, liberação do comércio internacional e renegociação das relações de trabalho. Desta forma, ocorre um fortalecimento da corrente *Business & Society* em que a empresa e a sociedade estão ligadas entre si através de uma rede complexa de relações cuja teoria dos *stakeholders* é a principal referência.

Há o desenvolvimento da ideia de que toda a empresa é um ator moral, com responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, além de estar inserida em um ambiente de constantes transformações. Na década de 1980, com a revolução decorrente das novas tecnologias e o advento da globalização, surge a corrente Empresa e Sociedade (*Business & Society*) que se define como um contrato entre a empresa e a sociedade que funciona como uma forma de ajustar o comportamento dos negócios aos objetivos sociais (WARTICK e COCHRAN, 1985; ENDERLE e TAVIS 1998).

Ao considerar a relevância dos trabalhos nos anos 1980, Carroll (1999) revela que mereceram destaque, principalmente, o conjunto de ideias de Jones (1980) em defesa da obrigatoriedade da confiança e cooperação constituídas voluntariamente, nas repetidas transações com outros grupos na sociedade, além dos *stakeholders* legalmente reconhecidos, abordagem, que de certa maneira, acata a discussão de Preston e Post (1975)

sobre a responsabilidade pública. Na realidade, a principal contribuição de Jones é a sua proposição, redefinindo a RSC como um processo na tomada de decisão e não somente como um jogo de resultados, e, sobretudo, as obrigações da empresa para com a sociedade se davam em função do voluntariado dos seus funcionários e da amplitude das obrigações de RSE.

2.3.1.5. A Responsabilidade Social Empresarial na década de 1990

Srouf (2003) argumenta que a década de 1990 foi marcada por uma ascensão de mudanças tecnológicas, abertura comercial e conseqüente abandono do modelo protecionista do Estado. Com a figura do capital volátil, especialmente, das multinacionais nos países em desenvolvimento, ocorre, por imposição estrutural, a adoção de um modelo de integração competitiva no mercado mundial. Logo, isso representou um dos desafios gerenciais mais significantes na história recente da Administração, e que também contribuiu para a consolidação do conceito da responsabilidade social corporativa.

Paralelo aos acontecimentos, os anos de 1990 são considerados os da gestão estratégica e da integração da teoria dos *stakeholders* com inúmeros autores a abordarem a questão da RSE (Berman et al., 1999; Clarkson, 1995; Donaldson e Preston, 1995; Freeman, 1994; Freeman e Evan, 1990; Frooman, 1999; Jones, 1995, 1999; Jones e Wick, 1999; Mitchell et al., 1997). Para além desta associação, são desenvolvidos diversos conceitos ancorados na RSE como a Cidadania Corporativa (CC), Governança Corporativa, Ética de Negócios, Filantropia Empresarial, entre outros.

Numa análise da utilização e referência dos principais modelos conceituais de responsabilidade social desenvolvidos, o modelo de Carroll (1979, 1991) e o modelo de Wood (1991) têm grande representatividade conceitual e são os mais referenciados no campo de estudo da responsabilidade social, principalmente no Brasil. O modelo de Quazi e O'Brien (2000) apresenta uma visão mais recente sobre o tema e, embora menos difundido, tem representatividade e vem sendo referenciado em diversos estudos acerca da RS (CAVALCANTI e FALK, 2007; MORETTI e FIGUEIREDO, 2007; PEREIRA e FILHO, 2006; MACHADO FILHO e ZYLBERSZTAJN, 2003; BORGER, 2001).

Segundo Oliveira (2008), neste período todas as tendências de movimentos da sociedade civil, governos e empresas começaram a convergir num movimento maior, conhecido atualmente por RSE, envolvendo as muitas dimensões dos diversos movimentos organizados, com demandas sobre as empresas nas questões ambiental, ética, social, econômica e política.

Um dos contributos mais importantes desta década deve-se a Wood (1991) que integra o modelo de Carroll (1979) e de Wartick e Cochran (1985). A autora apresenta a seguinte definição de RSE que é depois a base de um novo modelo de RSE: a configuração de uma organização empresarial em princípios de responsabilidade social; processos de responsabilidade social; e políticas, programas e resultados observáveis; e como eles se relacionam com as relações sociais da empresa.

Outro autor de referência em RSE, Archie Carroll, revê o modelo apresentado em 1979, passando a designar a componente discricionária por filantrópica e sugerindo que esta dimensão englobasse a CC (Carroll, 1991). As 4 dimensões do modelo passaram a ser dispostas numa pirâmide apesar de existir a referência que as empresas não devem analisá-las de forma sequencial mas sim atender todas as dimensões em simultâneo.

O que se nota é que, no sentido de definições, poucas contribuições foram dadas. Datam dessa época pesquisas que objetivaram aperfeiçoar modelos teóricos e de desempenho social corporativo, elaborados em décadas anteriores, como o de Carroll (1999), que expressou na forma piramidal as dimensões da RSE, numa evolução à sua própria representação elaborada em 1979; e de Wood (1991), que sugeriu um modelo mais amplo de desempenho, com base em Carroll (1999) e Wartick e Cochran (1985).

2.3.1.6. A Responsabilidade Social Empresarial a partir dos anos 2000

Nos últimos tempos, a sociedade passou a cobrar mais das corporações, exigindo maior preocupação com os aspectos sociais da comunidade. Inicialmente, houve questionamentos acerca das relações de trabalho, benefícios e encargos trabalhistas. Posteriormente, o foco foi deslocado para as questões ambientais, as diferenças de oportunidades para os gêneros e raças, a segurança e a empregabilidade.

A RSE do século XXI reflete todas estas mudanças e, apesar de não existirem muitas definições novas, a tendência da última década de associação a conceitos semelhantes mantém-se. É possível perceber que cresce entre os empresários o interesse em compreender e aplicar ferramentas que possibilitem um modelo de produção envolvendo práticas de sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável e o tema passa a ser parte integrante de todas as discussões de RSE (Carroll e Shabana, 2010).

Atualmente, não existe uma linha divisória entre os problemas externos e internos das empresas, procura-se, sobretudo, a ética e a transparência empresarial, onde tanto os problemas quanto as decisões são compartilhados com os *stakeholders*. As organizações empresariais devem contribuir para a busca de soluções das questões sociais, pois, caso

contrário, colocam em risco sua credibilidade, sustentabilidade, e legitimidade (TAPSCOTT; TICOLL, 2005).

Nos anos 2000 a RSE ganha importância, o que leva ao envolvimento de diversos setores da sociedade, gerando conceitos, metodologias e estratégias voltados para a questão da RSE, cujo conteúdo ainda não está demarcado e definição enfrenta constantes contradições. Existe, porém, uma distância entre o discurso e a prática: muitas ações ditas como RSE não podem ser assim consideradas (VENTURA, 2005).

Em 2001, a Comissão Europeia (CE) lança o Livro Verde definindo RSE como um conceito no qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com os stakeholders numa base voluntária. Diz respeito ao que as empresas decidem fazer para além das exigências mínimas legais e obrigações decorrente de acordos coletivos, a fim de atender às necessidades da sociedade.

Além disso, o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) assume um papel preponderante na difusão da RSE e vai mais longe ao definir este conceito como um compromisso assumido por empresas que contribuem para um desenvolvimento econômico sustentável trabalhando em conjunto com os seus empregados, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para aumentar a sua qualidade de vida (Tsoi, 2010).

Em 2003 surge um trabalho importante, que consiste na reformulação do modelo proposto por Carroll (1979, 1991). Schwartz e Carroll (2003) afastam a representação piramidal do modelo de RSE que integra 4 categorias para utilizar o diagrama de Venn incluindo apenas 3 domínios: econômico, ético e legal. A nova abordagem veio eliminar a noção de importância atribuída pela pirâmide e permitir a sobreposição de domínios reforçando a ideia de que as empresas podem assumir diferentes responsabilidades em simultâneo.

Na vertente estratégica, os trabalhos de Porter e Kramer (2002, 2006) assim como os de Husted e Allen (2009) e Husted e Salazar (2006) são a referência desta época. Apresentam em consenso a definição de CSP como a capacidade da empresa conhecer e exceder as expectativas dos stakeholders em relação aos temas sociais, o que torna uma peça fundamental para o ajuste entre os temas sociais e a sua correspondência com as estruturas e as estratégias.

Ao analisar-se a Figura 10, é possível perceber que na década de 1950 só havia menção a duas classes de conceitos, a ética nos negócios/filantropia empresarial/ caridade e a responsabilidade social empresarial/responsabilidade social dos homens de negócios. Em 1960 a responsabilidade social corporativa se incorporou a essa lista. De 1975 em diante a

responsividade social passou a figurar. Mas é a partir de 1985 que a inclusão de novos conceitos se intensificou, diminuindo a distância entre um e outro, tendo sido acrescentados o modelo de *stakeholder*, o desempenho social corporativo, a retidão social corporativa, o desenvolvimento sustentável, o *triple bottom line* (expressão que indica equilíbrio entre os resultados econômicos, sociais e ambientais da empresa) e a cidadania corporativa.

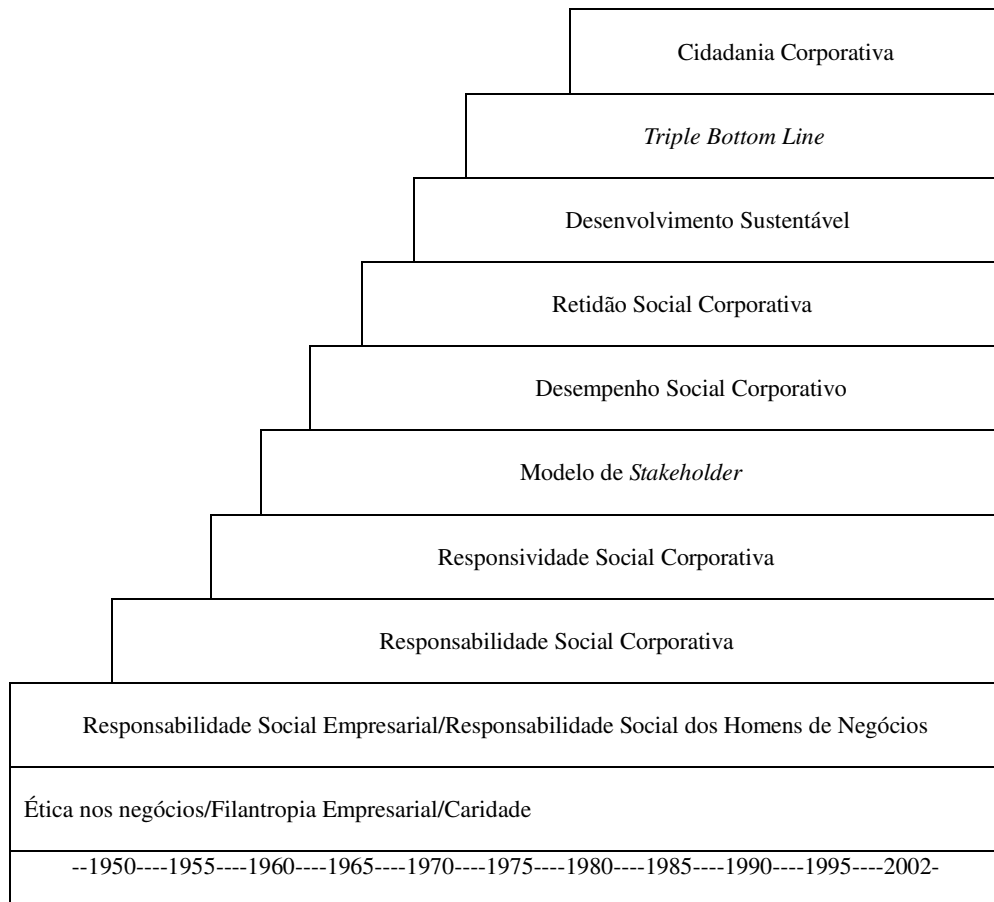


Figura 10 - Desenvolvimento de conceitos relacionados à RSC
Fonte: Mohan (2003)

Elkington (2001) e Pasa (2004) indicam que a RSE surge como um novo paradigma empresarial, no qual os negócios trazem para sua gestão as expectativas e pressões dos *stakeholders* nos processos organizacionais, ou seja, ratificam o posicionamento em relação ao debate da necessidade de se considerar esses envolvidos na tomada de decisão empresarial. A responsabilidade social, assim, deve ser entendida como uma extensão na forma de gerenciamento que as organizações devem adotar a partir da ideia de atuação como negócio sustentável (KRUGLIANSKAS et al., 2009).

Por último, vale a pena destacar o papel do Instituto Ethos, no Brasil, na promoção de práticas de responsabilidade social que considera a RSE como uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se

relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (Ethos, 2013).

2.3.2 A consolidação do conceito de RSE e seus estágios

A discussão a respeito da definição do termo RSE pode ser entendida como antiga, tanto quanto as próprias definições de uma organização empresarial e seus negócios, e tem assumido aspectos diferentes na mesma medida em que o papel e a influência das empresas na sociedade vêm se transformando em um contexto contemporâneo, ao mesmo tempo em que ocorrem conquistas na esfera social. A falta de consenso na definição é evidente, considerando sua grande abrangência de termos e conceitos relacionados, porém, ao longo do tempo, estas definições devem evoluir naturalmente. Desta forma, a RSE pode ser vista como inerentemente subjetiva, contudo, em seu núcleo, seus sinônimos consistem nas políticas e práticas das organizações claramente articuladas, que refletem a responsabilidade de seus negócios para com o desenvolvimento da sociedade (MATTEN; MOON, 2008).

Destarte, Lindgreen, Swaen e Maon (2009) advertem que muitas ambiguidades cercam o conceito de RSE, a principal diz respeito a quais práticas de negócios devem ser reconhecidas como responsáveis. No entender destes autores, a RSE representa o compromisso contínuo de uma organização em comportar-se de forma ética e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando a qualidade de vida dos colaboradores e seus familiares, bem como da comunidade local e da sociedade em geral. Abrange os esforços das organizações em agir de forma a envolver-se em uma grande variedade de problemas sociais e ambientais. Dahlsrud (2008), no estudo em que analisa 37 definições do termo, revela que o conceito possui cinco dimensões, as quais estão elencadas no Quadro 8.

A última dimensão trata da voluntariedade em responsabilidade social, ou seja, ações proativas. A proatividade em RSC, neste contexto, pode ser considerada como estratégias e práticas de negócios, adotadas voluntariamente pelas empresas e que vão além dos requerimentos regulatórios, de modo a gerenciar suas responsabilidades sociais, bem como contribuir positivamente para a sociedade. É um padrão de práticas empresariais voluntárias que abarca as dimensões econômica, social e ambiental em um nível acima do exigido pelo governo e sociedade (TORUGSA; O'DONOHUE; HECKER, 2013).

Quadro 8 – Dimensões da RSC propostas por Dahlsrud

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO	EXEMPLO DE ARGUMENTO
Ambiental	Ambiente natural	- Ambiente limpo
		- Gestão ambiental
		- Preocupações ambientais nas operações de negócios
Social	Relação Negócios e Sociedade	- Contribuir para uma sociedade melhor
		- Integrar preocupações sociais nas operações de negócios
		- Considerar o escopo completo de seu impacto nas comunidades
Econômica	Aspectos socioeconômicos ou financeiros, incluindo a descrição da RSC em termos de operações de negócios	- Contribuir para o desenvolvimento econômico
		- Manter a lucratividade
		- Operações de negócios
Stakeholder	Stakeholders ou grupos de Stakeholders	- Interações com os <i>stakeholders</i>
		- Como as organizações interagem com os funcionários, comunidade, fornecedores, consumidores e comunidades
		- Tratamento aos <i>stakeholders</i>
Voluntariedade	Ações não prescritas por lei	- Baseado em valores éticos
		- Além de obrigações legais
		- Voluntária

Fonte: Dahlsrud (2008)

O desenvolvimento de teorias sobre RSE contou com aquelas que são consideradas como as mais importantes e significativas contribuições, de Carroll (1979), Wartick; Cochran (1985) e Wood (1991). Tais teorias demonstram foco predominante nas relações entre as políticas de RSE e o desempenho financeiro de organizações, a motivação de colaboradores, ou entre a percepção do consumidor (BROWN; DACIN, 1997; HANDELMAN; ARNOLD, 1999; SEN; BHATTACHARYA, 2001).

Os empresários e os acadêmicos transformaram a RSE num guarda-chuva que abriga diferentes constructos, semelhantes entre si e que competem com significados similares, como CC, desempenho social, práticas éticas, gestão de stakeholders, governança, sustentabilidade empresarial, responsividade empresarial, *triple bottom line*, entre outros (CARROLL, 1979; SOLOMON, 1993; ELKINGTON, 1997; MARREWIJK, 2003; WADDOCK e BODWELL, 2004; DAHLSTRUD, 2006; LIEDEKERKE e DUBBINK, 2008; CARROLL e SHABANA, 2010; PARMAR et al., 2010).

Para Borger (2001), o foco das empresas orientadas para a RSE não implica que a gestão empresarial minimize os seus objetivos econômicos e deixe de atender aos interesses de seus proprietários e acionistas, pois, uma empresa é socialmente responsável se desempenha seu papel econômico na sociedade produzindo bens e serviços, gerando empregos, retorno para os seus acionistas dentro das normas legais e éticas da sociedade. Mas cumprir o seu papel econômico não é suficiente; a gestão das empresas é responsável pelos efeitos de sua operação e atividades na sociedade.

A constante evolução e aperfeiçoamento do conceito de RSE estão relacionados à proposição de diferentes ideias. Existe uma relação com a ideia de responsabilidade legal e para outros pode significar um comportamento socialmente responsável no sentido ético. Trata-se de um conceito complexo e dinâmico, com significados diferentes em contextos diversos. Portanto, não é possível estabelecer um manual para as empresas visando adotar práticas para uma gestão socialmente responsável, sem antes compreender a sua evolução e dinâmica.

É comum associar o conceito de RSE ao entendimento de que as decisões e os resultados das atividades das organizações alcançam um universo de atores sociais muito mais amplo do que o composto por seus sócios e acionistas. Muitas das decisões e atividades dos negócios têm consequências para a comunidade local, para o meio ambiente e para muitos outros aspectos da sociedade.

A RSE é um tema de destaque no atual contexto das organizações. Segundo Davis (1960), a Responsabilidade Social da empresa seria a resposta e a consideração às questões para além das estritamente econômicas, técnicas e legais do funcionamento da empresa.

Na definição de RSE, Zenisek (1979) propôs um ajuste entre duas componentes, a ética empresarial e as expectativas da sociedade para com o setor econômico privado, e ainda quanto às expectativas da sociedade para com as empresas, elencou um conjunto de atitudes a que as empresas devem atender: (i) deve cooperar com o governo com todas as suas capacidades; (ii) não deve degradar o ambiente; (iii) deve fazer tudo o que é possível para ajudar os grupos minoritários; (iv) uma empresa é um ator na sociedade em conjunto com todas as responsabilidades que a cidadania acarreta; (v) deve participar ativa e abertamente na política; (vi) uma empresa depende da sua imagem pública, portanto deve ceder às exigências da sociedade; (vii) deve trabalhar ativamente para promover a justiça social; e (viii) uma empresa é tanto uma instituição social como econômica.

Segundo o ETHOS - Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social - (2011), RSE é a forma de gestão amparada pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

A RSE resgata, segundo Torres (2008) a função social da empresa, que tem o objetivo principal de promover o desenvolvimento humano sustentável. Na segunda metade do século XX, esse objetivo transcende o aspecto ambiental e se estende por outras áreas como social,

cultural econômica e política. A RSE busca superar a distância entre o social e o econômico e obriga as empresas a repensarem seu papel e a forma de conduzir os negócios. A empresa passa a ser responsável pelo desenvolvimento da sociedade na qual está inserida, com a prática de ações que estimulam o bem-estar comum.

Como é o caso de citar os processos ditados pelos conceitos legais, políticos, econômicos, filantrópicos, éticos, ambientais e comunitários que regem as relações sociais e empresariais. Além desse aspecto da interação entre as pessoas, a responsabilidade social também envolve o reconhecimento da necessidade de cada pessoa em preservar o ambiente e seus recursos para si e para as futuras gerações, produzindo e consumindo bens e serviços, sob o conceito de desenvolvimento sustentável e sua transformação em ações concretas. Para que a atuação das empresas seja efetivamente moldada pela RSE, faz-se necessária a construção de relações confiáveis e duradouras com todos os *stakeholders* ou segmentos envolvidos com a organização (Melo Neto e Froes, 1999).

Cornejo (2009) considera que a RSE deve ser vista como uma busca de soluções econômicas e materiais para as necessidades sociais, servindo ao propósito de gerar desenvolvimento. Destaca que esse desenvolvimento não é apenas a acumulação de capital, maior produtividade e desenvolvimento tecnológico, mas envolve mudanças quantitativas e qualitativas, compreendendo quatro aspectos fundamentais: econômico, fundamental para financiar, por exemplo, infraestrutura; social, gerando condições como saúde e educação para integrar cada indivíduo à sociedade; ambiental, observando as condições de uso dos recursos naturais para que a sociedade não perca o seu capital natural, causa de geração de pobreza; e institucional, que engloba os órgãos nacionais, a legislação e as estruturas de poder.

Para Barbieri e Cajazeira (2012), a definição de RSE que consta na norma ISO 26000, compreende o comprometimento de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento transparente e ético que seja compatível com o desenvolvimento sustentável e o bem estar da sociedade. Que leve em consideração as expectativas dos *stakeholders* e que esteja em conformidade com as leis aplicáveis, é importante também ser compatível com os padrões internacionais de comportamentos e deve estar integrado por toda a organização. Esta definição da norma ISO 26000 sobre responsabilidade social é convergente com o movimento do desenvolvimento sustentável.

Buscando o equilíbrio, a definição preliminar de RSE a ser usada na norma ISO26000 constitui na responsabilidade de uma empresa pelos impactos sobre a sociedade e o meio ambiente gerados pelas suas atividades e decisões, por meio de um comportamento ético e

transparente que seja consistente com o desenvolvimento sustentável, considerando as expectativas de stakeholders, coerente com as legislações e normas internacionais, e integrada em toda a empresa (LOUETTE, 2007; BARBIERI, CAJAZEIRA, 2009).

Segundo Garriga e Melé (2004) a área da responsabilidade social tem denotado um acréscimo significativo, havendo uma grande proliferação de teorias e terminologias, e tratam de classificar as teorias mais importantes e relevantes de RSE em quatro grandes grupos: teorias instrumentais, teorias políticas, teorias integrativas e teorias de valores. No Quadro 9 seguinte estão resumidas as principais características de cada uma delas.

Quadro 9 - Teorias de RSE e respectivas abordagens

Tipos de Teoria	Abordagens	Descrição
Teorias Instrumentais (Foco em atingir os objetivos econômicos por meio das atividades sociais)	Maximização do valor para o acionista	Maximização do valor a longo prazo
	Estratégia para obtenção de vantagens competitivas	Investimentos sociais num contexto competitivo. Estratégia baseada nos recursos naturais e nas capacidades dinâmicas da empresa. Estratégia econômica para a base da pirâmide
	Causas relacionadas com o Marketing	Atividades altruístas, reconhecidas socialmente, utilizadas como instrumento de comercialização
Teorias Políticas (Foco no uso responsável do poder dos negócios na esfera política)	Constitucionalismo corporativo	Processos Corporativos de resposta a essas questões sociais e políticas que possam afetar significativamente sobre a empresa
	Teoria integrativa do contrato social	Assume-se que existe contrato social entre a sociedade e as empresas
	Cidadania Corporativa (ou Empresarial)	A empresa é vista como sendo um cidadão com certo envolvimento na comunidade
Teorias Integrativas (Foco na integração da procura social)	Questões da gestão	Processos Corporativos de resposta a essas questões sociais e políticas que possam afetar significativamente sobre a empresa
	Responsabilidade pública	A Lei e as políticas públicas são tomadas como referência para o desempenho social
	Gestão dos <i>stakeholders</i>	Equilibra o interesse dos <i>stakeholders</i> na empresa
	Desempenho da Responsabilidade social	Procura da legitimidade social e de processos para dar respostas adequadas aos problemas sociais
Teorias de Valores (éticas) (Foco no que é correto para atingir o bem da sociedade)	Teoria normativa dos <i>stakeholders</i>	Considera os deveres de lealdade para com os <i>stakeholders</i> da empresa. A sua aplicação requer alguma teoria moral (ex. teoria da justiça)
	Direitos universais	Modelos baseados nos direitos humanos, direitos dos trabalhadores e respeito pelo ambiente
	Desenvolvimento sustentável	Com o objetivo de alcançar o desenvolvimento humano tendo em conta as gerações presentes e futuras
	O bem comum	Orientada para o bem comum da sociedade

Fonte: Garriga e Melé (2004)

Uma das contribuições de Egels-Zandén e Rosén (2014) a respeito do conceito da RSE está no fato de que em questões relacionadas à sustentabilidade, não é aconselhável depender

exclusivamente de atividades deliberadas, tendo em vista a dificuldade de gestores e funcionários compreenderem os motivos da empresa para lançar mão de estratégias sustentáveis, dada a multiplicidade de motivos, dentre eles a ética, a legitimidade e a competitividade. Existe falta de clareza conceitual no que envolve as estratégias emergentes, característica de estratégias que tentam resolver o complexo campo da sustentabilidade.

A abordagem do acionista apresenta-se como a visão clássica da RSE e tem Milton Friedman como seu principal precursor. De acordo com Friedman (1970, p.178), há uma e apenas uma responsabilidade social das empresas: utilizar seus recursos e se envolver em atividades destinadas a aumentar os seus lucros, permanecendo dentro das regras do jogo, sem engano ou fraude. Para Friedman (1970), a responsabilidade social da empresa consiste em gerar lucros dentro da lei. Qualquer aplicação da empresa que não seja a geração de lucros é condenada por ele (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009)

Essa relação também é reforçada por Tachizawa (2011), no qual o conceito de RSE deve enfatizar o impacto das atividades das empresas para os agentes com os quais interagem (*stakeholders*): empregados, fornecedores, clientes, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidades. Esse conceito deve expressar compromisso com a adoção e a difusão de valores, conduta e procedimentos que induzam e estimulem o contínuo aperfeiçoamento dos processos empresariais, para que também resultem em preservação e melhoria da qualidade de vida da sociedade do ponto de vista ético, social e ambiental.

Para Puppim de Oliveira (2008) as grandes transformações nas últimas décadas, nas áreas econômica, social e política influenciaram sobremaneira o comportamento das empresas diante da questão da responsabilidade social. No contexto econômico a RSE torna-se um fator competitivo para as empresas, obtendo-se benefícios financeiros importantes como a redução de custos e a otimização de recursos ambientais tais como a diminuição do desperdício de energia e água. Na área social a RSE tem atuação direta com a criação de ambientes que promovam maior satisfação e integração entre os empregados e familiares, com salários justos e planos de saúde adequados, com reflexos no aumento da produtividade.

Segundo Kreilton (2004), a RSE está relacionada a três escolas de pensamento: (i) a que representa as questões normativas e de valores e julgamentos morais com base na ética empresarial (*business ethics*); (ii) a do entendimento das relações entre Mercado e Sociedade (*business & society*); e, (iii) a da gestão das questões sociais (*social issues management*) a partir das estratégias empresariais. A primeira delas é discutida em modelos como a Matriz da Virtude (MV) proposta por Martin (2002), ilustrada na Figura 11, que entende que a RSE

pode ser motivada por ações de base instrumental (alinhamento inferior com a base ou a organização cívica da sociedade) e/ou moral (alinhamento superior voltado para o mercado).

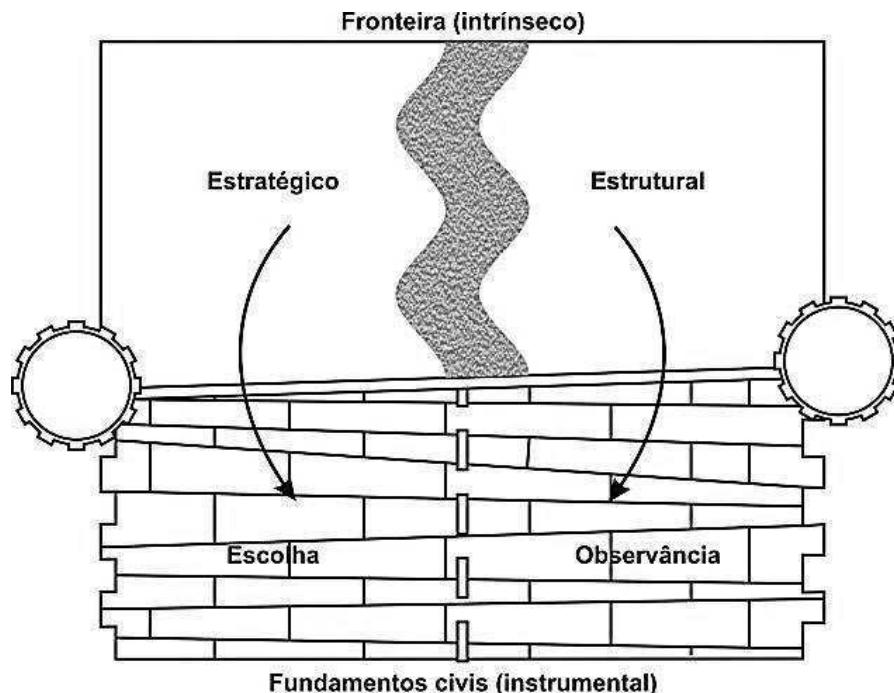


Figura 11 - Matriz da Virtude
Fonte: Martin (2002)

As três escolas de pensamento acima mencionadas partem de campos e princípios bastante distintos, em sua abordagem do questionamento ético e social das empresas. A escola da Ética Empresarial (*Business Ethics*), enquanto ramo da ética aplicada propõe um tratamento de cunho filosófico, normativo, centrado em valores e em julgamentos morais, ao passo que a corrente que poderíamos chamar de Mercado e Sociedade (*Business & Society*) adota uma perspectiva sociopolítica, e sugere uma abordagem contratual aos problemas entre empresas e sociedade. Por fim, a escola da Gestão de Questões Sociais (*Social Issues Management*) é de natureza nitidamente utilitária, e trata os problemas sociais como variáveis a serem consideradas no âmbito da gestão estratégica.

No que diz respeito aos estágios de desenvolvimento organizacional, Mirvis e Googins (2006) esclarecem que as organizações não se comportam de forma homogênea em termos de RSE, mas de maneira heterogênea e híbrida. Logo, as organizações são sistemas vivos e tendem desenvolver ao longo do tempo habilidades para praticar ações mais complexas.

A inexistência de ações sociais corporativas não quer dizer que a organização seja irresponsável, mas apenas sinaliza o que a empresa suporta (cultural, administrativa e financeiramente) e onde se encontra em termos de evolução. Em pesquisa desenvolvida,

Mirvis e Googis (2006) ressaltam que existe uma progressão natural de evolução nas empresas neste segmento. Os autores classificam a RSE em cinco estágios: elementar, engajado, inovador, responsável e transformador, conforme apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 - Estágios de RSE

ESTÁGIO DIMENSÃO	Estágio 1 Elementar	Estágio 2 Engajado	Estágio 3 Inovador	Estágio 4 Responsável	Estágio 5 Transformador
Conceito de cidadania	Prestação de contas, lucros, impostos	Filantropico; proteção aos que vivem ao entorno	Gerenciamento dos <i>stakeholders</i>	Sustentabilidade/ <i>triple bottom line</i>	“Muda o jogo”
Estratégia de Direção	Atendimento legal	Mantém licença para operar	Case de negócios	Crenças e valores	Gerador de novos mercados /mudanças sociais
Liderança	Mínima	Dá suporte	Acompanha	Assume e “abraça” causas	Visionário
Estrutura	Marginal	Funcional	Cruzamento coordenação funcional	Alinhamento organização	Integrado na corrente principal
Posicionamento Gerencial	Defensivo	Reativo	Responsável	Proativo	Define as questões
Relacionamento <i>stakeholders</i>	Unilateral	Interativo	Influencia múltipla	Alianças e parcerias	Multiorganizacional
Transparência	Suficiente para proteger seus interesses	Com o público que possui afinidades	Relatório por ações realizadas	Garante/ Compromisso	Totalmente evidenciado

Fonte: Mirvis e Googins (2006)

No estágio elementar as empresas não valorizam tanto o conceito de cidadania empresarial e se restringem ao cumprimento das leis. No estágio engajado as empresas estão preocupadas com as expectativas da sociedade e começam a adotar ações mais responsáveis. No inovador, as empresas ampliam as suas ações, adotando um conceito mais abrangente de cidadania; posicionam-se como líderes, de maneira mais aprofundada, comprometida, assumindo maiores responsabilidades em seus diversos papéis. No estágio responsável as empresas tomam medidas no sentido de conduzir a RSE para as linhas de negócios. Em termos operacionais, fixam metas e indicadores-chaves de desempenho. Finalmente, no estágio transformador as empresas deixam de imitar e começam a criar, possuem líderes visionários, tais empresas tornam-se referência em RSE.

Segundo Rasche, De Bakker e Moon (2013), a literatura estabelece uma gama de iniciativas específicas para a consecução de projetos que envolvam a implantação de práticas de responsabilidade social a partir de atuação coletiva, tais como parcerias intersetoriais, códigos de conduta, códigos de conduta e padrões de comportamento para redes de *multistakeholders*. Corroborando o exposto, Husted (2003) identifica três formas de estrutura de governança que têm impacto na maneira como as organizações implantam a RSC: (i) as organizações terceirizam a RSC através de contribuições de caridade, uma característica da

abordagem filantrópica; (ii) as organizações procuram internalizar a RSC através de projetos internos; (iii) é utilizado um modelo de colaboração ou parceria.

Para cada estágio de atuação, existem sete dimensões de RSE: conceito de cidadania, estratégia de direção, liderança, estrutura, posicionamento gerencial, relacionamento com seus stakeholders e transparência. Segundo Mirvis e Googins (2006), o conceito de cidadania é visto como o total de ações sociais, princípios adotados e praticados legalmente em uma empresa, que minimizem riscos e maximizem benefícios para todos os *stakeholders*.

É importante ressaltar que ao reconhecer que existe um processo evolutivo natural nas organizações, é necessário compreender quais as trajetórias que levam esse processo de evolução acontecer nas organizações. A trajetória sequencial gerada em RSE, segundo Mirvis e Googins (2006), permite compreender que para a empresa passar do estágio elementar para o estágio engajado é necessário obter credibilidade no assunto. Esta trajetória inicial pressupõe que as organizações possam implantar boas práticas corporativas e que venham a ser reconhecidas por isso. É uma das fases mais complexas, porque a empresa terá que trabalhar valores e crenças ao longo do tempo para incorporar o conceito de RSE.

A segunda trajetória que a empresa terá que percorrer está direcionado ao da capacidade. Momento em que a organização já possui credibilidade e deverá ser capaz de oferecer suporte em RSC. O estágio responsável pode ser conquistado quando a empresa passa pela trajetória em adquirir conhecimento. Nesta fase de transição, a organização necessita de aprofundamento e enraizamento organizacional. As práticas em RSC necessitam estar alinhadas a cultura organizacional.

Durante a trajetória de evolução do estágio responsável para o transformador, a organização deverá assumir uma postura de comprometimento. Para que isso ocorra, suas práticas em RSC deverão estar integradas com seus diversos públicos de interesse e devem ter um caráter contínuo.

Na trajetória de desenvolvimento em RSE, pode-se perceber que a credibilidade, a capacidade, o conhecimento e o comprometimento seguem uma cadeia acumulativa. Nos estágios elementar e engajado, a organização poderá ser comprometida nas ações que desenvolvem, mas se a organização desejar assumir maiores compromissos deverá ter o conhecimento e a capacidade em gestão de RSC.

Pouco mudou nas definições RSE em meio século de história à exceção do contexto que se tornou global, especialmente no que diz respeito à ameaça levantada pelas questões da sustentabilidade e uma recusa sistemática ideológica pela não regulamentação (Fougère e Solitander, 2009). A maior parte dos estudos não apresenta

formulações novas de RSE adotando definições de autores de referência, com especial incidência para Donna Wood e Archie Carroll.

O interesse dos *stakeholders* pelo comportamento empresarial leva, segundo Schommer e Rocha (2007), a RSE à sua terceira onda (*social issues management*), chamada de gestão socialmente responsável. Esta está relacionada ao processo de incorporação de um comportamento socioambiental a todas as dimensões do negócio, a partir das estratégias e objetivos empresariais e de critérios de desempenho econômico e socioambiental.

A abordagem do *stakeholder*, por sua vez, surgiu a partir da constatação de que os interesses dos proprietários não são os únicos a serem considerados na condução das empresas. A abordagem indica que as organizações não são apenas responsáveis perante seus acionistas, mas também devem equilibrar uma multiplicidade de interesses dos *stakeholders*, os quais afetam ou são afetados pelo alcance dos objetivos de uma organização (FREEMAN, 1984 apud VAN MARREWIJK, 2003).

A abordagem ganha corpo a partir dos trabalhos de Freeman em 1984, com a teoria dos *stakeholders*. De acordo com Freeman (1994), *stakeholder* pode ser entendido como pessoa ou grupo com interesse na empresa ou que afeta ou é afetado por ela. Para Clarkson (1995), *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direitos ou interesses em uma empresa e nas suas atividades, passadas, presentes ou futuras.

2.3.3 O modelo de *Stakeholders* e sua relação com a RSE

Um importante conceito que muito contribui para a institucionalização da RSE é a teoria dos *stakeholders*, que nasceu em virtude do desenvolvimento de ideias em torno da responsabilidade social e ambiental, extrapolando a sua intenção inicial de ser mais um modelo de RSE para se tornar uma das teorias mais completas e reforçadoras do tema. Por essa razão, talvez seja a teoria que reúne mais análises literárias. Independente das definições existentes é comum classificar os *stakeholders* em primários (diretamente relacionados com a empresa) e/ou secundários (aqueles que não são abrangidos ou afetados diretamente pela empresa).

Foi com Freeman (1984) que foi intitulada a Teoria dos *Stakeholders* com um modelo de operacionalidade do conceito de Desempenho Social Empresarial (DSE), ao qual um *stakeholder* é considerado qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou é afetado, pelo alcance dos propósitos da firma. O autor apresentou o seu modelo como um mapa, onde a empresa é posicionada no centro e é envolvida pelos *stakeholders* que se ligam à empresa, como apresenta a Figura 12. A decisão de incorporar aspectos sociais e ambientais na

estratégia de uma empresa como forma de gerar valor e vantagem competitiva requer um processo declarado de gestão dos *stakeholders*. E esse processo declarado de desenvolver relacionamentos internos e externos às empresas é conhecido como engajamento dos *stakeholders*. (HART, 1995; SHARMA e VREDENBURG, 1998).

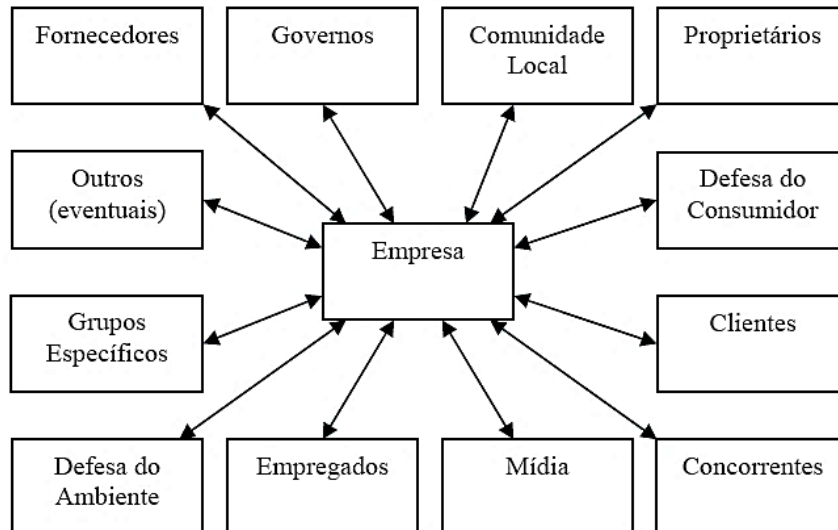


Figura 12 - Modelo Inicial de Freeman (1984)
Fonte: Freeman (1984)

Para Sharma e Vredenburg (1998), o engajamento dos *stakeholders* requer o desenvolvimento de habilidades organizacionais específicas para tal, sendo essa gestão colaborativa considerada uma competência estratégica da empresa. Para que uma companhia possa fazer a gestão dos seus *stakeholders*, é necessário primeiro reconhecê-los (FREEMAN, 1984) e aí definir uma estratégia para lidar com eles. Carroll e Buchholtz (2000) consideram cinco etapas para gestão de *stakeholder*: i) identificar quem são eles; ii) entender suas demandas; iii) identificar oportunidades e desafios para as empresas; iv) considerar a responsabilidade da empresa e selecionar as estratégias para estabelecer comunicações; e v) promover relacionamentos interorganizacionais.

As iniciativas de engajamento de *stakeholders* estão relacionadas a três dimensões do comportamento organizacional: (1) conhecer os *stakeholders* e suas demandas (MAIGNAN; FERRELL, 2004; FREEMAN, 1984), (2) interagir com os *stakeholders* (PAYNE; CALTON, 2004; CAMPBELL, 1997), e (3) tomar decisões que considerem as demandas identificadas (ALTMAN; PETKUS, 1994; FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004). De fato, para um adequado processo de gerenciamento, o primeiro passo é a que a empresa conheça e entenda quem são seus *stakeholders* (FREEMAN, 1984).

Para Savitz (2007) analisar os *stakeholders* significa descrever o ambiente em que a organização está inserida, detectando o grau de influência que eles têm sobre a empresa e de

que forma interferem na gestão empresarial, é ver a empresa com novos olhos, é perceber sob a perspectiva deles. Classifica ainda os *stakeholders* em três tipos: 1) *stakeholders* internos são os que estão na própria empresa como os acionistas, gestores e empregados ou colaboradores da organização; 2) os *stakeholders* da cadeia de valor são considerados os que possuem uma ligação direta com a empresa tal como os fornecedores e clientes; e 3) os *stakeholders* externos que são que se encontram fora, representam o meio externo da organização onde destacam-se os investidores, a comunidade, as organizações não-governamentais, os órgãos públicos, a imprensa, entre outros. Ocorrem ainda ocasiões em que um *stakeholder* pode classificar-se em duas ou mais categorias, por exemplo, um acionista que ocupa uma posição ativa na comunidade.

Segundo Clarkson *et al.* (1994), os *stakeholders* devem ser determinados pelo grau de importância que representam para as empresas. Os autores os separam em dois grupos: *stakeholders* voluntários, que podem ser afetados por terem investido alguma forma de capital (humano ou financeiro) nas empresas, e involuntários, que estão sujeitos a riscos resultantes das ações das empresas. Donaldson e Preston (1994) completam os conceitos de Clarkson *et al.* (1994) quando constatarem que existe uma relação de reciprocidade entre a empresa e seus *stakeholders*, a partir do momento em que os dois lados têm compromissos e papéis a cumprir nesta relação. A seguir o Quadro 11 apresenta algumas definições de *stakeholders*, já consagradas.

Quadro 11- Definições de Stakeholders

<i>Autores</i>	<i>Definições</i>
SRI (1963)	Todos os grupos sem os quais a empresa não pode existir.
Friedman (1970)	Todos os acionistas da empresa (todas as outras entidades são um meio para atingir um fim - a maximização do lucro).
Freeman (1984)	Qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca desses objetivos.
Carroll (1991)	Grupo ou indivíduo que interage com a empresa e que com ela tem interdependência, tendo uma "estaca", reivindicação ou interesse nas operações e decisões da empresa.
Savage et al. (1991)	<i>Stakeholders</i> inclui aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que têm um interesse nas ações de uma organização e têm a capacidade de a influenciar.
Hill e Jones (1992)	Todos os constituintes que têm uma reivindicação legítima sobre a empresa (...) estabelecida através da existência de uma relação de troca que fornece a empresa com recursos críticos (contribuições) e em troca espera que cada um dos seus interesses sejam satisfeitos (por incentivos).
Clarkson (1994)	<i>Stakeholders</i> assumem certas formas de risco como resultado de ter investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, ou alguma coisa valiosa para a empresa ou são colocados em risco como resultado das atividades da empresa.
Wicks et al. (1994)	Grupos que interajam com, dêem sentido e interpretação à organização.
Starik (1994)	Qualquer entidade que surja naturalmente que afete ou possa ser afetado pelo desempenho da organização.
Clarkson (1995)	Pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse numa organização e nas suas atividades passadas, presentes e futuras. Essas reivindicações, direitos ou interesses são resultado das transações ou das ações realizadas com a organização e podem ser legais, morais, individuais ou coletivas.
Donaldson e Preston (1995)	Todos os grupos que tiverem interesses legítimos na atividade corporativa da organização.

continuação

Jones (1995)	Qualquer grupo ou indivíduo com poder para afetar o desempenho da empresa e uma participação (stake) nesse desempenho.
Atkinson et al. (1997)	Um <i>stakeholder</i> é um indivíduo ou um grupo, dentro ou fora da organização, que tem uma stake (estaca) dentro da organização ou que consegue influenciar o seu desempenho.
Campbell (1997)	Os <i>stakeholders</i> são grupos que mantêm uma relação comercial com a empresa e com quem a empresa deve ganhar / manter a sua lealdade.
Hummels (1998)	São todos os indivíduos ou grupos que conseguem legitimidade organizacional para participarem no processo de decisão porque são afetados pelas práticas, políticas e ações das organizações.
Carroll (1999)	Grupos ou pessoas relacionados com negócios que devem ser considerados nas ações ou atividades de responsabilidade social da empresa.
GRI (2000/2006)	<i>Stakeholders</i> são organizações ou indivíduos que possam ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e/ou serviços da organização e cujas ações possam afetar significativamente a capacidade da organização de implementar as suas estratégias e os seus objetivos com sucesso.
Post et al. (2002)	<i>Stakeholders</i> são indivíduos ou constituintes que contribuem, voluntária ou involuntariamente, para as atividades de criação de valor de uma organização e que, por isso, assumem o risco e/ou são seus potenciais beneficiários.
Donaldson (2002)	O termo <i>stakeholder</i> é definido como uma pessoa ou grupo que beneficiarão ou poderão ser prejudicados pelas atividades da empresa.
Orts e Strudler (2002)	Participantes de uma empresa que carregam algum risco económico.
Phillips (2003)	Um <i>stakeholder</i> é um indivíduo ou um grupo que é objeto legítimo de atenção dos gestores e da organização.
Gago e Antolín (2004)	Os <i>stakeholders</i> são todos os que afetam e são afetados pelas decisões da empresa.
NP 4469-1 (2008)	Pessoas, grupos ou organizações que afetam ou são afetados pelas atividades e produtos de uma organização. Para além dos acionistas, as partes interessadas são de tipo interno e de tipo externo
Fassin (2009)	Um <i>stakeholder</i> é qualquer indivíduo ou grupo que mantém uma participação (stake) na organização da mesma forma que um acionista possui ações.
Harrison et al. (2010)	<i>Stakeholders</i> são todas as entidades que estão mais próximos e associados com os objetivos e operações da empresa.
Garriga (2014)	<i>Stakeholders</i> são os grupos ou indivíduos que contribuem, substancialmente ou não, para o processo de criação de valor da empresa.

Fonte: Tantalo e Priem (2016)

Assevera Karkotli (2007) que o conhecimento e o entendimento dos *stakeholders* são imprescindíveis para a prática da RSE. A rede de relacionamento com os diversos públicos interage com vários tipos de parceiros com suas contribuições sociais e demandas básicas, vista à melhoria da qualidade de vida da sociedade. Os *stakeholders* afetam diretamente as organizações, refletindo seus anseios e preocupações com o meio ambiente, direitos humanos, condições de trabalho, proteção aos consumidores e incorporam as novas expectativas que as organizações devam agir cada vez mais com responsabilidade perante a sociedade. Uma boa relação com os *stakeholders* fornece à empresa subsídios para prever e antecipar problemas.

Para demonstrar como os *stakeholders* interferem nas organizações, uma contribuição interessante foi proporcionada por Savage et al. (1991), onde afirmam que uma abordagem correta dos *stakeholders* deve complementar e estender o gerenciamento por meio da adoção de intenções, poder e valores a cada um dos *stakeholders* que a cercam. As ações empresariais sobre cada um dos *stakeholders* observados são sugeridas por meio do modelo de Savage et al. (1991), que classificam quatro grupos para inserção de cada ator mapeado. Diante disso, é

possível identificar todos aqueles que exercerão algum tipo de influência sobre a organização. A seguir, observa-se o modelo de classificação na Figura 13.

		Potencial dos <i>Stakeholders</i> em ameaçar a organização	
		ALTO	BAIXO
Potencial dos <i>Stakeholders</i> em colaborar com a organização	ALTO	<p><u>Tipo 4: Ambíguo</u></p> <p>Estratégia: Colaborar</p>	<p><u>Tipo 1: Dispostos</u></p> <p>Estratégia: Envolver</p>
	BAIXO	<p><u>Tipo 3: Indispostos a apoiar</u></p> <p>Estratégia: Defender</p>	<p><u>Tipo 2: Marginais</u></p> <p>Estratégia: Monitorar</p>

Figura 13 - Diagnóstico dos Tipos de *Stakeholders*
Fonte: Savage et al. (1991)

São quatro tipos de *stakeholders*, a saber: (i) dispostos a apoiar, com baixo potencial em ameaçar e alto potencial em cooperar com a organização; (ii) os marginais, que não são ameaçadores e nem cooperadores, são atores que ficam à margem de todo o processo que envolve a organização e seus *stakeholders*; (iii) os indispostos a apoiar, que têm alto potencial de ameaça, porém, baixo potencial em cooperação; e, (iv) os ambíguos, que têm alto potencial em ameaçar e também alto potencial para cooperar junto ao empreendimento.

De acordo com Savage et al. (1991), a empresa deve promover um diagnóstico sobre seus *stakeholders*, que deve ser feito para identificar aqueles potenciais ameaçadores. Este diagnóstico deverá ser construído em um cenário considerado como pior possível e desenvolver formas de proteger a organização de desagradáveis surpresas. A principal questão é saber o relativo poder de cada *stakeholder* e sua capacidade de ameaçar o negócio.

Geralmente, quanto maior a dependência uma organização tiver de seu *stakeholder*, maior ameaça ele demonstra sobre a organização. Em seguida, este diagnóstico deverá ser feito sobre *stakeholders* que tenham um potencial para cooperar com o empreendimento. Normalmente, esse tipo é ignorado, pois as atenções são direcionadas para os que ameaçam a organização. A estratégia de diagnosticar *stakeholders* cooperativos deve ser igualmente importante à ênfase dada aos ameaçadores, porque permitem a união de forças para solucionar possíveis problemas diante de várias questões.

Para Goldschmidt (2011), o engajamento adequado de *stakeholders* pode trazer vários benefícios para a empresa, entre eles: a identificação das demandas de públicos importantes; a

antecipação e o gerenciamento de conflitos; a melhora na compreensão de impactos, riscos e oportunidades, levando em consideração opiniões de pessoas externas à empresa; a construção de consensos a partir de diferentes pontos de vista; a obtenção de informações que ajudam a melhorar processos internos e de tomada de decisão; a construção de laços de confiança entre o público engajado e a empresa; o aumento do conhecimento dos *stakeholders* sobre as ações e os resultados da empresa e, para isso, é necessário conhecê-los de forma mais aprofundada.

Como sugestão para o estabelecimento de processos de gestão dos riscos reputacionais, Menezes (2011), argumenta que as empresas devem compreender quem são seus *stakeholders* e as questões estratégicas nas quais eles estão interessados; estabelecer um planejamento pró-ativo sobre as questões que podem impactar sua reputação; alinhar a governança e a organização em torno do risco; monitorar, de forma constante, sinais que possam indicar o surgimento desses problemas e o estabelecimento de processos internos, papéis e responsabilidades para a gestão da reputação e para o crescimento sustentável das organizações.

Tendo em conta que a proposta de Freeman (1984) considera um espectro maior de *stakeholders* e não apenas os tradicionais *stakeholders*, uma das questões que desde o surgimento da teoria vêm mobilizando os investigadores da área é como atender a todos os *stakeholders*. Segundo Fassin (2008), isto não é possível e a utilização de critérios de priorização de *stakeholders* sempre foi uma necessidade dentro desta abordagem teórica. Se nem sempre é possível satisfazer a todos, há a necessidade de dar uma maior atenção a determinados grupos em detrimento de outros, daí ocorrem diversas propostas de classificação por importância dos *stakeholders* de uma organização surgiram no meio acadêmico e empresarial.

Para Oates (2013), entre os tipos mais citados e disseminado tem sido o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997), denominado de *Stakeholder Salience*, considerado como o mais discutido e utilizado na literatura. É amplamente reconhecida como uma das contribuições mais influentes na teoria dos *stakeholders*, em que pretende dar resposta a um imperativo inicial colocado por Freeman (1994) chamado “*Principle of Who and What Really Counts*”, ou seja, quem são os *stakeholders* que realmente interessam a uma organização.

Mitchell et al. (1997) propõem um modelo baseado em três atributos: (i) poder, legitimidade e urgência. Poder de negociação de cada *stakeholder* com a organização; (ii) a legitimidade que cada um tem no seu relacionamento com a empresa; e (iii) a urgência que se deve conceder a cada *stakeholder* no atendimento das suas necessidades. A aplicação destes

critérios permitiria às organizações diferenciar cada um dos grupos de interesse e classificá-los por importância para além de facilitar a operacionalização da teoria na medida em que qualifica os grupos de interesse (BRANDÃO *et al.*, 2011).

É possível que um *stakeholder* tenha um, dois ou três desses atributos. De acordo com as combinações possíveis, três tipos de *stakeholders* possuem somente um atributo, três possuem dois atributos e um possui os três atributos, conforme mostra a Figura 14. Os gestores perceberão os *stakeholders* cada vez mais salientes na medida em que eles acumulem a combinação desses três atributos.

Os *stakeholders* que possuem apenas um atributo apresentam baixa saliência. Caso possuam somente o atributo poder, são denominados adormecidos, pois sem legitimidade ou urgência, seu poder não será usado. Se possuírem apenas legitimidade, são chamados discretos. Finalmente, se o único atributo relevante for urgência, são denominados exigentes. Os *stakeholders* que possuem dois atributos apresentam saliência moderada. Caso possuam poder e legitimidade, são chamados dominantes. Se os seus atributos forem poder e urgência, são denominados perigosos. Finalmente, caso possuam legitimidade e urgência, são denominados dependentes, pois dependem do poder de outros grupos de interesse para ter suas reivindicações atendidas.

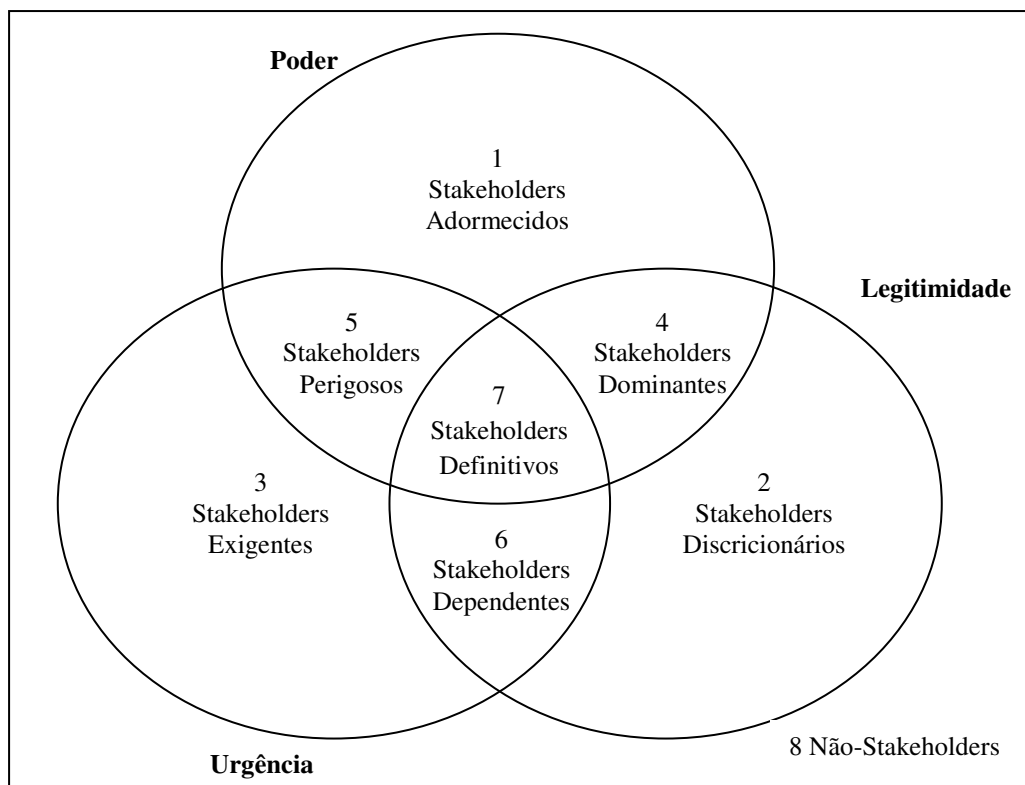


Figura 14 - Tipologia de classificação de *stakeholders*

Fonte: Mitchell et al. (1997, p. 874).

A importância do *stakeholder* será alta quando todos os três dos atributos do *stakeholder* são percebidos presentes pelo gestor. Estes são os *stakeholders* definitivos e são vistos como os que realmente importam para a organização (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). A presença de um, dois ou de três dos atributos poder, legitimidade e urgência nas relações permite classificar os *stakeholders* com base na percepção dos gestores.

Refira-se ainda que este modelo é considerado dinâmico por três razões (Mitchell et al., 1997): os atributos são variáveis (não estáticos ou em estado estacionário), são socialmente construídos (não objetivos) e nem todos os *stakeholders* têm consciência dos atributos que possuem. Nesta dinâmica, os interesses podem variar ao longo do tempo, na medida em que um *stakeholder* pode hoje ter um atributo e adquirir outros (ou perdê-los) sendo o seu papel temporário num contexto e assunto específico (Fassin, 2010; Friedman e Miles, 2006; Jawahar e McLaughlin, 2001).

O modelo proposto se consolida num mapa de relações entre a empresa e os seus *stakeholders*, baseado nos atributos que cada um possui, formando sete tipos distintos que demonstram a capacidade que cada um tem para defender os seus interesses e que permite aos gestores prever comportamentos de acordo com a sua localização no modelo, conforme figura seguinte. Da intercepção destes três atributos, surgem quatro grandes tipos de *stakeholders*: latentes (1, 2 e 3), expectantes (4, 5 e 6), definitivo (7) e não-*stakeholder* (8). As características de cada grupo são apresentadas no Quadro 12.

Os *stakeholders* latentes (1, 2, e 3) possuem apenas um atributo e por esse motivo não são alvo de grande atenção dos gestores. No entanto, apesar disso, os gestores devem estar alertas porque, mais tarde, ou mais cedo, pela dinâmica do modelo e do próprio mercado, poderão adquirir novos atributos e assumir maior relevância. Os *stakeholders* expectantes (4, 5 e 6) possuem dois atributos, são facilmente percebidos pelos gestores e por isso tem uma importância (saliência) moderada.

Estes *stakeholders* podem assumir, atualmente ou no futuro, grande destaque na empresa pelo que devem ser claramente identificados e definidas formas específicas de relacionamento. Na intersecção dos três atributos encontram-se os *stakeholders* definitivos (7) que exigem dos gestores a máxima atenção porque a capacidade de influenciarem as decisões da empresa é muito grande, devendo ter um tratamento prioritário. Por último, o modelo permite ainda identificar os não-*stakeholders* (8) que não reúnem nenhum dos atributos definidos e não devem, por isso, ser considerados como *stakeholder*.

Quadro 12 - Características por Tipo de Stakeholder

		Tipo de Stakeholder	Características	Exemplos de Stakeholders
Stakeholders Latentes	1	Adormecido	O único atributo que possuem é poder. Significa que têm poder para impor a sua vontade à organização, mas carecem de legitimidade e urgência. Têm pouca ou nenhuma interação com a empresa. É necessário analisar a sua capacidade de conseguir outro atributo e assumir maior relevância na vida da empresa.	Empregados demitidos.
	2	Discricionário	Este stakeholder possui legitimidade, mas não tem poder para influenciar a empresa, nem urgência. A ausência destes dois últimos atributos faz com que os gestores não sintam pressão para envolvê-los nas atividades da empresa. Os autores incluem aqui a responsabilidade social corporativa.	Entidades que recebem apoios diversos das empresas.
	3	Exigente	São os grupos de interesse que têm urgência, mas sem qualquer poder ou legitimidade. Os autores referem-se a eles como "mosquitos a buzinar nos ouvidos dos gestores". É necessário perceber os seus movimentos porque podem tornar-se perigosos se conseguirem poder ou dependentes se alcançar legitimidade.	Pessoas isoladas que reclamem da empresa.
Stakeholders Expectantes	4	Dominante	Neste grupo estão incluídos os stakeholders com poder e legitimidade que, geralmente, estabelecem mecanismos formais de relacionamento com a empresa. São importantes para os gestores, têm e requeem muita atenção.	Conselho Diretivo, credores importantes ou líderes da comunidade.
	5	Perigoso	Neste caso existe poder e urgência, mas falta legitimidade a este stakeholder. Por isso, pode ser coercivo ou violento para impor a sua vontade o que o torna perigoso.	Terroristas ou grevistas.
	6	Dependente	São grupos de interesse sem poder, mas com legitimidade e urgência, dependendo do poder de outros stakeholders para fazer valer as suas reivindicações junto da empresa.	Comunidades afetadas pela ação da empresa.
	7	Definitivo	Os stakeholders definitivos possuem todos os atributos, têm grande capacidade para influenciarem as decisões da empresa e a gestão das suas relações com a empresa deve ser prioritária.	Acionistas.
	8	Não-Stakeholders	Quando uma pessoa ou entidade não possui poder, legitimidade ou urgência. Neste caso, não influencia a empresa nem é influenciada pela sua atividade.	

Fonte: Mitchell et al. (1997).

O'Riordan e Fairbrass (2008) comentaram que as principais dificuldades da gestão do relacionamento de uma empresa com os seus stakeholders são, sobretudo, as suas expectativas divergentes e conflitantes; a complexidade do contexto onde as organizações estão inseridas, variando de acordo com a região geográfica e a cultura; e, ainda, o desafio de avaliar o que pode ser considerado e comunicado aos stakeholders como as melhores práticas de RSE.

A teoria dos stakeholders incentiva, portanto, as organizações a gerirem com mais cuidado seus relacionamentos, uma vez que parcerias fortes e duradouras podem trazer benefícios para todos que compõem a cadeia produtiva. Segundo Handfield e Nichols (1999), o desempenho de uma cadeia produtiva é, em grande parte, afetado pelos relacionamentos entre as organizações que a compõem, sendo necessária a construção de parcerias estratégicas. Estas acontecem quando duas ou mais organizações, baseadas no mesmo interesse, possuem ligações econômicas, legais e interpessoais (COUGHLAN, 2002).

2.3.4 Modelos conceituais de RSE

Uma questão bastante discutida na literatura são os modelos conceituais, cujo objetivo se refere a facilitar o entendimento de variáveis que se inter-relacionam; e os modelos de desempenho social corporativo, que visam definir uma maneira de lidar com as questões sociais organizacionais. O desempenho social corporativo foi estudado por diversos autores e, com o objetivo de melhor explicá-lo, diferentes modelos teóricos foram desenvolvidos. A seguir um breve relato dos modelos que contribuíram para o aperfeiçoamento do tema.

2.3.4.1 O modelo de Sethi (1975)

Denominado esquema de Três Estados para classificar as Dimensões do Comportamento Corporativo, é uma representação estrutural para facilitar a análise de atividades sociais corporativas de forma ampla e geral, conforme o Quadro 13. As dimensões adotadas para análise do desempenho social são em nível macro, ou externo à organização. A primeira é a obrigação social e leva em conta o comportamento corporativo econômico referente às forças do mercado ou restrições legais (PASA, 2004). A segunda se trata da responsabilidade social e sugere um comportamento alinhado com os valores, normas e expectativas prevalecentes na sociedade, que ultrapassam a obrigação social. A terceira refere-se à responsividade social que considera a adaptação do comportamento corporativo às necessidades sociais, esta fase é relacionada à pró-atividade. Como limitação, pode-se apontar que as dimensões de comportamento corporativo não englobam toda a arena do comportamento das empresas.

Quadro 13 - Esquema de três estados para classificar as dimensões do comportamento corporativo

Dimensões do desempenho social corporativo	Obrigação social Restritiva	Responsabilidade social Prescritiva	Responsividade Proatividade
Busca por legitimidade Normas éticas Ações corporativas Traçar estratégias Respostas às pressões sociais Atividades pertinentes às ações do governo Atividades políticas e legais Filantropia	Obedecer à lei Forças do mercado Restrições legais	Comportamento alinhado com valores normas expectativas da sociedade. Transcende a obrigação social	Ajuste e antecipação da empresa às pressões sociais

Fonte: Sethi (1975).

2.3.4.2 O modelo de Dalton e Cosier (1982)

Defende a ideia de quatro faces da responsabilidade social, descritas em uma matriz 2x2. Nessa matriz podem ocorrer várias combinações entre legalidade e responsabilidade, que se ampliam em aspectos legal e ilegal de um lado e, do outro, aspetos irresponsável e

responsável. Quaisquer dessas combinações podem caracterizar a estratégia adotada por uma empresa. Nessa estrutura, o eixo da responsabilidade legal diz respeito ao plano de ação apropriado de RSC para as organizações seguirem. A limitação está em definir se a empresa é socialmente responsável e se está operando legalmente e responsabilmente, porque a organização pode escolher agir dentro dos padrões legais, mas de forma oportunista.

2.3.4.3 O modelo de Strand (1983)

Em seu Modelo de Sistemas de Responsabilidade Social Organizacional, Responsividade e Respostas, como mostra o Quadro 14, focaliza a evolução do desempenho social corporativo com base em três desafios, tais como: responsabilidade econômica, responsabilidade pública e responsabilidade social. Também considera a gestão de questões sociais como uma dimensão do desempenho social corporativo.

O autor reconhece que as dimensões do modelo tridimensional de Carroll (1979) - responsabilidade social, responsividade e envolvimento com questões sociais - oferece sustentação e pode integrar os princípios, processos e a política do desempenho social corporativo. Concentra-se também na interface da empresa com seu ambiente em nível interno e externo a fim de conhecer as condições para mudanças. Os princípios incluem o componente ético que tem orientação filosófica; os processos estão relacionados à responsividade social constituída na orientação institucional; e, a política compreende a gestão de questões sociais envolvida na orientação organizacional. São apontados como limitadores do modelo, a existência de definições incompatíveis sobre responsabilidade social e responsividade (TANEJA, 2011).

Quadro 14 - Dimensões e questões chave do modelo de PSC de Strand

Dimensões do modelo de PSC	Questões chave
Responsabilidade Social Organizacional: envolve o desenvolvimento de demandas sociais e expectativas sobre as organizações.	<ul style="list-style-type: none"> - Como surgem, ou deveriam surgir, as demandas sociais direcionadas às organizações? - Quais são, ou deveriam ser, essas demandas? - Que grupos pressionam, ou deveriam pressionar, as organizações para que as atendam? - Por quais demandas sociais as organizações são, ou deveriam ser, responsáveis?
Responsividade Social Organizacional: se refere aos processos organizacionais envolvidos no recebimento, na interpretação e no processamento das demandas sociais.	- Quais são, ou deveriam ser, os processos para captação e disseminação de informações, tomada de decisões e implementação de decisões relacionadas às demandas sociais?
Respostas Sociais Organizacionais: são as respostas específicas da organização para as demandas sociais e seus respectivos resultados.	- Quais são (ou deveriam ser) os tipos de ações organizacionais, os efeitos dessas ações e seus determinantes?

Fonte: Adaptado de Strand (1983)

2.3.4.4 O modelo de Wartick e Cochran (1985)

O foco foi o de avaliar a evolução do desempenho social corporativo por meio de uma estrutura constituída por princípios, processos e política, com base em três desafios da RSC: responsabilidade econômica, responsabilidade pública e responsabilidade social, como exposto pelo Quadro 15. O modelo se interessa pela gestão de questões sociais como uma dimensão do desempenho social corporativo. Além disso, também encontra no modelo Carroll (1979) apoio para sustentar sua proposição e ainda focaliza a interface da empresa com seu ambiente, em nível micro e macro, a fim de conhecer as condições para mudança. A limitação desse modelo está em como equilibrar questões econômicas e não econômicas.

Quadro 15 - Modelo de desempenho social corporativo

Princípios	Processos	Políticas
Responsabilidade Social Empresarial	Responsividade Social	Gestão de questões sociais
1. Econômica 2. Legal 3. Ética 4. Discricionária	1. Reativa 2. Defensiva 3. Acomodativa 4. Pró-Ativa	1. Identificação dos aspectos 2. Análise dos aspectos 3. Desenvolvimento da resposta
Dirigido ao: 1. Contrato social do negócio 2. Negócio como um agente moral	Dirigido à: 1. Capacidade de resposta a alterações das condições sociais 2. Abordagens de gestão para desenvolvimento de respostas	Dirigido à 1. Minimização de surpresas 2. Determinação das políticas efetivas de RSE
Orientação Filosófica	Orientação Institucional	Orientação Organizacional

Fonte: Wartick e Cochran (1985, p. 767)

A primeira dimensão do modelo (princípios) está voltada às questões conceituais e éticas da responsabilidade social, numa orientação filosófica. A segunda (processos), cuja orientação é institucional, está relacionada a uma abordagem de realização da responsabilidade social, ou seja, são os meios para alcance de fins satisfatórios das obrigações sociais. E a terceira (políticas), de nível organizacional, abrange o desenvolvimento de métodos para operacionalizar a dimensão anterior.

2.3.4.5 O modelo de Carroll (1991)

No início dos anos 1990, Carroll (1991) sugeriu a Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa, constituída por quatro dimensões de responsabilidade (econômica, legal, ética e discricionária), sendo, até hoje, considerado um dos modelos mais influentes na academia. Na visão de Schwartz e Carroll (2003), esse modelo tende a ser um paradigma de RSC na área da Administração.

Os modelos dessa década têm a dimensão ética como uma das principais semelhanças manifestadas, de maneira explícita ou implícita, em Carroll (1991), Wood (1991), Swanson

(1995), Logsdon e Yuthas (1997), Hopkins (1997), e Enderle e Tavis (1998). Os princípios, processos e resultados também são comuns em Wood (1991), Swanson (1995) e Hopkins (1997). O foco de análise interno e externo à organização são características encontradas em Carroll (1991), Wood (1991), Swanson (1995), Hopkins (1997), e Enderle e Tavis (1998). Dentre os modelos desse período que foram criados para medir ou classificar a RSC estão o de Wood (1991), Swanson (1995), Hopkins (1997) e Enderle e Tavis (1999).

A Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa de Carroll (1991), representado na Figura 15, subdivide a responsabilidade da empresa em quatro dimensões: econômica que significa ser lucrativa; legal diz respeito a obedecer à lei; ética refere-se a fazer o que é certo; evitar causar danos; e discricionária envolvendo ser um bom cidadão, contribuir para a comunidade e qualidade de vida.

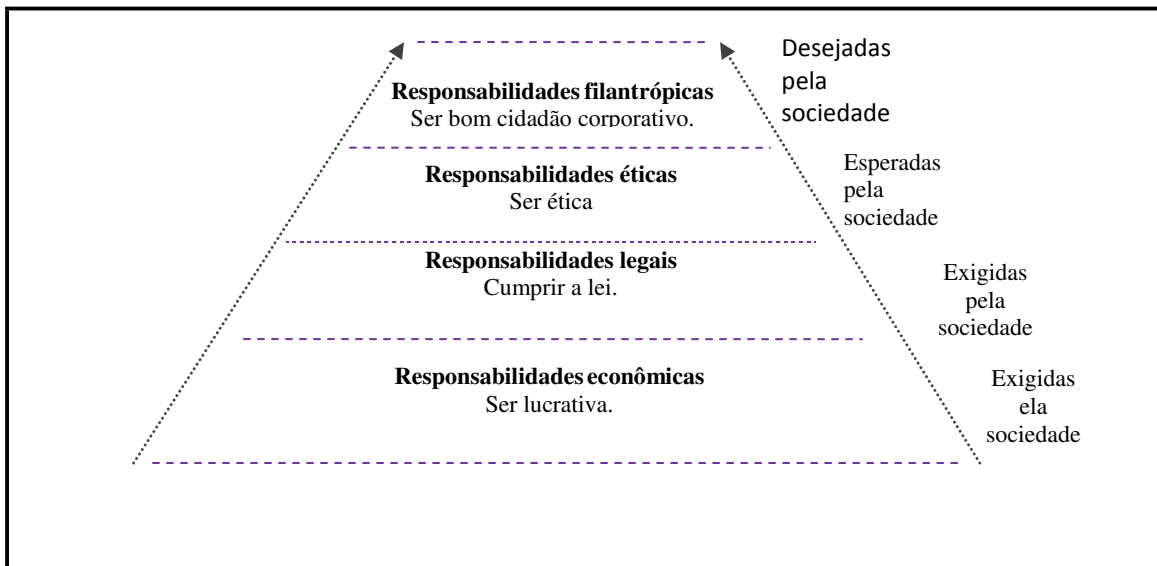


Figura 15 - Pirâmide da RSE de Carroll (1991)
Fonte: Carroll (1991)

Suas limitações se referem à estrutura de pirâmide que sugere uma hierarquização e não incorpora, integralmente, a coincidência natural das dimensões da RSC. A categoria, filantrópica ou discricionária, pode ser confundida e observada como desnecessária para alguns, ou até mesmo, inexata devido à sua natureza voluntária.

2.3.4.6 O modelo de Wood (1991)

Em Wood (1991) encontra-se o Modelo de Desempenho Social Corporativo, cujas dimensões abrangem: a) princípios de responsabilidade social corporativa; b) processos de responsividade social; e, c) resultados de desempenho social corporativo. Descrevendo essas dimensões, tem-se que aquela denominada de 'princípios de responsabilidade social

corporativa' está subdividida em três níveis: a) nível institucional se refere à legitimidade; b) nível organizacional, que se preocupa com a responsabilidade pública; e, c) nível individual, que abrange o arbítrio dos executivos.

Nos “processos de responsividade social” estão incluídas a temática percepção do ambiente, gestão de *stakeholders* e administração de questões sociais. A dimensão “resultados de CSP” estuda os impactos sociais, programas sociais envolvendo o meio ambiente, comunidade e fornecedores, políticas sociais e os efeitos institucionais externos. Esse modelo explicou, sem ambiguidades, a questão dos resultados do desempenho social, implícitos nos modelos anteriores. As quatro dimensões do modelo de CSP de Carroll (1979) dão sustentação a princípios de Wood, sendo que os processos e políticas se originam da proposição de Wartick e Cochran (1985).

Entre as limitações pode-se destacar que a proposição de Wood é puramente descritiva, faltando uma representação gráfica (como por exemplo, um fluxograma) e que há uma explicação insuficiente para o princípio da responsabilidade pública. Em relação ao comportamento moral dos gerentes, é preciso confiar no seu altruísmo quando está no exercício da função corporativa. A dimensão econômica e as obrigações, embora sobrepostas, parecem não estar integradas (TANEJA, 2011).

2.3.4.7 O modelo de Swanson (1995)

O Modelo de Desempenho Social Corporativo Reorientado tem como base a estrutura de Wood (1991) e integra as dimensões econômicas e obrigações, através de princípios de responsabilidade social corporativa, processos de responsividade social corporativa, e de resultados de comportamento corporativo. Essa estrutura formula a tomada de decisão a partir da ética e dos processos de valor unidos pelo nível individual, organizacional e da sociedade. Esta interação ocorre por: a) macro princípios de RSC; b) micro princípios de RSC; c) cultura corporativa; e, d) impactos sociais, que não são hierarquizados. Suas limitações estão na ausência de sugerir uma relação funcional entre as dimensões. Além disso, no universo empresarial existem perspectivas antagônicas em termos de visões éticas e diferentes morais.

2.3.4.8 O modelo de Hopkins (1997)

Os Indicadores de Hopkins (1997) são usados para avaliar o perfil de responsabilidade social das organizações. Foram definidos nove elementos de um modelo analítico que possibilitasse a compreensão das dimensões e o relacionamento socialmente responsável das empresas. Desses elementos foi retirado certo número de indicadores de RSC com

propriedades genéricas e agrupadas em três níveis.

No nível I estão os princípios de responsabilidade social constituídos pela legitimidade e responsabilidade pública. O nível II é formado pelo processo de capacidade de resposta social que envolve atributos, como a percepção do ambiente, gerenciamento dos *stakeholders* e administrações de questões sociais. Já no nível III encontram-se os resultados e ações de responsabilidade social que incorporam os efeitos nos *stakeholders* internos e externos e efeitos institucionais externos. Para cada indicador é sugerida uma forma de mensuração, que fornece subsídios para realização da auditoria social da empresa. Esses indicadores foram desenvolvidos a partir do modelo de Wood (1991).

2.3.4.9 O modelo de Quazi e O'Brien (2000)

No Modelo Bidimensional de Responsabilidade Social Corporativa de Quazi e O'Brien (2000), a responsabilidade social das empresas pode ser classificada em duas dimensões: ampla e restrita. A responsabilidade ampla se refere às atividades além das responsabilidades econômica e legal, que inclui uma visão moderna envolvendo questões mais amplas com a sociedade, relacionadas à filantropia. A responsabilidade restrita compreende a visão socioeconômica de maximização do lucro. Como limitação pode-se indicar que o modelo é baseado em experiências ocidentais, podendo originar discrepâncias culturais, quando aplicado em outros mercados, e influenciar as percepções éticas.

2.3.4.10 O modelo de Schwartz e Carroll (2003)

Schwartz e Carroll (2003) sugeriram um Modelo de Três Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa, Figura 16. Esse modelo, baseado em modelo anterior proposto por Carroll (1991), é composto por três dimensões centrais da RSC - econômica, legal, e ética - que são dispostas em um diagrama de Venn. Essa estrutura se amplia em sete categorias intituladas: puramente econômica, puramente legal, puramente ética, econômico-ética, econômico-legal, legal-ética e econômico-legal-ética, que resultam da sobreposição das três dimensões principais. Nenhuma das três dimensões centrais (a econômica, legal, ou ética) deve ser considerada como mais importante ou significativa comparada com as outras. Como restrição pode-se identificar o surgimento de outras dimensões na intersecção das categorias do modelo. Os autores ressaltam que as ações socialmente responsáveis praticadas pelas empresas raramente são classificadas em apenas uma das dimensões, uma vez que existe um entrelaçamento das dimensões puramente econômica, legal e ética. A dimensão filantrópica estaria subjacente às dimensões econômica e ética dependendo da motivação da empresa.

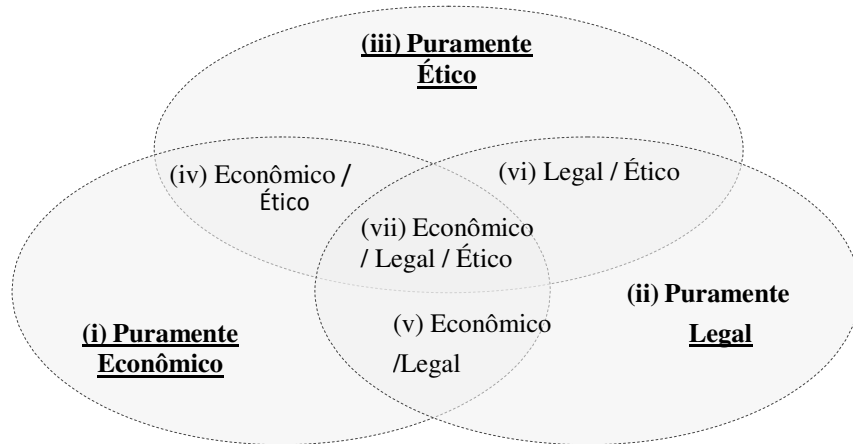


Figura 16 - Modelo dos três domínios da RSE.
 Fonte: Schwartz e Carroll (2003).

2.3.4.11 O modelo de Porter e Kramer (2006)

A Figura 17 apresenta o modelo para análise da responsabilidade social das empresas, de Porter e Kramer (2006), identifica uma construção de valor compartilhado entre a empresa e a sociedade. Essa estrutura é composta por duas dimensões, a “de dentro para fora” e a “de fora para dentro”. A primeira avalia os atributos da cadeia de valor relacionados às atividades de apoio que incluem infraestrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e compras. Ainda nessa dimensão encontram-se as atividades primárias que são formadas a partir da logística, operações, marketing e serviço pós-vendas. Essas duas subdivisões da dimensão “de dentro para fora” podem gerar consequências sociais positivas ou negativas.

	Impacto social genérico	Impactos sociais da cadeia de valor	Dimensões sociais do contexto competitivo
Análise de dentro para fora ←	Boa cidadania	Mitigar danos causados por atividades da cadeia de valor	Filantropia estratégica que alavanca recursos para melhorar ares relevantes do contexto competitivo.
	<u>RSE RESPONSIVA</u>	Transformar atividades da cadeia de valor para beneficiar a sociedade e ao mesmo tempo fortalecer a estratégia.	

↗ Análise de fora para dentro

Figura 17 - Envolvimento da empresa na sociedade: abordagem estratégica
 Fonte: PORTER; KRAMER, (2006)

Já a segunda dimensão, “de fora para dentro” que engloba o contexto competitivo diz respeito à estratégia e rivalidade das empresas e condições de fatores; que por sua vez compreendem subsídios, condições da demanda local, indústrias correlatas e de apoio. Porter

e Kramer (2006) argumentam que essa perspectiva afeta significativamente a capacidade de executar a estratégia, especialmente no longo prazo. As limitações referem-se a integrar a visão “de dentro para fora” e a “de fora para dentro”, para que atuem em uníssono e investir em aspectos sociais do contexto, que fortalecem a competitividade, sem que estejam desvinculadas da estratégia da empresa.

2.3.4.12 O modelo de Jamali e Mirshak (2007)

Modelo de Performance Social Corporativa de Jamali e Mirshak (2007): interrelaciona-se a PSC de Carroll (1979) e Wood (1991) examinando as práticas corporativas pelos gestores e responsáveis, e considerando as questões filantrópicas, de forma abrangente e consistente. Para monitorar os relacionamentos dos grupos propõem aos gestores o monitoramento das novas realidades, de modo a gerenciar relacionamentos dos grupos específicos dos stakeholders, para desenvolver estratégias emergentes em cada domínio de responsabilidade, respectivamente. Para isso, reiteram que as corporações devem controlar suas políticas, programas e saídas, em todos os domínios de responsabilidade, sendo os comportamentos dos impactos sociais corporativos visíveis nos quatro domínios da responsabilidade, ou seja, na prestação de postos de trabalho; nos bens e serviços (econômicos); no pagamento de impostos (legais), nos pagamentos de taxas para os burocratas e para os políticos (éticos) ou contribuições sociais de caridade (discricionária). Além disso, controla-se a natureza dos programas selecionando-os para investimento em vários domínios de integração social, dentro do corpo de política e no alinhamento com os princípios, processos e resultados, em cada domínio respectivo, sendo o grande desafio a integração eficaz nos quatro domínios alimentados e aperfeiçoados ao longo do tempo.

2.3.4.13 O modelo de Siltaoja (2013)

O Modelo Performance Social Corporativa de Siltaoja (2013), baseia-se no modelo de Wood (1991), não somente pela informação convertida em conhecimento, mas ao detalhar contribuições para o alcance dos resultados de responsabilidade, através das características de performances: nos princípios, processos e resultados corporativos, tendo em vista os processos sociais e ambientais, com objetivo de responder às mudanças do desenvolvimento sustentável, das performances sociais corporativas nos negócios e os planos de mudanças em busca dos resultados. Sobre isso, Siltaoja (2013) enfoca os três processos de sensibilidade social, chamado de “varredura ambiental”, das informações corporativas nas mudanças no ambiente circundante. Nessa varredura ambiental se pressupõe a substituição dos processos de

aprendizagem social e ambiental, da gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional no desenvolvimento das práticas ambientais e socialmente sustentáveis.

2.3.5 Modelo Tridimensional de Performance Social de Carroll (1979)

Em 1979, Carroll apresentou o primeiro modelo conceitual do desempenho social empresarial, onde tentou refletir sobre as funções que deviam ser atribuídas relativamente à responsabilidade social. O modelo é apresentado na forma de uma matriz tridimensional, considerando-se, assim, as relações entre suas diferentes dimensões. Os três eixos resultantes determinam um espaço, na forma de um prisma retangular, onde cada desempenho da organização seria encontrado, dependendo, portanto, do número de questões aplicáveis (Valiente *et al.*, 2012).

O modelo tem como objetivo integrar conceitos e promover uma análise multidimensional de RSE. O conceito deixou de ser visto como uma questão de custo para as empresas e assim passou a ser visto como uma contribuição para a geração de estratégias de longo prazo com objetivo de melhorar o desempenho, a produtividade e a inovação empresarial. Segundo Macêdo (2010), para conceituar a responsabilidade social e analisar seu nível de amplitude empresarial, torna-se importante verificar inteiramente o conjunto de obrigações que a organização tem com a sociedade, analisar as características do contexto e ambiente no qual a empresa atua e considerar suas maneiras de resposta em relação às necessidades de seus *stakeholders*.

Ele está presente em diversos trabalhos, assemelha-se conceitualmente a muitos outros, semelhanças estas que são bastante significativas. Isto porque muitas metodologias e argumentações criadas posteriormente tiveram como foco o modelo de Carroll (1979), convergiram para seu modo de análise ou partiram de suas ideias para a construção de seus resultados (MACÊDO, 2010). Dessa forma, ele servirá como arcabouço teórico para análise dos resultados encontrados neste estudo. Seguindo essas constatações, Carroll (1979) focaliza três dimensões sobre RSE.

A Figura 18 mostra o cubo tridimensional exposto por Carroll (1979), o qual explana as três dimensões que constituem o modelo que serve para a análise dos resultados e auxilia nas respostas das questões da pesquisa, assim como dos objetivos almejados da análise em questão. A primeira dimensão corresponde às categorias de desempenho social, que são as categorias: econômica, legal, ética e discricionária. Essas quatro expectativas básicas refletem uma visão de responsabilidade social que está relacionada com algumas definições oferecidas anteriormente, mas que categorizam a responsabilidade social das empresas de uma forma

mais adequada.

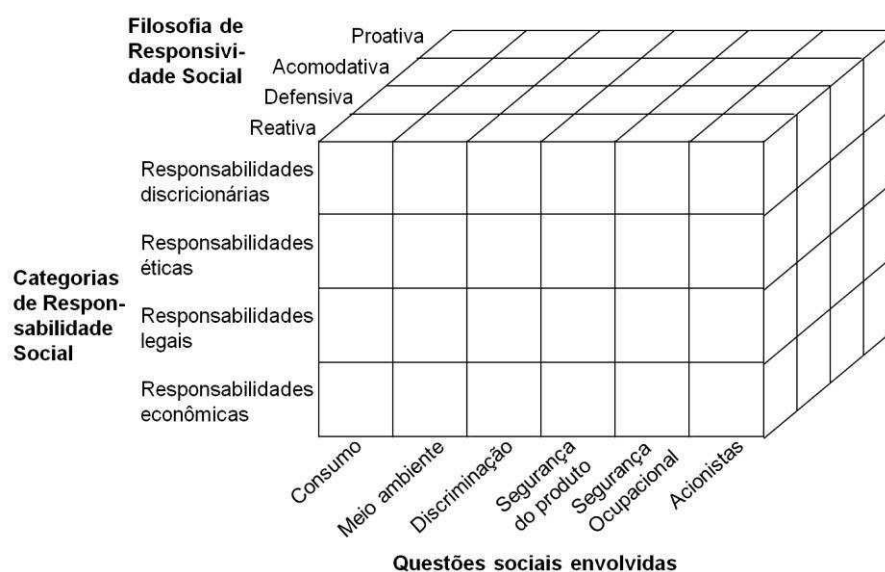


Figura 18 - Modelo de Performance Social Corporativa de Carroll
Fonte: Carroll (1979)

A primeira dimensão corresponde às categorias de desempenho social, que são as categorias: econômica, legal, ética e discricionária. Essas quatro expectativas básicas refletem uma visão de responsabilidade social que está relacionada com algumas definições oferecidas anteriormente, mas que categorizam a responsabilidade social das empresas de uma forma mais adequada.

A responsabilidade econômica é considerada a primeira e principal responsabilidade das empresas. Antes de qualquer coisa, a instituição de negócios é a unidade econômica básica na nossa sociedade. Como tal, tem a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los com objetivo de atingir lucro. Todas as outras funções de negócios são baseadas nessa premissa fundamental (CARROLL, 1979).

Ao se falar de responsabilidade legal, pode-se dizer que assim como a sociedade estabeleceu o sistema econômico, permitindo que as empresas assumam o papel produtivo, como forma de cumprimento do “contrato social”, tem-se também previsto as regras e regulamentos legais para operacionalização dos negócios. A sociedade espera que os negócios cumpram sua missão econômica no âmbito das exigências legais (CARROLL, 1979).

No caso da responsabilidade ética, embora as duas primeiras categorias incorporem normas éticas, existem comportamentos e atividades que não são necessariamente codificados em lei, mas, são esperados por membros da sociedade. Responsabilidades éticas são mal definidas e, conseqüentemente, estão entre as mais difíceis para as empresas lidarem. De modo geral, com essas expectativas espera-se que a empresa preste um bom serviço, e que

atenda com respeito tanto seus funcionários quanto clientes.

Ainda na responsabilidade ética, de acordo com Soares (2008) e Macêdo (2010), fundamenta-se nas normas impostas pelo comportamento cultural e opiniões públicas que nem sempre são convertidas em lei. Almeja-se que as organizações ajam conforme os parâmetros considerados morais pela sociedade e estejam diretamente relacionadas às mudanças legislativas e sociais. Por fim, a responsabilidade discricionária, na visão de Carroll (1979), consiste nas ações praticadas pela gerência, em resposta às expectativas sociais. Esses atos podem ser vistos como voluntários e ficam por conta do julgamento individual dos gestores da organização, tais como as ações voluntárias devem ser.

A segunda dimensão diz respeito a toda uma gama de ações ou programas sociais que a empresa pode focar ou priorizar, estas questões podem ser relacionadas principalmente ao consumo, meio-ambiente, discriminação, segurança do produto, segurança do trabalho e acionistas. Ela corresponde a uma gama de ações e programas sociais que a empresa pode considerar. Neste sentido, no desenvolvimento de uma estrutura conceitual para o desempenho social, não se deve apenas especificar a natureza (econômico, legal, ético e discricionário) de responsabilidade social, mas também se deve identificar as questões sociais ou áreas para que essas responsabilidades sejam amarradas.

Entre essas questões ou áreas, Carroll (1979), cita: consumo, meio ambiente, discriminação, segurança do produto, segurança do trabalho e acionista. Porém, o próprio autor assinala que estas ações e programas divergem para cada organização e sua importância depende do contexto e dos stakeholders envolvidos. Dessa forma, algumas áreas de atuação podem ser focadas pela empresa, dependendo de sua natureza, característica e especialidade.

Quando as ações focalizam o consumo destacam-se as características do produto para que estejam de acordo com os requisitos do cliente, as especificações e as informações referentes à aquisição e o atendimento pré-venda e pós-venda. E focalizando o meio-ambiente, a empresa preocupa-se com a preservação dos recursos naturais, a educação ambiental e todos os aspectos que estejam relacionados com a questão ambiental e sua sustentabilidade.

Outro aspecto desta subdimensão é a discriminação, cujo enfoque está nos problemas relacionados ao preconceito racial, sexual ou religioso, ou qualquer outro tipo de intolerância que possa partir de dentro da empresa. A organização não deve se envolver ou apoiar a discriminação na contratação, remuneração, acesso a treinamento, promoção, encerramento de contrato ou aposentadoria.

As ações voltadas para segurança do produto consideram as normas técnicas para o

produto, as normas de qualidade ou de produção, pois um produto seguro é aquele que não apresenta quaisquer riscos ou apresente apenas riscos reduzidos, compatíveis com a sua utilização e considerados aceitáveis, tendo em conta um nível elevado de proteção da saúde e da segurança das pessoas. Já as direcionadas a segurança do trabalho está relacionada aos aspectos que aperfeiçoam as atividades do processo produtivo, equipamentos e infraestrutura para a produção, bem como à proteção física dos funcionários, devendo proporcionar um ambiente de trabalho seguro, tomando medidas adequadas para prevenir acidentes e danos à saúde.

E por fim, nas práticas que visam atender as expectativas dos acionistas que são indivíduos, grupos que mantêm a organização, ressaltando atuações voltadas para corresponder suas expectativas. Consoante Egbeleke (2013), a terceira dimensão proposta no modelo de Carroll (1979) faz referência aos tipos de comportamentos de resposta, tem-se a filosofia por trás dos negócios, de modo que as empresas se posicionam de diferentes formas em relação à responsabilidade social, com opiniões, tipos e graus de ações gerenciais.

De acordo com Macedo (2010) e Freire (2009), o modelo de Carroll (1979) aponta que as empresas podem responder de forma: reativa, em que a estratégia pressupõe ações empresariais que refletem, sobretudo, as prioridades econômicas e administração dos riscos, esquivando-se das demandas sociais, ou seja, a empresa responde a uma questão social depois que ela ameaça seus objetivos, ou depois que algum problema interfere em seu efetivo funcionamento.

Na defensiva, mesmo não concordando plenamente, a organização admite as responsabilidades sociais e realiza apenas o que é exigido minimamente, agindo apenas para se proteger ou se defender de um desafio ou problema (FREIRE, 2009; MACEDO, 2010). As empresas podem, ainda, responder de maneira acomodativa, na qual existe uma aceitação das responsabilidades sociais da empresa, sendo realizado tudo o que é legalmente requerido, se alinha às exigências do governo ou da opinião pública.

E a proativa, se caracteriza pela liderança na iniciativa social, nesse estágio, a empresa adota uma postura que visa à prevenção do impacto de suas atividades econômicas e antecipa-se para identificar respostas relacionadas às questões sociais emergentes, isto é, a empresa antecipa exigências que ainda não foram feitas.

O modelo se propõe a atender aos anseios acadêmicos referentes à temática, e simultaneamente pode ser usado por gestores, objetivando a aferição e relevância da abrangência social da empresa, evidencia as vertentes principais da análise da empresa e os problemas a serem enfrentados para o desenvolvimento de uma empresa socialmente

responsável (EGBELEKE, 2013).

Esse modelo enfatiza, ainda, a consideração dos *stakeholders* e sua visualização, entendimento e percepção acerca das ações desenvolvidas, uma vez que estes influenciam e são tidos como a natureza das práticas e ações socialmente responsáveis. O modelo pode auxiliar e ser utilizado como uma ferramenta de diagnóstico empresarial ou como mecanismo para compreensão e apreciação do entendimento dos *stakeholders* sobre determinadas questões sociais de dada empresa (KRUGLIANSKAS *et al.*, 2009; MARQUES e FILHO, 2012). O Quadro 16 servirá para melhor visualização das dimensões e suas especificidades, demonstrando foco de cada subdimensão.

Quadro 16 - Modelo Tridimensional de Performance Social e foco das dimensões

MODELO TRIDIMENSIONAL DE PERFORMANCE SOCIAL		
DIMENSÕES	SUBDIMENSÕES	FOCO
Categorias	Responsabilidade econômica	As organizações existem para produção de bens e serviços e geração de riqueza, sendo a função primordial delas.
	Responsabilidade legal	A obediência à lei é regra básica para existência das organizações na sociedade.
	Responsabilidade ética	As organizações devem alicerçar-se em normas impostas pelo comportamento cultural e opinião pública.
	Responsabilidade voluntária	As organizações adotam um engajamento voluntário com a resolução de problemas sociais.
Ações e programas	Consumo	A organização enfoca as relações de consumo.
	Meio ambiente	Enfatizam-se os aspectos relacionados com o meio-ambiente e sua sustentabilidade
	Discriminação	Enfoque nos problemas relacionados à intolerância, ao preconceito racial, sexual ou religioso.
	Segurança do produto	Enfoque nas normas técnicas para o produto, preocupação com os clientes/consumidores.
	Segurança do trabalho	Está relacionado aos aspectos que aperfeiçoam as atividades do processo produtivo, equipamentos e infraestrutura para a produção. Preocupação com os funcionários.
Comportamento de resposta	Reativa	A empresa responde a uma questão social depois que ela ameaça seus objetivos.
	Defensiva	A empresa age para se proteger ou se defender de um desafio ou problema
	Acomodativa	A empresa se alinha às exigências do governo ou da opinião pública.
	Proativa	A empresa antecipa exigências que ainda não foram feitas.

Fonte: Carroll (1979)

Para essa pesquisa foi escolhido o Modelo Tridimensional de Performance Social de Carroll (1979), pois como relatado, esse modelo é útil tanto a área acadêmica, como para os gestores das organizações, trazendo novas informações acerca da temática investigada. Além disso, pode contribuir para que empresas obtenham melhores decisões em suas ações, que vão desde aprimoramento das condições de trabalho para seus funcionários, assim como a prestação de um bom atendimento aos seus clientes, a partir da percepção de seus *stakeholders*.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos de pesquisa dizem respeito ao conjunto de etapas e processos que orientam e ordenam a investigação científica, trilhando um caminho planejado que deve ser percorrido desde a problematização. Para alcançar os objetivos propostos e responder o questionamento deste estudo, de modo a analisar a percepção dos *stakeholders* quanto a RSE das unidades produtoras de soja de Mato Grosso de acordo com o modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979), foi utilizado como procedimento metodológico as seguintes categorias de análise: classificação quanto ao objetivo da pesquisa; quanto à natureza da pesquisa, e quanto à escolha do objeto de estudo. Já no que se refere às técnicas de pesquisa, este estudo utilizou categorias de classificação quanto à técnica de coleta de dados e quanto à técnica de análise de dados.

3.1. Caracterização da pesquisa

3.1.1 Classificação quanto aos objetivos

Em relação aos objetivos proposto neste estudo, principalmente quanto à abordagem conceitual da RSE, fica caracterizado como exploratório. Para proporcionar maior proximidade com o problema, objetivando torná-lo explícito, o que envolverá, em geral, levantamento bibliográfico e documental, entrevistas com atores sociais que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos similares, a pesquisa exploratória é fundamental.

A pesquisa exploratória permite ao pesquisador elevar a escala de conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes (MARTINS, 2009). Neste sentido, estudar a utilização dos modelos, no caso o modelo de Carroll (1979), permite elevar o esclarecimento quanto aos níveis de RSE, e a sua relação com os stakeholders exigirá da pesquisa o entendimento do tema e a investigação exploratória sobre a realidade pesquisada, sobretudo no que se refere aos termos conceituais e à prática de ações social e ambientalmente responsáveis.

O estudo caracterizado como exploratório, é frequentemente utilizado quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionais,

como é o caso da aplicação do modelo tridimensional de performance social, em propriedades agrícolas.

Já em relação à finalidade dos objetivos, este estudo também utilizou a pesquisa descritiva, com a condição de descrever a realidade pesquisada com precisão, os fatos e fenômenos de determinada realidade, de modo que o estudo descritivo é utilizado quando a intenção é conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura.

3.1.2 Classificação quanto à abordagem

Após a definição da pesquisa quanto aos objetivos, fez-se necessário adotar o tipo de abordagem mais apropriada para atingir os objetivos da investigação. Como o estudo pretende identificar e analisar as práticas de RSE de unidades produtivas de soja através das pesquisas exploratória e descritiva foram utilizadas as abordagens de pesquisa qualitativa e quantitativa.

Este tipo de estudo em que se mesclam métodos de pesquisa é chamada triangulação metodológica, baseada no uso combinado e sequencial de uma fase de pesquisa quantitativa seguida de uma fase qualitativa, ou vice-versa. A combinação metodológica é considerada uma forma robusta de se produzir conhecimentos, uma vez que se superam as limitações de cada uma das abordagens tradicionais, qualitativa e quantitativa.

A abordagem qualitativa centra-se na identificação das características de situações, eventos e organizações, enquanto a pesquisa quantitativa possibilita ao pesquisador mensurar opiniões, hábitos, atitudes e reações por meio de uma amostra estatística que representa o universo pesquisado. Destaca-se, no entanto, que ambas as abordagens não são excludentes, diferem apenas nos objetivos, inclusive podem ser utilizadas concomitantemente.

Para Triviños (2012) na pesquisa qualitativa os elementos não são quantificáveis o que se busca é a descrição dos mesmos para gerar os entendimentos do fenômeno, pois o fundamental é ter-se uma ideia dele como um todo e não de suas partes isoladas. Neste tipo de pesquisa, embora a fundamentação teórica sirva para orientar o pesquisador no contexto do fenômeno, é à medida que o estudo desenvolve-se que os elementos podem ser descritos e interpretados, logo a experiência do pesquisador e o aprofundamento teórico podem auxiliar na trajetória.

Ademais, é preciso considerar que a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, como é o caso deste estudo, o qual tem como objetivo principal mapear, analisar e comparar a aplicação de práticas de RSE dos produtores de soja que adotam o Programa Soja Plus, e daqueles que não adotam o mesmo programa, de acordo com a percepção de seus

respectivos *stakeholders*, e para isso foi primordial o uso da entrevista semiestruturada, com propósito de extrair informações e considerações particularizadas dos públicos interno e externo, que outra ferramenta provavelmente não conseguiria obter.

Já a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, que foi devidamente operacionalizada pela aplicação do questionário, sob condução do modelo de Carroll (1979), e, quantificado por uma escala *Likert* entre 1 (discordância total) e 7 (concordância total).

Quando colocadas em julgamento, a abordagem qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística. A pesquisa qualitativa pode ser usada, também, para explicar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa (MALHOTRA, 2001, p.155).

3.1.3 Classificação quanto à escolha do objeto - Estudo de Caso

Para Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real adequado quando as circunstâncias são complexas e podem mudar, quando as condições que dizem respeito não foram encontradas antes, quando as situações são altamente politizadas e onde existem muitos interessados.

E importante considerar que mediante uma investigação profunda e exaustiva em um objeto delimitado, Martins (2009) entende que o estudo de caso possibilita um sólido conhecimento da realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa.

O estudo de caso como método não se refere a uma escolha procedimental apenas, mas à escolha de um determinado objeto a ser estudado, que pode ser uma pessoa, um programa, uma instituição, uma empresa ou um determinado grupo de pessoas que compartilham o mesmo ambiente e a mesma experiência (YIN, 2010). A principal diferença entre o estudo de caso e outras possibilidades de pesquisa é o foco de atenção do pesquisador que busca a compreensão de um particular caso, em sua peculiaridade, em sua complexidade.

Entre os principais benefícios na condução de um estudo de caso, é possível identificar e destacar o aumento da compreensão e do entendimento sobre os eventos reais contemporâneos, além de permitir sua descrição; a possibilidade de testar uma teoria existente; e desenvolver uma nova teoria.

O estudo de caso como estratégia de pesquisa pode ser utilizado para três propósitos: exploratório, descritivo e explanatório. Pode ser único ou múltiplo, e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões. É uma estratégia de pesquisa utilizada em diversas áreas, inclusive na empresarial, onde o caso é um elemento do profissional, que permite reunir informações em relação a um determinado evento, produto, fato ou fenômeno social contemporâneo, localizado em seu contexto específico, com o objetivo de reunir os dados importantes sobre o objeto, dissolvendo as dúvidas para esclarecer questões pertinentes, e assim, instruir ações futuras (CHIZZOTTI, 2006; ROESCH, 2005).

A vantagem do estudo de casos múltiplos, nos quais vários estudos são conduzidos simultaneamente, proporciona ao desenvolvimento de teorias. Cada caso é cuidadosamente selecionado para que haja resultados semelhantes, ou seja, uma replicação lógica. O uso de múltiplos casos garante maior validade ao estudo, e permite a generalização dos resultados (YIN, 2010).

Cesar (2005) afirma que em estudo de casos múltiplos, há bons exemplos de situações no campo da Administração como o estudo de inovações introduzidas em diferentes áreas de uma empresa, onde cada área é tratada como um único caso; comparação de estratégias operacionais entre diferentes fábricas do mesmo ramo.

Vale ressaltar que os cuidados que devem ser tomados na utilização de casos múltiplos referem-se a duas questões fundamentais: a primeira questão trata do critério de escolha dos casos, pois em estudos dessa natureza não se baseia em incidência de fenômenos, mas sim no interesse do caso em relação ao fenômeno sob estudo e às variáveis potencialmente relevantes; e, por último, o número de casos selecionados também se relaciona às replicações teóricas necessárias ao estudo, ou seja, da certeza que se quer ter, e não a critérios estatísticos relacionados a níveis de significância.

A racionalidade de utilização do método de estudo de casos múltiplos diz respeito, conforme aponta Yin (2010, p. 69), à replicação, ou seja, não permite generalização dos resultados para a toda a população, mas sim a possibilidade de previsão de resultados similares ou a de produzir resultados contrários por razões previsíveis, de modo semelhante ao método de experimentos. O estudo de casos múltiplos tem provas mais convincentes, sendo visto como mais eficaz e com relativa amplitude.

Diante do exposto, esta pesquisa foi realizada através da aplicação do estudo de caso, configurado também como múltiplo, já que envolveu a identificação e análise das práticas de RSE em quatro propriedades agrícolas para a produção de soja, sendo que em duas delas é

adotado o programa Soja Plus, e em outras duas não há o uso do referido programa, o que possibilitou o envolvimento de diversos *stakeholders*.

3.1.3.1 A definição e caracterização do objeto de estudo: a escolha das propriedades

Neste estudo a escolha das unidades produtivas de soja, integrantes e não integrantes ao programa Soja Plus seguiram alguns critérios e/ou julgamentos. Algumas barreiras ou dificuldades foram identificadas ao longo desse processo de escolha, como: a grande extensão territorial do estado de Mato Grosso, com a devida pulverização dos produtores de soja ao longo deste mesmo território; e, a limitação de recursos financeiros e humanos para desenvolver a pesquisa de maneira ampliada.

Porém a maior barreira se deu pela extrema dificuldade em ter acesso às propriedades e às informações e dados necessários para alcançar os objetivos propostos e responder ao problema de pesquisa. Tanto as empresas produtoras da soja, como as entidades representativas das mesmas, como a Associação dos Produtores de Soja e Milho de Mato Grosso (APROSOJA/MT) e a Associação Brasileira de Indústrias de Óleos Vegetais (ABIOVE), apresentaram resistência em disponibilizar certos documentos e informações, como principalmente, permitir o acesso às dependências das unidades produtivas.

Logo, a escolha das propriedades para a realização e desenvolvimento da pesquisa ocorreu através da aproximação profissional e pessoal do pesquisador em relação aos gestores das quatro empresas selecionadas, bem como pela limitação de deslocamento para áreas produtivas em regiões que demandariam excessivo tempo de investigação e oneroso dispêndio para os deslocamentos.

Além disso, a estrutura das unidades produtivas de soja, o método de gerenciamento das propriedades, o perfil profissional e sociodemográfico dos *stakeholders* envolvidos diretamente e indiretamente na atividade, são extremamente semelhantes em todas as regiões sojicultoras do estado de Mato Grosso, o que não comprometeu a representatividade das empresas em questão.

Outro aspecto importante considerado na seleção das propriedades pesquisadas foi a opção pela mesorregião sudeste de Mato Grosso, e mais especificamente, as microrregiões de Rondonópolis e Tesouro. O peso destas microrregiões na malha urbana do sudeste matogrossense é considerável, principalmente a de Rondonópolis, onde se concentra o núcleo das atividades comerciais, econômicas e de prestação de serviços relativas ao seu redor, com elevado conteúdo técnico.

Segundo Santos (2009), a microrregião de Rondonópolis constitui uma região polarizada dentro do sudeste matogrossense, estabeleceu ainda uma área de influência em seu entorno, tornando-se um centro que coordena e dirige as atividades de produção que levou a estabelecer funções em relação às demais cidades da microrregião. A microrregião Rondonópolis é a segunda mais importante economia regional considerada como polo agroindustrial de Mato Grosso, abrigando as principais firmas do complexo soja, atrás apenas de Cuiabá. Devido à importância das rodovias BR 163 e 364 sobre sua região, a posição geográfica estimulou o comércio intenso, ligando-a a todo o Estado e às regiões Sul e Sudeste. O principal produtor agrícola, na Microrregião, é o município de Itiquira, mais ao sul do estado, seguido de Pedra Preta e Rondonópolis, sendo os três responsáveis por 2/3 do valor bruto da produção agropecuária.

Portanto, a escolha das propriedades deste estudo, além do que já foi devidamente contextualizado, também se orientou por cinco critérios relevantes: 1) significativa produção de soja, e considerada como a região precursora deste cultivo no estado; 2) consolidada cadeia produtiva da soja na região, marcado por um conjunto amplo de empresas e instituições envolvidas com o mercado da soja como esmagadoras, *tradings*, exportadoras, revendas de insumo, assistência técnica, usinas de biodiesel, transportadores, prestadores de serviços, instituições de ensino e pesquisa, de crédito, marketing e políticas; 3) o alto valor bruto da produção agrícola; e 5) a rede de contato profissional e pessoal do pesquisador com os produtores da região, e, com os demais *stakeholders* envolvidos na cadeia produtiva da soja.

A Tabela 5 identifica o número de propriedades produtoras de soja no Brasil, Mato Grosso, Mesorregião Sudeste de MT e as Microrregiões de Rondonópolis e Tesouro, por tamanho da área. Percebe-se que na medida em que há um deslocamento do Brasil até as Microrregiões de Rondonópolis e Tesouro, ocorre um efeito de afinilamento das propriedades de menor área, para as de maior área. A produção da soja está vinculada às propriedades com grandes extensões de área cultivada, 90% da produção advêm de estabelecimentos com área total superior a mil hectares. Esta é uma característica predominante das unidades produtivas de soja do estado de Mato Grosso, a necessidade de produzir o grão em grandes extensões de terra a tal ponto que permita um ganho de escala.

Para compor a seleção e escolha das propriedades, o presente estudo optou por aquelas que se enquadrassem pelo dimensionamento de área acima de 2.500 ha, por apresentar um bom nível de infraestrutura, uma relação consolidada diante do complexo produtivo do agronegócio da soja, uma composição homogênea dos *stakeholders* das mesmas, e pela

importância que a Mesorregião Sudeste de Mato Grosso representa para a produção de soja nacional.

Todos estes elementos proporcionaram que quatro propriedades permitisse abordá-las com as técnicas de coleta de dados utilizadas neste estudo, como o questionário, as entrevistas, e muito relevante, a autorização que possibilitou o pesquisador pernoitar nas unidades de produção de soja, o que facilitou a adoção da técnica de observação não participante em todas as etapas do processo produtivo, bem como em momentos de intervalo para as devidas refeições e descanso.

Tabela 5 - Distribuição das propriedades produtoras de soja por tamanho de área

Propriedades por área	Brasil	Estado Mato Grosso	Região Sudeste MT	Microrregião Rondonópolis	Microrregião Tesouro
Mais de 0 a menos de 0,1 ha	23	-	-	-	-
De 0,1 a menos de 0,2 ha	10	-	-	-	-
De 0,2 a menos de 0,5 ha	31	-	-	-	-
De 0,5 a menos de 1 ha	182	-	-	-	-
De 1 a menos de 2 ha	885	-	-	-	-
De 2 a menos de 3 ha	2.454	-	-	-	-
De 3 a menos de 4 ha	3.324	-	-	-	-
De 4 a menos de 5 ha	4.977	-	-	-	-
De 5 a menos de 10 ha	26.862	3	-	-	-
De 10 a menos de 20 ha	56.607	12	-	-	-
De 20 a menos de 50 ha	62.101	176	27	21	-
De 50 a menos de 100 ha	22.783	205	12	-	5
De 100 a menos de 200 ha	13.103	355	28	3	3
De 200 a menos de 500 ha	11.684	631	109	24	14
De 500 a menos de 1000 ha	5.674	720	124	33	28
De 1000 a menos de 2500 ha	4.010	909	200	70	28
De 2500 ha e mais	2.070	749	147	58	35
Total	216.780	3.760	647	209	113

Fonte: IBGE - Censo Agropecuário (2006)

A partir disso, as propriedades selecionadas para a presente pesquisa estão representadas na Figura 19 da seguinte forma: na Microrregião de Rondonópolis encontram-se duas unidades produtivas, a Fazenda Argemira no município de Itiquira (1); e a Fazenda Guarita localizada no município de Rondonópolis (4). Já na Microrregião de Tesouro, as outras duas unidades produtivas estão localizadas no município de Guiratinga (16).

A propriedade Alto Alegre, localizada no município de Guiratinga (16), possui 3.200 hectares (ha) e na última safra 2015/2016 colheu um total de 176.000 sacas de soja, representando 55 sacas (sc.) de soja por hectare (ha). Outra unidade produtiva que também se

localiza no município de Guiratinga (16), a Fazenda Kaiser, possui 3.000 hectares (ha), e produziu 175.500 sacas de soja, o que lhe permite um rendimento médio de 58,5 sc/ha.

Os gestores das empresas optaram por não aderir ao programa Soja Plus, por entender que em boa medida, sua filosofia de gestão ambiental e social na produção do grão já é utilizada em várias etapas e processos na gestão das propriedades.

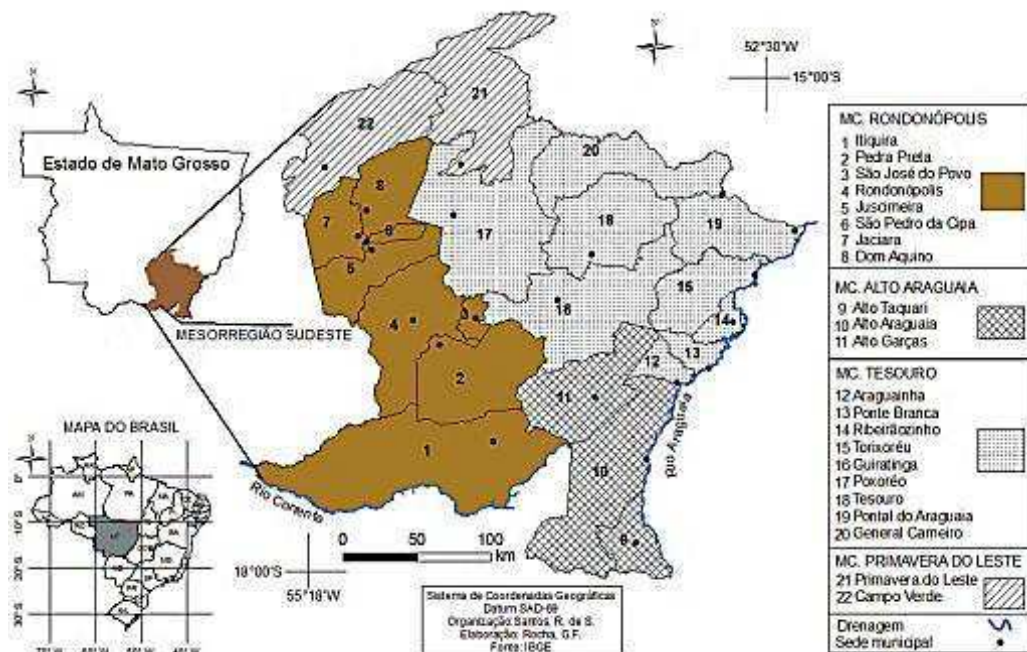


Figura 19 - Divisão Política Administrativa da Mesorregião Sudeste Matogrossense e suas Microrregiões Geográficas
Fonte: WESZ (2015)

A Microrregião de Rondonópolis abriga as duas outras propriedades. No município de Itiquira (1), está localizada a Fazenda Argemira, que conta com 3.800 ha para a produção da soja, proporcionou na safra 2015/2016 uma produção de 216.600 sacas, e o que representou uma produtividade de 57 sc/ha. E por último, a Fazenda Guarita, localizada no município de Rondonópolis (4), dispõe de uma área de 3.900 há e produziu na safra 2015/2016 um total de 218.400 sacas de soja, com uma média de 56 sc/ha. As duas empresas, as Fazendas Argemira e Guarita, resolveram por adotar o programa Soja Plus, como ferramenta de apoio rumo ao processo de gestão sustentável da soja, com o intuito de promover práticas ambientalmente corretas e socialmente justas.

As propriedades localizam-se em terras de planalto, com topografia plana que favorece o cultivo em larga escala; de latossolo, que, apesar da baixa fertilidade natural e da acidez, é profundo e bem drenado permitindo a mecanização e que possui regularidade climática, com duas estações bem definidas, o que facilita o desenvolvimento dos ciclos produtivos.

Já no aspecto gerencial das organizações, todas possuem uma gestão familiar, entretanto, tem crescido a participação em cooperativas de produção e também o envolvimento em sindicatos e associações. Na questão fundiária, são proprietários da terra, possuem uma trajetória ou sucessão familiar na agricultura, e a utilização de serviços terceirizados praticamente não existe.

Ainda de acordo com o censo agropecuário de 2006 (IBGE, 2012) os gestores/proprietários residem na sede urbana do município, no caso todos moram em Rondonópolis, são todos do sexo masculino na direção das unidades produtivas, têm idade superior a 40 anos e o nível de instrução é considerado alto, pelo menos com o ensino superior completo.

As relações de troca entre as unidades produtivas de soja deste estudo e as empresas fornecedoras de insumos, podem ocorrer por meio das cooperativas e de forma individual/grupo familiar. As quatro unidades em questão, acabam fazendo praticamente todas suas transações comerciais, econômicas e financeiras de forma individualizada, como na compra de insumos (adubos, semente, herbicidas e inseticidas) nas revendedoras locais, que organizam um pacote de produtos e serviços. Esse pacote inclui a venda de insumos e a assistência técnica, que poderão ser pagos com a soja colhida. A outra parte da produção é vendida para as grandes empresas que atuam regionalmente Bunge, Cargill, Archer Daniels Midland (ADM), Amaggi, Dreyfus e Noble, quatro destas tradings participaram como os *stakeholders* clientes, a exceção da Cargill e Noble.

Para Wesz (2015) existem diferentes perfis de unidades produtivas de soja na Mesorregião Sudeste de Mato Grosso, que se apresentam conforme diferentes variáveis como dimensão fundiária, lógicas de organização, infraestrutura, dinâmicas de acumulação, origem socioespacial, grau de diversificação das atividades produtivas e dimensão econômica.

Diante disso, foram identificados cinco perfis na região, que são: 1) os grandes grupos familiares, cuja compra de insumos e venda da soja são efetivadas diretamente com as firmas transnacionais; 2) o grupo empresarial, que realiza a maior parte dos seus negócios em uma escala supranacional; 3) os médios produtores rurais, cujas relações de troca estão baseadas em diferentes empresas (firmas transnacionais, revendas locais, exportação direta, etc.); 4) os pequenos produtores rurais, cuja relação baseia-se predominantemente em revendas locais e empresas menores; e 5) os assentados da Reforma Agrária, com troca intermediada, principalmente, pelo Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (PNPB) (WESZ, 2015).

As unidades produtivas pesquisadas neste estudo se enquadram no terceiro perfil, médios produtores. Possuem elevado domínio fundiário, que geralmente vai de mil a dez mil hectares de área total, empregam pacotes tecnológicos inovativos em todas as etapas de produção como sementes melhoradas, adubos e agroquímicos específicos, plantio direto e, mais recentemente, plantio de precisão, além de investir na informatização de seus instrumentos de gestão, caracterizam-se por boa infraestrutura de máquinas e equipamentos, como plantadeiras, colheitadeiras e pulverizadores, contam com armazéns/silos, oficinas, tanques de abastecimento, depósitos e refeitório.

Toda estrutura relacionada acima, está identificada na Figura 20, sendo que as unidades produtivas de soja pesquisadas, que fazem parte do objeto deste estudo, apresentam a mesma configuração das treze (13) acomodações e demais espaços destinados ao processo produtivo. Os funcionários dispõem das devidas condições para suas acomodações em alojamentos, ou moradias para as famílias de colaboradores, refeitório para as refeições do dia, poço artesiano e fossa séptica.

A disposição da infraestrutura para o processo de produção da soja possibilita que os imprevistos sejam rapidamente evitados, por isso, surge a necessidade em disponibilizar uma oficina com todos os recursos, tanque de abastecimento, e demais recursos, o que se visualiza é uma estrutura industrializada.

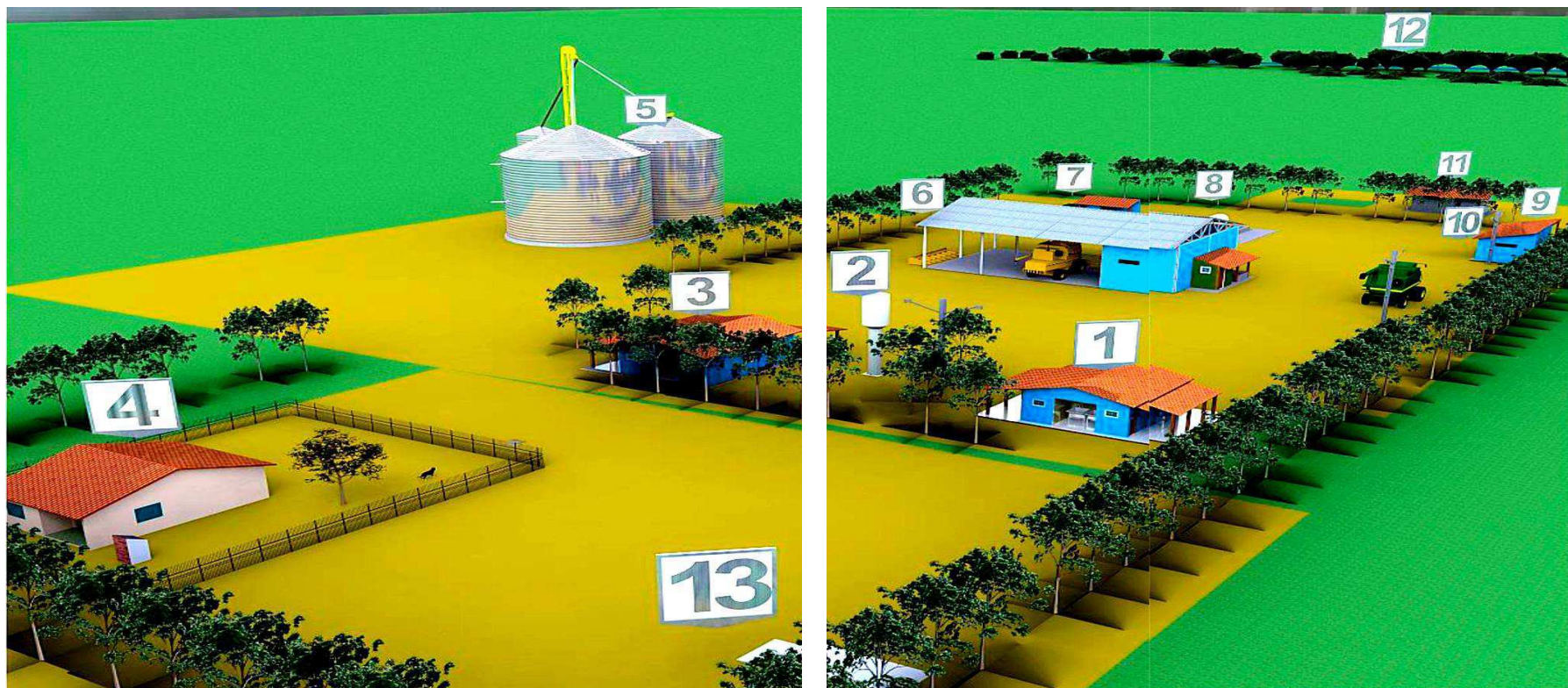


Figura 20 - Estrutura básica/padrão de uma propriedade produtora de soja em Mato Grosso

Fonte - Associação dos Produtores de Soja APROSOJA/MT (2015)

- | | | | | | | | |
|----|--------------------------|----|------------------------|----|------------------------------------|----|--------------------------------|
| 1 | Alojamento | 2 | Poço artesiano | 3 | Refeitório | 4 | Moradia |
| 5 | Silos / Armazém de grãos | 6 | Barracão de máquinas | 7 | Lavador de máquinas e equipamentos | 8 | Tanque de abastecimento |
| 9 | Lavanderia de EPI's | 10 | Depósito de defensivos | 11 | Depósitos de embalagens vazias | 12 | Área de preservação permanente |
| 13 | Fossa séptica | | | | | | |

3.1.3.2 Caracterização da amostra de populações: os *stakeholders*

Segundo Gil (2009), a amostra na pesquisa consiste em um instrumento fundamental, pois no universo de pesquisa, a população de interesse geralmente se apresenta elevada, tornando difícil considerá-las em sua totalidade, fazendo-se assim, necessária a extração de uma parcela representativa dessa população. Nesse sentido, quando a pesquisa seleciona uma pequena parte da população, espera que ela seja representativa, e com isso observar necessariamente os procedimentos definidos pela teoria da amostragem.

O procedimento de amostragem pode ser desenvolvido de duas formas: amostra probabilística ou não probabilística. No presente estudo, foi empregada a segunda forma, ao considerar que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende em parte do critério do pesquisador. A amostra não probabilística apresenta como possibilidades as seguintes situações de escolha: por conveniência; por quota; e por intencionalidade.

Devido às características específicas deste estudo de caso múltiplo, pelas peculiaridades da atividade econômica da sojicultora da região sudeste de Mato Grosso, foi escolhida a abordagem da amostragem por intencionalidade, em que o pesquisador usa seu critério para selecionar os membros da população que são boas fontes de informação precisa, e que também pode ser útil quando é necessário incluir um pequeno número de sujeitos na amostra. A amostra por intencionalidade pode ser, nestes casos, mais fidedigna e representativa que uma amostra probabilística.

Por não utilizar técnicas estatísticas para a seleção da parcela estudada, e também, sobretudo, devido algumas circunstâncias elencadas por Yin (2010), como o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos.

Estão descritos na Tabela 6, a amostra de *stakeholders* que se disponibilizaram a participar da pesquisa quantitativa, como atores envolvidos direta e indiretamente em relação às quatro unidades produtivas, por meio da aplicação dos questionários.

Um facilitador desta pesquisa quantitativa foi quanto ao público externo, especificamente o fornecedor, cliente e governo. Como são considerados poucos e o fato de prestar atendimento às mesmas propriedades, ao agendar com os respectivos *stakeholders*, sempre havia no estabelecimento um responsável para cada propriedade, o que reduziu consideravelmente as visitas e o tempo disponível para a aplicação dos questionários e

também das entrevistas. A forma de seleção da amostra não probabilística por intencionalidade dos mesmos se deu através de um cruzamento de informações baseado na configuração da cadeia produtiva da soja na região Sudeste de Mato Grosso, pelas indicações dos gestores e funcionários, pelo grau de relacionamento profissional e pessoal do pesquisador com os *stakeholders*, e pela disposição dos mesmos em colaborar com a pesquisa.

Tabela 6 - Relação de stakeholders integrantes da pesquisa quantitativa

Stakeholders	Propriedades						TOTAL
	NÃO SOJA PLUS			SOJA PLUS			
	Fazenda Alto Alegre	Fazenda Kaiser	Sub Total 1	Fazenda Argemira	Fazenda Guarita	Sub Total 2	
Gestor	01	01	02	01	01	02	04
Funcionários	16	15	31	14	19	33	64
Fornecedor	08	08	16	08	08	16	32
Cliente	04	04	08	04	04	08	16
Comunidade	05	05	10	05	05	10	20
Governo	05	05	10	05	05	10	20
Total	39	38	77	37	42	79	156

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Pelas características de perfil das unidades produtivas de soja já descritas anteriormente, a figura do gestor se confunde com a do proprietário das fazendas, ou produtor rural como afirmam muitos. Como toda organização gerencial é exercida pelo gestor/proprietário, as decisões de toda natureza passam pelo seu crivo.

A atividade sojicultora por ser exercida com alta intensidade de capital, demanda pouco emprego de mão de obra, logo, todo o universo de funcionários da área produtiva que desenvolvem suas funções nas unidades de produção do grão foi contemplado, já os que exercem funções administrativas, foram selecionados por intencionalidade de acordo com a disposição de prestar o devido pronunciamento.

Os fornecedores são identificados da seguinte forma: (1) Iguazu Máquinas Agrícolas, representantes da John Deere, fornecedora de máquinas e implementos agrícolas; (2) Sicredi, instituição financeira cooperativa, responsável pela concessão de crédito para atender as necessidades de custeio e investimento da agricultura empresarial; (3) Rabobank, multinacional holandesa de serviços financeiros, bancários e de crédito para o agronegócio; (4) Fertilizantes Heringer S.A, atua na comercialização e distribuição de fertilizantes; (5) Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), realiza a educação profissional por meio de cursos, a assistência técnica e as atividades de promoção social; (6) Basf, indústria química alemã, fornecedora de produtos que conta com um portfólio de fungicidas, inseticidas, herbicidas e tratamentos de sementes; (7) Transportadora Roma Logística Ltda., fornece serviços relacionados ao transporte de grãos; (8) Agro Ferragens Luizão, comercializa

equipamentos e insumos para o agronegócio.

Os clientes são representados pelo segmento agroindustrial da cadeia, compostos pela indústria de esmagamento da soja. Este segmento extrai, refina e processa derivados do óleo. Seus principais produtos são o óleo bruto, o óleo refinado e o farelo de soja. É neste segmento que se localizam as maiores potencialidades, pelas possibilidades de diferenciação e da consequente agregação de valor. Nesta pesquisa, identificaram-se como: (1) Bunge, agroindústria que compra os grãos e oleaginosas de agricultores, atua também no transporte, armazenagem e venda de matérias-primas aos clientes finais nos mercados domésticos e de exportação. Promove o processamento de oleaginosas para a produção de farelos e óleo vegetal bruto para venda para produtores e gado, produtores de ração animal, indústria de biocombustível e outros clientes; (2) AMAGGI Commodities, atua na compra e venda de grãos (soja e milho), industrialização, logística, operações portuárias e importação e comercialização de insumos agrícolas; (3) Louis Dreyfus Company, multinacional francesa comercializadora global de commodities e processadora de produtos agrícolas; (4) Archer Daniels Midland Company (ADM), compra e processa a soja dos produtores, além desenvolver suas atividades na área de biocombustíveis, produtos químicos e ingredientes especiais para a indústria.

Os representantes do grupo de *stakeholders* da comunidade foram escolhidos pelo nível de conhecimento da atividade da sojicultora e das próprias unidades produtivas, como também pelo interesse e disposição em colaborar com o estudo. Os representantes das propriedades apresentaram o seguinte perfil social e/ou profissional: empresário da construção civil; comerciante; advogado; bióloga; líder comunitário; técnico agrícola; contador; agente de saúde; médico; estudantes universitários; promotor público; e, vereador.

O grupo de *stakeholders* que representou o governo neste estudo se caracterizou da seguinte maneira: (1) Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), tem como função proteger o meio ambiente, garantir a qualidade ambiental e assegurar a sustentabilidade no uso dos recursos naturais, executando as ações de competência federal; (2) Banco do Brasil, instituição pública que atua no mercado financeiro na concessão de crédito para custeio, investimento e comercialização; (3) Ministério do Trabalho e Emprego (Auditor e Fiscal), atuação no combate ao trabalho infantil e escravo, fiscalização e auditoria quanto à saúde e segurança no trabalho; (4) Instituto de Defesa Agropecuária do Estado de Mato Grosso - INDEA/MT -, execução das atividades de vigilância e defesa sanitária animal e vegetal; inspeção e a fiscalização dos produtos e subprodutos de origem animal; e, (5) Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária -

EMBRAPA -, empresa de inovação tecnológica focada na geração de conhecimento e tecnologia para agropecuária brasileira.

Os participantes das entrevistas semiestruturadas, que colaboraram para o desenvolvimento da pesquisa qualitativa, se distribuíram da seguinte forma para as quatro propriedades estudadas: quatro gestores (04), oito (08) funcionários (dois de cada unidade produtiva), quatro (04) fornecedores (um de cada propriedade), quatro (04) clientes (um de cada propriedade), quatro (04) da comunidade (um de cada propriedade) e dois (02) do governo (um para cada duas propriedades).

3.1.4 Caracterização quanto às técnicas de coleta de dados

Para Gil (2002), o processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa, uma vez que esta estratégia pressupõe a utilização de mais de uma técnica de coleta, de modo a se estabelecer confrontos, mediante a triangulação dos dados.

Neste estudo utilizou-se como estratégia na coleta de dados o método da triangulação, pois para compreender e responder se as duas unidades produtivas de soja que adotaram o programa Soja Plus são mais suscetíveis a adotar práticas de RSE, em relação às outras duas unidades produtivas que não implantaram o mesmo programa, foi necessário o uso de técnicas variadas de coleta dos dados da atividade em questão.

Sendo assim, Yin (2010) afirma que as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, questionários, observação direta, observação não participante e artefatos físicos. Ressalta que a incorporação desses princípios na investigação de um estudo de caso aumenta substancialmente sua qualidade. Vergara (2006) complementa ao afirmar que a triangulação pode ser vista a partir de duas óticas: a estratégia que contribui com a validade de uma pesquisa; e como uma alternativa para a obtenção de novos conhecimentos, através de novos pontos de vista.

Dessa forma, a presente pesquisa se utilizou da análise de dados secundários em registros bibliográficos, documentos corporativos, estatísticas de instituições relacionadas ao segmento da soja; da observação não participante dos acontecimentos; de entrevistas semiestruturadas; e da aplicação de questionário. Com isso, constatou-se que a maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias sendo utilizado nas mais diversas áreas do conhecimento, e que inevitavelmente a coleta de dados é realizada por mais de um procedimento.

Em um primeiro momento foi realizada uma ampla análise bibliográfica e documental, para permitir o conhecimento e a consolidação dos dados primários, bem como a geração de informações adicionais. Esses dados consistiram em documentos disponibilizados em plataformas e espaços especializados como levantamento de teses, artigos científicos pertinentes à estrutura produtiva da soja, e também de documentos corporativos de importantes instituições representativas do setor.

A análise documental das corporações e de instituições representativas do setor foi realizada através de relatórios, boletins informativos e publicações das empresas a montante e a jusante envolvidas com a cadeia produtiva da soja, além das organizações de representação das firmas como a ABIOVE, dos agricultores como a APROSOJA-MT, do IMEA.

Outros dados estatísticos secundários, que apresentam o panorama geral da cadeia produtiva, da área estudada, dos produtores e das empresas foram coletados, sobretudo, nos Censos Agropecuários, da Produção Agrícola Municipal (PAM) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), série de safras históricas da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), séries estatísticas do comércio exterior da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) órgão vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Dados globais sobre o mercado da soja foram obtidos na Divisão de Estatísticas da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAOSTAT), e Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA).

Na segunda etapa referente à coleta dos dados, em sua abordagem quantitativa, foi procedido o uso e aplicação de questionários. O pesquisador realizou para cada uma das quatro unidades produtivas de soja, três (03) visitas previamente agendadas, o que totalizou doze (12) visitas. Não foram autorizadas gravações com os funcionários e filmagens de suas estruturas, somente fotografias em locais específicos, tal situação aconteceu para todas as propriedades pesquisadas neste estudo.

Na primeira visita às respectivas empresas, foi realizado um pré-teste no sentido de aperfeiçoar o instrumento do questionário. Na visão de Lakatos e Marconi (1991) há uma necessidade de realizar o pré-teste ou teste piloto, procurando verificar se ele apresenta os elementos: fidedignidade, validade e operatividade, o que contribuiu para evitar possíveis falhas existentes como, inconsistência ou complexidade das questões, ambiguidade ou linguagem inacessível, perguntas supérfluas ou que causam desconforto ao informante, ou se as questões obedecem a determinada ordem ou se são muito numerosas

Hair *et al.* (2005) afirmam que na amostra do pré-teste, o menor número deve ser de quatro ou cinco indivíduos e o maior não excederá trinta. Ele é sempre aplicado para uma

amostra reduzida, cujo processo de seleção é idêntico ao previsto para a execução da pesquisa, mas os elementos entrevistados não poderão figurar na amostra final.

Em cada propriedade, responderam ao questionário três (03) funcionários, a saber: um (01) gerente de produção, um (01) operador de máquinas agrícolas e um (01) administrativo. Para os demais *stakeholders*, (fornecedor, cliente, comunidade e governo), foi utilizado um questionário para o respectivo representante, de cada unidade produtiva, ou seja, entre o público interno e o externo, foram desenvolvidos vinte e oito (28) questionários como pré-teste. Vale ressaltar que os atores que responderam ao pré-teste, foram excluídos das etapas seguintes do questionário e das entrevistas.

Após executar o pré-teste, foi possível reelaborar o questionário de maneira original por meio de alterações em algumas questões e deixá-las mais claras. Ele foi organizado, principalmente, para coletar informações acerca das percepções e competências quanto ao objetivo de RSE, tendo como referência o modelo de Carroll (1979).

Os questionários definitivos foram aplicados e respondidos pelos *stakeholders* contemplados na Tabela 6, e o período em que o procedimento foi executado compreende os meses entre setembro e dezembro de 2015. Previamente foi feita uma apresentação acerca da temática deste estudo, e uma sucinta explicação da operacionalidade do questionário, ademais, o pesquisador postou-se para responder eventuais dúvidas quanto aos procedimentos para responder o mesmo. O questionário enquanto instrumento de pesquisa, está disponível no Anexo B, estruturado pelas três dimensões de RSE do modelo de performance social de Carroll (1979).

Segundo Boni e Quaresma (2005), na entrevista semiestruturada o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal.

As entrevistas semiestruturadas fazem parte da terceira etapa deste estudo, e também forma concedidas entre os meses de setembro e dezembro de 2015. Para Gil (2009), dentre as técnicas de coleta de dados, a entrevista é a que apresenta maior flexibilidade, pois são conduzidas com base em uma estrutura flexível, consistindo em questões abertas que definem a área a ser explorada, pelo menos inicialmente, e a partir da qual o entrevistador ou a pessoa entrevistada podem divergir a fim de prosseguir com uma ideia ou resposta em maiores detalhes.

As entrevistas foram concedidas nos locais de trabalho dos *stakeholders* em questão, no caso dos funcionários o pesquisador se deslocou até as unidades produtivas de soja, durante o intervalo das atividades e como não foi autorizado nenhum procedimento de

gravação ou filmagem, as respostas foram devidamente anotadas no momento das entrevistas. Os demais representantes dos stakeholders (fornecedor, cliente e governo), após contato e agendamento estabelecido, concederam suas entrevistas em seus locais de trabalho, nos municípios de Itiquira, Rondonópolis e Guiratinga.

O resultado foi além das expectativas, porque neste caso um instrumento complementou ao outro, houve uma sinergia metodológica de tal forma que lacunas foram devidamente preenchidas através do processo de triangulação de coleta de dados, que foi complementada pela observação não participante.

As perguntas realizadas nas entrevistas, como consta no Anexo C, se constituíram das variáveis contidas no questionário, que se propuseram respaldadas pelo modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979), as mesmas permitiram liberdade de opinião, onde as contestações e divergências de ideias estavam absolutamente liberadas e que de certa maneira, enriqueceram os postulados desenvolvidos pela pesquisa.

Por último, a observação não participante foi utilizada neste estudo e se apresentou como imprescindível e eficaz técnica na coleta de dados e informações pertinentes ao assunto da RSE nas unidades produtivas de soja, principalmente para responder à proposta de comparação entre dois grupos de propriedades, um adepto ao programa Soja Plus e o outro sem a adoção do mesmo programa.

Na observação não participante, o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece de fora. Presencia o fato, mas não participa dele; não se deixa envolver pelas situações; faz mais o papel de espectador. Isso, porém, não quer dizer que a observação não seja consciente, dirigida, ordenada para um fim determinado.

Segundo Marconi e Lakatos (1996), a observação não participante também é considerada uma coleta de dados interessante para conseguir informações sob determinados aspectos da realidade, pois ajuda o pesquisador a identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. A observação também obriga o pesquisador a ter um contato mais direto com a realidade. Para o uso deste instrumento de coleta de dados, especificamente em relação ao objeto de estudo, o pesquisador foi autorizado a vivenciar o dia a dia das unidades produtivas Alto Alegre, Kaiser, Argemira e Guarita, pernoitando por três dias nas respectivas propriedades, fato que possibilitou maior contato com os stakeholders funcionários, e se familiarizar com as rotinas de produção da soja.

A Figura 21 identifica como foi o procedimento para a coleta dos dados e demais

informações pertinentes ao tema deste estudo, quer seja, as percepções dos stakeholders quanto ao foco de RSE de propriedades que adotaram o programa Soja Plus e aquelas que não aderiram ao mesmo programa.

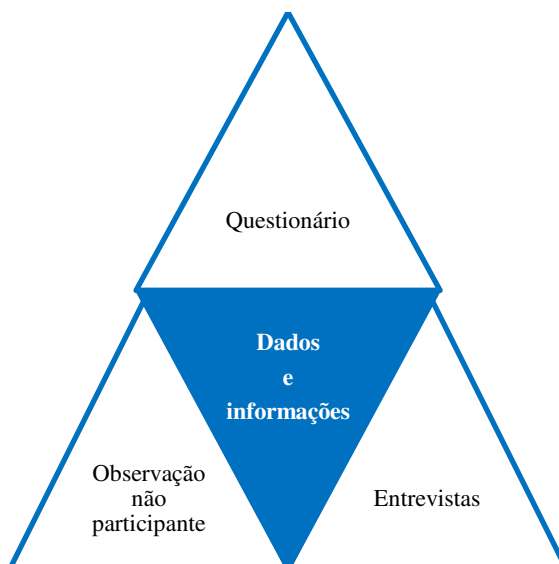


Figura 21 - Caracterização dos procedimentos quanto à coleta de dados: triangulação
Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

3.1.5 Caracterização das técnicas de análise de dados

Na perspectiva de Marconi e Lakatos (1996), a análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, a partir dela é que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa, que poderá ser final ou apenas parcial, deixando margem para pesquisas posteriores.

Tanto Yin (2010) quanto Trivínos (2012), declaram que apesar de a técnica da triangulação ser classificada como uma técnica de coleta de dados, ambos também consideram que a coleta e a análise de dados constituem apenas uma etapa no processo de pesquisa, sendo duas fases que se retroalimentam constantemente. Sendo assim, só didaticamente se pode falar em forma separada, deste tríptico enfoque no estudo de um fenômeno social. A metodologia da triangulação permite olhar para o mesmo fenômeno, ou questão de pesquisa, a partir de mais de uma fonte de dados, as informações provenientes de diferentes ângulos podem ser usadas para corroborar, elaborar ou elucidar o problema de pesquisa.

Assim, este estudo utilizou-se de uma triangulação como método na coleta dos dados, que se dividiram em primários, obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas e da aplicação de questionários, e da observação não participante, que apresentou relevância para que alguns dados e informações complementares fossem alcançados, ou seja, pequenas

lacunas ou indagações que não puderam ser sanadas pelas entrevistas e pelo questionário.

Os questionários foram aplicados aos stakeholders selecionados, de tal forma que uma pequena diferença se fez presente entre os públicos interno e externo. Para os funcionários e gestores que representam o público interno, algumas variáveis específicas se constituíram para esses atores, logo, foi necessária a confecção de um modelo de questionário para os gestores e outro para os funcionários, com poucas especificidades, precisamente em relação às variáveis econômica, legal e ética. Para o público externo, o modelo do questionário foi o mesmo para os respectivos stakeholders (fornecedor, cliente, comunidade e governo).

As três dimensões e suas respectivas variáveis, podem ser contempladas e analisadas diretamente nos questionários pertinentes aos públicos interno e externo, distribuídos através de seus stakeholders, como consta no Anexo C. Uma das relevâncias deste estudo, foi justamente a necessidade em adaptar e criar tais variáveis de acordo com as características da atividade sojicultora e toda sua cadeia produtiva, na concepção do modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979).

A Tabela 7 identifica uma escala *Likert* de resposta que apresentou uma variação compreendida entre (1) que representou um nível de discordância total, e (7) que representou um nível de concordância total. Entre estes dois parâmetros de opinião, outros níveis de discordância e concordância foram apresentados como respostas. Na medida em que os stakeholders responderam aos questionários, foram gerados e tabulados valores, como as médias aritméticas das respectivas categorias, comportamentos e respostas, e ações e programas de RSE, contextualizando as dimensões do modelo de Carroll (1979) em relação às unidades produtivas de soja.

Ao final do questionário, também estava disponibilizado um espaço apropriado para que o *stakeholder* em questão apresentasse uma opinião além do que estava estipulado pelas variáveis na sua forma objetiva, ou seja, qualquer comentário, crítica, contestação, sugestão, poderia perfeitamente ser direcionado ao estudo, fato este que caracterizou total liberdade de pensamento e opinião, reforçados pelo anonimato do respondente.

Os dados primários quantitativos foram tabulados através do software Microsoft Excel, e considerou que quanto maior for a média aritmética das dimensões categoria, comportamentos e respostas, e, ações e programas, maior também é sua relevância e representatividade com foco ou objetivo em RSE, sob a consideração do modelo de Carroll (1979), ou seja, na ótica dos stakeholders a questão foi bem avaliada.

Tabela 7 - Escala Likert de respostas

Escala de respostas/opiniões do questionário						
1	2	3	4	5	6	7
Discorda Totalmente	Discorda Muito	Discorda Pouco	Nem concorda/nem discorda	Concorda Pouco	Concorda Muito	Concorda Totalmente
$1,00 \leq x < 1,86$	$1,86 \leq x < 2,72$	$2,72 \leq x < 3,58$	$3,58 \leq x < 4,44$	$4,44 \leq x < 5,30$	$5,30 \leq x < 6,15$	$6,15 \leq x \leq 7,00$
Enquadramento da média na escala de Likert						
Total divergência da Existência	Muita divergência da Existência	Pouca divergência da Existência	Não existência como característica da dimensão	Pouca Existência	Muita Existência	Total Existência

Fonte: Elaborado a partir de Martins e Domingues (2014)

Segundo Mattar (2001), o método da estatística descritiva tem o objetivo de proporcionar informações sintetizadas dos dados contidos no total de elementos da amostra estudada. As estatísticas descritivas utilizam as medidas de posição, que servem para caracterizar o que é comum no grupo e de dispersão, que servem para medir como os elementos estão distribuídos no grupo.

Ainda foi devidamente calculado o coeficiente de variação (CV) das respostas dos *stakeholders*. Seu propósito é apresentar a significância sobre a análise dos dados, pois, como uma medida relativa de dispersão, é utilizado para comparar, em termos relativos, o grau de concentração em torno da média. É uma medida adimensional, isto é, sem unidade de medida, podendo ser expressa em termos decimais ou percentuais.

Logo, neste estudo é considerada uma distribuição homogênea quando a variabilidade relativa, expressa pelo CV, não ultrapassar a 30%. A distribuição não deixa de ser homogênea para valores maiores que 30%, mas vai perdendo o grau de homogeneidade na medida em que o CV aumenta, em termos gerais, apontando quanto os dados se dispersam em torno da média, como mostra a Tabela 8.

Tabela 8 - Índice de Análise de Variabilidade e Representatividade da Média.

Varição do CV	Nível de Variabilidade das respostas em torno da média	Análise de Representatividade da Média (\bar{x})
$CV < 0,15$	Baixa variabilidade (B)	Excelente representatividade para média aritmética (\bar{x}) como medida de posição.
$0,15 \leq CV < 0,30$	Moderada (M)	Regular e/ou moderada representatividade para média aritmética (\bar{x}) como medida de posição.
$CV \geq 0,3$	Alta variabilidade (A)	Péssima representatividade para média aritmética (\bar{x}) como medida de posição.

Fonte: Elaborado a partir de Martins e Domingues (2014)

Também foi calculado e empregado o desvio padrão (s) sendo considerada neste

estudo como uma medida de análise que indica a dispersão média absoluta dos dados em torno da própria média aritmética (\bar{x}). Quanto menor for o desvio padrão de uma determinada dimensão, menor será sua variabilidade e, portanto, maior será sua validade. De acordo com Martins e Domingues (2014), para análise dos dados adaptados a este estudo, seguem as faixas de variabilidade do desvio padrão:

$$\begin{aligned} 0 \leq s < 2,0 & \Leftrightarrow \text{baixa dispersão em relação a média} \\ 2,0 \leq s < 3,0 & \Leftrightarrow \text{média dispersão em relação a média} \\ s \geq 3,0 & \Leftrightarrow \text{alta dispersão em relação a média} \end{aligned}$$

Foi realizada ainda para prospecção de dados e informações e sua subsequente análise, entrevistas semiestruturadas, utilizando-se como método a análise de conteúdo, que objetiva buscar o que está em segundo plano nas comunicações efetuadas e, para tanto, utiliza um conjunto de técnicas de análise de conteúdo dessas comunicações.

Os significados são o principal material da análise de conteúdo, que tem dentre suas peculiaridades essenciais um meio de estudar as comunicações entre as pessoas, com ênfase na mensagem estabelecida. Os conteúdos das mensagens são vistos como indicadores (quantitativos ou não) que possibilitam a inferência de conhecimentos relativos ao contexto de produção/recepção dessas mensagens (BARDIN, 2011). Com isso, neste estudo a análise de conteúdo procurou identificar dentre os *stakeholders* abordados, suas falas mais significativas por meio das entrevistas e em circunstâncias em que o pesquisador se utilizou da observação não participante. Tal método permite aperfeiçoar o uso da abordagem qualitativa e o respectivo enriquecimento dos resultados.

Por fim, com o objetivo de aceitar ou refutar a premissa estabelecida nesta pesquisa, foi processada uma análise comparativa entre os dados e informações obtidos por meio das opiniões e posicionamentos dos *stakeholders*, quanto ao posicionamento das respectivas unidades produtivas de soja diante das dimensões de RSE, enfocando o modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979).

A comparação foi realizada entre os *stakeholders* das unidades produtivas que adotaram o programa Soja Plus, e os *stakeholders* correspondentes das unidades produtivas que não aderiram ao mesmo programa, através de seus respectivos valores dados nas variáveis de cada dimensão apreciada. Na sessão seguinte, são apresentados os resultados e as devidas discussões a respeito de como as empresas produtivas de soja da região Sudeste de Mato Grosso, mais especificamente, das Microrregiões de Rondonópolis e Guiratinga, estão praticando ou não a RSE, do ponto de vista do modelo de Carroll (1979).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Análise de percepção dos *stakeholders* das propriedades que não adotaram o programa Soja Plus e que adotaram

O procedimento adotado para descrever e analisar os dados coletados por meio das ferramentas empregadas na pesquisa, quais sejam, questionário, entrevista e observação não participante, é caracterizado primeiramente pelo entendimento dos níveis de percepção de cada *stakeholder* diante das respectivas dimensões e suas variáveis, que ao final será configurado em seu cubo tridimensional. Após análise de cada *stakeholder*, é apresentado o cubo tridimensional completo, de todas as dimensões mensuradas pela pesquisa. O primeiro diagnóstico foi realizado, em conjunto, nas duas propriedades que não aderiram ao programa Soja Plus. No segundo momento, o mesmo procedimento é utilizado, também em conjunto, para as duas propriedades que adotaram o programa Soja Plus.

E por último, é estabelecida uma análise comparativa entre as propriedades que não aderiram ao programa Soja Plus e aquelas que adotaram o programa, de acordo com o modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979).

4.1.1 Análise da percepção dos *stakeholders*: propriedades que não aderiram ao programa Soja Plus - Funcionários

O questionário foi aplicado em treze (13) funcionários da fazenda Alto Alegre, e em doze (12) da fazenda Kaiser; e pela análise qualitativa, responderam às perguntas da entrevista três (03) funcionários (um operador de máquinas agrícolas, um analista comercial e um líder de campo) da Alto Alegre, e também três (03) da Kaiser (um operador de máquinas agrícolas, uma cozinheira e um líder de campo). Como todo universo de funcionários envolvidos na produção de soja das duas propriedades foi inserido na pesquisa, todos os setores foram abordados, o que favorece a diversidade de informações e possibilita um esclarecimento amplo quanto ao entendimento das percepções coletadas pelos dados quantitativos e qualitativos. Dessa forma, os setores analisados na pesquisa contemplam as seguintes áreas: operação de máquinas agrícolas, compras, analista comercial, auxiliar operacional, mecânico, cozinheira, líder de campo, auxiliar de pulverização e motorista.

4.1.1.1 Caracterização da dimensão categorias de Responsabilidade Social

O Gráfico 1 apresenta as categorias de RSE econômica, legal, ética e discricionária, e suas respectivas variáveis. É possível perceber que a categoria econômica possui um perfil mais disperso em relação à categoria legal, que por sua vez se configura como mais concentrado em relação às suas questões, com um perfil de concordância mais acentuado.

As categorias ética e discricionária apresentam um perfil mais heterogêneo em se tratando de suas respectivas questões, fato que demonstra a distribuição difusa das respostas embora a categoria da ética tenha mais concordância.

A Tabela 9 está configurada pela média aritmética (valor médio), desvio padrão e coeficiente de variação (frequência) das variáveis e repostas mais representativas e também das menos representativas, abordadas no Gráfico 1. As categorias econômica, legal e ética apresentaram um desempenho parecido em se tratando de suas médias. A legal tem a melhor média, e menor coeficiente de variação. A categoria discricionária apresenta (4,77) de média, a menor entre elas, e possui a maior dispersão das respostas, representado por um desvio padrão de (1,90) e alto coeficiente de variação, 40% que se configura como péssima representatividade para a média.

Tabela 9 - Valores das categorias de Responsabilidade Social (Funcionários)

Valores Categorias	Valor Médio	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Econômica	5,35	1,93	36%
Legal	5,62	1,50	27%
Ética	5,26	1,60	30%
Discricionária	4,77	1,90	40%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

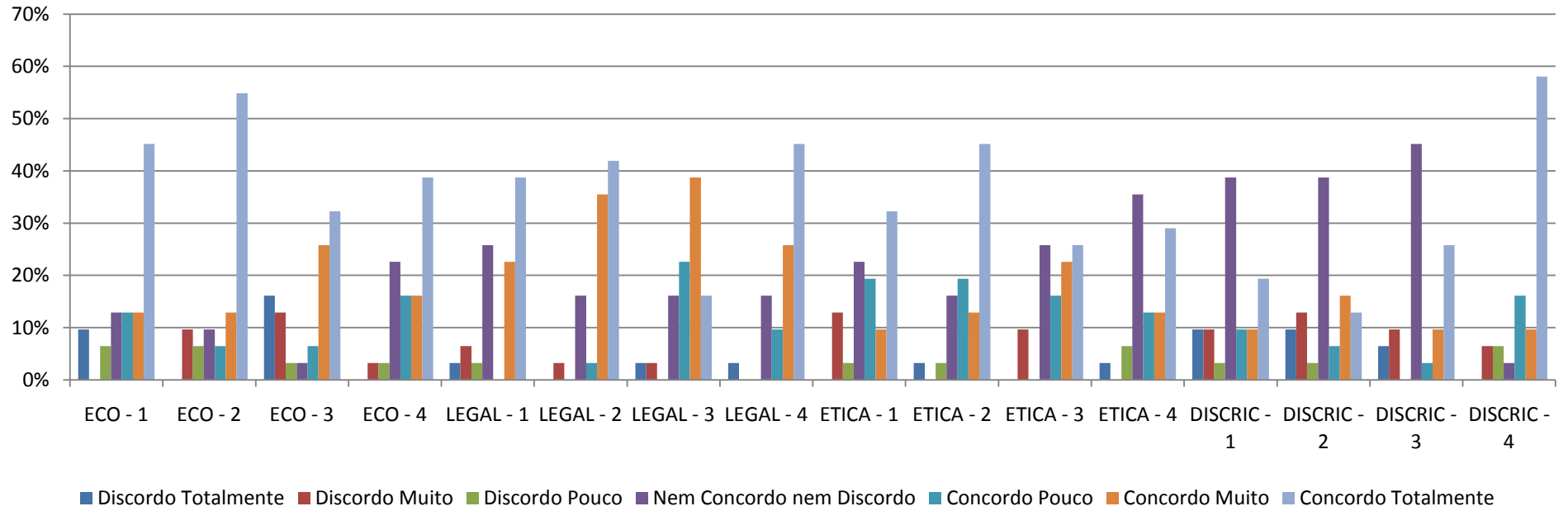


Gráfico 1 - Dimensão Categoria (Funcionários)
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O Gráfico 1 identifica que na categoria econômica, todas as variáveis obtiveram alto nível de concordância (concordo totalmente). De fato os funcionários das duas fazendas entendem que o aspecto econômico é uma constante preocupação, principalmente em relação ao desperdício de matéria-prima e/ou insumos para outros, em que 45% dos funcionários concordaram totalmente, sobretudo, em se tratando da aplicação de defensivos agrícolas, fertilizantes e outros nutrientes, considerados como de alto valor monetário, o que sobrecarrega a estrutura de custos. O funcionário faz o seguinte relato sobre o tema:

“Desperdício é uma palavra proibida aqui na fazenda, principalmente aquilo considerado muito caro como os defensivos, fertilizantes, combustível, etc. E também damos muito valor à comida fornecida na fazenda, por isso, além de ter uma orientação muito forte para não jogar comida no lixo, sabemos valorizar, tem que rapar o prato.”

A outra variável também ressaltada pelos funcionários, diz respeito ao investimento em infraestrutura e treinamentos dos mesmos, com 55% de concordância total. Essa é uma atividade econômica em que as mudanças tecnológicas e estrutura de produção se alteram muito rápido, e necessariamente é preciso um treinamento adequado por parte dos colaboradores envolvidos na produção de soja, para utilizar adequadamente equipamentos como máquinas agrícolas, silos e outras tecnologias. Alguns discordaram quanto ao treinamento, ao afirmarem que alguns cursos ou treinamentos ocorrem por foça da lei ou fiscalização do trabalho.

Outro aspecto interessante foi quanto a terceira variável da categoria econômica. Não existe um consenso quanto à satisfação salarial, identificando que 16% discordam totalmente neste aspecto, e os demais funcionários responderam de maneira bem heterogênea. Em que outros 26% concordam muito quando se fala em satisfação salarial, mas a maioria 32% concorda totalmente que têm essa satisfação com os salários. Mesmo assim foi observado algumas críticas neste critério, há certa percepção de que o lucro poderia ser compartilhado um pouco mais com os funcionários e uma política compensatória, pois, segundo o depoimento algumas injustiças deveriam ser identificadas e solucionadas, como consta no seguinte depoimento:

“Não vejo muita justiça em relação aos salários, acho que paga mal, trabalha muito e às vezes não somos recompensados. Percebo que o patrão ganha muito, mas não distribui devidamente pelo nosso esforço, e outros ganham sem merecer”

Foi possível detectar que, o funcionário que tem um nível salarial menor é aquele que se encontra em uma das seguintes situações: menos conhecimento e instrução, ou pouco

tempo de serviço na propriedade. E numa situação pior, o funcionário que se enquadra nas duas situações.

Quanto a produtividade e desempenho dos funcionários, 39% concordam totalmente e 16% concordam muito com a quarta variável, mesmo que se perceba certa dispersão nas respostas como se identifica no Gráfico 1, estes indicadores se tornaram fundamentais para a viabilidade econômica do negócio.

“É fundamental o acompanhamento dos indicadores de produtividade e desempenho, que contribuem diretamente para uma boa lucratividade, e de certa forma todos dependem do sucesso da empresa.”

O coeficiente de variação da categoria econômica foi de 36%, considerado alto e de expressiva variabilidade no nível das respostas em torno da média. Isso ocorre devido a dispersão das respostas da terceira variável econômica, que trata da satisfação salarial e da quarta variável, que diz como os funcionários entendem o acompanhamento e controle da produtividade e de seu desempenho. Embora a econômica não tenha sido a categoria com maior média, é consenso entre os funcionários das duas fazendas que não tem o programa Soja Plus como referencial de responsabilidade social, sua importância para a continuidade dos negócios e manutenção dos empregos na produção de soja. Com isso, diante de uma hierarquia de prioridades, a preocupação com o engajamento social é um elemento praticamente inexistente em suas atribuições, até mesmo porque não é percebido incentivos nessa direção, como será discutido mais adiante.

A categoria legal que proporcionou a maior média com 5,62 e respostas um pouco mais homogêneas como visto na Tabela 9, desvio padrão de 1,50 e coeficiente de variação de 27% considerado de moderado nível de variabilidade, apresentou melhor desempenho entre todas as categorias investigadas nas fazendas que não aderiram ao programa Soja Plus. No entendimento dos funcionários, não haverá bom resultado econômico, se primeiramente as leis não forem integradas em toda etapa do processo produtivo da soja, e executadas completamente. O receio se traduz pelas de multas e paralisação das atividades.

É praticamente uma unanimidade entre os funcionários das duas propriedades, o fato de ser inviável uma empresa que não cumpre e segue as instituições legais. Este foi um ponto de vista importante, pois no entendimento deles, a RSE se configura no pagamento dos salários e demais encargos em dia, no recolhimento de impostos e, sobretudo, no respeito às leis ambientais. É praticamente a mesma ideia que os gestores/proprietários têm em relação ao significado de RSE.

Para a primeira variável legal, 23% concordam muito com o pagamento dos impostos

e tributos e 39% concordam totalmente. Quanto a segunda variável legal, 42% concordam totalmente que a empresa está de acordo com a legislação trabalhista. Segundo as normas de padronização que são exigidas pelo cliente e mercado na produção da soja, 39% concordam muito que as fazendas atendem a este quesito abordado na terceira variável legal, foi a única variável que não houve concordância total, dentre as três principais categorias julgadas por eles. Alguns acreditam principalmente pela dúvida de qual é realmente o tipo de soja que o consumidor deseja, se convencional ou transgênica. E na última variável desta categoria, 45% afirmaram que concordam totalmente com os procedimentos da empresa quanto a legislação ambiental e dos direitos indígenas. Esta variável é considerada essencial para o tipo de atividade econômica que é executada, a agrícola e principalmente a sojicultora, tão contestada e acompanhada de perto pela sociedade.

“Primeiramente se não seguir o rigor da lei trabalhista, se os impostos não forem pagos, e começar a contaminar e poluir tudo, a fazenda não funciona um dia mais, tem também os índios com a necessidade de respeitar seu espaço, fica difícil. Tem que plantar soja respeitando e sendo correto em tudo, senão.....”

Isso explica o motivo de um maior agrupamento das respostas voltados para um grau de concordância maior em relação a categoria legal. É percebido que o respeito às legislações trabalhista, ambiental e indígena, é tratado com muita seriedade não somente pelos gestores, como também pelos funcionários. Há um entendimento por parte de todos, que a agricultura provoca um impacto nas dimensões ambientais e sociais, que outras atividades não exercem. E também o respeito a legislação trabalhista é monitorada de perto, principalmente no momento da contratação e da demissão, as condições de trabalho dos funcionários são executadas em todos os pontos, que é um dos principais pontos abordados pelo programa Soja Plus.

A categoria da ética apresenta um desempenho abaixo das categorias econômica e legal, como pode ser observado no Gráfico 1. Foi identificado nas duas propriedades um ambiente que exalta muito os valores éticos, as normas de boa convivência e a valorização da honestidade. Este cenário é reflexo dos valores cobrados e presentes na figura de seus gestores/proprietários, principalmente do Sr. Irineu, da Fazenda Alto Alegre, que é respaldado pelo seguinte depoimento:

“Antes de tudo, o Seu Irineu exige que todos tenham compromisso com valores éticos, que todos sejam íntegros, sem mentiras e muito menos que aconteça falta de respeito entre os colegas, e o legal também é que ele exige que todos os empregados sejam tratados bem e com dignidade. O ambiente entre todos é de união e boa fé.”

As variáveis apresentadas no Gráfico 1 e na Tabela 9 de certa forma, comprovam o

que foi descrito. A primeira variável ética identifica que 32% concordam totalmente que existe um código de ética e que suas normas são cumpridas. Entretanto, não existe um código de ética documentado e formalizado em nenhuma das propriedades, mas sim uma convenção informal entre todos quanto aos procedimentos éticos. É importante frisar que após este questionamento, foi solicitado ao departamento pessoal das duas empresas, o desenvolvimento de tal documento.

O respeito à integridade física e moral dos atores envolvidos e relacionados nas propriedades, como identifica a segunda variável ética, apresenta 45% que concordam totalmente. Já a terceira variável ética, ao questionar se os funcionários são motivados a contribuir para a adoção de valores éticos, 26% afirmam que concordam totalmente. Quanto às políticas justas de demissão e contratação, a quarta variável ética confirma que 29% concordam totalmente, e outros 35% não concordam e nem discordam. A categoria possui uma relativa dispersão em torno da média das respostas, o que comprova sua pouca homogeneidade. Entretanto, é possível afirmar que os valores éticos estão consolidados nas relações pessoais e funcionais das duas empresas.

A categoria discricionária pode ser entendida como questão chave para identificar o envolvimento da empresa com a estratégia de RSE. Nesta categoria, apresentaram a menor média com 4,77 e o maior coeficiente de variação, 40%. Tal análise pode ser ratificada quando se identifica no Gráfico 1, que a primeira variável discricionária (39%), a segunda variável discricionária (39%) e a terceira variável discricionária (45%), apresentaram como resultado que não concordam e nem discordam, com os respectivos valores.

Os funcionários apresentaram desconhecimento se a respectiva empresa desenvolve projetos sociais ou ambientais na comunidade na qual se insere; se a empresa estimula os funcionários ao voluntariado para desenvolver ações sociais; e por último se a empresa se mostra aberta para dialogar sobre possíveis problemas da comunidade.

“Não tenho certeza, mas acredito que não tem projetos sociais e também não existem conversas para o funcionário fazer alguma ação social, até mesmo porque o tempo é muito curto para outras atividades, no tempo livre quero estar com a família.”

A única variável que foi identificada com alto nível de concordância foi quanto à possibilidade e oportunidade para fazer cursos e buscar um crescimento na empresa, em que 58% concordam totalmente com tal afirmativa. Com isso, a categoria se apresenta com respostas bem heterogêneas, o que evidencia uma diversidade de posicionamentos, respaldado pelo desconhecimento, ou desconfiança, quanto ao significado e relevância da RSE.

Quanto a dimensão da categoria, ao analisar os aspectos quantitativos, reforçado pela ótica qualitativa, e pela observação do pesquisador, os funcionários entendem a legal como a categoria relevante da atividade, e não menos importante a econômica

4.1.1.2 Caracterização da dimensão comportamentos e respostas

Eventuais situações que podem se caracterizar como conflitos de diversas naturezas (ambientais, sociais, políticos, econômicos, institucionais, culturais, etc.), ou atitudes que se configuram como atividades sociais da empresa (programas, projetos e/ou ações sociais), podem ser retratadas por meio de seus comportamentos e respostas. O Gráfico 2 caracteriza o resultado encontrado na percepção dos funcionários das fazendas Alto Alegre e Kaiser, quanto ao comportamento e respostas diante das respectivas variáveis abordadas.

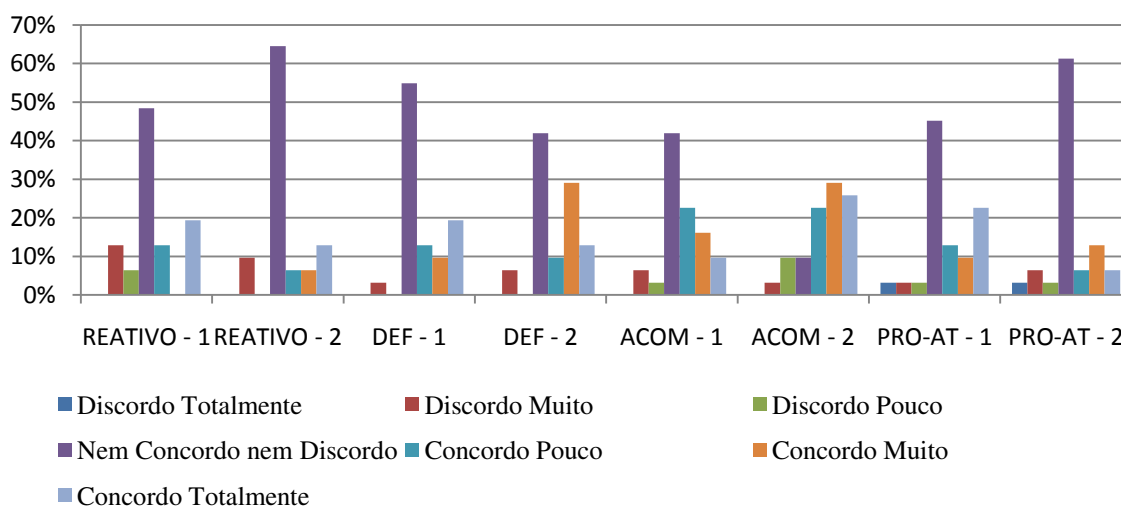


Gráfico 2 - Dimensão Comportamento e Respostas (Funcionários)
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A Tabela 10 apresenta os valores encontrados em relação às variáveis de cada comportamento, segundo os funcionários das fazendas. Pela análise da variabilidade e representatividade da média, todos os seus níveis de comportamentos se mostram como regular e/ou moderada como medida de posição.

Tabela 10 - Valores da dimensão comportamento de Responsabilidade Social (Funcionários)

Comportamentos	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Reativo	4,39	1,43	33%
Defensivo	4,89	1,33	27%
Acomodativo	5,05	1,38	27%
Pró-ativo	4,53	1,46	32%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O comportamento reativo apresentou a menor média com um valor de 4,00. Essa baixa

representatividade pode ser explicada pelo fato de que grande parte dos funcionários optou por outros comportamentos, e também é percebido que os mesmos concentraram suas respostas em relação à primeira variável reativo, se a empresa desenvolve ações sociais após reclamações da comunidade (48%), e a segunda variável reativo (65%), se os projetos sociais são feitos para diminuir os impactos negativos que ela pode causar no ambiente ou na comunidade, na resposta que nem concordam e nem discordam, como afirma o funcionário:

“Nunca ouvi falar de qualquer medida social por parte da empresa, pois é difícil acontecer alguma reclamação ou queixa de alguém, e também não percebi qualquer problema ambiental que tenha prejudicado a comunidade diretamente.”

De acordo com a Tabela 10, o comportamento defensivo teve uma média de 4,89 e seu desvio padrão ficou em 1,33, o coeficiente de variação em 27%. Há certo desentendimento se as empresas adotam um comportamento defensivo, mesmo a maioria se posicionando que nem concorda e nem discorda nas duas variáveis, se a empresa realiza ações como proteção para auditorias com 55%, e se os programas sociais são desenvolvidos como forma de evitar acidentes ou conflitos na comunidade expressando 42%, ainda existem aqueles que concordam muito.

“Não vejo postura de se defender, pois ainda não vi reclamação alguma, e a comunidade de uma maneira geral se relaciona bem com a propriedade. Quando ocorre algum projeto social é para beneficiar os funcionários, isso quando ocorre.”

Mas é possível perceber, que no consciente dos funcionários não se justifica os comportamentos reativo e defensivo, simplesmente pela ausência de reclamações, conflitos, problemas ambientais e/ou sociais entre as fazendas e as comunidades de uma maneira geral.

A maior média ficou com o comportamento acomodativo, em 5,05. Segundo os funcionários, também há um desconhecimento se a empresa responde apenas em função do que é exigido, quando há necessidade de desenvolver alguma ação social para atender aos anseios da legislação vigente, como retrata a primeira variável acomodativo, onde 42% nem concordam e nem discordam. Na segunda variável acomodativo, 29% concordam muito que a gestão da empresa atende às suas expectativas e necessidades. Realmente, segundo o que foi observado e constatado em conversas, a empresa se coloca em uma postura mais acomodativa, se comportando estritamente dentro de suas obrigações e dos direitos dos funcionários.

Na análise quantitativa, o comportamento pró-ativo obteve uma média de 4,53 e que pela Tabela 2 apresentou coeficiente de variação de 32%. Mas é importante ressaltar o seguinte: a primeira variável pró-ativo, se a empresa adota projetos sociais contra

erradicação do trabalho infantil, analfabetismo, discriminação, incentivo à cultura, ou outros, internamente ou na comunidade local, e a segunda variável pró-ativo, se os projetos sociais desenvolvidos estão além das expectativas de todos, encontraram respectivamente 45% e 61%, que ambas não concordam e nem discordam. Pela análise qualitativa, o depoimento de um entrevistado relata o seguinte:

“Na verdade, não existem projetos sociais para os funcionários, muito menos para a comunidade. Acho até que poderia ser uma boa, é uma maneira de ajudar aqueles que mais precisam, mas não ocorre esta antecipação por parte da empresa, no máximo o que ocorre é a doação de algum dinheiro para algum evento na cidade.”

Nesta dimensão, o comportamento que melhor foi avaliado pelos funcionários das fazendas Alto Alegre e Kaiser, foi a acomodativa, pelo próprio perfil da atividade, que se coloca como altamente cobrada, os funcionários respaldam o fato de cumprir estritamente com aquilo que é exigido. A seguir é analisada a dimensão das ações desempenhadas pelas propriedades Alto Alegre e Kaiser, de acordo com o modelo tridimensional de Carroll, do ponto de vista dos funcionários.

4.1.1.3 Caracterização da dimensão ações e programas

A seguir o Gráfico 3 traduz percentualmente, os resultados abordados pela dimensão e suas variáveis. Pelas respostas apresentadas, entende-se que os funcionários apresentam uniformidade quanto às suas percepções frente a praticamente todas as dimensões e suas respectivas variáveis, e uma convergência das respostas para a concordância total, em dada situação este percentual chega a 71% de homogeneidade. Tanto na fazenda Alto Alegre como na Kaiser, os funcionários sinalizaram positivamente para as ações propostas.

A Tabela 11 descreve os valores referentes às percepções dos funcionários das propriedades Alto Alegre e Kaiser, em relação às ações e programas de RSE, de acordo com o modelo tridimensional de performance social de Carroll, que expressam uma proximidade entre eles.

Nesta dimensão, a ação e programa para o consumo a média ficou em 5,57. O desvio padrão se posicionou em 1,60 e o coeficiente de variação 29%, considerado mediano. A primeira variável consumo, que trata das inovações tecnológicas para o processo produtivo para atender as preferências dos clientes e melhorar seu desempenho produtivo, os funcionários concordaram totalmente em 45%.

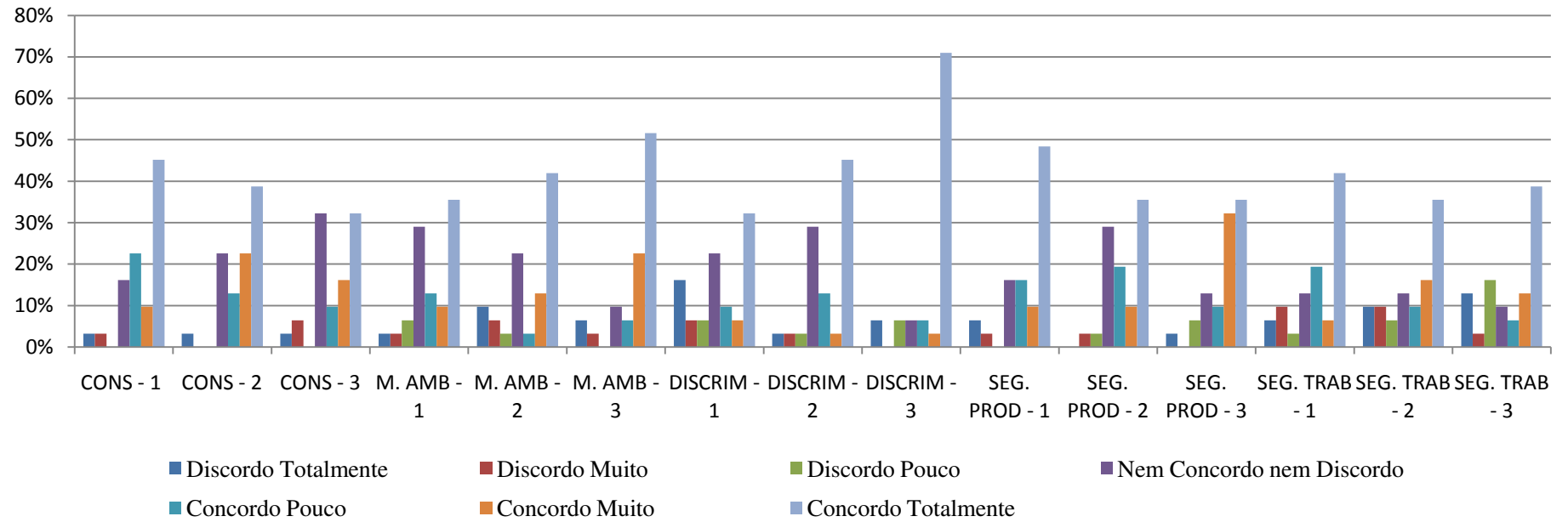


Gráfico 3 - Dimensão Ações e Programas (Funcionários)
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Já para 39%, que também concordam totalmente, as duas empresas apresentam adequadamente as normas técnicas da soja, como consta na segunda variável consumo. E no entendimento de 32%, a concordância é total para a terceira variável consumo, que aborda se as empresas realizam pesquisa de mercado como forma de melhorar o grão.

Tabela 11- Valores da dimensão ações e programas de Responsabilidade Social (Funcionários)

Valores Ações e Programa	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Consumo	5,47	1,60	29%
Meio-ambiente	5,35	1,88	35%
Discriminação	5,29	2,01	38%
Seg. Produto	5,52	1,60	29%
Seg. Trabalho	4,99	2,10	42%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na aplicação da pesquisa qualitativa, foi observado que os funcionários entendem perfeitamente que a produção de soja tem que seguir todo procedimento que busque uma padronização de seu grão, é uma exigência dos clientes, consumidores e claro, do mercado. Logo, as normas técnicas de produção seguem todos os critérios de classificação da soja, e as pesquisas são desenvolvidas sempre no intuito de apresentar variedades resistentes a pragas, e que preservem seu valor nutricional. Outro ponto levantado nas entrevistas e que foi observado, é que as questões de consumo são pré-definidas pelo conjunto do mercado, não havendo muito espaço para mudanças bruscas, como é abordado nas seguintes falas:

“Não temos muita preocupação com o consumidor, pois sabemos que a soja produzida atende totalmente suas exigências, o que produzimos aqui na Alto Alegre, é produzido do mesmo jeito no mundo inteiro.”

“Seguimos todos os passos na produção da soja, não tem erro. Todos os insumos são aplicados corretamente, na dosagem ideal para que o padrão seja aquele que as tradings exigem, é assim aqui na Kaiser como no vizinho.”

Nas duas fazendas, ou melhor, praticamente toda soja produzida no estado de Mato Grosso, a soja é absolvida pelas grandes tradings, como ADM, Bunge, Louis Dreyfus, Amaggi, que exigem uma padronização do grão que passa necessariamente por um conjunto de normas técnicas de produção descritas pelos funcionários. Isso explica consideravelmente a alta concordância das respostas em relação às ações e programas adotados na dimensão consumo, para uma produção voltada aos preceitos de RSE.

Para a atividade agrícola, dentre as ações e programas estabelecidos no modelo de performance social de Carroll, o meio ambiente é considerado como muito sensível diante do processo produtivo empregado especificamente na produção da soja. As maiores críticas e

preocupações que despertam na sociedade partem de conflitos e perturbações acarretados da atividade sojicultora no meio ambiente.

Neste caso, quanto às ações direcionadas ao meio ambiente, as duas fazendas apresentaram uma média de 5,35 e um desvio padrão com 1,88. O coeficiente de variação tem alta variabilidade, com 35%. Mesmo com certa dispersão das respostas, verificado no Gráfico 4, os funcionários entendem que as duas empresas empregam medidas necessárias para um bom desempenho ambiental, concordando totalmente com as variáveis analisadas. Para 35% dos referidos *stakeholders*, existem iniciativas como estudos de impacto ambiental, medidas para preservação de espécies e definição de áreas a serem preservadas.

Segundo o entendimento a seguir, algumas ações são empregadas devido às exigências legais e por força da fiscalização do Instituto de Defesa Agropecuário - INDEA.

“Se o patrão não seguir o que é exigido na lei ambiental, provavelmente corre o risco de levar uma multa pesada e ter seu negócio prejudicado. Dependendo de uma espécie morta, pode dar até cadeia, e não tem como burlar a área reservada para a proteção, tem um mínimo.”

“O produtor de soja é muito visado, principalmente pelo INDEA, IBAMA, e Ministério do Trabalho. Aqui na Kaiser somos todos orientados para seguir os procedimentos adequados e evitar ao máximo qualquer tipo de poluição.”

Quando investigado se as empresas tratam adequadamente os resíduos gerados na produção e uso racional dos recursos hídricos, 42% concordam totalmente com as ações estipuladas na produção do grão. Quanto aos resíduos, durante a visita constatou-se que de fato há um tratamento e destino correto dos resíduos, seja de combustível, material sólido, refugo da produção, ou qualquer outro elemento que seja descartado. Em relação ao uso adequado dos recursos hídricos, toda produção é irrigada pela água da chuva, para os demais procedimentos que não fazem parte diretamente da produção, o uso da água é bem controlado.

A grande preocupação é em relação à contaminação da água, principalmente do lençol freático, pelo uso intensivo e necessário de defensivos agrícolas, ou dos agrotóxicos como outros costumam se referir.

“Infelizmente não existe outra maneira de controlar a presença de pragas e outras doenças na planta da soja. Não sei se realmente o meio ambiente está contaminado pelo uso dos venenos. Nunca presenciei uma análise da água ou do solo.”

E por último e não menos importante, 52% dos funcionários da Alto Alegre e da Kaiser concordam totalmente, o maior entre as variáveis de meio ambiente, que as duas propriedades adotam as tecnologias agrícolas adequadas na produção de soja, para reduzir os impactos ambientais e sociais. Muitos deles comentaram que muitas técnicas elencadas no

manual das Boas Práticas Agrícolas (BPA's), são aplicadas na fazenda. Assunto que foi devidamente tratado neste estudo.

Na ação e programa discriminação, mesmo a maioria concordando totalmente com as questões colocadas, houve relativa dispersão em torno das respostas com um coeficiente de variação de 38%, o que configura em péssima representatividade para a média aritmética como medida de posição. E para confirmar este resultado, o desvio padrão de 2,01, também é consideravelmente alto. A variável que mais contribuiu para tal desempenho, foi em relação a igualdade de salários entre homens e mulheres. A situação é idêntica para as duas fazendas, com o seguinte esclarecimento:

“O ambiente aqui é exclusivamente masculino, quando ocorre de aparecer alguma mulher para fazer a mesma função que a minha, logicamente ela vai ganhar menos, pois não tem tanta experiência.”

“É difícil aparecer mulher aqui para trabalhar no campo, armazém, silos ou com máquinas. Não que seja contra, mas as vezes é preciso um trabalho que exige muita força e resistência.”

Para as outras variáveis, a dispersão é um pouco menor. Quando o assunto é a ocupação de cargos de chefia independente da raça ou sexo, 45% concordam totalmente. E 71% concordam totalmente que a liberdade de escolha política e religiosa pelos funcionários é respeitada, o maior percentual encontrado entre todas as dimensões. A média de 5,52 em relação à segurança do produto foi apontada como a maior entre as ações e programas para questões de responsabilidade social nas fazendas Alto Alegre e Kaiser. O desvio padrão de 1,60 e o coeficiente de variação apontando para 29%, também forma considerados como mais homogêneos, como está representado no Gráfico 3.

A justificativa se respalda pela necessidade da adoção de uma excelência do padrão de qualidade da soja, por uma correta logística de armazenamento, estoque, distribuição dos insumos e do produto final, e, sobretudo, pelo fornecimento integral das informações adequadas de produção, com o enfoque no sistema de Boas Práticas Agrícolas. Para entender como a segurança do produto foi compreendida como a principal ação e programa, foi dado o seguinte depoimento:

“A nossa maior propaganda é a entrega da soja de acordo com as especificações exigidas, com o menor impacto no solo, na água. Quer dizer o produto tem que agradar em todos os sentidos.”

A última ação analisada nesta dimensão pelos funcionários, diz respeito à segurança do trabalho. Apresentou o pior desempenho em todos os valores: 4,99 de média, desvio

padrão de 2,10 e um coeficiente de variação de 42%. Grande heterogeneidade das respostas, o que demonstra o grau de desentendimento do assunto, ou da informação desconhecida. O interessante é constatar também que o maior percentual das respostas emitidas pelos funcionários, é de que concordam totalmente com a respectiva variável.

São situações muito importantes como o uso de EPI, da fiscalização da infraestrutura da propriedade, em áreas perigosas como silos, tanque de combustível, oficina mecânica e outras estruturas e equipamentos. E quando questionados se nos últimos dois (02) anos não ocorreram acidentes.

Como se trata de uma ação extremamente delicada para qualquer empresa, a análise qualitativa permitiu avaliar que muito deste resultado se deve por uma alta rotatividade de alguns funcionários em setores propícios a uma maior fiscalização dessa natureza, e por onde surgem alguns acidentes. Como não registram as informações de longo prazo, há imprecisão e dúvidas nas respostas.

De fato há o emprego de técnicas mais sustentáveis de produção, como algumas especificadas na estratégia de Boas Práticas Agrícolas, existe um rigor para impactar o mínimo possível os recursos naturais, embora não se tenha certeza de certas análises de contaminação como nos recursos hídricos e solo. Diante da percepção de como os funcionários das fazendas Alto Alegre e Kaiser têm das dimensões tratadas, segue a Figura 22 que representa o cubo tridimensional de performance social delineado por suas opiniões.

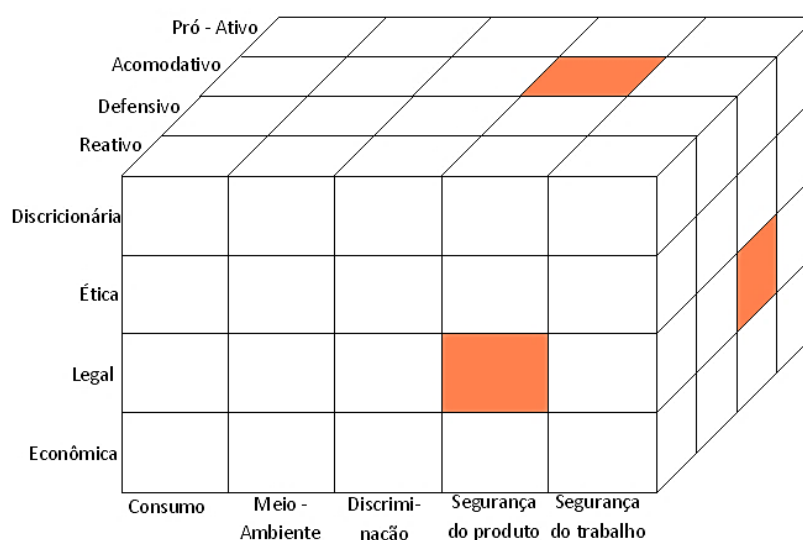


Figura 22 - Cubo Tridimensional - (Funcionários)
Fonte: Dados da pesquisa adaptado de Carroll (1979)

Não há dúvidas da preocupação dos gestores/proprietários para a segurança e condições adequadas para que o funcionário desempenhe eficazmente suas atribuições, mas o foco principal tanto na fazenda Alto Alegre como na Kaiser, centraliza para a correta produção e entrega da soja como um produto seguro e de acordo com as especificações exigidas pelo mercado.

O alcance da pesquisa de percepção dos funcionários, das duas propriedades que não aderiram ao programa de gestão socioambiental Soja Plus, pode ser considerado como amplo e integral, pois, como a atividade empresarial da soja é pouca intensiva em mão de obra, todos foram contemplados no universo do estudo, em todos os setores da unidade produtiva.

Foi possível verificar e concluir que as duas empresas são fundamentalmente idênticas em suas estruturas e processos produtivos, e principalmente, ao atender a proposta elementar deste estudo, não existe qualquer indício e perspectiva para o estabelecimento de bases para uma política estratégica direcionada para as práticas de Responsabilidade Social Empresarial que envolva os funcionários, como um dos principais *stakeholders* envolvidos na atividade econômica da soja.

4.1.2 Análise da percepção dos *stakeholders*: propriedades que não aderiram ao programa Soja Plus - Gestores/Proprietários

A análise deste importante grupo de *stakeholder* apresenta uma peculiaridade quanto à coleta e descrição dos dados. Como foi citado nos procedimentos metodológicos, uma das principais características relacionadas à atividade da sojicultora, é em relação às suas formas de organização que possuem uma gestão familiar, geralmente entre irmãos, cunhados, tios e sobrinhos ou entre pai e filhos. No caso das fazendas Alto Alegre e Kaiser, o comando das atividades bem como o processo de tomada de decisão se limita ao gestor/proprietário da respectiva propriedade.

Neste caso não existe diretoria, conselho consultivo ou deliberativo, muito menos acionistas, toda a estratégia a ser desenvolvida e aplicada é elaborada a partir de um único stakeholder, o dono da propriedade. Assim, a análise foi feita a partir da entrevista, da observação não participante e do cruzamento das informações com outros *stakeholders* envolvidos na atividade, com ênfase nos funcionários.

4.1.2.1 Caracterização da dimensão categorias de Responsabilidade Social

A categoria econômica foi considerada pelos dois gestores/proprietários das fazendas Alto Alegre e Kaiser como totalmente primordial e executada em todas as suas

demandas e compromissos. As respostas dadas pelos mesmos na entrevista reflete a importância às questões e aos indicadores que medem o desempenho econômico das propriedades.

“É inviável a operacionalização das atividades se o aspecto econômico não for o foco principal da empresa. Sua sobrevivência depende totalmente de resultados financeiros e econômicos, e também de uma boa relação comercial com fornecedores e clientes. Priorizamos muito o desempenho econômico da produção da soja, pois como em uma corrente, cada elo depende do outro.”

“O emprego de nossos colaboradores, o investimento necessário para melhorar a estrutura da fazenda e até o comércio da região, dependem do nosso sucesso. Por isso, a saúde financeira e econômica da empresa está em primeiro lugar.”

Houve um consenso de entre os dois gestores, que concordaram totalmente, em relação a algumas variáveis da dimensão econômica colocadas em discussão, como a existência de investimentos em infraestrutura e treinamentos para os funcionários das respectivas fazendas. De fato, é muito difícil a ausência destes elementos para o crescimento e expansão dos negócios envolvidos na produção de soja. E vai além dessa observação, muitos investimentos em maquinários e estruturas fixas necessitam diretamente de treinamentos e cursos para que o colaborador se especialize e familiarize com as novas tecnologias.

A Figura 23 mostra o investimento realizado em um novo sistema de armazenamento (embarque e desembarque) para a soja. Seu processo é todo automatizado por um sistema computacional, operado apenas por dois funcionários. Segundo o gestor/proprietário, foram demandados R\$ 6 milhões de investimento na estrutura, além do treinamento dos funcionários para operar seu sistema.



Figura 23 - Investimento em estrutura de armazenamento para a produção de soja
Fonte: COSTA, Cássio Giovanni de Aguiar (2015) - Trabalho de campo realizado em 14 de abril de 2015.

O investimento em infraestrutura, por meio das instalações prediais e maquinários de alta desenvoltura tecnológica, são necessários para acompanhar o aumento da produtividade da soja que exige cada vez mais condições para sua expansão. Já na Figura 24 é possível identificar que o investimento em máquinas agrícolas explica como a atividade é muito dependente de seu uso intensivo na produção, e justifica o pouco emprego de mão de obra nas propriedades que apresentam um perfil como as quatro descritas nesta pesquisa. Pelas características que já foram descritas, cada fazenda demanda de 14 a 19 funcionários.

Os gestores/proprietários das fazendas, também concordaram totalmente ao afirmarem que as transações comerciais são realizadas satisfatoriamente entre suas relações com os clientes e fornecedores. Como as transações são efetivadas diretamente pelas partes, surge até mesmo um vínculo de amizade entre seus respectivos representantes. De acordo com os gestores/proprietários, isso favorece e oportuniza o fortalecimento de um ambiente ético que leva a total satisfação nas relações comerciais.

Ainda na categoria econômica, a produtividade segundo os entrevistados, está diretamente relacionada com o desempenho econômico da empresa. Foi observado que há um compromisso e foco cotidiano com o aumento da produção, e mais que isso, elevar o nível de produtividade.



Figura 24 - Colheitadeira sendo preparada para a safra

Fonte: COSTA, Cássio Giovanni de Aguiar (2015) - Trabalho de campo realizado em 14 de abril de 2015.

Quando questionado sobre o assunto, as respostas foram dessa natureza:

“É necessário acompanhar os indicadores de desempenho da produção, como é o caso da produtividade por hectare, porque está diretamente relacionado com os custos médios. E também por ser um importante parâmetro de relação ao que foi investido e seu retorno.”

“Todo investimento que faço na fazenda tem que estar comprometido com um alto retorno em termos de produtividade, então sim, minha preocupação que é compartilhada com todos os funcionários, é sempre em alcançar uma excelente safra.”

Quanto a satisfação dos clientes como uma das variáveis da dimensão econômica, os dois afirmaram positivamente quanto a este aspecto. Entretanto não é maior preocupação, pois todos sabem da seriedade e do comprometimento em produzir uma soja com as especificações exigidas pelos clientes e pelo mercado. E tanto para a Alto Alegre como para a Kaiser, nunca ocorreu uma reclamação, crítica ou problema com seus clientes. É bom ressaltar, que inclusive já foi explanado no estudo, que a soja produzida pelas propriedades pesquisadas e também por todas outras, é comercializada para indústrias transformadoras e processadoras, e não para o consumo final.

A categoria legal foi considerada como muito importante pelos dois gestores/proprietários, em que o grau de concordância em relação às variáveis apresentadas também foi total. A percepção é bem similar à dos funcionários, pois também entendem que o respeito e cumprimento à legislação específica, é necessária para manter o sentimento de responsabilidade no exercício da atividade da soja. Quanto ao pagamento de impostos, taxas e outros tributos nas esferas municipal, estadual e federal, todos são recolhidos e pagos devidamente. Argumentam que a ausência de qualquer pagamento dessa natureza pode até mesmo paralisar a atividade.

Ainda pela categoria legal, os respectivos gestores/proprietários afirmaram que a legislação trabalhista é seguida ao pé da letra, de acordo com a fala de um deles. É terminantemente proibida a contratação ou demissão de qualquer colaborador que não tenha passado pelas etapas da legislação vigente. Quanto às especificações técnicas, exigidas legalmente pelos clientes em referência ao produto, o gestor segue criteriosamente o que é solicitado. Se tal condição não for concretizada, a soja não consegue ser comercializada.

Por último, o respeito a legislação ambiental, sobretudo, com a exigência de que o produtor entregue o Cadastro Ambiental Rural (CAR), pela cobrança por considerável parcela da sociedade quanto a práticas mais sustentáveis na produção da soja, ao movimento de algumas instituições que começam a cobrar do produtor a adoção de estratégias empresarias

de responsabilidade social, passou a ser uma condição prioritária. Embora muitos sojicultores tenham uma aversão à figura do índio, nas fazendas Alto Alegre e Kaiser o respeito ao espaço e delimitações de áreas indígenas, passou a ser incorporadas na política de boa convivência entre as partes, mesmo não havendo a presença de divisas entre os mesmos.

Foi percebido que no entendimento dos gestores/proprietários, as categorias econômica e legal, se apresentam como as principais quando se trata da política de responsabilidade social, com uma leve preferência pela econômica, que inclusive em suas falas, entendem que a responsabilidade do empresário se faz presente em aspectos como geração de emprego e renda, no pagamento de impostos e na circulação de riquezas.

“Fazemos mais do que o suficiente: com a criação de postos de trabalho, no pagamento em dia destes trabalhadores, no aumento de receitas públicas com os impostos que pagamos, no cumprimento das diversas leis, e ainda no crescimento econômico das cidades que dependem da soja.”

“Cobrar mais da gente é até um pecado. Fazemos muito mais do que podemos, outras ações competem exclusivamente aos governos. Não temos como produzir a soja que tanto contribui para a geração de divisas para o país e ainda atender o povo com tantas demandas que necessitam, aí já é com o governo.”

De fato a preocupação e o atendimento às dimensões econômica e legal, são encaradas e consideradas como prioritárias tanto para o gestor/proprietário da fazenda Alto Alegre como para o da Kaiser. Quando questionado o sentido de responsabilidade social, é clara a preocupação com resultados e ações que promovam o melhor resultado econômico, e que o aspecto legal seja atendido em sua plenitude, principalmente pelo receio de sofrer as mais diversas penalizações, e de certa forma pelo sentimento de dever cumprido.

A percepção dos mesmos diante da dimensão ética se configurou mais no campo da subjetividade, ou da informalidade. Parecida com a visão dos funcionários, a ética é encampada mais como um trato de cavalheiros, não no sentido de negar sua importância, muito pelo contrário, mas não há um trabalho desenvolvido formalmente de tal forma que seus valores sejam incorporados com naturalidade, devido sua importância. Quando averiguado se a empresa possui um código de ética, um dos gestores/proprietários que pediu para que não fosse identificado, respondeu que não concorda e nem discorda. Se aquele que é o responsável direto por todas as decisões e ações de responsabilidade social, não tem certeza do assunto, como trabalhar e integrar esse importante valor aos demais *stakeholders*.

E mesmo quando foi possível observar e analisar o assunto, e também em contato com os outros *stakeholders*, foi possível confirmar que os gestores se preocupam com o procedimento ético e fazem questão que o ambiente de trabalho e de convivência, seja

permeado pelos melhores princípios de relacionamento humano, como pode ser constatado na Figura 25.



Figura 25 - Banner fixado nos corredores da fazenda Alto Alegre

Fonte: COSTA, Cássio Giovanni de Aguiar (2015) - Trabalho de campo realizado em 14 de abril de 2015.

As demais variáveis da dimensão, como: se há o respeito com a integridade física e moral de funcionários, fornecedores, já que estes constantemente frequentam as propriedades, de clientes, e da própria comunidade; se os funcionários e outros stakeholders envolvidos diretamente e indiretamente na empresa são incentivados a contribuir para a adoção de valores morais e éticos, a resposta foi com total concordância diante da entrevista.

Para finalizar a temática da dimensão ética, na última variável que questiona se existe na empresa procedimento confidencial para que os funcionários, fornecedores, clientes e a comunidade, estabeleçam um canal de sugestões, críticas e reclamações, um gestor/proprietário confirmou que discorda totalmente desta ação, já o outro concorda muito. O fato é que a comunidade está longe de ter acesso a este canal, quando ocorre é por meio dos órgãos competentes.

A última categoria, a discricionária, retrata bem o distanciamento deste *stakeholder*, para uma gestão com foco em estratégias e políticas de responsabilidade social. Não há um consenso entre eles quanto às questões tratadas neste campo. Os dois gestores/proprietários têm conhecimento do programa Soja Plus, e ambos concordam que o mesmo não apresenta nada de novo e não agrega diante das ações já desenvolvidas nas respectivas empresas.

Acreditam que o referido programa se restringe basicamente à fixação de placas e banners educativos e preventivos, e no oferecimento de cursos. Qualitativamente foi percebido que as duas fazendas não desenvolvem, não propõe e muito menos se preocupam com atividades e/ou adoção de projetos sociais que beneficie a qualidade de vida e o convívio de seu público interno, e mais distante ainda deste cenário está o público externo, onde a comunidade ao redor da propriedade se faz mais representativa em relação a esse tipo de público.

Quanto ao estímulo da empresa ao voluntariado dos funcionários para ações sociais, ocorreu uma polarização. Um gestor/proprietário confidenciou que discorda totalmente desta postura, enquanto o outro concordou totalmente, ou seja, existe uma postura de incentivar seus colaboradores ao engajamento e envolvimento com projetos sociais, o que não foi confirmado pelos mesmos. Outra variável importante e necessária, diz respeito à abertura da empresa para o diálogo sobre possíveis problemas com a comunidade. Os dois *stakeholders* confirmaram que concordam pouco com tal afirmativa, por meio das seguintes considerações:

“Um canal oficial de comunicação dessa natureza não existe, mas como estou constantemente na cidade e nas imediações, estou sempre aberto ao diálogo para qualquer tipo de assunto, porém não percebo situações desconfortantes entre minha propriedade e a população de Guiratinga e imediações.”

“Podemos até criar uma ferramenta como esta. Mas acredito que a população ou quem quer que seja, não tem muitas reclamações ou queixas, mas caso aconteça escutarei e se for necessário adotar alguma medida para resolver um possível problema, estudarei o caso.”

Na perspectiva dos gestores/proprietários a categoria que mais se alinha com o conceito de RSE, é a econômica. Entendem que o negócio em si, já é grande difusor de benefícios sociais e econômicos para os envolvidos diretamente e indiretamente com a atividade. Há o reconhecimento da ausência de atitudes para promover e estimular ações que estejam integradas num projeto social amplo, e com envolvimento dos funcionários.

4.1.2.2 Caracterização da dimensão comportamento e respostas de Responsabilidade Social

Os dois gestores/proprietários quando analisados pela dimensão que trata do comportamento da empresa e suas respostas, mostraram-se divergentes na maioria das variáveis apresentadas. A dimensão comportamental e suas respostas, ainda é uma situação distante e que não se configura como prioritário ou presente nas práticas rotineiras dos gestores, a necessidade do desenvolvimento de projetos sociais, seja motivada por qualquer tipo de razão, não é motivo para estimular ou modificar o comportamento da empresa.

O comportamento reativo prontamente foi descartado como aquele que corresponde às ações das duas propriedades, em que um deles afirmou que discorda pouco e o outro discorda muito, quando questionados se a empresa desenvolve ações sociais após reclamações da comunidade, e também se os projetos sociais são realizados para diminuir os impactos negativos que a fazenda pode causar no meio ambiente.

“Até onde sei, nossas atividades nunca acarretaram em problemas de qualquer natureza que seja, a não ser conflitos mínimos aqui dentro. Agora, em relação a impactos como poluição, contaminação na natureza, nada foi identificado, porque seguimos literalmente o rigor da legislação ambiental. Se por acaso surgir algum problema dessa ordem, estamos preparados para responder e corrigir o que foi feito de errado.”

“Se for o caso de realizar algum projeto social, não será para remediar algum problema cometido por nós, e sim porque entendo ser necessário e relevante. Minha postura não é a de me precaver diante dessas situações, pois a comunidade ainda não se mostrou incomodada com nossa atividade, muito pelo contrário, muitos dependem da produção da soja.”

Quando analisado pelo comportamento defensivo, as respostas são heterogêneas face às questões abordadas nesta situação. Se a empresa realiza auditorias para se proteger, ou se os projetos sociais são propostos no sentido de evitar conflitos com outros atores da sociedade, as respostas se dividiram entre a total discordância e; não concorda e nem discorda. Ainda refletindo na confusão de conceitos, foi observado o total desconhecimento do real significado e sentido da responsabilidade social empresarial. Como para os dois *stakeholders*, o pleno atendimento às categorias econômica e legal é suficiente para a função daquilo que entendem por ser um bom cidadão, fazer algo que extrapola o papel do empresário, sobrepõe a área de atuação do governo.

Já o comportamento acomodativo demonstrou mais concordância entre os dois gestores/proprietários, em relação aos dois primeiros comportamentos. O primeiro afirmou que discorda muito que os projetos sociais são desenvolvidos apenas conforme as normas e legislações que incidem sobre a atividade, já o outro afirmou que nem concorda e nem discorda. É um posicionamento muito fragilizado, que demonstra o total desconhecimento do assunto e que de fato retrata o posicionamento da empresa com o tema. Se o sistema de gestão da empresa atende às necessidades dos funcionários, os dois afirmam que concordam muito com a afirmativa. Percebe-se que o único público que desperta maior preocupação com a adoção de atitudes e ações voltadas para o perfil social, é em direção aos funcionários, e isso se justifica pelos próprios interesses.

“Tenho uma preocupação natural como nossos funcionários são tratados e se a estrutura adequada é fornecida a todos. Seguimos a legislação específica para cada setor, principalmente a trabalhista.”

“Ninguém tem do que reclamar, todo o apoio e cumprimento das normas e leis específicas são adotadas. Faço questão de ser correto em tudo, pois dependo muito do atendimento às exigências do governos e da satisfação do funcionário .”

Por fim, o comportamento que no entendimento dos gestores/proprietários entrevistados corresponde ao perfil das fazendas, é o pró-ativo. Para isso é necessário que a empresa antecipe suas ações no sentido de evitar ou prevenir possíveis acontecimentos que prejudiquem e/ou afetem negativamente aqueles envolvidos e interessados pela produção de soja. Concordaram totalmente que a empresa incorpora ações voltadas para a responsabilidade social, e acreditam que os projetos sociais que são desenvolvidos estão além das expectativas da comunidade local e do poder público.

Como já foi algumas vezes alertado nesta pesquisa, há uma equivocada confusão de conceitos e aplicação indevida da responsabilidade social por essas duas propriedades. Na verdade toda a gestão e planejamento das empresas estão voltados para o procedimento de produção da soja, se limitando com aspectos técnicos e econômicos. Porém, foi ressaltado pelas duas propriedades o desejo em delinear uma estratégia que incorpore no planejamento das respectivas empresas o desenvolvimento de projetos sociais permanentes, primeiramente para os funcionários e seus familiares, e em um segundo momento que seja estendido para a comunidade. Pelas observações constatadas, e pelo depoimento deste *stakeholder*, o comportamento pró-ativo se enquadra com as condições estabelecidas tanto na fazenda Alto Alegre como na Kaiser.

4.1.2.3 Caracterização da dimensão ações e programas de responsabilidade social

De todas as abordagens quanto as ações e programas que compõe o modelo de performance social de Carroll (1979), não ocorreram discordâncias por parte dos gestores das fazendas Alto Alegre e Kaiser. Segundo os dois proprietários, responsáveis por toda decisão e execução das ações determinadas nas respectivas empresas, suas respostas são homogêneas e convergentes.

A ação e programa consumo foi a que apresentou maior dispersão e divergências de entendimento. A busca da empresa por inovações tecnológicas no processo produtivo com objetivo de atender as exigências e preferências dos clientes, e de certa maneira melhorar o desempenho produtivo, foi totalmente concordado pelos dois. O investimento em novas tecnologias praticamente se tornou uma rotina de planejamento, a necessidade em

acompanhar novos processos que economizem insumos e eleve a produtividade, é fator determinante para a permanência na atividade. Concomitante a essa variável, outro ponto em que concordaram muito e totalmente foi quanto à apresentação adequada das normas técnicas.

“É impossível vender um grão de soja sem a perfeita adequação das normas técnicas de produção. Simplesmente o cliente não aceita o produto fora das especificações que de certa forma se tornaram um padrão do mercado. Não me preocupo mais com um assunto que é determinado há bastante tempo.”

“Como nossa carteira de clientes é relativamente pequena e já os conhecemos por muito tempo, existe total sintonia entre as partes em relação ao nosso procedimento técnico de produção, e a busca incessante por um padrão de qualidade acima da média.”

A grande preocupação que exige um acompanhamento mais próximo por parte dos proprietários se refere às ações e programas de meio ambiente. A produção de soja, como tantas outras atividades da agropecuária, faz uso direto dos recursos naturais e os modifica na medida em que seu uso se intensifica, a relação é direta. E essa característica o faz alvo das maiores críticas que partem da sociedade, principalmente das ONG's, das instituições de pesquisa e de parte das instituições governamentais. O uso de defensivos agrícolas, como os proprietários fazem questão de se referir, e os maiores críticos chamam por agrotóxicos, é o centro das atenções. Segundo pesquisadores e ambientalistas, a contaminação dos recursos hídricos e do solo, a exposição de funcionários e da população residente nas imediações ao uso do insumo nas lavouras, e a contaminação elevada do próprio produto, representa o maior de todos os problemas ambientais.

Contudo, os gestores/proprietários concordam totalmente que existem iniciativas importantes e preventivas como os estudos de impacto ambiental, planos de preservação de espécies nativas e definição de áreas de proteção permanente, além do respeito às questões indígenas e de outras classes, como os representantes da agricultura familiar. São atitudes que de fato constam nos procedimentos que os fazem pensar e concluir que adotam a RSE como prática. Quanto ao tratamento dos resíduos da produção e uso racional da água, ambos concordam: um pouco e outro, muito.



Figura 26 - Local para lavar máquinas e equipamentos agrícolas

Fonte: COSTA, Cássio Giovanni de Aguiar (2015) - Trabalho de campo realizado em 14 de abril de 2015.

Na tentativa de eliminar ou reduzir o nível de resíduos, exige-se o máximo de seu reaproveitamento na produção, ou para outra finalidade. Já o uso racional dos recursos hídricos, a atenção é permanente para não contaminá-los na aplicação dos defensivos agrícolas. Como as duas fazendas não utilizam sistema de irrigação, a água é usada em outras etapas da produção, como limpeza de máquinas e equipamentos, e embalagens dos defensivos agrícolas, como identifica a Figura 26. A água utilizada no processo de lavagem das máquinas é canalizada e direcionada para um local adequado de maneira a não poluir ou contaminar o solo ou um leito de rio com resíduos de óleo e outros produtos.

“O sistema de alerta está constantemente ligado para que nenhum passo seja dado fora das orientações e procedimentos que atendam toda legislação ambiental. Procuo ir além do que é exigido, principalmente com os resíduos da produção.”

“Adoto o sistema de logística reversa em relação às embalagens vazias dos defensivos, e quando lavamos todos os equipamentos e máquinas, na troca de óleo, e pretendemos captar água da chuva em um grande reservatório para que seja utilizada nos diversos processos, principalmente de limpeza.”

O depoimento acima pode ser comprovado pela Figura 27, todo o óleo descartado é conduzido adequadamente em um sistema de descarte, e armazenado conforme a legislação ambiental.



Figura 27 - Local de troca de óleo de veículos e máquinas agrícolas

Fonte: COSTA, Cássio Giovanni de Aguiar (2015) - Trabalho de campo realizado em 14 de abril de 2015.

Para concluir a ação e programa meio ambiente, os dois gestores concordaram totalmente quanto a doação de tecnologias agrícolas, que ao mesmo tempo são poupadoras de insumos, e impactam com menor intensidade os recursos naturais.

“Existem muitas críticas, a maioria injusta, quanto aos impactos provocados pela produção de soja. Percebo falta de conhecimento daqueles que opinam sem saber que boa parte dos produtores emprega, por exemplo, o sistema de Boas Práticas Agrícolas, como o plantio direto. Então, é importante antes de falar, conhecer, ver e entender como é o processo de produção da soja.”

“A produção em escala empresarial exige a adoção de técnicas e tecnologias avançadas que agredem em menor intensidade o meio ambiente, protege o funcionário e ainda gera mais economia no uso dos insumos, o que reduz de certa forma o custo de produção.”

Embora exista toda uma preocupação, e procedente, com o meio ambiente, não foi a ação e programa de RSE mais importante e que concentra maior atenção dos gestores/proprietários das fazendas Alto Alegre e Kaiser. Na percepção deles, a cobrança é tamanha e necessária que as ações direcionadas para o meio ambiente já se tornaram práticas rotineiras. Foi percebido também, que o negócio da soja depende da preservação dos recursos naturais para a perpetuação da atividade.

A ação e programa discriminação, juntamente com a segurança do produto, apresentou maior consideração por parte dos gestores. Ambos concordaram totalmente com as variáveis apresentadas. Segundo os gestores, não existe diferença de salários entre homens e mulheres,

o que evidentemente ocorre é um predomínio de homens trabalhando na atividade, sobretudo, pelas características do setor.

“Se existe alguma diferença salarial é devido a experiência, ou maior grau de instrução e/ou conhecimento, ou tempo de serviço. Não faço distinção salarial baseado em sexo, e sim em mérito.”

“Temos um número maior de homens trabalhando aqui na fazenda pelas características da atividade e do ambiente. Mas não discrimino um trabalhador pelo sexo, se aparecer um candidato a uma vaga não interessa se é do sexo masculino ou feminino, e sim a competência.”

A presença da mulher é considerada maior em duas áreas: na parte administrativa e no setor de serviços que envolvem a cozinha e limpeza. Dificilmente a mulher está como operadora de máquinas agrícolas, líder de campo, oficina, técnico agrícola. Complementando a questão, os gestores das fazendas Alto Alegre e Kaiser, concordam totalmente que as pessoas que ocupam cargos de chefia independem da raça ou sexo. Não existe qualquer tipo de discriminação quanto as duas situações descritas, e sim um perfil masculino para algumas atividades específicas, que inclusive o sexo feminino prefere não exercer, pois em determinadas circunstâncias a força e a resistência se fazem necessárias, segundo opinião dos gestores, funcionários e pela constatação *in loco*.

Na mesma perspectiva, concordaram totalmente que não existem barreiras à contratação de pessoas com mais de 45 anos de idade, ou por motivos religiosos, políticos ou de qualquer outra natureza. Pelo que foi diagnosticado, qualquer forma de preconceito ou discriminação é assunto proibitivo em qualquer situação posta. Seja para contratação, na convivência entre todos aqueles que fazem parte da empresa, ou que indiretamente se envolvem com a mesma. A pesquisa qualitativa permitiu enquadrar que a ação e programa discriminação com foco em RSE, como a principal na ótica dos gestores/proprietários da Alto Alegre e Kaiser.

A segurança do produto também tem relevância quando se observa na perspectiva dos gestores/proprietários. A responsabilidade de produzir um alimento que direta e indiretamente integra a alimentação humana, exige a adoção de critérios sanitários e técnicos, no sentido de apresentar as condições adequadas da soja seja para o consumo humano ou animal, e outra finalidade qualquer. Com isso, concordaram totalmente que a empresa fornece informações aos funcionários e explicita as normas técnicas necessárias para correta produção, como o sistema de Boas Práticas Agrícolas na produção da soja. Essa é uma condição elementar quando se pensa na segurança do produto.

Outro ponto que já foi analisado em determinado momento, questiona se a empresa atende às normas de excelência do padrão de qualidade da soja produzida, e concordaram totalmente com esta ação estabelecida e cobrada pelo mercado. Em relação aos insumos e ao produto final, no caso a soja, o conjunto de ações e programas da segurança do produto se complementa e encerra, quando perguntado se existe um planejamento correto e eficaz de armazenamento, estoque, distribuição e venda. Toda a logística de compra, armazenamento e uso de insumos, bem como o sistema de pré e pós-colheita da soja, definem o status da segurança do produto.

“A responsabilidade de entregar um produto que esteja sadio e nas especificações adequadas para o consumo animal ou humano, é muito grande. Temos consciência em adotar as práticas adequadas, em armazenar corretamente os insumos utilizados na produção, e principalmente zelar pelo produto que entregamos.”

A segurança do trabalho desperta preocupação e também demanda investimento em estrutura e treinamento como exigência dos gestores entrevistados. Tanto na fazenda Alto Alegre como na Kaiser, a atenção às condições de trabalho dos funcionários é acompanhada de perto. O mesmo conjunto de estratégias que integra o planejamento das propriedades que adotaram o programa Soja Plus, também é presente nas duas propriedades em questão, fato que será detalhado mais adiante. A primeira variável a ser abordada é se há treinamento e fiscalização quanto ao uso dos EPI's pelos funcionários, e prontamente concordaram totalmente com o questionamento.

A Figura 28 identifica a exigência do uso dos EPI's. Os gestores afirmaram que na verdade um dos propósitos da criação do programa Soja Plus, é estimular a correta adequação das fazendas à legislação que fiscaliza as condições de trabalho na produção da soja, e fazem questão de afirmar que independentemente de programas, essa prática sempre foi acompanhada e cobrada em suas unidades produtivas.



Figura 28 - Placa que exige o uso de EPI's na fazenda Kaiser
Fonte: COSTA, Cássio Giovanni de Aguiar (2015) - Trabalho de campo realizado em 14 de abril de 2015.

“Primeiro priorizamos a vida do indivíduo. Investimos em todos os equipamentos necessários, treinamos seu uso correto e na medida do possível fiscalizamos seu uso. Agora, é importante também a consciência do funcionário da importância do uso dos equipamentos para a segurança e proteção de sua vida, se viramos as costas e o trabalhador retira o mesmo, fica difícil fiscalizar o tempo todo.”

“Aqui é obrigatório o uso. Se é uma obrigação do patrão fornecer os EPI, também se torna obrigação o funcionário usar, Estamos até estipular uma multa caso alguém desobedeça a regra.”

A fiscalização do ministério do trabalho é extremamente rígida devido ao histórico de acidentes, que em um passado não tão distante era frequente. Talvez por isso, no depoimento dos gestores, é muito raro que alguma empresa do setor não tenha a atenção devida em relação ao assunto. E afirmam ainda que a fiscalização da infraestrutura da propriedade é severa, de modo a impedir danos à saúde dos funcionários, concordaram totalmente com tal afirmativa. E por último, com duas respostas: concorda muito e totalmente, que nos últimos dois (02) anos não houve acidentes com aqueles envolvidos nas etapas de produção da soja.

A entrevista com os dois gestores/proprietários, a observação não participante diante do cotidiano das duas fazendas, e pelo depoimento de alguns funcionários, para estabelecer o cruzamento das informações, permitiu a configuração do seguinte cubo tridimensional dos gestores/proprietários, apresentada pela Figura 29.

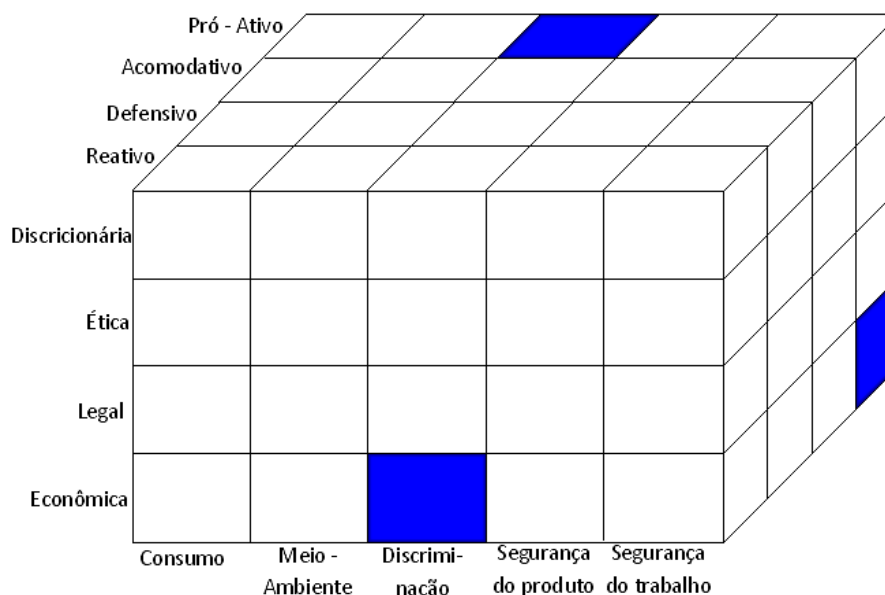


Figura 29 - Cubo Tridimensional dos Gestores/Proprietários
Fonte: Adaptado de Carroll (1979)

4.1.3 Análise da percepção dos *stakeholders*: propriedades que não aderiram ao programa Soja Plus - Fornecedores

A relação que existe entre os fornecedores e as propriedades Alto Alegre e Kaiser é caracterizada por relativo conhecimento técnico-produtivo, se delimitando pela área comercial, no fornecimento de assistência técnica, e de apoio à infraestrutura. É válido ressaltar também que os fornecedores são os mesmos para as duas empresas, com alteração às vezes apenas do funcionário do respectivo fornecedor. Ficou evidenciado que a natureza do aprofundamento da relação se restringe a sua área de atuação, quer dizer, as decisões centrais, como política de investimentos, atendimento à comunidade, adoção de projetos sociais e/ou ambientais, ou outro processo de apoio em relação ao público interno, não está ao alcance dos fornecedores. Assim como em outras propriedades que adotaram o programa Soja Plus, afirmaram que não ocorre um fluxo de informações entre os produtores de soja e a sociedade.

4.1.3.1 Caracterização da dimensão categorias de Responsabilidade Social

O Gráfico 4 representa os resultados obtidos por meio da análise de percepção dos fornecedores quanto a dimensão das categorias de RSE.

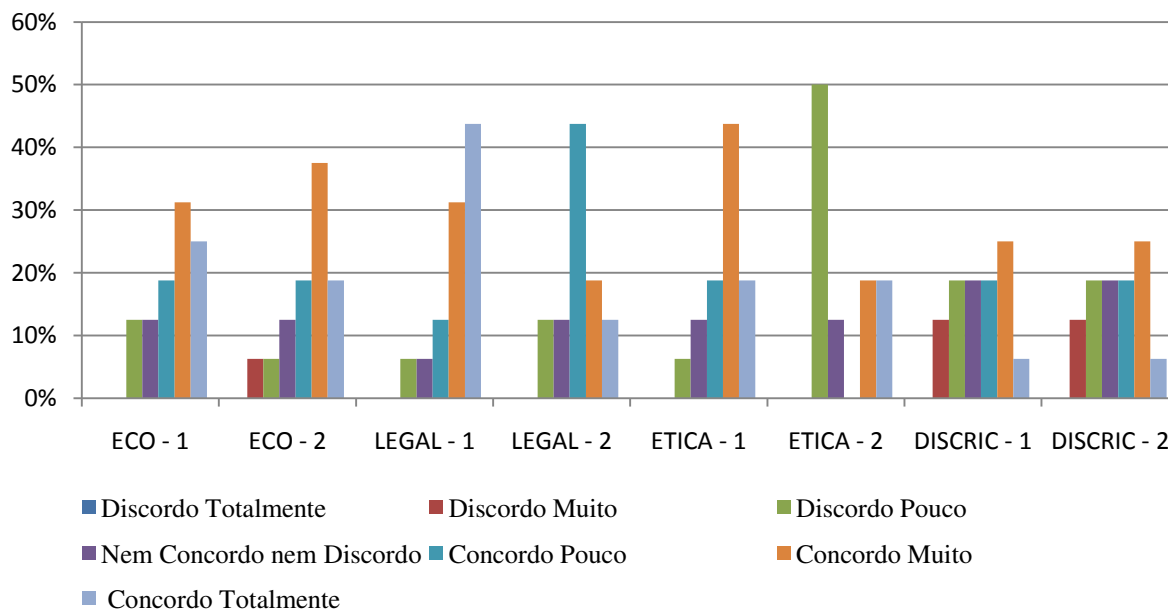


Gráfico 4 - Percepção da dimensão categorias/Fornecedores
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os resultados que também representam a percepção dos fornecedores seguem na Tabela 12:

Tabela 12 - Valores das categorias de Responsabilidade Social

Valores Categorias	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Econômica	5,30	1,39	26%
Legal	5,50	1,28	23%
Ética	5,07	1,55	31%
Discrecional	4,53	1,52	34%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

É possível verificar certa dispersão em torno das variáveis estudadas, e em apenas uma delas os fornecedores concordaram totalmente, que foi a primeira variável legal. Pode-se constatar que as duas fazendas possuem um grau de semelhança considerável, alguns fornecedores comentaram que até parece a mesma empresa. Tal semelhança se justifica pela intensidade da amizade entre os gestores/proprietários da Alto Alegre e Kaiser.

Pela ordem das categorias responsabilidade social, a econômica encontrou 5,30 de média, com 1,39 de desvio padrão e uma variação de suas repostas de 26%, considerada como moderada representatividade. Este resultado ocorre fundamentalmente pelas respostas dadas na segunda variável da categoria econômica, distribuída em praticamente todas as escalas de respostas em que 38% concordaram muito que as transações comerciais realizadas pelas duas fazendas são satisfatórias para produtores, fornecedores e clientes. O aspecto comercial é de grande conhecimento e entendimento dos fornecedores, o que favorece as respostas dadas.

Mesmo assim ainda há aqueles que discordaram muito e pouco desta variável. Não foi percebido um consenso que proporcionasse maior convergência entre os fornecedores. Essa situação pode ser justificada pela diversidade de produtos e serviços comercializados pelos fornecedores, sendo que alguns vendem mais ou tem uma margem de lucro mais elástica, o que gera contentamento ou não.

A primeira variável econômica questiona se a soja comercializada é de qualidade e atende aos requisitos dos clientes. Para 31% sim, concordaram muito com a afirmativa, já 25% concordaram totalmente. Mas também foi diagnosticada certa dúvida quanto a questão proposta, pois 13% discordaram pouco, e outros 13% não concordaram e nem discordaram. Percebe-se então que a categoria econômica mesmo que tenha relativa concordância, não se configura homogeneamente.

Pelas pesquisas quantitativa e qualitativa, conclui-se que ambas as propriedades demonstram ter forte preocupação com os critérios econômicos, mesmo não sendo a categoria prioritária pelo entendimento do grupo de *stakeholders* representados pelos fornecedores.

“Todos os compromissos comerciais e financeiros são rigorosamente executados, todos os produtores de soja da região que conheço são sérios e isso alicerça a relação de confiança entre nós, a parceria é muito forte. Em algumas situações em que o setor passa por dificuldades, temos que ser maleáveis e nem sempre todos ganham, mas é compreensível.”

A categoria legal foi a mais representativa entre todas. Sua média de 5,50 comprova o entendimento dos fornecedores de que os produtores pesquisados têm grande preocupação diante da legalidade exigida na produção da soja, que segundo os próprios fornecedores, não é pouca. O desvio padrão de 1,28 foi o menor, juntamente com o coeficiente de variação, que ficou em 23%. Neste aspecto o consenso foi percebido não somente pelos valores descritos, mas também pela entrevista dada pelos fornecedores.

“A responsabilidade para cumprir todas as leis, normas ou regras, é fielmente seguida pelos proprietários da Alto Alegre e da Kaiser, e de tantos outros que tenho contato comercial e de amizade também, até onde sei. Por que digo isso, senão o negócio não funciona.”

“Para conceder crédito ou qualquer produto e serviço financeiro, o produtor deve manter a empresa idoneamente perante as legislações específicas, essa é uma regra aqui no Banco, e pelo nível de relacionamento que temos com a Alto Alegre e a Kaiser, tudo está correto.”

Uma das instituições financeiras que estabelece relacionamento com as duas fazendas, exige além de uma série de procedimentos de boa conduta ambiental, outros critérios que demonstram também a responsabilidade legal, institucional e social por parte dos produtores de soja. A outra instituição financeira dispõe de uma política de sustentabilidade e responsabilidade social como uma das principais diretrizes da empresa.

Se a soja produzida nas propriedades Alto Alegre e Kaiser está de acordo com as normas de padronização exigidas pelo mercado, inclusive normas de etiquetagem e qualidade, 44% concordaram totalmente. Esta foi a única variável com o máximo de concordância entre a maioria dos fornecedores. Pelo conhecimento mais aprofundado de alguns, e mais superficial de outros, a qualidade e padronização é uma meta prioritária nas duas unidades de produção.

Já 44% concordam pouco se a empresa desenvolve suas atividades seguindo as legislações ambiental e trabalhista (contratação e demissão), se adequando a elas, bem como em relação à legislação que trata dos direitos indígenas. Ainda gera certa dúvida quanto ao posicionamento das duas fazendas diante da situação dos índios, por isso a escala de concordância não foi tão alta quanto a anterior. Todos os fornecedores apontaram para a mesma explicação do assunto, acreditam que alguns conflitos ainda são mal resolvidos, como o movimento dos sem terra (MST) e das demarcações de terras indígenas, entendem que

ocorre certa omissão dos órgãos de governo, e uma relação belicosa entre os produtores e as respectivas populações.

Para os fornecedores a ética ainda é uma categoria de RSE não muito sedimentada ou consolidada nas respectivas empresas. Confirmam a presença de valores como o respeito entre os indivíduos, honestidade nos relacionamentos profissionais e pessoais, tanto é que 44% concordam muito que a integridade física e moral dos funcionários, fornecedores, clientes e comunidade são respeitadas. Porém, para outros 50% discordam pouco que a empresa possui e divulga seu código de ética. E com razão, pois na verdade o código de ética não existe formalmente em ambas as propriedades. Um dos entrevistados fez o seguinte comentário:

“Percebo um pacto informal de respeito nas relações, que inclusive é exigido pelos proprietários. O tratamento na maioria das vezes é cordial e a preocupação com a integridade física também é presente no dia a dia, mas desconheço algo mais aprofundado como um código ou normas pré-estabelecidas.”

O Gráfico 4 e a Tabela 12, representa o quanto a categoria ética na visão dos fornecedores está dispersa e com média concordância. Pelas abordagens realizadas, isso surge devido ao desconhecimento das diretrizes internas das duas fazendas. Os proprietários não demonstram preocupação e/ou interesse em tornar os princípios e valores transparentes para a sociedade, e isso dificulta o julgamento correto quanto a algumas categorias de responsabilidade social que deveriam ser de conhecimento público.

A última categoria analisada do ponto de vista da percepção dos fornecedores das fazendas Alto Alegre e Kaiser, foi a discricionária. Ela apresentou o pior resultado com divisão de opiniões, sua média de 4,53 é a mais baixa, e o desvio foi de 1,52 e o coeficiente de variação expressou 34%. Foi argumentado que para o público externo às atividades da empresa, é complicado se inteirar das ações e projetos desenvolvidos pela mesma. Não há o interesse dos proprietários pela divulgação das estratégias desenvolvidas, e muito menos o interesse da comunidade e de outros stakeholders pela existência ou não dessas ações e projetos, como também outras decisões tomadas no âmbito interno da instituição, ou seja, o desinteresse é mútuo.

As respostas da primeira variável discricionária são completamente heterogêneas quando perguntado aos fornecedores se a empresa desenvolve ações e/ou projetos socioambientais na comunidade na qual se insere. Concordo muito foi o percentual maior, com 25%. Mas o Gráfico 5 mostra que a dúvida é presente nesta questão pois, 19% concordam pouco, 19% não concordam e nem discordam, e outros também com 19%, discordam pouco. Isso é reflexo da baixa divulgação dos atos das duas propriedades.

“Nunca vi um projeto ou campanha desenvolvida pela Kaiser. Se existe também não é divulgado, mas tenho quase certeza que a empresa não promove ações dessa natureza. Interessante também que nunca me preocupei ou me interessei com este assunto. Vou me inteirar a partir de agora.”

“Todo ano é realizada uma missa na fazenda Alto Alegre, o máximo que sei sobre alguma ação diferente do que é realizado pela empresa é isso. Mas projetos educacionais, com crianças, idosos, ou de arrecadação de alimentos, sei lá, nunca vi.”

A segunda variável discricionária apresentou desempenho idêntico em relação a anterior. Os mesmos percentuais foram dados se a empresa desenvolve alguma campanha e/ou atividade na comunidade que melhore a qualidade de vida e o convívio das pessoas. É possível comparar e perceber pelo Gráfico 4, que a performance das duas variáveis é totalmente parecida. Esta constatação reforça o que de fato foi percebido pelos fornecedores: a dispersão das respostas é alimentada pela falta de informação e ausência de divulgação do que é realizado pelas propriedades Alto Alegre e Kaiser, e pior do que isso não existe projetos, ações, campanhas de cunho social e ambiental ou algo parecido. A percepção dos fornecedores quanto às categorias de ação e programas das fazendas Alto Alegre e Kaiser, permite concluir que o foco e característica de das referidas empresas se centralizam na categoria legal como a principal. A econômica também tem significada importância, e ainda de acordo com o modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979), a ética está presente mas muito informalmente e fora do campo de atenção está a categoria discricionária, praticamente inexistente.

4.1.3.2 Caracterização da dimensão comportamentos e respostas de Responsabilidade Social - Fornecedores

Os valores que explicam a distribuição das opiniões dos fornecedores quanto ao comportamento e respostas estão representados na Tabela 13.

Tabela 13 - Valores comportamento e repostas de Responsabilidade Social

Comportamento e respostas \ Valores	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Reativo	4,43	1,36	31%
Defensivo	4,80	1,30	27%
Acomodativo	4,53	1,38	31%
Pró-ativo	4,20	1,40	33%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

É relevante também constatar que em nenhuma variável foi identificada discordâncias, e a aceitação no nível de concordância foi muito baixo. Na percepção dos fornecedores a opção dada em maior escala percentual, foi que nem concordam e nem discordam, o que

permite afirmar a presença de incertezas quanto ao comportamento das empresas diante de dadas circunstâncias e sua resposta social. O valor médio de cada categoria de comportamento e resposta ficou muito próximo entre eles, estabelecido entre 4,20 e 4,80. Pela análise quantitativa e inferências qualitativas por meio das entrevistas e observações, permite confirmar uma indecisão e diversidade de opinião dos fornecedores.

Já o Gráfico 5 ilustra o entendimento dos fornecedores das fazendas Alto Alegre e Kaiser, quanto à dimensão comportamento e respostas das respectivas propriedades produtoras de soja. Neste caso também ocorreu um considerável grau de heterogeneidade de opiniões, que se distribuíram em todas as escalas de resposta.

O comportamento de resposta reativo apresentou uma média 4,43 que na escala representa uma discordância/concordância neutra. O coeficiente de variação de 31% confirma a alta variabilidade de respostas, determinando alta variabilidade. Para os fornecedores, não é verdadeiro que as duas fazendas respondem a uma questão social depois que elas percebem ameaças a seus objetivos. Não existe conhecimento algum de qualquer reclamação ou denúncia de ato danoso, ou ação que prejudique a população vizinha e também de outros atores sociais que tenham vínculos com as empresas.

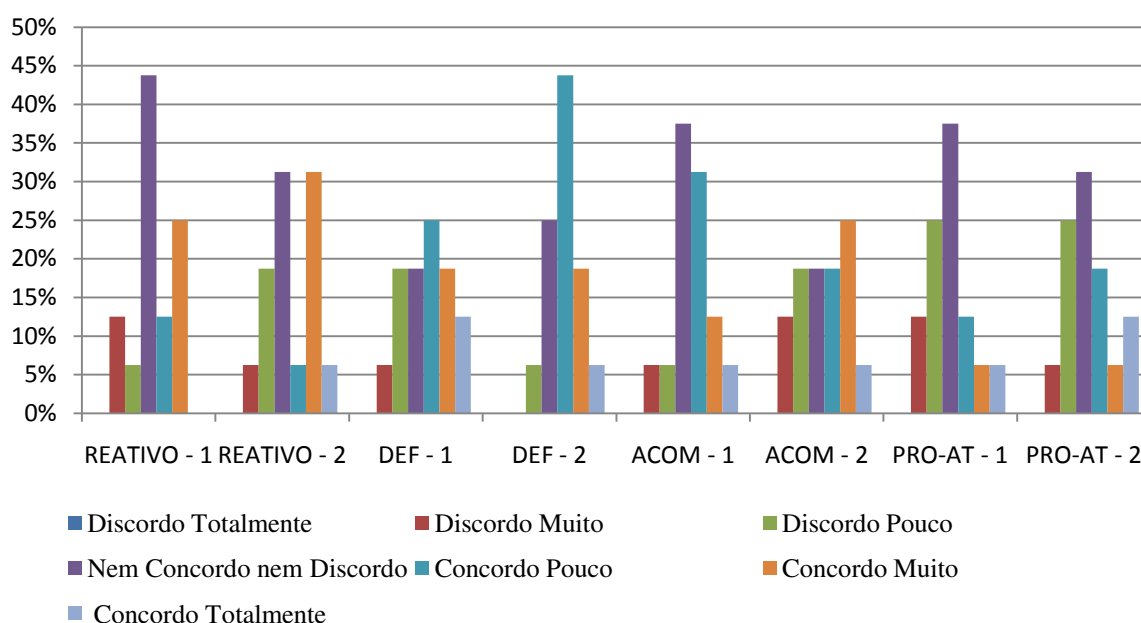


Gráfico 5 - Percepção da dimensão comportamento e respostas/Fornecedores
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Dessa forma, para 44% dos fornecedores nem concordaram ou discordaram se a empresa desenvolve ações sociais após reclamações da comunidade. A dúvida se fez presente nesta variável, justamente por não identificar conflitos entre as partes envolvidas. Outros 13% discordaram muito da assertiva.

“Não acredito que o proprietário da fazenda Alto Alegre ou da Kaiser, tenham uma postura de reação frente a situações de conflito, pois a comunidade tem uma relação até harmoniosa com eles. Se ações são propostas acredito ser de livre iniciativa.”

Também 31% nem concordam ou discordam quando perguntados se os projetos sociais são feitos para diminuir os impactos negativos que ela pode causar no ambiente ou na comunidade. Há ainda poucos que tem uma opinião de discordância e outros que concordam, tal sentimento que reflete a dispersão de respostas se dá pelos questionamentos da ocorrência de enfrentamentos com a comunidade.

O comportamento defensivo foi considerado pelos fornecedores como predominante nas duas empresas. A média das respostas foi a mais expressiva com 4,80 e 1,30 de desvio padrão. Foi também o melhor resultado de coeficiente de variação, em 27% que pode ser enquadrado como moderada representatividade para a média.

O fato da empresa se colocar como receptiva no momento em que ocorrem problemas sociais e ambientais ocasionados por ela, e também perceber que programas sociais são desenvolvidos como forma de evitar acidentes ou conflitos com a comunidade, caracteriza as duas fazendas com um comportamento defensivo. Vale ressaltar que a divergência de opiniões desses *stakeholders*, é difusa e polarizada em alguns momentos o entendimento que estabelecem em relação à responsividade social dos produtores. Foi verificado no processo de observação que às vezes os fornecedores confundem dois comportamentos característicos dos proprietários com uma postura defensiva: eles apresentam extrema preocupação no atendimento às legislações trabalhista e ambiental, e por vezes ajudam algum evento realizado na comunidade local, mas não no sentido de defesa ou proteção.

O comportamento de resposta acomodativo representou 4,53 de média e sua variabilidade de 31%. Já o desvio padrão de 1,38 é considerado de baixa dispersão. O consenso também não está presente na opinião dos fornecedores para tal comportamento. Se as ações sociais são desenvolvidas apenas conforme as normas e legislação, 38% dos entrevistados nem concordaram ou discordaram, que ficou um pouco dividido com 31% que concordam pouco. Já para 25%, concordam muito que a atuação social das duas fazendas ocorre tendo em vista o que a empresa necessita e o governo solicita.

Muitas das decisões e respostas das empresas se limitam mais ao que os funcionários demandam, com propósito de não prejudicar o pleno desenvolvimento das atividades, sobretudo, ações internas como alojamentos propícios ao descanso do funcionário, alimentação adequada e principalmente, segurança nas atividades laborais.

A situação pró-ativa foi a que obteve a menor aderência na empresa, para os stakeholders entrevistados, o valor médio de 4,20 representa sua pouca aceitabilidade, ou neutralidade, e a variação das respostas foi considerada a maior entre todas, com 33%. De fato a iniciativa de antecipação de exigências não é presenciada nas ações e respostas dadas pelos gestores/proprietários da Alto Alegre e da Kaiser.

“Penso que dificilmente haverá uma postura de propor ações que são demandas da comunidade ou do governo. Não por insensibilidade dos proprietários, e sim pelo tempo limitado para planejar e executar atividades que não fazem parte do negócio da empresa, além do que acredito que isso é função de nossos governantes.”

“Seria muita surpresa se ocorresse iniciativas para ajudar em problemas que encontramos no dia a dia da comunidade como drogas, fome, alcoolismo e outros conflitos, mas só de estar empregando e pagando os salários, e muitos impostos, a responsabilidade deles tá mais que aceita.”

Pelos depoimentos relatados acima, não há um entendimento claro quanto ao tema da RSE. Já está incutido também nos fornecedores, assim como nos funcionários o conceito equivocado do assunto, ao cumprir com as obrigações trabalhistas, tributárias e arremeter trabalhadores para as fazendas, os fazem grandes messias da responsabilidade social.

Pelos instrumentos adotados na pesquisa de percepção dos fornecedores, enquanto stakeholders externos das propriedades Alto Alegre e Kaiser, o comportamento identificado como responsabilidade social foi o defensivo, embora tenha sido nítido a dispersão de pensamentos e opiniões, muito pelo desconhecimento das ações de planejamento e funcionamento das empresas.

4.1.3.3 Caracterização da dimensão ações e programas de RSE - Fornecedores

Os resultados apresentados na Tabela 14 contribuem para entender melhor a percepção dos fornecedores quanto à dimensão apresentada.

Tabela 14 - Valores ações e programas de Responsabilidade Social

Ações e programas \ Valores	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Consumo	5,47	1,36	25%
Meio ambiente	5,40	1,10	20%
Discriminação	5,07	1,62	32%
Segurança do produto	5,57	1,04	19%
Segurança do trabalho	5,70	1,60	28%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Para todas as ações, as médias foram consideradas altas e também muito próximas umas das outras, o que representa certa homogeneidade das respostas. Os desvios ficaram

com baixa dispersão em relação à média, e quanto ao coeficiente de variação, apenas a ação discriminação teve uma alta variabilidade, as demais configuraram como moderadas.

O Gráfico 6 apresenta uma descrição das ações e programas investigados nas propriedades Alto Alegre e Kaiser, no entendimento de seus fornecedores. Todas as variáveis correspondentes às ações foram identificadas nas rotinas desenvolvidas pelas empresas, de tal forma que não foi identificada nenhuma escala de discordância com maior representatividade para as respectivas ações.

Em apenas duas ações e programas os fornecedores concordaram totalmente com as afirmativas propostas, a de consumo e segurança do trabalho. O Gráfico 6 ainda descreve que percentualmente os fornecedores concordaram muito com todas as questões apresentadas sobre as ações e programas desenvolvidos pelos produtores de soja, exceto em duas situações o fato não ocorreu. Dois fornecedores que prestam atendimento tanto para as duas propriedades em questão, que não adotaram o programa Soja Plus, como também para outras empresas que se credenciaram ao mesmo programa, confienciaram que as ações e programas pertinentes ao modelo tridimensional de performance social, estão inseridos e em estado de desenvolvimento em ambos os cenários.

“Não tenho a intensão em desmerecer o programa Soja Plus, mas tanto a fazenda Alto Alegre como a Kaiser, têm as mesmas ações descritas na pesquisa. Claro que é um avanço a proposta do programa, mas ainda não percebo um diferencial considerável entre as duas situações”.

Na ação e suas respectivas variáveis que tratam do consumo, sua média de 5,47 é considerada como satisfatória, mas não a melhor, e com um baixo desvio de 1,36 para a média, a ação para RSE é considerada como importante para as duas propriedades, na concepção dos fornecedores. Com os mesmos 31%, um grupo de stakeholders concordou muito e outro concordou totalmente que a empresa apresenta adequadamente informações necessárias sobre as normas técnicas do produto.

Se a empresa possui um atendimento pós-venda, também 31% dos fornecedores concordaram muito e outros 31% concordaram totalmente com a afirmativa. Este canal realmente existe, mas como a soja é comercializada diretamente para as indústrias que irão processar e/ou transformar a soja, ou transacionada para as tradings, o pós-venda das propriedades Alto Alegre e Kaiser, é utilizado preponderantemente para assuntos comerciais e logísticos.

“As relações de comerciais e de consumo da soja produzida pelas fazendas, são completamente satisfatórias, como a soja é uma *commoditie*, suas especificações técnicas são plenamente atendidas”.

“Tenho pouco conhecimento sobre o assunto, até onde sei não há problemas ou até mesmo reclamações de quem compra a soja produzida na Alto Alegre e na Kaiser”.

O meio ambiente quando analisado pelos fornecedores diante das ações de responsabilidade social, apresentou um desempenho um pouco melhor do que a ação consumo. A média de 5,40 é considerada como razoavelmente boa, mas os índices de dispersão e variabilidade foram melhores do que as de consumo, com um desvio de 1,10 e coeficiente de variação de 20%.

Os stakeholders entrevistados, afirmam que é praticamente impraticável a produção de soja sem as devidas preocupações ambientais, e essa informação é originada do repasse de algumas situações colocadas pelos produtores à sociedade, seja em eventos específicos, ou comunicados pela imprensa local. Embora não seja uma escala de concordância elevada, para 44% dos fornecedores das fazendas a empresa desenvolve projetos na comunidade para preservação do meio ambiente, alguns citaram a doação de mudas endógenas à região por parte dos proprietários, outro caso relatado foi uma campanha de coleta seletiva de resíduos.

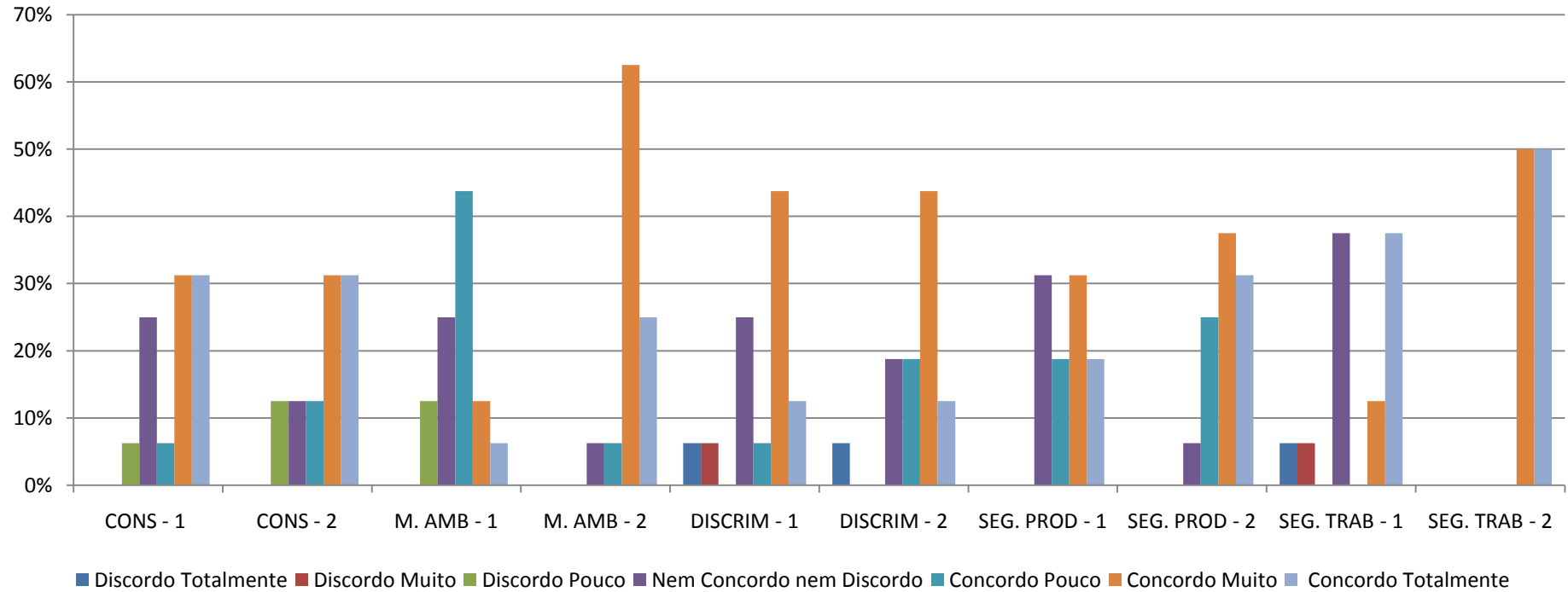


Gráfico 6 - Descrição da dimensão ações e programas/Fornecedores
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

E 63% deles afirmaram que a empresa fornece informações sobre educação ambiental a clientes, comunidade, aos próprios fornecedores e governos. É compreensível que em algumas situações, devido ao vínculo comercial estabelecido, as respostas sejam dadas para afagar, ou para não comprometer a relação já consolidada entre as partes. E até mesmo pelo fortalecimento da relação além do campo negocial, caracterizando como laços de amizade.

“Conheço seu Irineu de longa data, e sei de seu comprometimento com a legislação ambiental, de seu compromisso em produzir a soja, o milho sem poluir, contaminar o meio ambiente”.

“A fiscalização é muito rígida, mas independente disso, todos sabem que se poluir o meio ambiente, o maior prejudicado será ele mesmo. Impactos existem, mas são cada vez mais controlados e minimizados, visito constantemente a Kaiser, para prestar assistência às máquinas e nunca observei qualquer dano ambiental.”

É do conhecimento de todos que um dos grandes problemas ou dilemas da produção de soja, diz respeito ao uso intensivo de defensivos agrícolas, na contaminação dos recursos hídricos, do solo, e dos funcionários envolvidos na atividade. Entretanto, para um fornecedor deste produto, seu uso é indispensável no controle e eliminação de pragas e doenças, o que inviabilizaria a atividade.

Para os fornecedores, a ação que apresentou menos representatividade foi a discriminação. Com uma média de 5,07 e variação de 32%, considerada como alta, é percebido certa dispersão das respostas, mesmo que 44% tenham concordado muito que é do conhecimento da comunidade de que não existem barreiras à contratação de pessoas com mais de 45 anos de idade ou por outra razão.

Se a comunidade desconhece ações de discriminação social ou racial entre os funcionários da empresa ou com outras pessoas, 44% dos fornecedores também concordam muito com esta variável. O desconhecimento de todas as ações das fazendas, e sua rotina na íntegra, dificulta uma análise mais próxima da realidade. Geralmente o público externo à atividade não demonstra total confiança em relação a assuntos alheios a sua área de atuação.

“Idade nunca foi empecilho para contratação de funcionários, isso é o que percebo e que repassado para nós em conversas com os funcionários, a não ser pela necessidade de uma tarefa que exige força, na Alto Alegre sei da existência de trabalhadores acima até mesmo dos 50 anos”.

“Na fazenda Kaiser pode trabalhar branco, preto, índio, mestiço, sem problemas. Também sei que não tem maiores problemas com religião, política, futebol, a escolha é livre. A única exigência é não fazer pregações ou doutrinações, no resto é livre. Também nunca vi um trabalhador ou trabalhadora que fosse homossexual, acho que é um ambiente que ele mesmo não tem interesse em trabalhar”.

O segundo melhor desempenho foi com a ação que envolve a segurança do produto. Seus valores são considerados bons, com uma média de 5,57, desvio padrão de 1,04 e baixa variação em 19%, só não foi melhor avaliada do que a segurança do trabalho. Não ocorreu uma discordância sequer. Se a empresa atende às normas de excelência do padrão de qualidade do produto, 38% concordam muito, e para 31% dos stakeholders, também concordam muito que a soja produzida não oferece riscos à saúde dos consumidores. Quando questionados se já existem estudos o suficiente que comprovem a ausência de malefícios da soja transgênica, as respostas foram as seguintes:

“Não sou um especialista da área, mas tenho conhecimento que consumimos a soja transgênica e seus derivados por muito tempo. O que sei também é que ainda não forma comprovados problemas de saúde para a população. E não é só a soja, se você for aos supermercados vai encontrar um monte de alimentos processados a base de produtos transgênicos. Não tenho receio”.

A segurança do trabalho foi a ação de RSE, face ao modelo tridimensional de performance social, que melhor desempenho apresentou pelas propriedades que não aderiram ao programa Soja Plus, a Alto Alegre e Kaiser, na opinião dos fornecedores. Sua média alcançou 5,70 e variabilidade de 28%, o desvio também se apresentou relativamente baixo com 1,60.

Nas entrevistas principalmente, essa percepção está associada ao critério de preocupação extrema dos proprietários para seus colaboradores tenham as condições ideais de trabalho, sobretudo, para criar um ambiente altamente produtivo e evitar ao máximo problemas com a fiscalização da justiça do trabalho. Para os fornecedores os empresários da soja começaram a se despertar não somente para o bom desempenho econômico, mas também que a soja seja produzida com consciência ambiental e social. Com isso, 38% concordaram totalmente que nos últimos dois (2) anos não houve acidentes com os colaboradores da empresa, envolvidos nas operações do trabalho, e também em relação a outros *stakeholders*.

A variável que retrata com mais fidelidade a ação segurança do trabalho, se refere ao uso dos equipamentos de proteção individual (EPI's). Para 50% dos entrevistados que responderam ao questionamento, concordam totalmente que os funcionários utilizam equipamentos de proteção para realizar suas atividades no trabalho e 50% concordaram muito. Não foi permitido o registro dos funcionários utilizando os EPI's, mas foi constatado tanto pelo pesquisador, quanto para os fornecedores esta prática. Analisadas as três dimensões de performance social das propriedades Alto Alegre e Kaiser pela percepção dos fornecedores, a Figura 30 apresenta o cubo com a seguinte configuração.

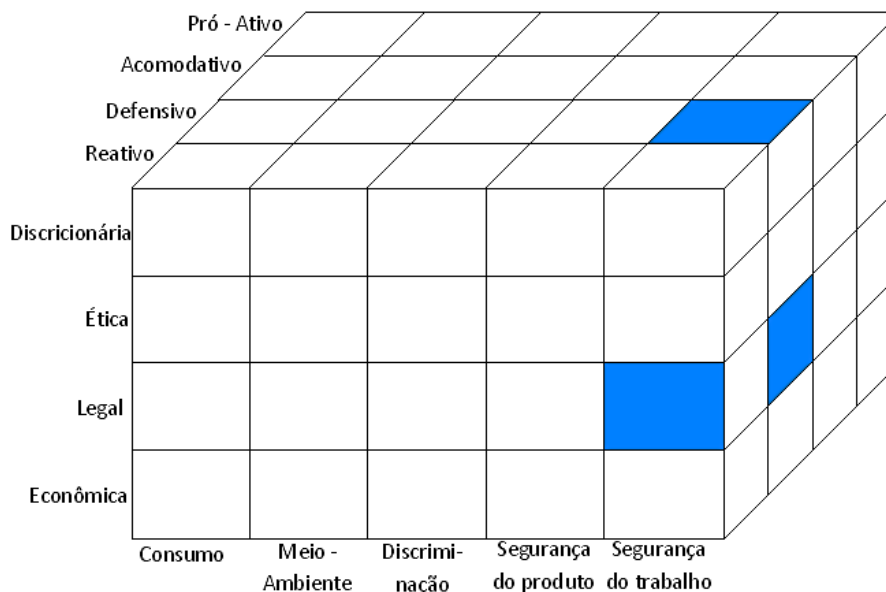


Figura 30 - Cubo tridimensional/Fornecedores
Fonte: Dados da pesquisa adaptado de Carroll (1979)

4.1.4 Análise da percepção dos *stakeholders*: propriedades que não aderiram ao programa Soja Plus - Clientes

O perfil dos produtores pesquisados, já foi descrito e caracterizado neste estudo. Porém convém lembrar a identificação dos principais clientes. Alguns produtores individuais acabam fazendo praticamente todos os seus negócios de compra de insumos (adubos, semente, herbicidas e inseticidas) nas revendedoras locais, que organizam um pacote de produtos e serviços. Esse pacote inclui a venda de insumos e a assistência técnica, que serão pagos com a soja colhida.

A outra parte da produção é vendida para grandes clientes que atuam regionalmente, como: Bunge, Cargill, Archer Daniels Midland (ADM), Amaggi, Louis Dreyfus e Noble. A produção da soja das duas propriedades pesquisadas que não aderiram ao programa Soja Plus, a Alto Alegre e Kaiser, é 100% comercializada para alguns destes grandes clientes, e o mesmo vale para as duas propriedades que adotaram o programa Soja Plus, analisadas mais adiante. São clientes que possuem um considerável conhecimento das quatro propriedades, pois, para garantir a negociação entre as partes é preciso estar ciente de alguns critérios ambientais e sociais exigidos pelos clientes. Essa situação obriga que os clientes se inteirem de alguns procedimentos e situações internas em relação às respectivas propriedades.

4.1.4.1 Caracterização da dimensão categorias de responsabilidade social

Os valores encontrados na dimensão das categorias caracterizam bem a conformidade e o consenso dos clientes diante das variáveis apresentadas relacionadas às propriedades Alto Alegre e Kaiser. A dispersão das respostas foi considerada muito baixa, o que demonstra mais segurança e conhecimento em torno das atividades praticadas pelas unidades produtoras de soja, e de certa maneira, comprova também a semelhança entre elas.

A escala de concordância pode ser justificada pela relação de proximidade entre os clientes e os gestores/proprietários. Uma característica peculiar da cadeia produtiva da soja é o número muito reduzido de agentes que compram a soja diretamente do produtor. O Gráfico 7 descreve como os clientes entendem as categorias específicas de RSE.

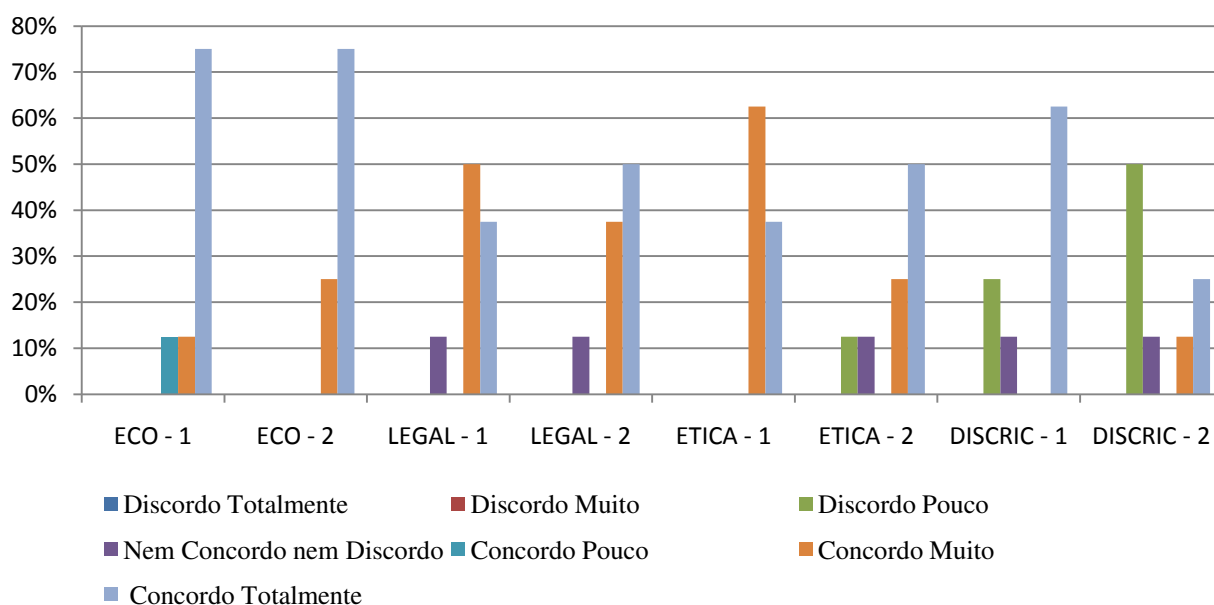


Gráfico 7 - Percepção da dimensão categorias/Clientes
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A escala concordo totalmente apresenta uma concentração maior das respostas, sendo mais perceptível a categoria econômica. Até o momento os clientes enquanto stakeholders externos são os que demonstraram maior profundidade das ações de RSE propostas pelas empresas em questão. A Tabela 15 retrata os valores o ponto de vista dos clientes quanto às categorias do modelo de Carroll. A categoria econômica foi a melhor avaliada pelos clientes justamente devido ao estreito relacionamento comercial e técnico que existe na relação. A excelente média de 6,69 é respaldada pela baixa variação das respostas, com um coeficiente de 9%, e desvio de 0,60.

Tabela 15 - Valores das categorias de Responsabilidade Social

Valores Categorias	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Econômica	6,69	0,60	9%
Legal	6,19	0,98	16%
Ética	6,13	1,15	19%
Discricionária	5,06	1,91	38%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Um elemento determinante que confirma o respaldado dado pelos clientes entrevistados é o longo período de contato e relacionamento comercial com as propriedades descritas neste estudo. Um desses relacionamentos já perdura por 16 anos, sem a existência do menor desentendimento, conforme relato de um cliente que prefere não sigilo. Para 74% que concordam totalmente, a soja comercializada é de qualidade e atende aos seus requisitos, não há menor dúvida disso conforme depoimento de um cliente. E ainda 75% também concordam totalmente, que as transações comerciais são realizadas de modo satisfatório para produtores, fornecedores e os próprios.

“Tanto a Alto Alegre como a Kaiser, apresentam bom desempenho econômico de todos os indicadores, principalmente pela seriedade e dedicação na produção da soja. Nossa empresa nunca teve o menor problema ou conflito com nossos companheiros. Sempre que um precisa do outro, é prontamente atendido.”

A categoria legal também foi bem avaliada pelos *stakeholders*, a média ficou em 6,19 e a variação das respostas obteve 16%, e baixo desvio padrão de 0,98. Nem tanto como a econômica, mas eles entendem que o cumprimento legal é atendido para não comprometer a atividade a ponto de prejudicar vários contratos firmados com fornecedores, clientes e outros atores envolvidos com o negócio. Segundo o cliente, a maior preocupação dos gestores/proprietários, é ter conhecimento que os funcionários e suas famílias dependem do sucesso do empreendimento. Logo a responsabilidade legal, juntamente com a econômica, é de grande relevância para ambas as unidades.

Se a soja está de acordo com as normas de padronização exigidas por eles e pelo mercado, inclusive normas de etiquetagem e qualidade, 50% concordaram muito, e outros 37% concordaram totalmente. É uma representatividade considerável de concordância, e para o cliente entrevistado a confiança é o sinal de credibilidade da relação.

Com relação a segunda variável, 49% concordaram totalmente que a Alto Alegre e a Kaiser, desenvolvem suas atividades seguindo as legislações ambiental e trabalhista (contratação e demissão), se adequando a elas, bem como em relação à legislação que trata dos direitos indígenas, e 38% concordaram muito com esta afirmativa.

“Temos certeza que nossos fornecedores de soja seguem rigorosamente a lei, seja a trabalhista, a ambiental, e o respeito às demais populações. Nossa empresa, assim como nossos concorrentes, tem uma política de responsabilidade socioambiental que incorpora todos esses valores, e promovemos várias ações sociais, basta visitar o site da instituição, ou conhecer de perto a empresa. Dito isso, também solicitamos aos produtores que apresentem uma postura condizente com nossa filosofia”.

A ética apresentou resultados de responsabilidade bem parecidos com a legal. A média de 6,13, o desvio padrão apresentou um valor de 1,15 e variação bem próxima de ser baixa, com 19%, define a boa aceitabilidade por parte dos clientes. As variáveis confirmam essa tendência, pois, 63% dos entrevistados concordaram muito que existe respeito à integridade física e moral dos funcionários, fornecedores, deles e da comunidade, e para arrematar de vez 37% concordaram totalmente. A categoria só não foi bem avaliada, devido à percepção da segunda variável, pois ocorreu uma pequena dispersão de respostas quando questionados se a empresa tem e divulga seu código de ética. Nesse sentido, 49% concordaram totalmente e outros 25% concordaram muito, e ainda 13% discordaram um pouco. De acordo com o cliente que foi entrevistado, o código elaborado, debatido e impresso, nunca foi visto por ele, o que não impede a presença de um ambiente sadio e de respeito.

“Acredito que a única falha neste quesito, seja um trabalho mais aprofundado e formalizado entre todos, sobretudo, para os funcionários. No mais os princípios éticos estão presentes e adotados por todos. Sem dúvida que existe uma preocupação e determinação para evitar acidentes, não tenho uma convivência diária nas duas fazendas, mas o conhecimento razoável que tenho por elas, me permite ter este sentimento”.

Finalizando a análise das categorias de responsabilidade propostas no modelo de Carroll (1979), a discricionária não foi tão bem avaliada quanto às demais. Sua média ficou em 5,06 e o desvio padrão de 1,91 se corresponde a uma alta variabilidade de respostas, com 38%. As duas variáveis apresentaram certa distribuição em torno das escalas de avaliação, na primeira 62% concordaram totalmente que a empresa desenvolve projetos sociais ou ambientais na comunidade na qual se insere. Mas, 25% discordaram um pouco e 13% nem concordam ou discordam.

“Não tenho certeza absoluta quanto aos projetos socioambientais desenvolvidos na comunidade, mas alguma coisa é feita para os funcionários e seus familiares”

A segunda variável que questiona se a empresa desenvolve alguma campanha e/ou atividade na comunidade que melhore a qualidade de vida e o convívio das pessoas, 50% discordaram pouco. Como os outros *stakeholders* já estudados, os clientes percebem duas situações: a pouca transparência das ações e até mesmo a dúvida de suas existências, e a confusão quanto ao correto conceito e emprego da responsabilidade social.

As respostas dadas à dimensão das categorias pelos clientes em relação às propriedades que não adotam o programa Soja Plus, retrata fielmente o que foi proposto por Carroll (1991). A responsabilidade econômica das duas fazendas se encontra na base da pirâmide, retratando a noção de que a performance econômica alicerça as demais. Sobre ela, vem a responsabilidade legal, pois a sociedade demanda que os negócios cumpram seu papel econômico de acordo com as regras do jogo, ou seja, obedecendo suas leis. Em seguida vem a responsabilidade ética, representando a expectativa da sociedade de que a empresa faça o que é certo, justo e razoável e que evite ou minimize danos aos *stakeholders*, e por último, no topo da pirâmide, vem a responsabilidade discricionária.

4.1.4.2 Caracterização da dimensão comportamento e respostas de responsabilidade social

O Gráfico 8 além de apresentar a dimensão comportamento e respostas comprova que houve mais heterogeneidade de opiniões.

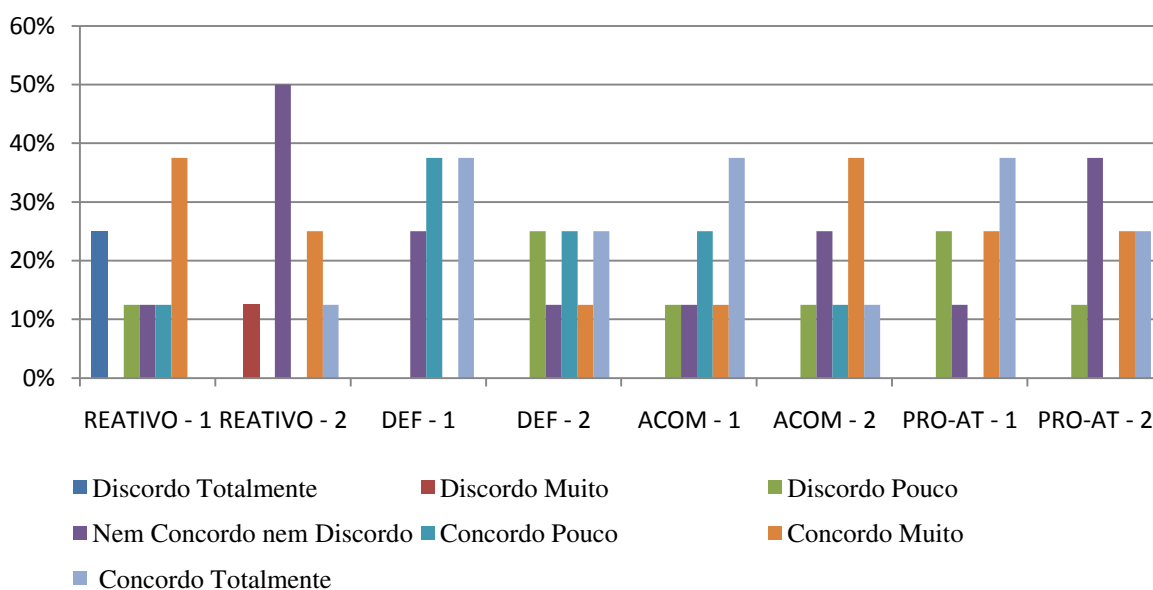


Gráfico 8 - Percepção da dimensão comportamento e respostas/Fornecedores
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os valores da Tabela 16 facilitam a compreensão de como as respostas dos clientes foram distribuídas de acordo com cada variável de comportamento, e pode-se concluir que esta dimensão não entrou em conformidade plena com o modelo de RSE. Sob a ótica dos clientes, e pelos valores descritos na Tabela 16, o comportamento reativo não representa as características das duas propriedades. A média de 4,31 foi considerada como a menor, e para

ratificar o resultado o desvio padrão está próximo de representar uma média dispersão, e a variação de 43% pode ser enquadrada como alta.

Tabela 16 - Valores de comportamento e repostas de RSE

Comportamento e repostas \ Valores	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Reativo	4,31	1,85	43%
Defensivo	5,25	1,44	27%
Acomodativo	5,31	1,40	26%
Pró-ativo	5,25	1,61	31%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Sob a ótica dos clientes, e pelos valores descritos na Tabela 16, o comportamento reativo não representa as características das duas propriedades. A média de 4,31 foi considerada como a menor, e para ratificar o resultado o desvio padrão está próximo de representar uma média dispersão, e a variação de 43% pode ser enquadrada como alta.

Na primeira variável, embora 36% dos clientes concordem muito que a empresa desenvolve ações sociais após reclamações da comunidade, é percebido certa dúvida, pois 25% discordam totalmente e 13% nem concordam e discordam da questão. O caso se repete na segunda variável: questionados se os projetos sociais são feitos para diminuir os impactos negativos que a propriedade produtora de soja pode causar no ambiente ou na comunidade, 50% nem concordam e discordam.

“Tenho a plena convicção que as duas empresas não apresentam um comportamento assim caracterizado como reativo. É muito raro ocorrer reclamações, muito menos sérios problemas ambientais”.

O entendimento é o mesmo dos outros *stakeholders* pesquisados. O comportamento reativo e suas repostas não condizem com as ações e características da Fazenda Alto Alegre e da Kaiser. Pela observação realizada e depoimentos colhidos, a relação das duas empresas com a comunidade é bem pacífica e harmoniosa.

Um pouco mais próximo da realidade das propriedades em estudo, é o comportamento defensivo. A média ficou em 5,25 e uma moderada variação do coeficiente em 27%. A variável que pergunta se a empresa se mostra receptiva no momento em que ocorrem problemas sociais e ambientais ocasionados por ela, resultou que 38% concordam pouco, e também 38% concordam totalmente. Se os programas sociais são desenvolvidos como forma de evitar acidentes ou conflitos com a comunidade, determinou uma variação maior das repostas: 25% discordaram pouco, para outros 25% concordaram pouco, e por final, 25% concordaram totalmente.

“Como todo potencial problema, seja interno ou externo, já está mapeado pela equipe, é muito improvável o surgimento de algo errado, como já mencionei. Como os proprietários sabem o que pode acontecer de errado eles já atacam sua raiz, não dando sopa para o azar”.

O acomodativo foi entendido pelos clientes como aquele que se caracterizou com o comportamento das fazendas Alto Alegre e Kaiser. A média de 5,31 foi a mais significativa, o desvio padrão de 1,40 e uma variação de 26%, representam uma variabilidade moderada.

Para 36% que concordam totalmente, os projetos sociais são desenvolvidos apenas para cumprir às exigências legais. A segunda variável do comportamento acomodativo diz que 38% concordam muito quando questionados se a empresa desenvolve projetos sociais que a comunidade precisa e que são solicitados pelos governos. O cliente que foi entrevistado acredita que a postura das duas empresas percorre o caminho que é proposto pelas legislações pertinentes, e que de fato suas ações se respaldam naquilo que é de sua ossada.

“A responsabilidade e pressão em executar todo o procedimento legal, e manter a empresa com a saúde econômica e financeira, limita a empresa em atender outras demandas sociais, e também tenho o mesmo ponto de vista de que é complicado atender a população, diante de tantos problemas que tem a sociedade, acho que nossos governantes os empurram para debaixo do tapete”.

O comportamento pró-ativo apresentou uma média de 5,25 e uma variação de 31%. Não houve muita segurança para as variáveis respondidas, de tal ponto que esse comportamento de RSE não se caracteriza com as duas fazendas. Para a primeira variável questionada, se a empresa planeja e adota projetos sociais internamente ou na comunidade local por iniciativa própria, 37% concordaram totalmente. O cliente entrevistado aponta que nesta situação, a decisão de implementar um projeto social ou não, é única e exclusivamente da empresa, não existem pressões externas. É interessante notar que na mesma questão, 25% discordam pouco, o que demonstra a diversidade de opiniões. A última variável do comportamento pró-ativo descreveu que 38% dos *stakeholders* não concordaram e também não discordaram que a empresa adota projetos sociais contra erradicação do trabalho infantil, analfabetismo, discriminação, incentivo à cultura, ou outros, internamente ou na comunidade local. Portanto, o comportamento acomodativo é aquele que melhor representa a maneira como as empresas Alto Alegre e Kaiser respondem às diversas situações de RSE.

4.1.4.3 Caracterização da dimensão ações e programas de responsabilidade social

O Gráfico 9 mostra que os clientes consideraram as ações e programas de RSE das propriedades Alto Alegre e Kaiser dentro de um nível de concordância.

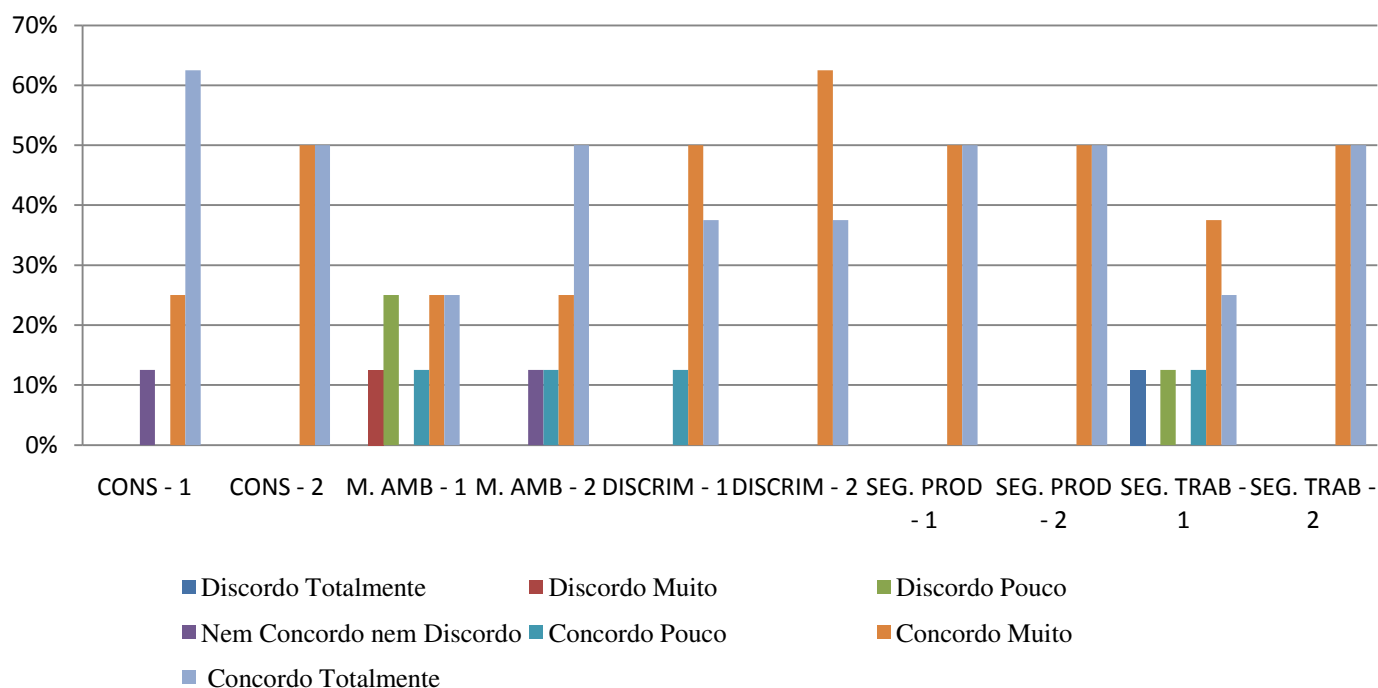


Gráfico 9 - Descrição da dimensão ações e programas/Fornecedores

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A Tabela 17 caracteriza os valores das ações e programas de RSE, das propriedades que não adotaram o programa Soja Plus.

Tabela 17 - Valores ações e programas de Responsabilidade Social

Ações e programas	Valores		
	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Consumo	6,44	0,81	13%
Meio ambiente	5,50	1,67	30%
Discriminação	6,31	0,60	10%
Segurança do produto	6,50	0,52	8%
Segurança do trabalho	5,81	1,64	28%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

As ações e programas direcionados para o consumo foram muito bem avaliados pelos clientes, isso faz sentido, pois são os *stakeholders* responsáveis pela aquisição da soja produzida pelas propriedades. A média de 6,44 pode ser considerada como muito boa, além do baixo desvio padrão de 0,81 e uma baixa variação das respostas de 13%. O Gráfico 9 visualiza muito bem os valores aqui descritos, como pode ser observado pelas variáveis CONS-1 e CONS-2.

Na primeira variável, 63% concordaram totalmente quanto à transferência de informações necessárias aos clientes sobre as normas técnicas da soja. E a segunda variável

questiona se a Alto Alegre e Kaiser possuem um atendimento de pós-venda, concordaram totalmente 50% e a outra metade concordou muito.

“Além da confiança depositada nas duas propriedades, é impossível comercializar um grão de soja que seja, sem seguir as especificações técnicas e regulamentares do produto”.

“Todas as informações necessárias sempre forma repassadas, na verdade nossos dois parceiros têm um profissionalismo que dispensa qualquer tipo de dúvida ou desconfiança. Geralmente o pós-venda das duas empresas quando acionado, é por motivos contratuais, nada muito sério”.

As ações que envolvem direta e indiretamente aspectos da produção como o consumo e segurança do produto apresentaram maior familiaridade para os clientes, pela necessidade em acompanhar o desenvolvimento da soja e suas propriedades. Mas de forma geral, a dimensão foi bem avaliada pelos *stakeholders*, justamente pelo conhecimento mais acurado das atividades programas nas duas fazendas.

Com uma média de 5,50 e um desvio padrão de 1,67, o meio ambiente apresentou o pior desempenho entre as ações e programas de RSE na percepção dos clientes, e ainda um alto coeficiente de variação de 30%. O Gráfico 9 ilustra a dispersão das respostas, evidenciando pensamentos distintos entre os *stakeholders* entrevistados.

A primeira afirmativa da ação meio ambiente obteve maior diversidade de respostas, 25% concordaram totalmente, outros 25% concordaram muito e também 25% discordaram pouco, se a empresa desenvolve projetos na comunidade para preservação do meio ambiente, há ainda 13% que discordam muito. Os clientes foram dispersivos em suas opiniões, pela falta de conhecimento conceitual e planejamento dos gestores/proprietários e seus colaboradores a respeito das práticas de RSE, e também em boa dose pelo distanciamento das empresas com o público externo, sobretudo, a comunidade.

“Na nossa empresa está muito bem definida a gestão voltada para a responsabilidade social, principalmente em relação ao meio ambiente. E um ponto importante é a comunicação e transparência dos programas. Talvez falte discutir e implantar um pouco disso na Alto Alegre e na Kaiser, pretendo sugerir isso aos nossos parceiros”.

A discriminação foi bem analisada pelos clientes. A média de 6,31 e a baixa variação de 10% e desvio padrão de 0,60, correspondem ao resultado. São duas empresas que já se consolidaram entre os produtores de soja e também expressam seriedade e profissionalismo aos demais *stakeholders*. A ausência de situações que configure discriminação, de qualquer natureza, é reforçada muito pela postura de integridade dos gestores/proprietários, que é confirmado pelos funcionários, clientes, fornecedores e comunidade.

Na primeira pergunta da ação discriminação, 50% concordaram muito que é do conhecimento deles e da comunidade de que não existem barreiras à contratação de pessoas com mais de 45 anos de idade ou por outra razão, e ainda 38% concordaram totalmente. A segunda variável confirma que 63% concordaram muito que a comunidade desconhece ações de discriminação social, racial, sexual e religiosa entre os funcionários da empresa ou da relação com outros *stakeholders*, e ainda 37% concordaram totalmente.

“A figura dos proprietários contribui muito para o ambiente de respeito, diante de qualquer diferença. São pessoas muito religiosas, acredito que essa observação ajuda muito para disseminar valores éticos, morais e de boa convivência entre todos que trabalham e frequentam a Alto Alegre e a Kaiser, inclusive o relacionamento entre as duas fazendas é muito bom”.

A perspectiva que os clientes têm da ação discriminação de RSE, é muito semelhante dos funcionários e fornecedores. Tanto a Alto Alegre como a Kaiser, combatem qualquer ato discriminatório e estimulam a meritocracia por meio da ascensão profissional seja pela formação ou desempenho, são observações colhidas pelo pesquisador através de depoimentos e constatado na prática. Um funcionário que se qualifica, nas duas empresas, pode ser promovido a um cargo superior, ou que apresente boa produtividade.

Segurança do produto foi a ação melhor avaliada pelos clientes com 6,50 de média, o desvio padrão e o coeficiente de variação considerados muito baixos, com 0,52 e 8% respectivamente, demonstram uma grande concentração das respostas. Se o produto não oferece riscos à saúde dos consumidores, 50% concordaram muito e 50% concordaram totalmente. Se a empresa atende às normas de excelência do padrão de qualidade do produto, 50% dos clientes concordaram muito e 50% concordaram totalmente.

“Temos total confiança na qualidade da soja que compramos, assim como os demais consumidores podem ficar sossegados quanto ao produto que comercializamos. Todas as especificações técnicas da soja são executadas em toda cadeia produtiva. A soja transgênica é praticamente 90% da soja produzida, e desconheço algum problema de saúde”.

Diferentemente dos fornecedores, de acordo com a análise dos clientes, a segurança do trabalho não pode ser enquadrada como prioritária pelas empresas. A média de 5,81, só não ficou abaixo da ação meio ambiente. O desvio padrão obteve com valor 1,64 e o coeficiente de variação 28%. A variável que questiona se nos últimos 2 anos não houve acidentes com os colaboradores da empresa nas operações do trabalho, contribuiu para que a ação não representasse importância para a Alto Alegre e Kaiser, na opinião dos clientes. Pois, 38% concordaram muito e 25% concordaram totalmente.

Mas, 13% discordaram totalmente e também 13% discordaram pouco. É um percentual levemente preocupante, pois detecta a possibilidade de acidentes. Após o pesquisador fazer uma leve investigação, o ocorrido em uma das fazendas, foi o relato de poucos e pequenos acidentes, em depoimento de um cliente e funcionário.

Se os funcionários utilizam equipamentos de proteção individual (EPI's) para realizar suas atividades no trabalho, a percepção foi bem melhor, 50% concordaram totalmente e 50% concordaram muito. Diante das análises das dimensões realizadas pelo grupo de *stakeholder* dos clientes, o cubo tridimensional ficou assim definido pela Figura 31:

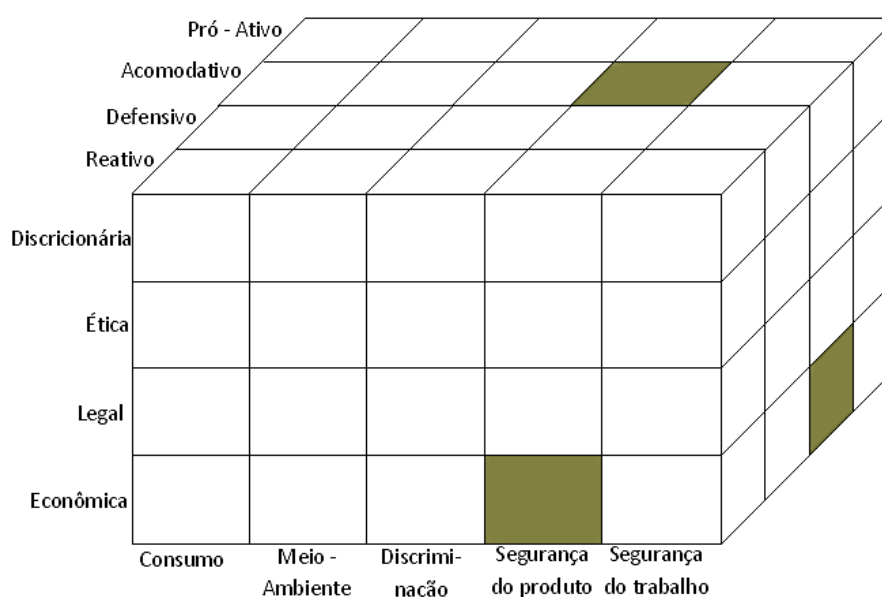


Figura 31 - Cubo tridimensional/Cientes
Fonte: Dados da pesquisa adaptado de Carroll (1979)

4.1.5 Análise da percepção dos *stakeholders*: propriedades que não aderiram ao programa Soja Plus - Comunidade

Como era de se esperar, o público externo a uma atividade exercida por corporações e/ou empresas de configurações e características diversas, geralmente não apresenta um conhecimento a respeito destas o suficiente para estabelecer determinadas opiniões.

O setor agropecuário não possui como perfil características de transparência de suas ações e um sistema de comunicação aquém das necessidades de informação da sociedade, isso é cultural. E especialmente a atividade agrícola da soja, vincula tudo que é relativo aos seus negócios ao público interno, sobretudo, resultados e informações. As propriedades Alto Alegre e Kaiser representam a descrição do segmento. Os atores da comunidade que participaram desta pesquisa, demonstraram ter pouco acesso às informações das referidas

unidades produtoras de soja que não implementaram o programa Soja Plus em suas atividades.

4.1.5.1 Caracterização da dimensão categorias de responsabilidade social

As repostas dadas pela comunidade ao conjunto de categorias de RSE das fazendas Alto Alegre e Kaiser, estão representadas no Gráfico 10.

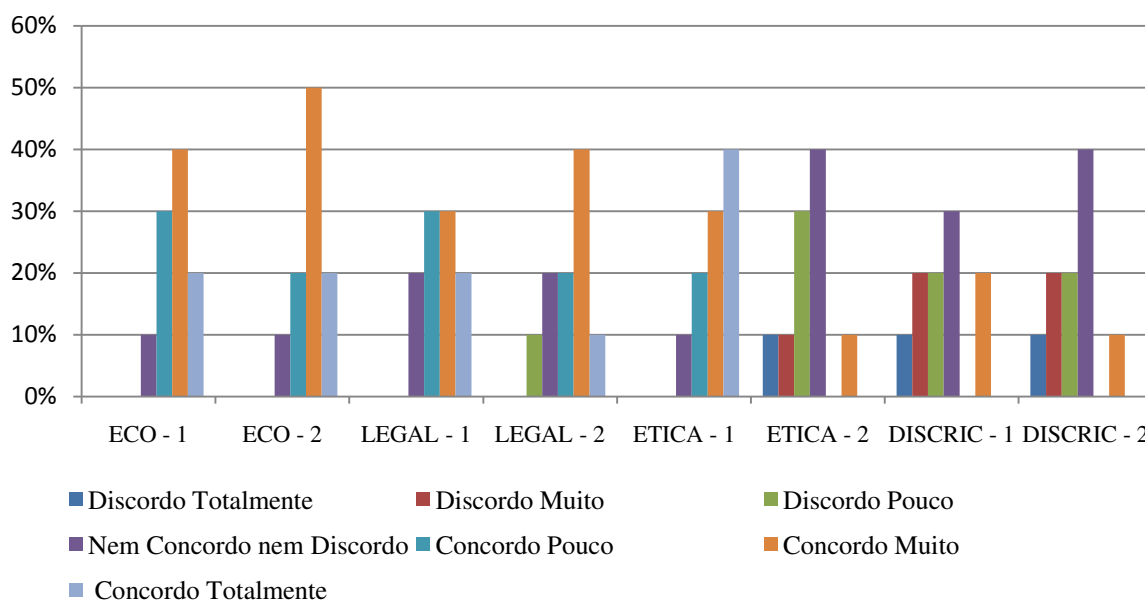


Gráfico 10 - Percepção da dimensão categorias/Comunidade
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Não há uma uniformidade das respostas, ou seja, as diferentes opiniões distribuídas em escalas de discordância, concordância e de desconhecimento representado por respostas que demonstram nem concordar ou discordar. Apenas a categoria econômica foi mais homogênea, com a comunidade das duas propriedades consentindo em suas variáveis.

A Tabela 18 exprime os valores que quantifica a percepção deste *stakeholder* que tem uma relação muito tênue com as empresas pesquisadas.

Tabela 18 - Valores das categorias de Responsabilidade Social

Categorias	Valores		
	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Econômica	5,75	0,91	16%
Legal	5,35	1,14	21%
Ética	4,70	1,78	38%
Discricionária	3,40	1,50	44%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O melhor resultado foi identificado pela categoria econômica, com uma média de 5,75 e uma variação de 16%, estes resultados confirmam que a comunidade conhece as duas

empresas mais pelos aspectos econômicos. Os informes em veículos de comunicação local e algumas informações de natureza econômica, repassadas por funcionários da Alto Alegre e da Kaiser, para familiares e amigos, contribui o acesso às informações.

Diante disso, 40% e 30% concordaram muito e pouco respectivamente, que a soja comercializada é de qualidade e atende aos requisitos dos clientes. Se as transações comerciais são realizadas de modo satisfatório para produtores, fornecedores e clientes, 50% concordaram muito com a informação. Nenhuma escala de discordância foi relacionada como resposta, o relativo sucesso produtivo e econômico da atividade, proporciona segurança de opinião para o aspecto econômico.

Com uma dispersão maior das respostas em relação à categoria econômica, mas com melhor performance diante das outras categorias, a legal alcançou 5,35 de média e moderado coeficiente de variação, 21%. A primeira variável ao questionar a comunidade, se a soja está de acordo com as normas de padronização exigidas pelo mercado, inclusive de etiquetagem e qualidade, gerou uma divisão em que 30% concordaram muito e 30% concordaram pouco.

A segunda questão por ser mais polêmica e controversa, dividiu as opiniões dos stakeholders. Para 40% que concordaram muito, a empresa desenvolve suas atividades seguindo as legislações ambiental e trabalhista (contratação e demissão), se adequando a elas, bem como em relação à legislação que trata dos direitos indígenas. Alguns posicionamentos se fundamentam pelo senso comum, sem um amplo conhecimento do assunto.

“Não tenho plena convicção, mas acho que a empresa faz tudo direitinho, dentro das normas. Tenho dúvidas quanto ao desmatamento, aos agrotóxicos e da confusão com os índios e sem terra. Já disseram que eles avançaram em algumas tecnologias que poluem menos e que de vez em quando promovem algumas campanhas”.

Quando as ações apresentam certa subjetividade, os atores que representam a comunidade neste estudo têm mais dificuldade ainda para responder. Como foi o caso da ética, o Gráfico 10 e a Tabela 18 descrevem perfeitamente como as respostas forma difusas e de pouco consenso. A média de 4,70 coloca a ação como menos prioritária na RSE do que as outras já analisadas, e a variação das respostas em 38%, a coloca com baixa representatividade.

Se a integridade física e moral dos funcionários, fornecedores, clientes e comunidade são respeitadas, 40% concordaram totalmente. A variável que questiona a existência de um código de ética na empresa, e se as normas são divulgadas e cumpridas, obteve muita dúvida pelas respostas emitidas pela comunidade, pois 40% não concordam e nem discordam e 30% discordam pouco.

“Sinceramente, não tenho a menor ideia se tem código de ética ou não. Penso que deve existir respeito e cordialidade entre todos”.

Foi identificado que a exceção da categoria econômica, as demais, legal, ética e a discricionária, soam completamente estranhas para os *stakeholders* da comunidade, envolvidos na pesquisa. E o desconhecimento persiste muito mais pelo ostracismo que as empresas fazem questão de promover, aliado ao pouco interesse da comunidade pelas ações desenvolvidas pela atividade sojicultora. É importante ressaltar que, a sustentação econômica das cidades que circunvizinham as propriedades, aos quais os membros da comunidade fazem parte, depende totalmente da soja produzida na região, como já foi detalhado neste trabalho.

Pelos resultados que se seguem, a categoria discricionária de RSE definitivamente não integra as prioridades das duas empresas que não demonstra foco em responsabilidade social. A baixa média de 3,40 e o alto coeficiente de variação de 44% configura o distanciamento da comunidade enquanto importante *stakeholder* externo, das propriedades. Nas duas variáveis a escala predominante foi a discordância. A primeira variável, ao questionar se a empresa desenvolve projetos sociais ou ambientais na comunidade na qual se insere, 30% não concordaram, mas também não discordaram. Já para 20%, discordaram pouco, 20% discordaram muito e para fechar, 10% discordaram totalmente.

A segunda variável da categoria discricionária, que envolve diretamente a comunidade, pergunta se a empresa desenvolve alguma campanha e/ou atividade na comunidade que melhore a qualidade de vida e o convívio das pessoas, e ainda se há abertura para atender a comunidade. Disseram que não concordam e nem discordam, 40%. Discorda pouco foram 20% e outros 20% confirmaram que discordam muito.

“Se existe algum projeto social, campanha ou ação nesse sentido, deve acontecer internamente. Na cidade nunca vi, ou até mesmo deslocar o povo para o interior da propriedade. Mas também ninguém nunca exigiu dos produtores alguma atividade social, no máximo pedem algum recurso ou patrocínio”.

Um dos poucos consensos observados e quantificados foi a ação discricionária com um alto percentual de discordância. Isso é resultado da dúvida das atividades de responsabilidade social desenvolvidas, ou não, pela Alto Alegre e também pela Kaiser.

4.1.5.2 Caracterização da dimensão comportamento e respostas de responsabilidade social

Conforme descrito, os atores que representam a comunidade nesta pesquisa espelham o que de fato acontece na relação entre os *stakeholders*, demonstram também falta de conhecimento como se comporta e responde às principais questões de RSE as propriedades

Alto Alegre e Kaiser. Os resultados que constam na Tabela 19 confirmam a opinião da comunidade.

Tabela 19 – Valores de comportamento e repostas de RSE

Valores		Valor Médio	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Comportamento e repostas				
Reativo		4,7	1,03	22%
Defensivo		4,7	1,23	26%
Acomodativo		4,3	0,85	20%
Pró-ativo		3,9	0,72	18%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os valores quando representados pelo Gráfico 11 permite concluir que praticamente 100% das variáveis foram respondidas na escala em que o indivíduo nem concorda e também não discorda, o que significa desconhecimento da atitude comportamental e responsiva das duas propriedades em análise.

A maior intensidade das repostas foi direcionada para os comportamentos reativo e defensivo. Foi observado que existe muita dúvida da ocorrência de reclamações por parte deles, e concomitantemente ao posicionamento da comunidade, eles entendem que quando surge uma ação ou campanha das produtoras de soja, não é de maneira voluntária.

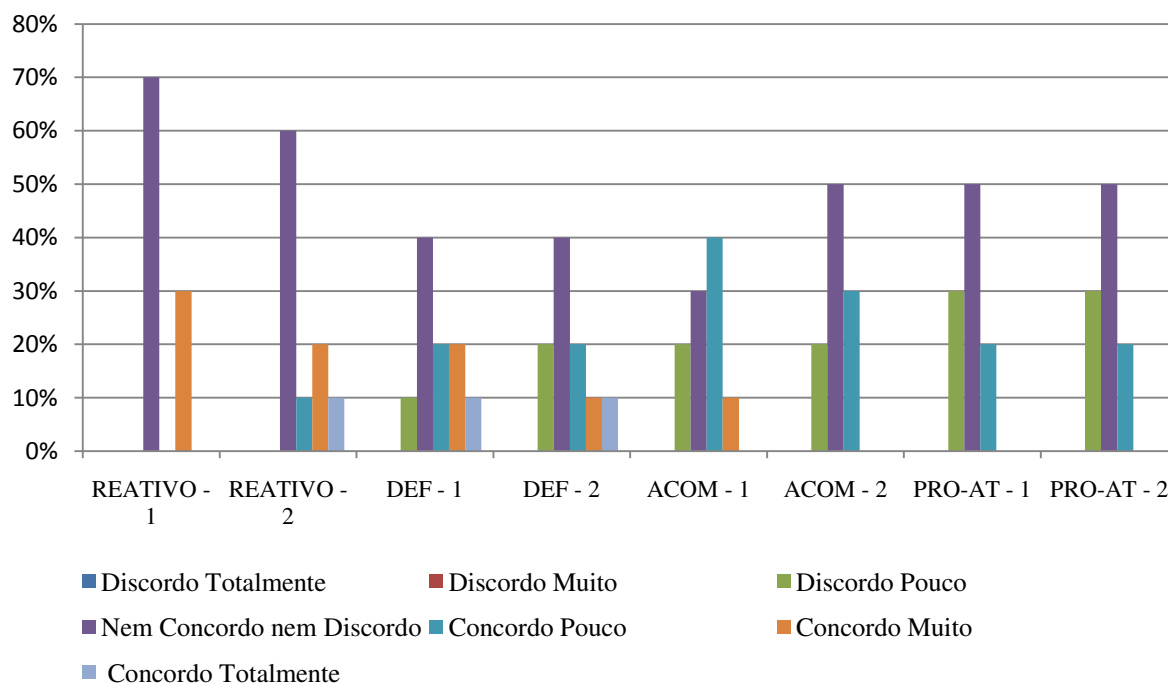


Gráfico 11 - Percepção da dimensão comportamento e repostas/Comunidade

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O comportamento reativo acumulou em média 4,70 das repostas e um desvio padrão relativamente baixo de 1,03, sua variação de 22% pode ser encarada como moderada, ou seja,

de média dispersão. A primeira variável do comportamento reativo quando questiona se a empresa desenvolve ações sociais após reclamações da comunidade, afirmou que 70% não concordam e também não discordam, e 30% concordam muito. Já a segunda questão aborda se os projetos sociais são feitos para diminuir os impactos negativos que as duas unidades produtoras de soja podem causar no ambiente ou na comunidade. A indecisão também é marcante, pois 60% nem concordam e discordam da proposição, e 20% concorda muito.

“Com certeza por menor que seja, algum impacto ambiental deve ocorrer na produção da soja e isso acontece em qualquer empresa e não vai ser diferente para a soja, mas no caso da Alto Alegre as ocorrências se existem deve ser menos agressivas e em âmbito interno, não tenho 100% de certeza”.

“Na minha visão, a fazenda Kaiser não provoca transtornos no município. Acredito que os problemas de poluição ou algo parecido são restritos a eles, não sei até que ponto isso pode afetar a gente”.

Para o comportamento defensivo, as percepções são parecidas com as do reativo. Um posicionamento às vezes dúbio e inseguro, como em todas às características de comportamento. Ele apresentou a mesma média de 4,70 das respostas, porém com algumas diferenças. O desvio e a variação foram da ordem de 1,23 e 26% respectivamente, com um pouco mais de dispersão, o Gráfico 11 mostra bem essa distribuição.

Porém, a partir do comportamento defensivo as percepções de discordância começam a surgir. Defensivamente, se a empresa se mostra receptiva no momento em que ocorrem problemas sociais e ambientais ocasionados por ela, 40% não concordaram e nem discordaram e 10% discordaram pouco. Na perspectiva de se defender, foi questionado se os programas sociais que são desenvolvidos pelas propriedades produtoras de soja, são considerados uma forma de evitar acidentes ou conflitos com a comunidade, e igualmente 40% não concordam e discordam, já 20% discordaram um pouco.

“Conheço as duas fazendas de perto, e por incrível que pareça nunca me atentei para isso. Sei que fazem algumas vezes mutirão para coletar e separar o lixo, de uma importante iniciativa que é limpar, armazenar e entregar as embalagens vazias de veneno. Mas o povo da cidade e das imediações nunca precisou acionar os proprietários, e se necessitasse seria bem recebido”.

O comportamento acomodativo recebeu como média 4,30 e taxas menores de desvio padrão e de coeficiente de variação, 0,85 e 20% respectivamente que se traduz em baixa variabilidade. Para 40% a concordância foi muita se os projetos sociais são desenvolvidos apenas conforme as normas e legislação, mas 20% discordaram pouco. Se a empresa desenvolve projetos sociais que a comunidade precisa, 50% têm a posição de não concordar e discordar, outros 30% discordaram pouco da questão.

Assim como todos os comportamentos analisados pelos *stakeholders*, representados pela comunidade, no acomodativo há muita divisão de opinião entre a maioria dos que não sabem, de alguns que concordam e outros que discordam.

O pró-ativo recebeu o menor desvio padrão com 0,72 e 18% de baixa variabilidade da média, neste as respostas se distribuíram mais concentradas, porém a média foi a mais baixa de todas, com 3,9. As incertezas quanto ao comportamento e repostas das propriedades Alto Alegre e Kaiser também se referem a sua pró-atividade. Se há planejamento empresarial com a incorporação de ações voltadas para a responsabilidade social, seja internamente ou na comunidade local por iniciativa própria, 50% não concordaram e discordaram, discordaram pouco 30% e concordaram pouco outros 20%.

Para agregar conhecimento ao tema, foi questionado se a empresa adota projetos sociais contra erradicação do trabalho infantil, analfabetismo, discriminação, incentivo à cultura, ou outros, internamente ou na comunidade local, os stakeholders tiveram o mesmo ponto de vista da variável anterior, 50% demonstraram não ter conhecimento, ou como responder, 30% discordaram pouco e 20% concordaram pouco.

Os resultados e valores do comportamento pró-ativo, assim como os demais, explicam em tese o distanciamento existente entre as partes envolvidas na discussão. As razões para esse quadro se distribuem para os dois lados: as empresas na figura dos gestores entendem que assuntos econômicos e legais são prioritários e ainda acreditam que ações sociais, culturais e educacionais, são pertinentes á ossada dos governantes, e a comunidade se isola, e contribui com isso ao acreditar e se convencer que a simples geração de emprego e renda pelas produtoras de soja, seja o suficiente como função social da Alto Alegre e da Kaiser.

4.1.5.3 Caracterização da dimensão ações e programas de responsabilidade social

Somente a ação consumo apresentou mais objetividade nas respostas e concordância, e quando comparado com as demais ações seu desempenho é melhor, o que significa uma escala maior de conhecimento das informações sobre o assunto. A Tabela 20 apresenta os valores relacionados a cada ação e programa de RSE, percebidos pela comunidade. As ações de meio ambiente, segurança do produto e segurança do trabalho têm uma média menor, e a discriminação uma média intermediária. Também nesta dimensão, os *stakeholders* não demonstraram familiaridade com os assuntos específicos das fazendas Alto Alegre e Kaiser.

Tabela 20 - Valores ações e programas de Responsabilidade Social

Ações e programas \ Valores	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Consumo	6,25	0,91	15%
Meio ambiente	4,05	1,43	35%
Discriminação	5,15	1,14	22%
Segurança do produto	4,70	0,98	21%
Segurança do trabalho	4,50	0,89	20%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O Gráfico 12 retrata os valores descritos pela Tabela 12, e caracteriza como foi a distribuição das respostas. Em três situações as variáveis correspondentes a cada ação não apresentou a escala que nem concorda/nem discorda com um percentual maior das respostas.

A ação consumo obteve uma ótima média com 6,25 e a dispersão das respostas foi muito baixa, o desvio padrão foi de 0,91 e a variação de 16%. O acesso às informações econômicas flui um pouco melhor do que as demais ações, que são voltadas mais para o aspecto técnico da produção. A primeira variável consumo procurou averiguar se a empresa apresenta adequadamente as normas técnicas do produto aos clientes, e 50% concordaram totalmente e 30% concordaram muito. A existência de um canal de atendimento pós-venda, foi abordada pela segunda variável consumo, onde 50% concordaram totalmente, e outros 30% concordaram muito.

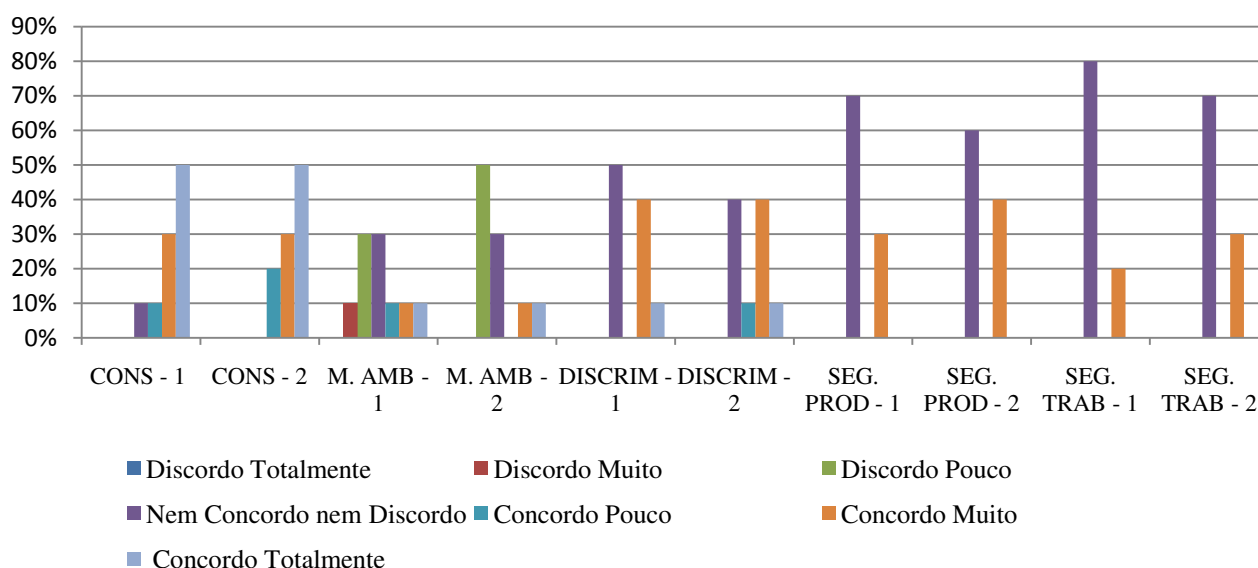


Gráfico 12 - Percepção da dimensão ações e programas/Comunidade

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O meio ambiente foi a única ação que ocorreu respostas discordantes. A polêmica que envolve as operações de produção da soja proporciona julgamentos e opiniões quanto aos

possíveis impactos no meio ambiente. Muito das percepções dadas pela comunidade resultam de informações repassadas por terceiros, ou por notícias veiculadas pelos meios de comunicação, pois foi verificado que nenhum dos *stakeholders* relacionados nesta pesquisa esteve nas fazendas Alto Alegre e Kaiser.

A primeira variável meio ambiente pergunta se a empresa desenvolve projetos na comunidade para preservação do meio ambiente, e 30% não concordaram, mas também, não discordaram, pode-se afirmar que não tem certeza e conhecimento do assunto. Mas 30% discordaram pouco da questão apresentada. A segunda variável meio ambiente reflete muito bem a precariedade de transmissão das informações. Sobre o fornecimento de informações sobre educação ambiental por parte das empresas, aos clientes e comunidade, 50% discordam pouco.

“É pouco provável que a Kaiser tenha realizado cursos ou palestras sobre educação ambiental, aliás, são poucas as informações que chegam até a população do que acontece internamente. Pode ser que alguma instituição tenha realizado alguma atividade nesse sentido, e somente para os funcionários”.

Boa parcela das críticas que os sojicultores recebem estão atreladas pela relação extremamente belicosa com o meio ambiente, na exploração dos recursos naturais, e uma oportunidade única talvez seria melhorar sua política de relacionamento com a sociedade, principalmente em relação á população. Apresentar como a soja é produzida, suas tecnologias empregadas, apontar os possíveis impactos ambientais e as respectivas soluções, isso é possível em um evento como o dia de campo.

A média da ação discriminação ficou em 5,15 o desvio padrão foi determinado por um valor de 1,14, e moderada variação de 22%. Se é do conhecimento dos mesmos de que não existem barreiras à contratação de pessoas com mais de 45 anos de idade ou por outra razão, 50% demonstraram no mínimo certa dúvida, pois não concordaram nem discordaram, e bem próximo, 40% concordaram muito.

A segunda variável analisada junto aos *stakeholders*, pergunta se eles desconhecem ações de discriminação social, sexual, religiosa ou racial entre os funcionários da empresa ou com demais *stakeholders*. As opiniões foram semelhantes, e 40% não concordam e também não discordam, e para 40% concordaram muito. Em depoimento, um indivíduo da comunidade acredita não haver perseguições ou discriminação pela presença de diferenças individuais, é de seu conhecimento da rigidez na contratação dos trabalhadores.

Nas duas últimas ações, as informações são mais imprecisas e de difícil entendimento para a comunidade, são especificações de natureza interna. A segurança do produto

apresentou uma média de 4,70, baixo desvio padrão e variação considerada moderada. Se a soja oferece algum risco ao consumidor, foi a primeira pergunta feita aos representantes da comunidade, e para eles 70% não concordaram ou discordaram. Ainda em relação à soja produzida, 60% não concordaram e não discordaram se as duas propriedades atendem às normas de excelência do padrão de qualidade do produto.

“Não tenho certeza da qualidade da soja produzida na Alto Alegre, mas como a empresa esta um bom tempo no mercado, provavelmente deve ser de boa qualidade. O que escutamos muito é se a soja transgênica faz mal ou não, e tem também o perigo dos agrotóxicos, se a água é contaminada, a dúvida é essa”.

A última ação e programa de RSE identifica um grau maior de desconhecimento do modo de operar suas atividades produtivas. A segurança do trabalho que costuma ser um tema que desperta interesse pela repercussão que se dá, principalmente quando acontecem acidentes, e das condições dadas aos trabalhadores, também se caracterizou distante da comunidade. A média da ação que foi de 4,50 teve baixa dispersão das respostas, com uma variação de 20%. O Gráfico 12 visualiza claramente como a ação se distribuiu pelas respostas. Concentrou-se basicamente em uma escala, na primeira variável 80% não concordaram ou discordaram se nos últimos dois (2) anos não houve acidentes com os colaboradores da empresa nas operações do trabalho. E de forma surpreendente, 70% também não concordaram e nem discordaram se os funcionários utilizam equipamentos de proteção para realizar suas atividades no trabalho.

A percepção das dimensões de RSE que a comunidade tem das empresas Alto Alegre e Kaiser, está disposta na Figura 32, pelo cubo tridimensional.

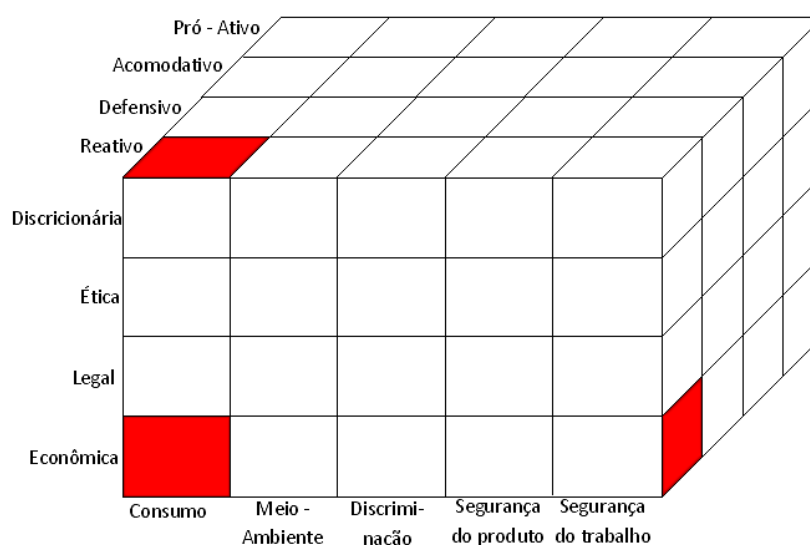


Figura 32 - Cubo tridimensional/Comunidade
Fonte: Dados da pesquisa adaptado de Carroll (1979)

4.1.6 Análise da percepção dos *stakeholders*: propriedades que não aderiram ao programa Soja Plus - Governo

Os *stakeholders* selecionados para representar o governo nesta pesquisa, possuem um bom conhecimento das propriedades agrícolas produtoras de soja que não implantaram o programa Soja Plus em suas atividades. O perfil é um pouco mais diferenciado do que dos demais *stakeholders*, com idade acima dos 50 anos, todos do sexo masculino, e em média 70% com curso superior completo e destes 30% têm pós-graduação. O questionário foi respondido por oito (08) dos *stakeholders* e dois (02) foram entrevistados.

O governo é um importante *stakeholder* entre aqueles que têm interesse pela atividade agrícola da soja, e que são afetados direta e indiretamente, seja pelas muitas relações estabelecidas entre as partes, na concessão de crédito, pela regulamentação e fiscalização das atividades em âmbitos ambiental, trabalhista e fundiário, por meio do desenvolvimento de pesquisas agrícolas, ou simplesmente em tê-lo como relevante parceiro em ações de responsabilidade social.

4.1.6.1 Caracterização da dimensão categorias de responsabilidade social

O Gráfico 13 faz um mapeamento das respostas nas escalas correspondentes. Percebe-se a heterogeneidade de pensamentos, o que faz concluir que as empresas ainda não sedimentaram uma gestão com práticas de RSE, bem definidas.

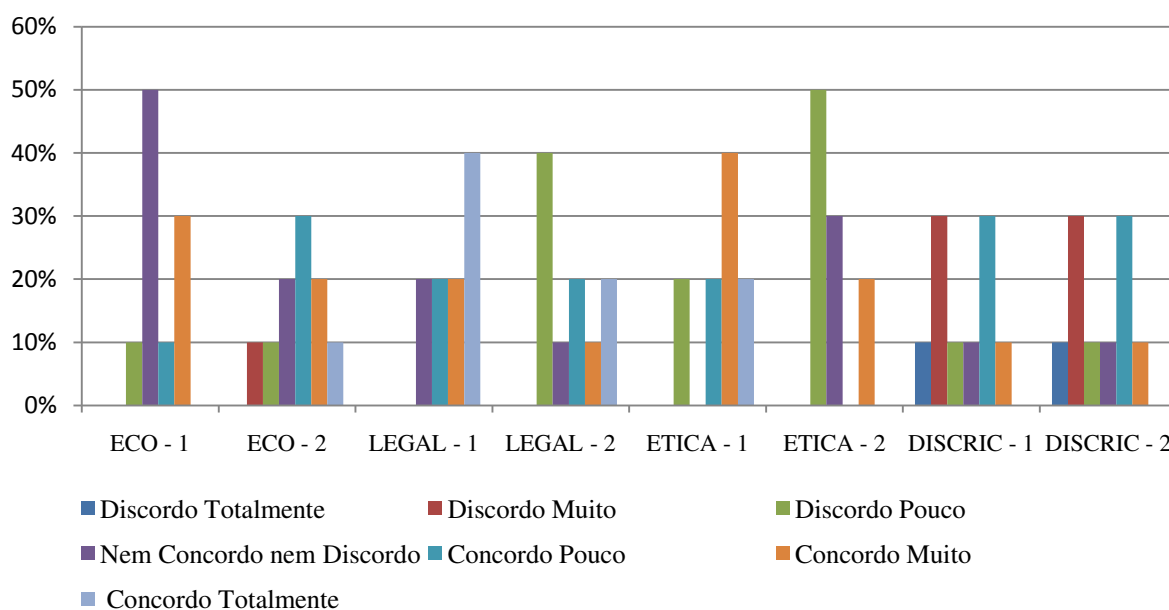


Gráfico 13 - Percepção da dimensão categoria/Governo
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os valores que correspondem aos apontamentos realizados pelo *stakeholder* governo da dimensão categoria, estão representados na Tabela 21. As médias das categorias oscilaram um pouco entre si, e para o coeficiente de variação, todas tiveram uma alta variabilidade com exceção da econômica, isso porque as opiniões se diversificaram entre as escalas de resposta, com variáveis em nível de concordância e discordância.

Tabela 21 - Valores das categorias de Responsabilidade Social

Valores Categorias	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Econômica	4,65	1,27	27%
Legal	5,20	1,54	30%
Ética	4,65	1,50	32%
Discricionária	3,50	1,67	48%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A categoria econômica ao apresentar média de 4,65 um desvio padrão de 1,27 e variação das respostas em 27%, não foi considerada pelo governo como aquela que representa mais adequadamente as categorias de RSE, diferente de alguns *stakeholders* descritos neste estudo que apontaram a econômica representante das empresas Alto Alegre e Kaiser.

O Gráfico 13 demonstra como as variáveis da categoria econômica se distribuíram em praticamente todas as escalas de resposta. A primeira variável demonstra que 50% não concordaram e também não discordaram, se a soja comercializada é de qualidade e atende aos requisitos dos clientes. É interessante, pois os próprios clientes concordaram totalmente em 74%. Em algumas situações, foi detectada a falta de consenso entre alguns *stakeholders*.

Já a segunda variável ao apontar se as transações comerciais são realizadas de modo satisfatório para produtores, fornecedores e clientes, as opiniões do governo percorrem todas as escalas, entretanto 30% concordaram pouco e 20% concordaram muito com a colocação. Clientes e fornecedores demonstraram uma concordância maior.

A existência de divergências entre as opiniões do *stakeholder* governo, em algumas situações mais específicas, pode ser justificada pelas diferenças profissionais e pela função exercida. O perfil dos atores selecionados para representar o governo é configurado da assim: três são da área de fiscalização e inspeção (tanto do produto, quanto da propriedade e seus recursos naturais, e o terceiro das relações trabalhistas), um representa as instituições de pesquisa e assistência, e o último do segmento financeiro.

“Acho que as transações envolvendo as partes interessadas, não enfrentam maiores animosidades, teria que conversar melhor com o outro lado da transação, mas pelo que conheço, inclusive pessoalmente, a qualidade da soja produzida tanto pela Kaiser como pela Alto Alegre, atende aos critérios do mercado”.

Na categoria legal aconteceu a maior média das respostas com o valor de 5,20 e dispersão média de opiniões de 30%. Houve total concordância de 40% que a soja está de acordo com as normas de padronização exigidas pelo mercado, inclusive normas de etiquetagem e qualidade, e ainda 20% concordaram muito. Em seguida, quando colocada outra variável em discussão, 40% discordaram pouco se a empresa desenvolve suas atividades seguindo as legislações ambiental e trabalhista (contratação e demissão), se adequando a elas, bem como em relação à legislação que trata dos direitos indígenas.

“Discordo quanto ao cumprimento total e pleno, de partes da legislação ambiental, como a legislação trabalhista não é pertinente à minha função e atuação, não posso afirmar com convicção, não quero entrar muito em detalhes sobre poucas irregularidades nas duas fazendas, até porque vou me aposentar daqui dois meses, não quero problemas”.

A ética representou uma média de 4,65 um pouco abaixo da categoria legal, sua avaliação acarretou em divisões de opiniões, como ilustra o Gráfico 14. A alta variação de 32% pode ser definida como péssima representatividade da média. Como a ação é compreendida como subjetividade entre os funcionários e para aqueles que estão no cotidiano das empresas, os *stakeholders* governo avaliaram sem precisão a respeito da ação. Concordaram muito 40% das opiniões, se a integridade física e moral dos funcionários, e demais *stakeholders* são respeitadas, mas ainda há percepções contrárias, pois discordaram pouco da afirmativa 20%. Sobre a existência de um código de ética, 50% discordam pouco.

“Existe respeito ao indivíduo, tolerância às diferenças e preocupação pela segurança coletiva. O ambiente é muito sério nas duas empresas, mas acredito que não há um código estruturado, e muito menos uma discussão trabalhada e debatida, quanto a importância de inserir a ação como elemento de desenvolvimento”.

No entendimento do governo o resultado da categoria discricionária é um indício de como as empresas Alto Alegre e a Kaiser, precisam melhorar a relação com os demais *stakeholders*. A baixa média aritmética (3,50) comprova a fragilidade da ação, e ainda corroborada por um alto coeficiente de variação (48%), demonstra uma indefinição ou imprecisão quanto a formatação e aplicação de ações sociais propostas pelas respectivas fazendas.

Ao analisar o Gráfico 14, é nítida a dispersão das respostas do governo frente a cada variável. Se a empresa desenvolve projetos sociais ou ambientais na comunidade na qual se insere, 30% discordaram muito e concordaram pouco, outros 30%. Outras escalas de opinião foram relatadas para a afirmativa, ou seja, foi observado que a dispersão de respostas é incentivada pela mínima importância que o tema dispensa.

“Raramente ambas as propriedades se colocam a disposição para discutir e propor ações de interesse da comunidade, não estou julgando muito menos culpando, apenas constatando uma questão levantada por você. Talvez seja necessário o engajamento e envolvimento dos proprietários, e principalmente incentivar o espírito da responsabilidade socioambiental nos funcionários, seria como um efeito indutor”.

O mesmo desempenho foi constatado quando o governo respondeu se a empresa desenvolve alguma campanha e/ou atividade na comunidade que melhore a qualidade de vida e o convívio das pessoas, similarmente à questão anterior, 30% discordaram muito da situação e na mesma proporção, 30% concordaram pouco com a ação. Portanto, do ponto de vista do governo, a categoria legal é a que melhor representa a RSE do modelo tridimensional de Carroll.

4.1.6.2 Caracterização da dimensão comportamento e respostas de responsabilidade social

Do ponto de vista dos atores que representam o *stakeholder* governo, a dimensão comportamento e respostas das empresas Alto Alegre e Kaiser, apresentou certa dispersão das respostas, o que evidencia um perfil heterogêneo de suas percepções, como pode ser observado pelo Gráfico 14.

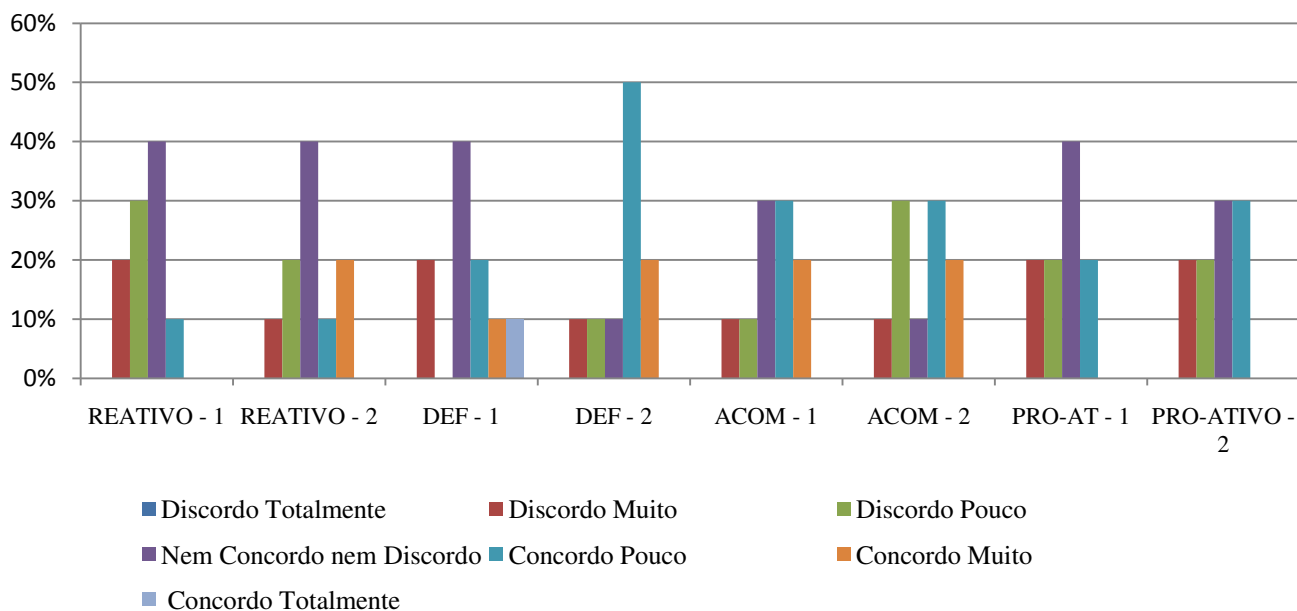


Gráfico 14 - Percepção da dimensão comportamento e respostas/Governo

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A escala de respostas que obteve um percentual maior em relação às variáveis distribuídas nos respectivos comportamentos, foi a de neutralidade (nem concordo/nem discordo), e em seguida a escala concordo pouco. A dispersão das respostas percorre as escalas entre aqueles que discordam muito, até os que concordam totalmente.

A Tabela 22 apresenta os valores encontrados referentes à percepção do governo quanto ao comportamento e a respectiva responsividade dos produtores de soja.

Tabela 22 - Valores de comportamento e repostas de RSE

Comportamento e repostas	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Reativo	3,8	1,16	31%
Defensivo	4,5	1,39	31%
Acomodativo	4,3	1,30	30%
Pró-ativo	3,7	1,09	30%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os comportamentos defensivo e acomodativo apresentam médias superiores quando comparadas com o acomodativo e o pró-ativo. Já os valores do desvio padrão e do coeficiente de variação, são muito semelhantes, isto representa uma distribuição das respostas por todas as escalas de classificação, devido às distintas opiniões sobre o assunto.

O comportamento reativo teve uma média aritmética baixa (3,8), e alto coeficiente de variação (31%). De acordo com o governo, ocorreu uma neutralidade 40% (nem concorda/nem discorda) se a empresa desenvolve ações sociais após reclamações da comunidade. Mas ainda nesta questão 30% discordaram pouco e 20% discordaram muito. Embora o percentual de neutralidade sobre o assunto seja maior, a escala discordância teve uma magnitude de 50%. Os valores da segunda variável se assemelham aos da anterior, com 40% de neutralidade (nem concorda/nem discorda), quando questionados se os projetos sociais são feitos para diminuir os impactos negativos que ela pode causar no ambiente ou na comunidade, e 20% discordaram pouco.

“Trabalho em uma instituição que recebe denúncias, ou que identifica prováveis conflitos, tenho dúvidas se a comunidade vizinha às propriedades reclama ou se tem realmente problemas com as mesmas”.

De acordo com as considerações feitas pelo governo, a Alto Alegre e a fazenda Kaiser, apresentam um perfil defensivo de responsabilidade social. A média foi a maior com 4,5 e a variação no mesmo patamar que as demais, de 31%. Algumas atitudes tomadas são planejadas e executadas para evitar danos, impactos ou acidentes com trabalhadores. Se a empresa se mostra receptiva no momento em que ocorrem problemas sociais e ambientais ocasionados por ela, 40% foram neutros (nem concorda/nem discorda). Os questionamentos levantados pela variável não provocam unanimidade o governo se dividiu em suas respostas, entre 20% que discordaram muito e 20% concordaram pouco. Ainda no comportamento defensivo, a

segunda variável que discute se os programas sociais são desenvolvidos como forma de evitar acidentes ou conflitos com a comunidade, 50% concordaram pouco.

“Todas as medidas são tomadas no intuito de evitar ao máximo possíveis problemas ambientais, acidentes de trabalho ou qualquer outro impacto. Acredito que são ações que fazem parte do processo de produção da soja, visito mensalmente as duas propriedades para fazer as vistorias, e analisando por esse aspecto, pode ser uma forma de prevenção”.

Já o acomodativo, com média de 4,3 e um desvio padrão de 1,30, considerado baixo, a variação das respostas teve como resultado 30% dividiu as opiniões dadas pelo governo. Ainda persiste alguma confusão do que realmente é caracterizado como uma iniciativa propositiva para a realização de ações ou projetos de cunho social. A dispersão das respostas pode ser observada por meio dos seguintes resultados: a primeira variável pretendeu saber do *stakeholder* se os projetos sociais são desenvolvidos apenas para atender e fazer cumprir a obrigatoriedade das leis, e 30% não souberam ao se apresentarem neutros (nem concorda/nem discorda), e 30% concordaram pouco com a afirmação.

“A instituição que represento tem como função o fornecimento de crédito para fomentar a produção de soja, e para ter acesso aos recursos as propriedades têm que se adequar à algumas situações, mas não que às obrigue a desenvolver projetos sociais, se fazem algo do tipo deve ser por livre iniciativa”.

E por último, ainda pelo acomodativo, foi questionado se a empresa desenvolve projetos sociais que a comunidade precisa, como uma maneira de contribuir com o governo. Mais uma vez não houve consenso entre os stakeholders, pois 30% discordaram pouco e outros 30% concordaram pouco.

O pior resultado encontrado na dimensão comportamento foi a responsividade das empresas por pró-atividade. A menor média das respostas com 3,7 e alta variação das mesmas, em 30%. A primeira variável caracterizou-se por muita dispersão das respostas, se a empresa planeja e adota projetos sociais internamente ou na comunidade local por iniciativa própria, 40% foram neutros (nem concorda/nem discorda), e ainda foram diagnosticados 20% em três escalas de respostas. Para os gestores, atitudes que promovam algum benefício para os funcionários, se caracterizam como projetos ou ações sociais, se tornam suficientes.

“Tanto a Alto Alegre como a fazenda Kaiser, adotam algumas ações que acredito que sejam direcionadas mais para os funcionários, quando ocorre um evento neste sentido direcionado para a população local é bem pontual. É mais para ajudar a igreja, uma exposição agropecuária ou uma festa da cidade, mas projetos com boa envergadura e com periodicidade, não me lembro”.

Com o objetivo de identificar algum perfil de comportamento pró-ativo, a segunda variável perguntou ao governo se a empresa adota projetos sociais contra erradicação do trabalho infantil, analfabetismo, discriminação, incentivo à cultura, ou outros, internamente ou na comunidade local, e foram neutros em 30% (nem concorda/nem discorda), dividindo a opinião com 30% que concordaram pouco.

“Ações com essa objetividade nunca presenciei, nem para os funcionários e seus familiares, e sinceramente não sei se é uma responsabilidade para um produtor de soja, que já enfrenta algumas dificuldades e enfrenta muita crítica pela agressividade de sua atividade, pois altera muito a paisagem no campo”.

O governo compreendeu como defensivo o comportamento de respostas das duas propriedades. Ao desempenhar uma determinada iniciativa na produção da soja, no sentido de prevenir possíveis impactos no ambiente, ou se munir de todos os cuidados para proteger o trabalhador de acidentes, ele de certa forma se defende das situações elencadas. O depoimento dos indivíduos que participaram da pesquisa, representando o governo, tem muita relevância pelo papel que desempenham na sociedade, são responsáveis por fiscalizar, regulamentar, pesquisar, apoiar com crédito e outras funções.

4.1.6.3 Caracterização da dimensão ações e programas de responsabilidade social

Os valores da dimensão ações e programas de RSE propostos pelo modelo tridimensional de Carroll, na descrição do governo, são apresentados na Tabela 23. Nesta dimensão os resultados foram mais homogêneos, o que representa mais uniformidade das opiniões do governo. A Tabela 23 mostra que as subdimensões das ações e programas apresentam médias aritméticas razoavelmente altas e com pouca dispersão das respostas como é conferido pelos coeficientes de variação, com exceção do meio ambiente e segurança do trabalho.

Tabela 23 - Valores ações e programas de Responsabilidade Social

Ações e programas	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Consumo	5,60	0,99	18%
Meio ambiente	4,55	1,57	35%
Discriminação	5,40	0,94	17%
Segurança do produto	5,15	0,88	17%
Segurança do trabalho	4,90	1,65	34%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Foi constatado que todos os indivíduos selecionados para representar o governo enquanto *stakeholder* externo da atividade sojicultora são familiarizados com todas as ações e

programas propostos pelas propriedades investigadas neste estudo. O cargo ocupado por eles nas respectivas funções determina a execução de algumas atividades totalmente relacionadas às subdimensões de consumo, substancialmente com o meio ambiente, discriminação, segurança do produto e segurança do trabalho.

O conhecimento aprofundado das variáveis que compõem cada ação permite uma percepção mais acurada das características de cada propriedade, e pela estreita relação com os gestores, sedimentada por um longo tempo de convívio. A ação consumo foi melhor identificada pelo governo, como prioritária pelas empresas Alto Alegre e Kaiser, face a estratégia de RSE. Houve baixa escala de discordância, ocorrendo apenas nas ações meio ambiente e segurança do trabalho, no Gráfico 15 é possível detalhar as características de cada ação e representar seus valores atribuídos na Tabela 23.

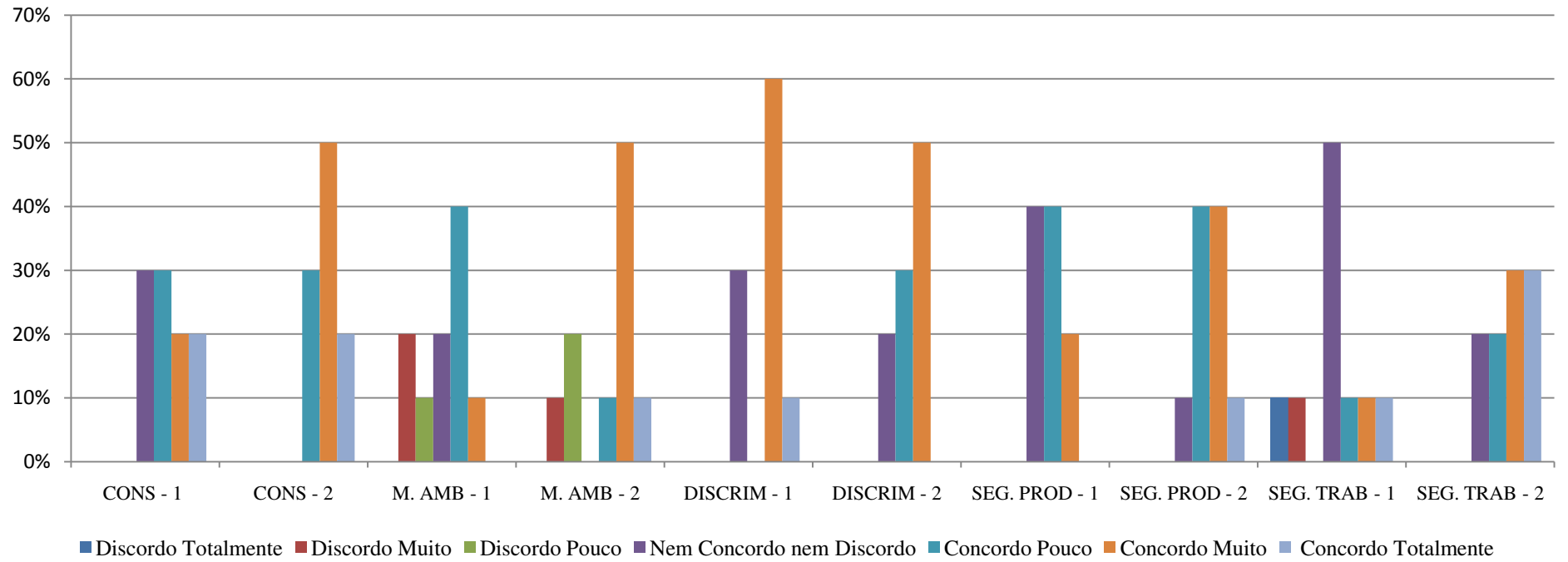


Gráfico 15 - Percepção da dimensão ações e programas/Governo
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A ação de consumo foi entendida pelo governo como a que melhor representa a RSE do modelo tridimensional de Carroll, pois tem a média aritmética das respostas mais elevada, baixo desvio padrão com 0,99 e também baixo coeficiente de variação com 18%. Os gestores/proprietários da Alto Alegre e da Kaiser, concentram em boa medida, esforços e ações que contemplem as condições ideais para produzir uma soja com as especificações demandadas pelos clientes. Como a soja é uma *commoditie* que apresentação como característica fundamental sua padronização, as normas e técnicas são de conhecimento de todos aqueles que se envolvem com a atividade.

Diante disso, a primeira variável que de consumo, ao considerar se a empresa apresenta adequadamente as normas técnicas do produto aos clientes, o *stakeholder* governo dividiu suas opiniões entre 30% que se mantiveram neutros (nem concorda/nem discorda) e 30% que concordaram pouco, é válido mencionar que 20% concordaram totalmente. De acordo com um depoimento, a soja somente é comercializada se apresentar as especificações técnicas exigidas pelo mercado, não tem como escapar disso. Outra afirmativa de consumo procura identificar se o governo tem conhecimento de um atendimento pós-venda por partes das unidades produtivas, e 50% concordaram muito.

Com muita variabilidade de respostas, a ação meio ambiente obteve a menor média com 4,55 e um alto coeficiente de variação de 35%. As opiniões foram contraditórias e diversificadas, expressando falta de consenso entre os representantes do governo, como já foi mencionado, sobretudo, pelas características específicas dos cargos e funções desempenhadas por eles. Se a empresa desenvolve projetos na comunidade para preservação do meio ambiente, concordaram pouco 40% das respostas, mas o nível de discordância foi relativamente considerável, com 20% discordando muito e 10% discordando pouco, outros 20% não têm conhecimento.

“Desconheço qualquer tipo de ação ou campanha envolvendo a comunidade no sentido de preservar o meio ambiente. Existem algumas medidas no âmbito interno das propriedades nesse aspecto, mas muito mais para não comprometer seu maior capital que é o próprio solo, além de outros importantes recursos como o hídrico”.

Os grandes investimentos em máquinas e outros equipamentos tem como foco principal, poupar o uso de recursos naturais e/ou agredi-los minimamente. As Boas Práticas Agrícolas (BPA's) são consideradas como uma importante receita de como produzir preservando o meio ambiente.

Por fim, a ação meio ambiente questionou o governo se a empresa fornece informações sobre educação ambiental a clientes, fornecedores e comunidade. A percepção

foi de que 50% concordaram muito. Mesmo assim outros 20% discordaram pouco e 10% muito. A ação meio ambiente pelo que foi detalhado até agora neste estudo, desperta dúvidas, críticas, controvérsias, preocupação e outras considerações, por estar intrinsicamente relacionado com uma atividade que depende totalmente da disponibilidade de seus recursos.

A discriminação na ótica do governo é a segunda ação que mais desperta interesse das empresas. Sua média foi próxima a do consumo com 5,40 e teve também baixo desvio padrão e variação, com 0,94 e 17% respectivamente. É observado pelo Gráfico 16, na primeira variável discriminação, se é do conhecimento da comunidade de que não existem barreiras à contratação de pessoas com mais de 45 anos de idade ou por outra razão pelas fazendas, apresentou o maior percentual de resposta, 60% concordaram muito. E na segunda variável discriminação, se a comunidade desconhece ações de discriminação social, sexual, religiosa ou racial entre os funcionários das empresas ou com demais *stakeholders*, 50% concordaram muito.

“De qualquer discriminação que seja, nunca aconteceu uma denúncia formalizada, são pessoas humildes que trabalham nas fazendas e também os gestores/proprietários fazem questão em manter um ambiente de cordialidade e respeito em toda sua amplitude”.

A segurança do produto como era de se esperar, apresentou bons resultados, mas não a ponto de coloca-lo em primeira posição de interesse pela empresa. Na verdade esta ação e a do consumo são complementares, a preocupação de um reflete nos resultados do outro, e essa afirmação pode ser validada por meio da comparação dos valores das duas ações, e também visualmente pelo Gráfico 15.

Sua média ficou em 5,15 o desvio padrão em 0,88 e uma baixa variação de 17%, a menor entre todas, juntamente com a ação discriminação. A primeira questão posta em discussão foi se o produto não oferece riscos à saúde dos consumidores, 40% se mantiveram neutros (nem concorda/nem discorda). A incerteza é devido a qual tipo de consumidor, e também até que ponto as pesquisas avançaram quanto aos reflexos da soja transgênica após seu consumo, e para outros 40% concordaram pouco. A segunda questão indaga se a empresa atende às normas de excelência do padrão de qualidade do produto, neste caso o consenso foi maior pela concordância, onde 40% concordaram muito e também 40% concordaram pouco.

“A não ser pela discussão que envolve a soja transgênica, o investimento aportado nas duas propriedades, tanto em tecnologia como infraestrutura, permite o fornecimento de uma soja padronizada de acordo com as especificações do mercado”.

A última ação e programa de RSE tratam da segurança do trabalho. Sua média foi de 4,90, um pouco abaixo em relação às demais, e sua variabilidade foi considerada alta com 34%. A primeira afirmativa apresentou uma distribuição de respostas em todas as escalas, mas concentrou 50% na neutralidade (nem concorda/nem discorda), quando questiona se nos últimos dois (02) anos não houve acidentes com os colaboradores da empresa nas operações do trabalho. E para a última afirmativa, o governo foi questionado se os funcionários utilizam equipamentos de proteção para realizar suas atividades no trabalho, a concordância foi maior, 30% concordaram muito e também 30% concordaram totalmente.

“Os acidentes diminuíram consideravelmente nos últimos anos, devido aos treinamentos constantemente executados e investimento em equipamentos que aumentam a segurança e proteção do funcionário, os acidentes quando ocorrem é por negligência do próprio funcionário”.

Após analisar as dimensões de RSE referentes ao modelo de Carroll, o cubo tridimensional do stakeholder é representado pela Figura 33.

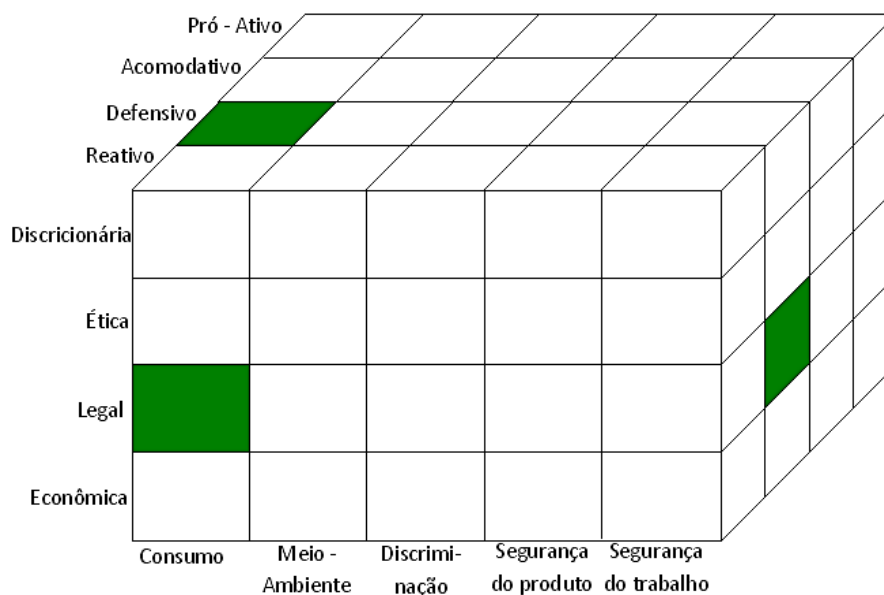


Figura 33 - Cubo tridimensional/Governo
Fonte: Dados da pesquisa adaptado de Carroll (1979)

4.1.7 Propriedades que não aderiram ao programa Soja Plus: a formação do Cubo Tridimensional de Performance Social de Carroll (1979)

Todos os *stakeholders* avaliaram positivamente a categoria econômica das propriedades Alto Alegre e Kaiser, que não aderiram ao programa Soja Plus. Diante das variáveis apresentadas para investigar a percepção dos atores sociais que representaram seu respectivo grupo de *stakeholder*, não foi identificada nenhuma resposta com a escala de

discordância, nem mesmo que discorda pouco. Pelo que foi constatado por meio dos instrumentos de coleta dos dados, o questionário, as observações realizadas no local e os depoimentos colhidos através das entrevistas, a explicação para o sucesso e consolidação das respectivas empresas, se dá pela busca incessante da eficiência econômica, sustentada pelo tripé: uso racional dos insumos, respeito aos padrões técnicos de produção, e eficácia nos indicadores de produtividade e desempenho.

Neste aspecto, as empresas atenderam plenamente aos dogmas defendidos por Friedman (1970) e seus sucessores, no entendimento que a categoria econômica é vital e o principal objetivo para a empresa e seus acionistas. Na dimensão categoria, a subdimensão econômica foi escolhida por três *stakeholders* (gestor, cliente e comunidade).

A categoria legal, igualmente à anterior, foi muito bem avaliada. Na verdade todos compreendem o aspecto legal como imprescindível e necessário para o desenvolvimento das atividades. No entendimento da maioria, a empresa simplesmente não conseguiria operar suas tarefas rotineiras se o cumprimento de todas as legislações não for executado. O recolhimento e pagamento de impostos, taxas e tributos, o respeito às legislações ambiental e trabalhista, foram descritos pelos *stakeholders* como práticas exercidas com excelência pelas empresas pesquisadas. A categoria legal foi considerada como foco de RSE por três *stakeholders* (funcionário, fornecedor e governo). Neste caso a escolha foi definida por um público interno e dois externos, e que são conhecedores da estrutura de funcionamento das operações produtivas, administrativas e sociais das empresas.

As demais categorias não foram avaliadas e descritas como relevantes para a estratégica das empresas. A categoria ética não foi apontada por nenhum dos *stakeholders* como objetivo de RSE para as empresas analisadas, no entanto, o que se constatou foi uma importância informal considerável dada a esta categoria de responsabilidade. Tal fato foi captado, sobretudo, pelos depoimentos relatados nas entrevistas e pelo convívio do pesquisador no período de permanência nas unidades produtivas. Existe um rito informal, em que valores éticos são estipulados entre aqueles que exercem atividades e funções na produção da soja. Além disso, os gestores que são os proprietários das empresas exigem um nível de relacionamento profissional e social com respeitabilidade, solidariedade e adoção de valores civilizatórios nas relações de tratamento. As respostas dadas ao questionário se mostraram dispersas e com certo grau de heterogeneidade.

A categoria discricionária foi avaliada negativamente por praticamente todos os *stakeholders*, em relação às variáveis que tratam do assunto, sua escala de respostas

apresentou um nível considerável de discordância. Além disso, as opiniões foram altamente dispersivas, para todos os stakeholders o coeficiente de variação foi apontado como muito alto, e constatou-se que ambas as propriedades não se apresentaram tão claras quanto aos projetos ou ações sociais condizentes às necessidades da comunidade, e, em certa parcela, aos funcionários.

A dimensão comportamento e respostas foi avaliada com certa dificuldade devido, principalmente, ao distanciamento das empresas em relação ao público externo, com maior ênfase à comunidade. Há pouca transparência quanto às informações, ações, políticas e estratégias desenvolvidas pelas propriedades, a disposição dos respectivos grupos de *stakeholders*. Outro aspecto que dificultou apreciar a forma de comportamento das empresas e suas respostas foi praticamente a ausência de reclamações, contestações ou interesse por parte das comunidades. Geralmente, quando surge a necessidade em adotar uma postura de comportamento, acontece diante de instituições de fiscalização e/ou normatização.

Entretanto, os comportamentos e respostas defensivo e acomodativo foram os mais que se sobressaíram como característica de RSE das empresas. Mas, face ao cenário exposto e pelos dados qualitativos, entende-se o comportamento acomodativo como aquele que melhor define o perfil desta dimensão de responsabilidade.

Para finalizar a configuração do cubo tridimensional, a dimensão das ações e programas de responsabilidade das empresas produtoras de soja que não adotaram o programa Soja Plus, apresentou um ponto interessante. Somente a ação meio ambiente não foi escolhida como objetivo de RSE, por nenhum dos *stakeholders* selecionados nesta pesquisa. É um fato importante, pois a atividade da sojicultora tem uma relação direta e em algumas situações até conflituosa com o meio ambiente, exatamente por fazer uso intensivo de uma gama considerável de recursos naturais.

Os gestores entenderam ser a discriminação como ação essencial para as empresas, e de fato, situações como igualdade de condições entre funcionários de sexo oposto, liberdade política, religiosa, e cargos de chefia independente de idade, sexo ou raça, são defendidas e apoiadas pela empresa, como realmente foi constatado pelos dados quantitativos e qualitativos. Os *stakeholders* avaliaram que duas ações são consideradas prioritárias pelas empresas, a segurança do produto e o consumo. Porém, a ação segurança do produto foi considerada primordial, sobretudo, pela análise qualitativa, o que reforça a argumentação é justamente por partir de dois grupos de *stakeholders* que têm conhecimento profundo de causa, os funcionários e clientes. O cubo tridimensional de performance social que representa

as percepções, opiniões e esclarecimentos em relação às propriedades que não adotaram o programa Soja Plus, está representado pela Figura 34.

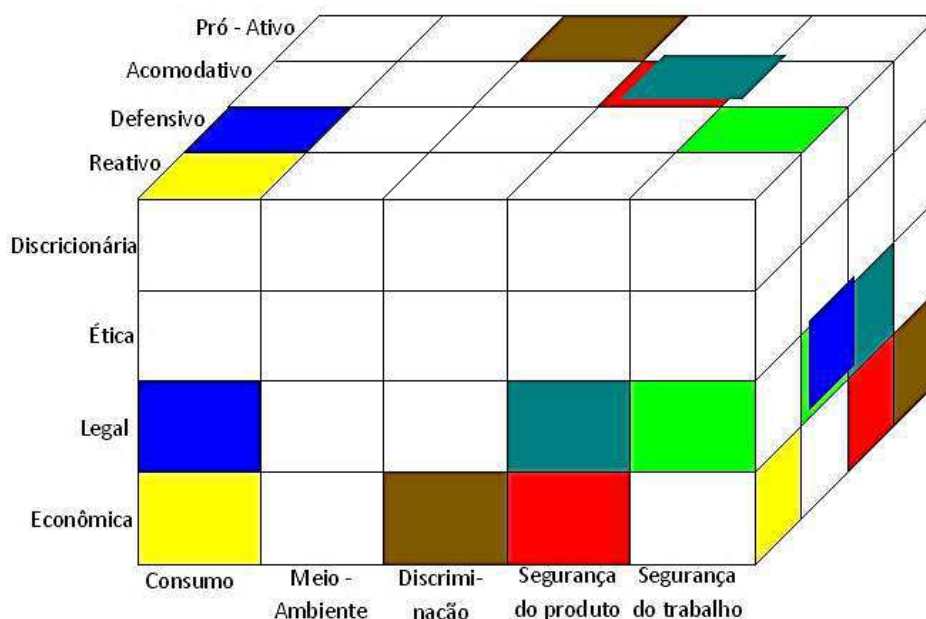


Figura 34 - Cubo Tridimensional Propriedades que não aderiram ao Programa Soja Plus
Fonte: Dados da pesquisa (Adaptado de Carroll, 1979)

Legenda	
■	Cliente
■	Comunidade
■	Fornecedor
■	Funcionário
■	Gestor
■	Governo

4.2.1 Percepção dos stakeholders: propriedade Soja Plus - Funcionários

Todos os funcionários que trabalham nas propriedades Argemira e Guarita ou responderam ao questionário, ou foram entrevistados. Da fazenda Argemira doze (12) responderam o questionário e dois (02) prestaram seus depoimentos através da entrevista. Na Guarita, em dezessete (17) foi aplicado o questionário e dois (02) responderam as perguntas da entrevista e apresentaram outras declarações. Também, todos os funcionários participaram da pesquisa de campo, sendo assim, cada departamento foi representado. Os setores analisados na pesquisa contemplam as seguintes áreas: operação de máquinas agrícolas, compras, analista comercial, auxiliar operacional, mecânico, cozinheira, líder de campo, auxiliar de pulverização e motorista.

4.2.1.1 Caracterização da dimensão categorias de RSE

O Gráfico 16 é representado pelas categorias econômica, legal, ética e discricionária. A única que apresenta uma média mais representativa e menos dispersão, medido pelo desvio padrão e coeficiente de variação, é a legal, e os valores podem ser verificados na Tabela 24.

Tabela 24 - Valores das categorias de Responsabilidade Social

Valores Categorias	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Econômica	5,39	1,55	29%
Legal	6,29	1,14	18%
Ética	5,49	1,47	27%
Discricionária	4,54	1,90	42%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O desempenho das categorias econômica e ética foi bem próximo, com médias 5,39 e 5,49 e também de seus coeficientes, respectivamente tiveram 29% e 27%. A legal tem a teve uma boa média de 6,29 e baixa variação, com 18%. A categoria discricionária segundo os funcionários está longe de ser na perspectiva da empresa, aquela que apresenta foco em RSE, sua média ficou em 4,54 e desvio padrão de 1,90 e elevada variação de 42%. O Gráfico 17 retrata o resultado obtido, e identifica como a categoria legal foi avaliada positivamente pelos funcionários.

Na categoria econômica a média ficou em 5,39 o desvio padrão em 1,55 e a variação no limite entre moderada e alta, com 29%. Todas as variáveis obtiveram alto nível de concordância (concordo totalmente), exceto em uma variável, que trata da satisfação salarial.

As questões econômicas que tratam do desperdício de insumos e do investimento na empresa e treinamento dos funcionários repercutiram favoravelmente entre os funcionários. Para 42% que concordaram totalmente, a empresa controla e se preocupa com os desperdícios dos insumos, sobretudo, sementes, defensivos, fertilizantes, combustível, por isso a necessidade de regular muito bem as máquinas. Na segunda variável, 39% também concordaram totalmente que há investimentos e também ampliação da estrutura, e que sempre os treinamentos acompanham os investimentos, isso porque boa parte dos investimentos está envolvida com alta tecnologia que demanda também a formação daquele que vai operá-la.

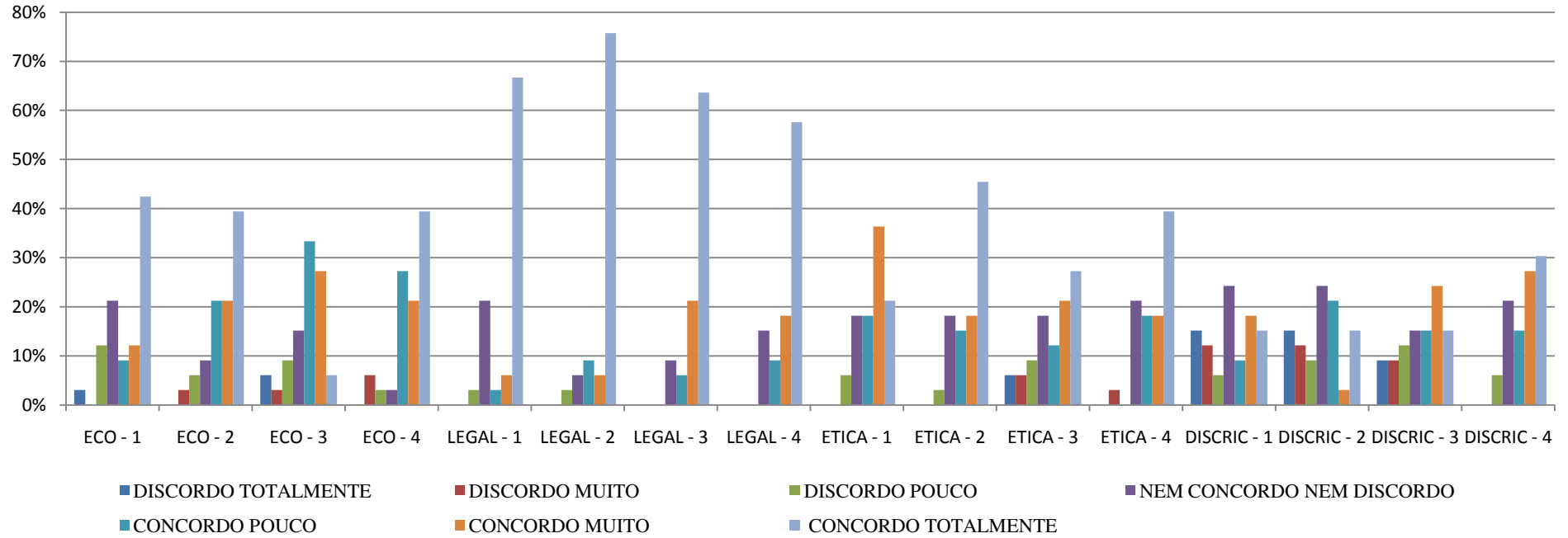


Gráfico 16 - Dimensão Categoria
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Para as duas questões houve um espaçamento das respostas para outras escalas, embora seja percentualmente menor sua atribuição. Mas, é inequívoca a boa avaliação para duas importantes medidas econômicas, assim como também foi para as duas propriedades que não empregam o programa Soja Plus. Na verdade os dois grupos de empresas, se assemelham muito quando os funcionários mediram a performance econômica.

“Os resultados aqui na Argemira são refletidos pelo investimento realizado toda safra, tanto em ampliações físicas quanto em maquinário, o treinamento também é condição necessária. Evita-se ao máximo desperdiçar, qualquer insumo é bem aproveitado”.

A terceira variável também não existe um consenso quanto à satisfação salarial, identificando que 6% discordam totalmente, e os outros responderam de maneira bem diversificada. Para 27% concordam muito, e a maioria 33% concorda pouco. E ainda 15% se mostraram neutros (nem concorda/nem discorda), aqueles que foram entrevistados demonstraram certo receio em comentar o assunto, mas afirmaram que depende de uma série de fatores: da boa vontade dos gestores/proprietários, do lucro da empresa, e da formação e dedicação do funcionário. Quando questionados pela última variável, 39% concordam totalmente que a produtividade da produção e o desempenho dos funcionários são bem acompanhados e controlados. Quanto ao desempenho dos trabalhadores e a produtividade das propriedades, a escala de concordância foi consideravelmente positiva e bem avaliada.

“O salário fã foi pior, nos últimos anos melhorou muito, justamente porque o desempenho e a produtividade de cada um de nós colabora muito para o crescimento da empresa.”

Os funcionários entenderam que para a empresa, a categoria legal representa e atende as práticas de RSE. Sua média foi a maior com 6,29 e respostas mais concentradas em torno da média, como mostra a Tabela 24. O desvio padrão de 1,14 e coeficiente de variação de 18%, permitem estabelecer a categoria legal como prioritária. Para os funcionários o aspecto legal de qualquer empresa antecede todos os outros elementos necessários para seu pleno funcionamento, a não adequação às legislações trabalhista, tributária, ambiental, fiscal, compromete sua atividade, seja qual for o segmento econômico. Por isso, a primeira responsabilidade da corporação enquanto importante agente econômico, deverá seguir as regras que foram estipuladas pelas instituições.

Corroborando com seu pensamento, os funcionários assim entenderam as afirmativas propostas pela categoria legal. Na variável 1, 67% expressaram que concordam totalmente com o pagamento dos impostos. Quanto a variável 2, o resultado é praticamente consensual,

79% concordam totalmente que a empresa está de acordo com a legislação trabalhista. Segundo as normas de padronização que são exigidas pelo cliente e mercado na produção da soja, 64% concordam totalmente que as empresas atendem a este critério abordado na variável 3. E finalmente, mesmo a última variável desta categoria ter apresentado o menor percentual de concordância, 58% afirmaram que concordam totalmente com os procedimentos da empresa quanto a legislação ambiental e dos direitos indígenas, de acordo com os funcionários existe o respeito e cumprimento das legislações específicas.

“A fazenda Guarita já está no mercado por muito tempo, seria impossível produzir a soja sem o atendimento à lei, tudo é obedecido e rigorosamente exigido pelo proprietário. O padrão de qualidade da soja produzida pela empresa é inquestionável. Se isso aconteceu depois do Soja Plus? Jamais, estou aqui praticamente desde o primeiro dia de funcionamento e tudo isso já era uma regra na Guarita, acho até que o programa Soja Plus pegou nossas ideias.”

A avaliação da ética apresentou um resultado, média de 5,49 e variação de 27% muito parecido com a categoria econômica como se observa pela Tabela 16. A variável 1 mostra que 36% concordam muito que existe um código de ética e que suas normas são cumpridas, mesmo o pesquisador ao verificar, não há um documento que apresente um código de ética de tal maneira que possa ser apresentado.

A segunda variável ao perguntar se existe o respeito à integridade física e moral dos atores envolvidos e relacionados nas propriedades, 45% concordam totalmente. A próxima variável, ao questionar se os funcionários são motivados a contribuir para a adoção de valores éticos, 27% concordam totalmente. E por último, 39% concordaram totalmente que são justas as políticas de demissão e contratação, juntas as escalas de concordância pouco e muito têm ainda 36%.

A variação das respostas da categoria ética foi até certo ponto heterogênea, mas pela escala *Likert*, o grau de concordância foi muito alto, estes resultados se alinham ao que foi observado. O ambiente é saudável, com valorização do respeito mútuo e repugnância a qualquer movimento de intolerância, no amplo sentido da palavra, todos os valores e a preocupação notória com a saúde física e mental dos funcionários, tanto da fazenda Argemira quanto da Guarita, é recomendação pessoal dos proprietários/gestores.

A categoria discricionária foi percebida com menos credibilidade pelos funcionários, com pouca familiaridade com as práticas de responsabilidade do modelo tridimensional de Carroll. A média de 4,54 foi a menor entre todas, e o coeficiente de variação considerado muito alto, com 42%. O Gráfico 16 ilustra como a dispersão das respostas alcançou todas as escalas de avaliação. Dispersão que pode ser explicada pelas incertezas e dúvidas quanto ao

desenvolvimento de projetos sociais.

A primeira variável ao saber se a empresa desenvolve projetos socioambientais na qual a comunidade se insere, deixaram os funcionários completamente divididos. A maioria decidiu pela neutralidade 24% (nem concorda/nem discorda), e aos extremos, 15% concordaram totalmente e também 15% discordaram totalmente. As duas propriedades têm o mesmo cenário de heterogeneidade de opiniões, pois segundo foi constatado, existe uma profusão de entendimentos se a responsabilidade social das respectivas empresas atende somente ao público interno, se são ações sazonais, como se dá o envolvimento da comunidade.

“São atitudes pontuais, e mesmo assim direcionadas aos funcionários. Acontecem mais nas festividades mais importantes e dificilmente designadas para resolver algum problema da comunidade.”

Para a variável seguinte da categoria discricionária, ocorreu certa diversidade de opiniões. Para 24% a posição foi neutra (nem concorda/nem discorda) se a empresa estimula os funcionários ao voluntariado para desenvolver ações sociais, igualmente a anterior, ocorreu uma polarização para os outros stakeholders, 15% concordaram totalmente e discordaram totalmente, 15%.

“Se a própria empresa não tem projeto social algum, são ações isoladas, como o funcionário vai tomar frente, o exemplo ou estímulo poderia vir de cima. Na verdade acredito que como está muito acelerado o dia a dia, sobra pouco tempo para pensar no outro.”

A presença do programa Soja Plus na empresa não apresentou ou modificou em nada sobre os projetos sociais, ações específicas na comunidade. O assunto nunca foi tratado pelo programa, suas atividades estão voltadas para os aspectos internos, como segurança do trabalho, o uso adequado de defensivos agrícolas, se as condições dos alojamentos são adequadas, enfim, ao atendimento das NR's (Normas Regulamentadoras), como a NR 31, responsável pela segurança e saúde no trabalho na agricultura, pecuária silvicultura, exploração florestal e aquicultura, a NR 33 para a segurança e saúde nos trabalhos em espaços confinados, e a NR 35 que estabelece os requisitos mínimos e as medidas de proteção para o trabalho em altura.

Outra questão tratada pela categoria diz respeito quanto a abertura de empresa para dialogar sobre possíveis problemas da comunidade. Para 24% foi de muita concordância, mesmo assim foi identificada muita diversidade de opinião. E 30% concordaram totalmente quanto ao incentivo da empresa para o funcionário fazer cursos, especializar-se, ou se a empresa possibilita progressões na carreira profissional. Outros 27% concordaram muito.

Diante dos depoimentos colhidos nas duas propriedades, existe a abertura para que qualquer pessoa se manifeste, de qualquer maneira, porém, é praticamente inexistente alguém da comunidade reclamar, criticar sobre algum assunto. Quando há necessidade de ajudar sobre determinado problema nos município, vila, distrito, sítios do entorno, o proprietário é procurado em sua residência como pessoa física, e não a empresa é solicitada. Também em ambas as empresas, o incentivo para qualificação por meio de cursos e outros recursos, é prontamente atendido por bolsas ou incentivo no salário.

Para as duas propriedades, a categoria que predominou, foi a legal. Os funcionários perceberam a importância do cumprimento às legislações e as devidas regras institucionais. Em seguida, pela ordem, as categorias econômica e ética, e pela análise quantitativa e qualitativa, a discricionária não atende aos preceitos de responsabilidade social.

4.2.1.2 Caracterização da dimensão comportamentos e respostas de RSE

O Gráfico 17 apresenta os resultados obtidos, pela percepção dos funcionários das propriedades Argemira e Guarita, do comportamento e respostas frente algumas situações colocadas pelas variáveis dos comportamentos reativo, defensivo, acomodativo e pró-ativo. Os valores apresentados pela Tabela 17 demonstram como as respostas se dispersaram por todas suas escalas, o que representa ampla diversidade de ideias e percepções como as empresas se caracterizam no seu comportamento pela responsividade diante de situações postas.

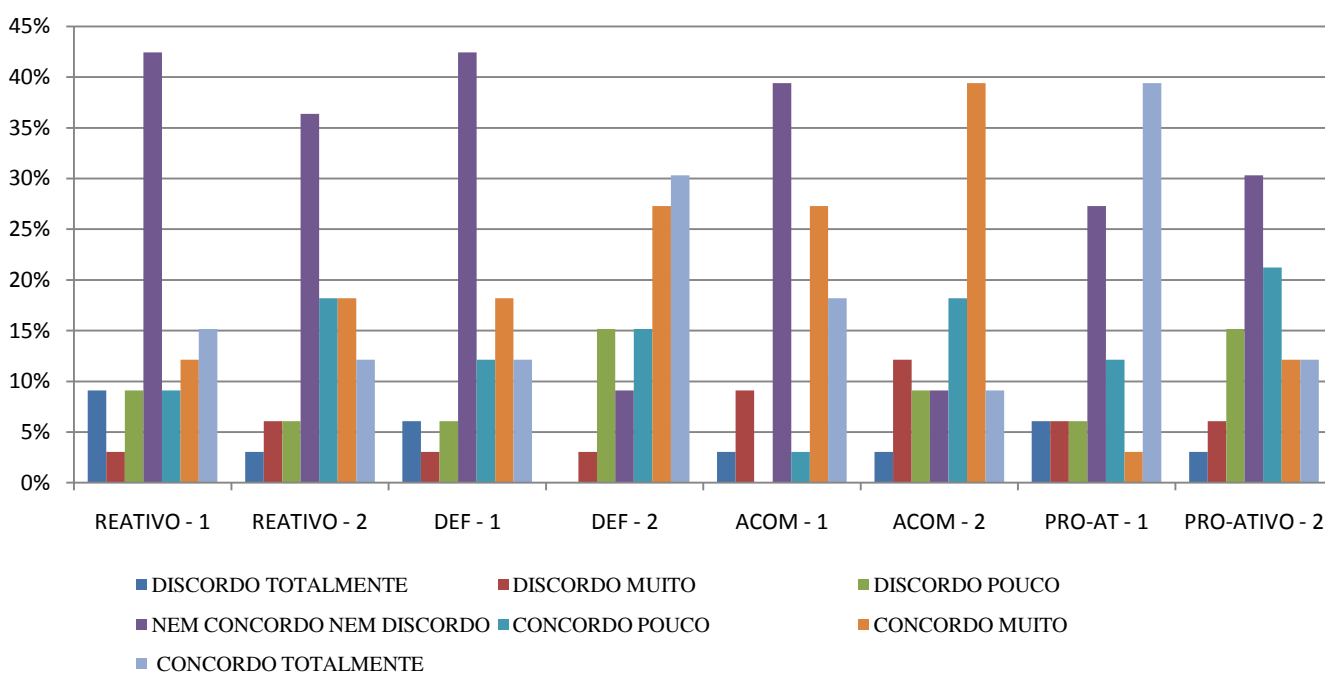


Gráfico 17 - Dimensão Comportamento e Respostas
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os valores apresentados pela Tabela 25 demonstram como as respostas se dispersaram por todas suas escalas, o que representa ampla diversidade de ideias e percepções como as empresas se caracterizam no seu comportamento pela responsividade diante de situações postas.

Tabela 25 - Valores da dimensão comportamento de Responsabilidade Social

Valores Comportamentos	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Reativo	4,50	1,60	36%
Defensivo	4,97	1,60	32%
Acomodativo	4,83	1,66	34%
Pró-ativo	4,73	1,75	37%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Com 4,50 o comportamento reativo apresentou a menor média de respostas e uma variação de 36%, considerada alta. Para detalhar o comportamento reativo, são feitas as seguintes constatações. A primeira variável, pergunta se a empresa desenvolve ações sociais após reclamações da comunidade, 42% nem concordaram e nem discordaram, ficaram neutros. E se os projetos sociais são feitos para diminuir os impactos negativos que ela pode causar no ambiente ou na comunidade, foi o segundo ponto indagado pela variável seguinte, e, 36% nem concordam e nem discordam, para a segunda variável.

“É muito raro a empresa responder após reclamações ou denúncias de qualquer situação irregular, primeiro porque a soja produzida aqui atende à todas exigências dos órgãos de fiscalização e quando o proprietário propõe algum projeto social é de livre iniciativa.”

O comportamento defensivo teve uma média de 4,97 um desvio padrão de 1,33 e variação de 32%, mesmo com valores longe de apresentar um perfil adequado de RSE, o defensivo foi o que melhor se adequou às suas práticas. Os funcionários percebem que algumas ações implantadas na respectiva empresa, têm como propósito evitar problemas ou situações que poderiam atrapalhar as atividades de produção, e diante da primeira variável deste comportamento, 42% foram neutros em suas opiniões (nem concorda/nem discorda). A segunda afirmativa indaga se os programas sociais são desenvolvidos como forma de evitar acidentes ou conflitos na comunidade, 30% concordaram totalmente.

“De certo algumas medidas são tomadas para se evitar dor de cabeça, como parar, interromper, suspender a produção, ou pior, tudo isso com elevadas multas. Alguns investimentos em máquinas mais eficientes e seguras, treinamentos específicos para os funcionários, feitos como prevenção.”

Após averiguação, foi constatado que não há reclamações da comunidade ao redor das propriedades, até mesmo pela distância entre os mesmos. Foi relatado também, que quando ocorre algum dano ambiental, por exemplo, a repercussão é muito pequena ou quase nula nos

locais externos à fazenda, a distância entre os principais envolvidos na produção da soja contribui para minimizar a repercussão.

Em seguida, o comportamento acomodativo alcançou como média de 4,83 e uma variação de 34%, grande variabilidade também. Para a primeira variável, se a empresa responde apenas em função do que é exigido, quando há necessidade de desenvolver algum projeto social para atender aos anseios da legislação vigente, 39% são neutros (nem concordam e nem discordam). Na segunda variável, 39% concordaram muito que a gestão da empresa atende às expectativas e necessidades dos funcionários.

A média do comportamento pró-ativo foi de 4,73 e apresentou o maior coeficiente de variação, com 37%. Na sua primeira variável, se a empresa adota projetos sociais contra erradicação do trabalho infantil, analfabetismo, discriminação, incentivo à cultura, ou outros, internamente ou na comunidade local, o resultado surpreendeu de certa forma, pois 39% concordaram totalmente. Como são ações e projetos bem específicos e que repercutem, quando questionados aos entrevistados em relação aos mesmos, foi percebido muita confusão, com ações pontuais e esporádicas, como entrega e ajuda na aquisição de material escolar para os filhos dos funcionários, em outra situação foi realizada uma doação de mudas de árvores específicas da região, quer dizer, nada que possibilite uma designação de pró-atividade.

E a última questão observada no comportamento pró-ativo, questiona se os projetos sociais desenvolvidos estão além das expectativas de todos, 30% não concordaram e nem discordaram, posição de neutralidade.

“É complicado concordar que a empresa não é pró-ativa, temos tantos problemas de produção, metas para cumprir, sem falar da situação pessoal de cada um, com seus problemas e responsabilidades familiares. Não quero justificar, mas penso que o governo tem uma responsabilidade maior com os problemas da sociedade.”

Na análise de percepção dos funcionários das propriedades Argemira e Guarita, a prioridade das respectivas se enquadra no comportamento defensivo. A seguir é analisada a dimensão das ações desempenhadas pelas propriedades, de acordo com o modelo tridimensional de Carroll, do ponto de vista dos funcionários.

4.2.1.3 Caracterização da dimensão ações e programas

Quanto às ações e programas, a Tabela 26 descreve os valores referentes às percepções dos funcionários, de acordo com o modelo de Carroll.

Tabela 26 - Valores da dimensão ações e programas de Responsabilidade Social

Ações e Programa	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Consumo	5,97	1,30	22%
Meio-ambiente	5,77	1,36	24%
Discriminação	5,51	1,80	33%
Seg. Produto	6,16	1,15	19%
Seg. Trabalho	5,91	1,41	24%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O Gráfico 18 caracteriza como os valores referentes às ações e programas foram distribuídos pelas escalas de avaliação.

Para as variáveis relacionadas para avaliar as ações de responsabilidade social, o grau de profundidade e a extensão das mesmas, foi constatado que os funcionários das propriedades Argemira e Guarita, concordaram totalmente com todas elas, ou seja, as afirmativas foram prontamente aceitas com o nível máximo de concordância, em boa medida são ações e programas destinados para aspectos importantes da produção e consumo, que envolve diretamente componentes relevantes quanto ao meio ambiente e aos funcionários.

A ação consumo apresentou 5,97 de média, com um razoável desvio padrão de 1,60 e variação em 22%. A primeira variável de consumo procura entender se a empresa busca inovações tecnológicas para o processo produtivo para atender as preferências dos clientes e melhorar seu desempenho produtivo, 48% concordaram totalmente. A próxima pergunta enfatiza se a empresa apresenta adequadamente as normas técnicas do produto, e 52% concordaram totalmente. E para finalizar a ação consumo, 48% concordaram totalmente pela realização de pesquisas de mercado como forma de melhor desenvolver o produto e assim atender aos anseios dos clientes, pelas empresas. Como se constatou, os funcionários homogeneamente entenderam que as ações de responsabilidades das empresas voltadas para o consumo, são contempladas.

“A empresa não poupa recursos nem tecnologia para entregar uma soja com os padrões exigidos pelo consumidor.”

Quando questionados quanto ao raio de alcance do programa Soja Plus para questões de consumo, o entendimento é o mesmo. Nenhuma diretriz específica, ou que indiretamente apresente uma proposta nesta direção, a preferência do programa se direciona para aspectos da segurança do trabalho.

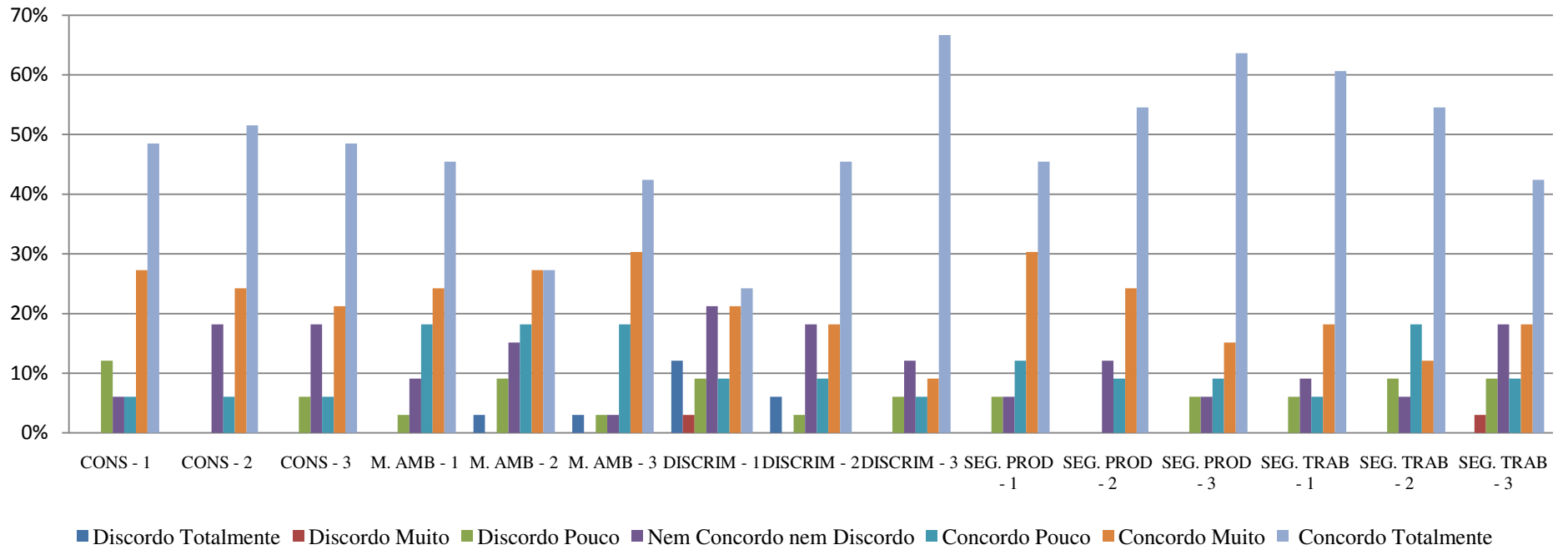


Gráfico 18 - Dimensão ações e programas
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Já o meio ambiente acompanhou a tendência dos resultados da ação consumo, a média das propriedades ficou em 5,77 e desvio em 1,36. O coeficiente de variação foi moderado com 24%, o que significa regular variabilidade. Para a existência de iniciativas como: estudos de impacto ambiental, preservação de espécies, definição de áreas territoriais a serem protegidas, 45% concordaram totalmente, com a variável.

“A empresa se preocupa muito com possíveis danos ao meio ambiente, tanto é que profissionais são contratados para avaliar os impactos causados pela soja, ou seus prováveis danos. É válido ressaltar que toda propriedade é obrigada a destinar parte importante em área de preservação permanente. Aqui na propriedade essa área foi selecionada de tal forma que estimulasse o desenvolvimento de espécies da região.”

“Como a legislação ambiental é muito severa, a empresa investe em tecnologias mais limpas, ou menos poluidoras. Que eu saiba, estudo de impacto ambiental nunca vi, mas temos profissionais habilitados para fazer um controle mais simples da poluição ou impactos..”

Se as empresas tratam adequadamente os resíduos gerados na produção e utiliza adequadamente a água, foi o menor nível de concordância, 27% concordam totalmente com a variável proposta, outros 27% concordaram muito. Assim como nas outras propriedades já analisadas, a grande polêmica que envolve os recursos hídricos trata de sua contaminação pelo uso em larga escala dos defensivos agrícolas. A pulverização aplicada por diversos meios, principalmente pela aérea, preocupa segmentos da sociedade o destino destes resíduos químicos no ambiente, pesquisas e teses já comprovaram a contaminação do solo, rios, lençol freático e outros recursos naturais.

“A empresa já alcançou um porte considerável que não permite a disposição inadequada dos resíduos. Como estamos em uma atividade que lida diretamente com o meio ambiente, temos a consciência em recolher, tratar e armazenar adequadamente.”

Quanto ao emprego de tecnologias agrícolas adequadas na produção, para reduzir os impactos ambientais e sociais, 42% concordaram totalmente que as empresas adotam a iniciativa. Foi questionado se os funcionários sabiam de alguma iniciativa de responsabilidade voltada para o tema, como a Norma Internacional ISO 26000 que trata das Diretrizes sobre Responsabilidade Social, ou outras iniciativas que constam na própria ISO 26000. E entenderam que a aplicação das normas contidas nas Boas Práticas Agrícolas, é habitualmente utilizada na propriedade. Quanto a aplicação das ferramentas dispostas no programa Soja Plus, entenderam que não existe aplicabilidade na empresa.

Pela ótica dos funcionários, a ação discriminação foi o pior resultado para as propriedades pesquisadas. A média das respostas ficou em 5,51 e a maior variação com 33%.

A variável ao abordar se existe igualdade de salários entre homens e mulheres, obteve 24% de concordância total. Para a segunda variável, ao perguntar se as pessoas ocupam cargos de chefia independente da raça ou sexo, o percentual ficou em 45%. A afirmativa que teve o maior percentual das variáveis de todas as dimensões de RSE integra a ação discriminação que procura saber se existe liberdade de escolha política, religiosa e opção sexual, neste ponto 67% concordaram totalmente.

“Cada um está livre para fazer suas opções, desde que respeite o espaço do próximo. Algumas opções se limitam pelas características da atividade, é um ambiente essencialmente masculino, então para algumas coisas não é questão de ser preconceituoso.”

Para os funcionários as ações e programas segurança do produto de RSE, apresentaram a melhor média, com 6,16 e uma baixa variação de 19%. A apresentação da ação no Gráfico 19 identifica que as opiniões dos funcionários se concentraram próximas da escala de concordância, o que a colocou como prioridade de responsabilidade social para as empresas. Os resultados das variáveis descritas nesta ação apontam que houve grande consentimento dos *stakeholders* para as práticas e políticas de qualidade do produto desempenhadas pelas empresas. O assunto quando tratado pelo programa Soja Plus, aborda critérios como monitoramento do uso de possíveis contaminantes, procedimentos para produção, logística e infraestrutura de transporte, armazenamento e beneficiamento. Mas não detalha os procedimentos práticos que devem ser utilizados para contribuir para a segurança do produto, conforme é relatado pelos funcionários.

“O pouco que o programa Soja Plus fala sobre a segurança e qualidade do produto, já era feito há muito tempo aqui na propriedade, não percebi nada de novo que melhorasse ou contribuísse para a produção da soja nesse sentido.”

Na variável que pergunta se a empresa fornece informações aos funcionários e explicita as normas técnicas necessárias para correta produção, como o sistema de BPA's na produção da soja, 45% concordaram totalmente e 30% concordaram muito, um ótimo nível de concordância. A próxima questão de segurança do produto pretende saber se a empresa atende às normas de excelência do padrão de qualidade do produto, e 55% concordaram totalmente e 24% concordaram muito. E por último, em relação aos insumos e ao produto final, se existe um planejamento correto e eficaz de armazenamento, estoque, distribuição e venda, 64% concordaram totalmente. São expressivos os resultados da ação em discussão, segundo os funcionários as técnicas e procedimentos adotados na linha de produção da soja têm como foco central a qualidade e segurança do alimento.

A segurança do trabalho apresentou bom desempenho: 5,91 de média, desvio padrão de 1,41 e um coeficiente de variação de 19%. O que configura boa homogeneidade das respostas, sobretudo, quando o índice de concordância se mostra superior às demais escalas. A observação *in loco* permitiu avaliar e considerar que existe alto investimento em equipamentos e treinamentos com propósito de evitar acidentes que comprometam a integridade física dos funcionários. A confirmação da situação é ratificada pelas percepções dos funcionários quando questionados se: 1) há treinamento e fiscalização quanto ao uso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI), segundo os mesmos, 61% concordaram totalmente; 2) Há fiscalização da infraestrutura da propriedade de modo a impedir danos à saúde dos funcionários, 55% concordaram totalmente e por último 3) se nos últimos 2 anos não houve acidentes com os colaboradores da empresa nas operações do trabalho, concordaram totalmente 42%.

Também diante da ação segurança do trabalho, os funcionários relataram que a proposta do programa Soja Plus é pertinente, e na verdade é o principal foco do referido, entretanto todas as suas ações e metas traçadas, já eram aplicadas nas duas empresas, não sendo novidade para o roteiro de suas atividades.

Com a apresentação e discussão das dimensões de RSE do modelo tridimensional de Carroll, o cubo com as percepções dos funcionários das empresas que aderiram ao programa Soja Plus, está representado na Figura 35.

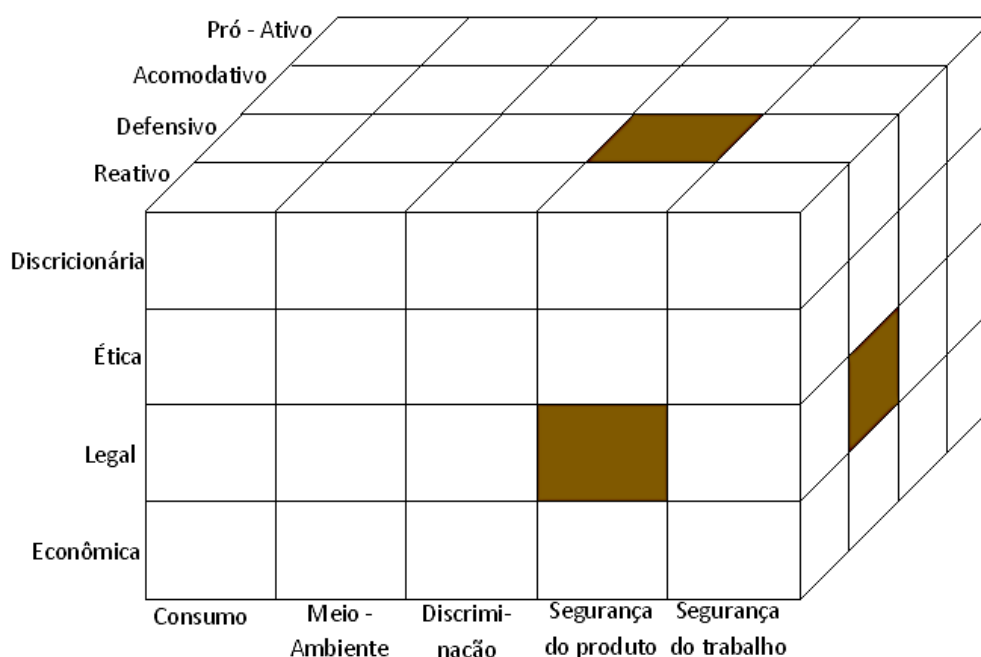


Figura 35 - Cubo Tridimensional: Funcionários
Fonte: Dados da pesquisa adaptado de Carroll (1979)

4.2.2 Percepção dos *stakeholders*: propriedade Soja Plus - Gestores/Proprietários

Assim como nas propriedades que não aderiram ao programa Soja Plus, Alto Alegre e Kaiser, também nas propriedades não existe uma composição que contemple diretores, conselhos, acionistas e outros membros que apresentem poder de decisão nas estratégias operacionais, econômicas, financeiras e de investimentos. Toda a estratégia a ser desenvolvida e aplicada, também é elaborada a partir de um único *stakeholder*, os proprietários das unidades produtivas Argemira e Guarita. Assim, a análise foi feita a partir da entrevista, da observação não participante e do cruzamento das informações com outros *stakeholders* envolvidos na atividade, com ênfase nos funcionários.

4.2.2.1 Caracterização da dimensão categorias de responsabilidade social

A dimensão categorias, representada respectivamente pela econômica, legal, ética e discricionária, foi analisada pelos gestores/proprietários das empresas Argemira e Guarita por meio da apresentação e discussão de quatro (04) variáveis por categoria, totalizando dezesseis (16) variáveis. Foi observado e constatado que em apenas quatro (04) situações houve consenso entre os dois gestores/proprietários, nas demais situações as opiniões divergiram. A Tabela 27 apresenta as variáveis da categoria econômica avaliadas pelos dois (02) gestores/proprietários das fazendas Argemira e Guarita.

Tabela 27 - Categoria econômica: Gestor/Proprietário

		VARIÁVEIS							
		1	2	3	4	5	6	7	
CATEGORIA Econômica	Eco 1	Há investimento em infraestrutura e treinamentos para os funcionários da empresa							
	Eco 2	As transações comerciais são realizadas de modo satisfatório para os gestores, fornecedores e clientes.							
	Eco 3	A produtividade (produção e funcionários) da empresa é bem acompanhada e controlada							
	Eco 4	A satisfação dos clientes é um indicador de desempenho do negócio							

Fonte: Dados da pesquisa adaptado de Carroll (1979)

Legenda:

- | | | |
|-------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| (1) Discordo Totalmente | (4) Nem Concordo / Nem Discordo | (7) Concordo Totalmente |
| (2) Discordo Muito | (5) Concordo Pouco | |
| (3) Discordo Pouco | (6) Concordo Muito | |

A única variável da categoria econômica em que houve consenso entre os dois gestores, que concordaram totalmente, foi diante da existência de investimentos em infraestrutura e treinamentos para os funcionários das respectivas fazendas. Para os dois o investimento é natural e necessário, e boa parte é direcionada para a aquisição de máquinas e implementos agrícolas, além de considerável volume de recursos para estrutura física, semelhante às duas propriedades já descritas neste estudo, que não apresentam o programa Soja Plus como ferramenta de gestão para ações de RSE. Questionados se o referido programa

influencia na decisão de investimentos e treinamento dos funcionários, prontamente responderam que não.

“O investimento na produção de soja é como oxigênio, totalmente necessário para a evolução da atividade, e ele é completamente independente do Soja Plus, aliás, desde sempre investimos incessantemente na propriedade, e no aperfeiçoamento dos funcionários, a não ser em tempos de vacas magras, que o aporte de investimento cai.”

“A tecnologia de produção da soja é contínuo, e isso acarreta em investimentos, seja em máquinas, estrutura física, insumos de melhor qualidade como fertilizantes, defensivos, sementes e por aí vai. A qualificação do trabalhador acompanha o ritmo de investimentos em bens de capital.”

A Figura 36 mostra o investimento em máquinas de alta tecnologia, que melhoram a produtividade da produção de soja, são operadas por um sistema computacional avançado, convencionalmente chamado de agricultura de precisão.



Figura 36 - Investimentos em máquinas agrícolas

Fonte: COSTA, Cássio Giovanni de Aguiar (2015) - Trabalho de campo realizado em 14 de abril de 2015.

O investimento também é considerável em estruturas de armazenamento da produção, que é considerado um dos gargalos da produção agrícola em relação às commodities, a Figura 37 identifica os recursos da propriedade direcionados para a construção de silos.



Figura 37 - Investimento em silos para armazenamento da produção

Fonte: COSTA, Cássio Giovanni de Aguiar (2015) - Trabalho de campo realizado em 14 de abril de 2015.

O motivo principal que explica o baixo emprego de trabalhadores na produção das grandes commodities agrícolas, especificamente na atividade da sojicultura, é o investimento cada vez mais acentuado em máquinas e equipamentos, e outras estruturas que apresentam como característica marcante a intensidade tecnológica no seu funcionamento. São tratores e colheitadeiras de alta performance produtiva, que representa a substituição de um efetivo considerável de trabalhadores, essa é uma tendência no segmento.

A primeira divergência se dá diante da variável que investiga se as transações comerciais são realizadas de modo satisfatório para produtores, fornecedores e clientes. Para um dos gestores/proprietários, a posição de neutralidade (nem concorda/nem discorda) surge face a incerteza que o mercado às vezes proporciona quanto ao preço da soja.

“O produtor sempre é o mais penalizado pelas incertezas e mudanças do preço no mercado. Por muitos momentos é preciso trabalhar com mercados futuros como proteção ao preço.”

Já para o outro gestor/proprietário, a afirmativa é aceita, concorda totalmente que existe uma satisfação entre as partes envolvidas na produção do grão. Segundo ele, a partir do momento em que as transações são efetivadas, é sinal de que o negócio foi satisfatório para todos. A terceira variável é quase uma unanimidade entre os respectivos. Se a produtividade (produção e funcionários) da empresa é bem acompanhada e controlada, um concorda muito com a questão, já o outro concorda totalmente. O acompanhamento de indicadores de

desempenho técnico e econômico é fielmente controlado de perto pela gestão das propriedades, sem o dimensionamento e entendimento de valores que praticamente definem a sustentabilidade econômica da empresa, o risco de inviabilidade do negócio aumenta.

“Indicadores que medem a produtividade da produção e outros que identificam o desempenho dos funcionários, nos orientam se os investimentos são realizados dentro da expectativa desejada, é muito importante para todos, e não somente para o proprietário”.

Já a variável que pergunta se a satisfação dos clientes é um indicador de desempenho do negócio, também dividiu os gestores. Um deles concorda muito, já para outro há certa dúvida, pois nem concorda e nem discorda, posição de neutralidade. Não que o cliente/consumidor tenha pouca relevância, mas como são poucos aqueles que na cadeia produtiva adquirem a soja, seja transformadores, processadores, originadores, a oleaginosa é muito padronizada como toda *commoditie*, e isso não lhe dá uma diferenciação entre todos que produzem a soja, todos os clientes sabem do padrão e das especificações do produto independente de quem seja o produtor.

A Tabela 28 indica que a categoria legal foi na percepção dos entrevistados a que melhor representa a RSE, de acordo com o modelo tridimensional de Carroll. De acordo com as variáveis elencadas para contextualizar o aspecto legal da responsabilidade social, o entendimento é que o respeito às normas e regras estabelecidas pelas instituições devem ser respeitadas e executadas conforme cada legislação específica, a ambiental e a trabalhista são vistas pelos dois gestores, como aquelas que mais demandam atenção no seu cumprimento pelas suas extensões e particularidades.

Tabela 28 - Categoria legal/Gestores-Proprietários

CATEGORIA Legal	VARIÁVEIS						
	1	2	3	4	5	6	7
Leg. 1	Os impostos e tributos federal, estadual e municipal são pagos corretamente.						
Leg. 2	A empresa age de acordo com a legislação trabalhista (contratação e demissão).						
Leg. 3	A soja está de acordo com as normas de padronização exigidas pelo mercado, inclusive normas de etiquetagem e qualidade.						
Leg. 4	A empresa desenvolve suas atividades seguindo a legislação ambiental, e da legislação que trata dos direitos indígenas.						

Fonte: Dados da pesquisa adaptado de Carroll (1979)

Legenda:

- | | | |
|-------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| (1) Discordo Totalmente | (4) Nem Concordo / Nem Discordo | (7) Concordo Totalmente |
| (2) Discordo Muito | (5) Concordo Pouco | |
| (3) Discordo Pouco | (6) Concordo Muito | |

Em duas situações a variável encontrou consenso entre os gestores, com concordância total, nas demais variáveis a opinião foi diversa. Se os impostos são pagos devidamente, apenas um concordou totalmente, para o outro seu entendimento foi que concorda muito. A opinião que têm em comum faz referência à excessiva carga tributária desembolsada na

atividade, às vezes em cascata e que com baixo retorno para a sociedade e para a própria atividade. Alguns impostos ou tarifas são contestadas ao ponto de recorrer a justiça.

A adequação da empresa diante da legislação trabalhista é questionada na segunda variável. Neste caso os dois concordaram totalmente e ainda afirmaram que nas duas pontas da legislação que é mais fiscalizada, na contratação e demissão, todos os direitos e exigências são rigorosamente atendidos. Para, além disso, as condições de trabalho relacionadas à segurança, normas específicas de higiene, correta disposição dos alojamentos, alimentação adequada e outras considerações que extrapolam a legislação, são sempre fiscalizadas pela própria empresa.

Inclusive um dos pilares do programa Soja Plus é a qualidade de vida no trabalho, que apresenta como linhas temáticas de ação a saúde ocupacional, segurança ocupacional e relações trabalhistas, que foram detalhadas neste estudo. Ambos confirmam que antes mesmo da adoção do programa em suas empresas, tais ações já integravam o planejamento anual das respectivas fazendas. A parceria e credenciamento junto ao SENAR permitiu a realização de diversos cursos e treinamentos dedicados à segurança do trabalhador nas operações de produção da soja. Outro ponto estabelecido na categoria legal foi se a soja está de acordo com as normas de padronização exigidas pelo mercado, inclusive normas de etiquetagem e qualidade. Não concordou, mas também não discordou, foi a opinião dada por um gestor, e o outro concordou totalmente. Se a empresa desenvolve suas atividades seguindo a legislação ambiental, e da legislação que trata dos direitos indígenas, concordaram totalmente, opinião consensual.

“O enquadramento à legislação ambiental é um ponto de vantagem para a própria empresa, com isso a propriedade é protegida e resguardada quanto a manutenção da qualidade dos recursos naturais. Precisamos de um solo sadio, da água corrente em condições propícias para o consumo, da manutenção da vegetação em áreas de preservação permanente, enfim, quem ganha é o produtor”.

A categoria legal identificou uma situação mais homogênea das opiniões entre os gestores/proprietários das empresas signatárias do programa Soja Plus, existe uma atenção especial ao funcionário quanto aos direitos trabalhistas e para dispor das condições que permitem qualidade de vida. Em depoimento os gestores identificam uma relação positiva e direta entre condições as ideais de trabalho com aumento de produtividade do colaborador. A Tabela 29 demonstra, que assim como os outros gestores/proprietários da Alto Alegre e Kaiser, a percepção das empresas Argemira e Guarita, diante da dimensão ética se configurou mais no campo da subjetividade, ou da informalidade, parecida também com a opinião dos funcionários.

Tabela 29 - Categoria ética/Gestores-Proprietários

CATEGORIA Ética	VARIÁVEIS								
		1	2	3	4	5	6	7	
	Ética 1	A empresa possui um código de ética e suas normas são cumpridas							
	Ética 2	A integridade física e moral dos funcionários, fornecedores, clientes e comunidade são respeitadas							
	Ética 3	Funcionários, fornecedores e clientes são motivados a contribuir para a adoção dos valores da empresa e seus princípios éticos							
Ética 4	Há na empresa procedimento confidencial para que os funcionários, fornecedores, clientes e comunidade possam apresentar reclamações								

Fonte: Dados da pesquisa adaptado de Carroll (1979)

Legenda:

- (1) Discordo Totalmente (4) Nem Concordo / Nem Discordo (7) Concordo Totalmente
 (2) Discordo Muito (5) Concordo Pouco
 (3) Discordo Pouco (6) Concordo Muito

A primeira variável da categoria ética foi igualmente respondida pelos gestores, concordaram muito que a empresa possui um código de ética. Mas como o código estabelecido por todos se sustenta na informalidade e subjetividade, quando solicitado pelo pesquisador se havia um documento específico que contemple as regras de comportamento, os valores estimados pelas empresas, os direitos e deveres, não foi apresentado nada do tipo, a ética que existe entre todos os *stakeholders* se dá pela convenção firmada do dia a dia.

A segunda variável questiona quanto ao respeito à integridade física e moral dos funcionários, fornecedores, clientes e comunidade, um concordou totalmente e outro concordou muito. Se os funcionários, fornecedores e clientes são motivados a contribuir para a adoção dos valores da empresa e seus princípios éticos, a opinião também foi diferente, entre concordar muito e concordar pouco. E a última análise da categoria ética, procura saber se há na empresa um procedimento confidencial para que os funcionários, fornecedores, clientes e comunidade possam apresentar reclamações. Foram distintas e muito opostas as opiniões, concordou totalmente determinado gestor, e discordou muito o segundo gestor.

“A ética das relações humanas, do respeito às diversidades, de valores essenciais e inerentes a quem quer que seja, como honestidade, cordialidade, companheirismo, solidariedade, está em primeiro lugar aqui na empresa, antes mesmo das qualificações profissionais. E o sentimento tem e deve ser mútuo, isso vale para todos que se relacionam com a empresa”.

A categoria discricionária além de ter as opiniões opostas, apresentou o pior desempenho de responsabilidade social entre todas as categorias, efetivamente as duas propriedades não têm um perfil discricionário como consta na Tabela 30, semelhante às duas empresas que não seguem o programa Soja Plus.

Tabela 30 - Categoria discricionária/Gestores - Proprietários

CATEGORIA Discricionária	VARIÁVEIS		1	2	3	4	5	6	7	
	Discric. 1	A empresa desenvolve alguma atividade na comunidade que beneficie a qualidade de vida e o convívio das pessoas								
	Discric. 2	A empresa estimula o voluntariado dos funcionários para ações sociais								
	Discric. 3	A empresa se mostra aberta para dialogar sobre possíveis problemas da comunidade								
	Discric. 4	Os funcionários têm oportunidade para fazerem cursos ou especializarem-se, ou a empresa oferece bolsas e possibilita progressões na carreira profissional								

Fonte: Dados da pesquisa adaptado de Carroll (1979)

Legenda:

- (1) Discordo Totalmente (4) Nem Concordo / Nem Discordo (7) Concordo Totalmente
 (2) Discordo Muito (5) Concordo Pouco
 (3) Discordo Pouco (6) Concordo Muito

Os dois *stakeholders* acreditam e concordam que as ações de voluntariado que deveriam principalmente atender a sociedade com projetos sociais, que potencialmente minimizariam uma série de problemas e demandas, não se enquadram no raio de atuação das empresas. Os compromissos assumidos no pagamento de impostos, na geração de emprego e renda, na oferta de um produto demandado pelo mercado, na sua contribuição direta e indireta para o crescimento e desenvolvimento econômico do país, configura segundo suas perspectivas um quadro de responsabilidade social.

“Já fazemos muito, as vezes além do que podemos. Acho que é função de nossos governantes atender as necessidades básicas da sociedade, é muito difícil para não dizer impossível, exercer nossa atividade econômica e ainda nos comprometer com projetos e ações sociais”.

Outro pilar do programa Soja Plus é a responsabilidade social, que propõe duas ações: procedimentos para interação com as comunidades locais e resolução de conflitos de interesse, e desenvolvimento de projetos sociais individuais e coletivos. Os *stakeholders* das duas empresas atendidas pelo mesmo programa, afirmam que o pilar e muito menos as respectivas ações nunca foram sequer debatidas, e confirmam que todo procedimento do programa é direcionado exclusivamente ao público interno, a comunidade não tem conhecimento do programa.

“A sociedade está mais exigente quanto aos métodos de produção de cada empresa. Nossa contribuição é no sentido de impactar cada vez menos o meio ambiente e propor as melhores condições de trabalho aos nossos colaboradores. Já quanto aos projetos e ações sociais propostos pelo Soja Plus, não passa de marketing verde. Os chineses ainda não se importam muito com os aspectos socioambientais, mas o mercado europeu é muito crítico aos assunto”.

Um importante passo para a adesão da responsabilidade social nas organizações é estimular o voluntariado dos funcionários para ações sociais. A segunda variável investiga a presença desta prática na empresa, um *stakeholder* foi neutro (nem concorda/nem discorda) e

o outro discorda muito, opinou com sinceridade de que não ocorre incentivo ou estímulo diante dos funcionários. A terceira afirmativa procura identificar se a empresa se mostra aberta para dialogar sobre possíveis problemas da comunidade, com percepções distintas, ocorreu um posicionamento de neutralidade (nem concorda/nem discorda) e uma resposta com pouca concordância, a justificativa dos dois é totalmente semelhante.

“Até onde sei, não existe reclamações da comunidade ao redor da propriedade. Confesso que tive a iniciativa de procurar e questionar sobre problemas ou incômodos gerados pela empresa, mas a empresa está de portas abertas para quem quiser apresentar alguma reclamação”.

Concluindo a categoria discricionária e esta dimensão de RSE, foi indagado aos gestores se os funcionários têm oportunidade para fazerem cursos ou especializarem-se, ou a empresa oferece bolsas e possibilita progressões na carreira profissional. Não houve consenso, mas as respostas ficaram próximas de uma concordância total, um concordou muito e outro totalmente. As observações da pesquisa concluíram que existe uma política de incentivos à qualificação e formação dos funcionários, através das bolsas ou incremento salarial.

Diferente das empresas que não adotam o programa Soja Plus, que entendem que a categoria econômica é a que melhor representa a RSE face ao modelo tridimensional de Carroll, para os gestores/proprietários das empresas adeptas ao programa Soja Plus a categoria que desempenha a referida função, é a legal.

4.2.2.2 Caracterização da dimensão comportamento e respostas de Responsabilidade Social

De acordo com o conteúdo de seus depoimentos, as respostas dadas pelas propriedades se caracterizam mais como um comportamento reativo. O Gráfico 19 apresenta o mapeamento das opiniões de cada gestor/proprietário.

Os gestores/proprietários parecem não compreender como suas empresas respondem diante das situações que são apresentadas, seja para responder uma questão social depois que ela ameaça seus objetivos, ou quando a própria empresa atua no sentido de se proteger ou se defender de determinado desafio e/ou problema, ou se seu comportamento e respostas estão alinhados às exigências do governo e pressão, opinião e críticas da sociedade, e se a empresa antecipa às exigências que estão por vir.

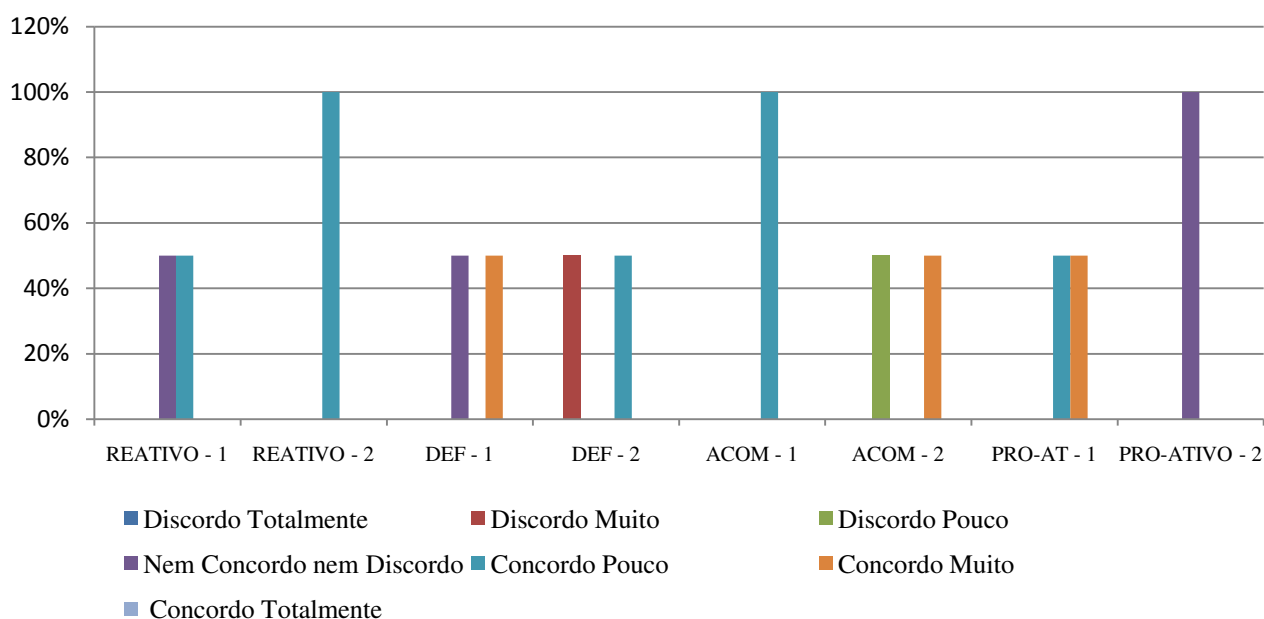


Gráfico 19 - Dimensão Comportamento e Respostas
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A uniformidade de opiniões entre os *stakeholders* aconteceu em três circunstâncias: segunda variável reativo, na primeira variável acomodativo e na segunda variável pró-ativo. Somente o comportamento defensivo apresentou divergência de percepção para ambas as variáveis.

No primeiro comportamento, ao questionar se a empresa desenvolve ações sociais depois de reclamações da comunidade, um concordou pouco e o outro se manteve neutro, nem concordou e não discordou. Definitivamente, pelas entrevistas e pela observação sobre o tema, a comunidade dificilmente reclama da postura das empresas, seja quanto seus possíveis impactos, ou para apoiar uma necessidade específica da população. Há certo distanciamento entre as partes, não somente geográfico como de afinidade e compartilhamento de ideias e propostas.

“Quando a empresa desenvolve algumas ações, sinceramente não sei responder se é neste sentido. Pois, a empresa nunca recebeu uma queixa ou reclamação de alguém, por isso não tenho condições de afirmar se a empresa reage quando acionada, talvez inconscientemente atendemos críticas veiculadas pela mídia”.

“A empresa realiza poucas e pontuais ações, voltadas mais para nosso público interno, acho que isso não se caracteriza como projeto social, com características de responsabilidade social”.

Ainda pelo comportamento reativo, a segunda questão aborda se os projetos sociais são feitos para diminuir os impactos negativos que a empresa pode causar no ambiente ou sociedade, ambos concordaram pouco com a proposição. Algumas ações são realizadas como

pretexto de se alinhar as leis ambientais e trabalhistas, principalmente no sentido de reduzir os impactos provocados durante a produção da soja.

De acordo com os depoimentos prestados na entrevista, a empresa não se comporta defensivamente pelo fato de não ocorrerem conflitos. Quando a empresa se prontifica a adotar o programa Soja Plus, o primeiro passo é a aplicação de um *check list* para coletar dados de campo para a elaboração de diagnósticos. Na verdade a intenção é detectar possíveis irregularidades que podem gerar conflitos de interesse com o governo, com a comunidade e outros stakeholders envolvidos e com isso determinar ações de melhoria contínua das práticas produtivas. O objetivo é propor uma tática defensiva, mas para boa parte dos itens que são monitorados e auditados, a empresa já se preocupa e age antes mesmo da investida do programa Soja Plus.

Quando perguntados se a empresa realiza auditorias como forma de se proteger, as opiniões se dividiram entre concordar muito e neutro (nem concorda/nem discorda). Mas a compreendem no mesmo sentido, pois declararam que é prática comum a realização de auditorias e também de determinadas perícias como política de controle da gestão. E a próxima variável do comportamento defensivo procura elucidar se os programas sociais, quando propostos, são desenvolvidos para evitar conflito com a comunidade. Novamente o entendimento foi distinto, um discordou muito, inclusive ratificando que a comunidade quando recorre á empresa se dá pela procura de trabalho, nunca para reclamar ou exigir reparações e explicações de eventuais problemas.

“É mais fácil a proposição de algum projeto no sentido de atender a sociedade, quando se percebe movimentos críticos pela mídia ou outro meio de comunicação, e a empresa de fato toma alguma medida nesse aspecto, o segmento tem plena consciência da repercussão, às vezes exagerada, que a produção da soja tem na sociedade, isso explica a criação do programa Soja Plus.”

“A empresa desenvolve ações direcionadas mais para o reparo ambiental, é uma maneira de responder ou reagir às constantes críticas de ONG’s ambientais, movimentos sociais e demais contestadores da soja.”

O comportamento acomodativo apresentou um pensamento muito semelhante ao reativo. Na primeira assertiva, os projetos sociais são desenvolvidos apenas conforme as normas e legislação, ambos concordaram pouco, pois em mesmo sentido, além de haver uma preocupação com a legislação vigente, a conservação dos recursos naturais das propriedades é uma questão necessária para a sustentabilidade do negócio, a maior riqueza da empresa está na disposição adequada e do meio ambiente, a produção da soja só se tornará eficiente diante das condições propícias do solo, clima, temperatura, umidade e para isso a legislação

resguarda a própria empresa, e claro toda a sociedade, na percepção dos *stakeholders*. Se o sistema de gestão da empresa atende as necessidades dos funcionários, a segunda variável confirma que um deles concorda muito, já o outro discorda um pouco.

“A empresa faz o máximo que pode, mas tenho a convicção de que satisfazer a todos é uma missão quase impossível, há sempre reclamações e com maior intensidade para questões salariais, de acomodação, alimentação, que um trabalha mais que o outro, enfim, em qualquer segmento é difícil agradar todo o corpo de colaboradores, mas entendo que é compreensível”.

Finalizando a dimensão comportamento, a pró-atividade também não retrata as empresas adeptas ao programa Soja Plus. Por mais que as respostas de seus *stakeholders* sejam semelhantes aos comportamentos reativo e acomodativo, a observação da pesquisa permite identificar que as ações e respostas diante de situações específicas, não condizem com o comportamento em questão. Se o planejamento empresarial incorpora ações voltadas a responsabilidade social, a concordância entre os gestores sobressaiu ao concordarem pouco e muito. Mas a confusão conceitual sobre o termo responsabilidade social e o fato de considerarem o pagamento de impostos, geração de emprego e renda, a circulação de riquezas como ações e projetos sociais, comprovam a limitação da participação da sojicultora como mais uma atividade econômica.

E por último, se os projetos sociais desenvolvidos estão além das expectativas da comunidade local e governo, o consenso dos *stakeholders* em se manterem neutros, ou seja, nem concordam e tão pouco discordam, demonstra claramente pouca compreensão a respeito do tema responsabilidade social.

4.2.2.3 Caracterização da dimensão ações e programas de responsabilidade social

A caracterização da dimensão ações e programas de RSE realizada pelos gestores/proprietários das empresas Argemira e Guarita, identifica oposição de opiniões em mais da metade das variáveis propostas. Contudo, a escala de concordância estabelecida por ambos é predominante, este fato permite concluir que em boa medida as ações e programas são bem avaliados, porém, nem sempre com o foco em RSE de acordo com o modelo tridimensional de Carroll (1979).

A Tabela 31 indica que apenas em uma variável os gestores tiveram a mesma opinião. Na primeira variável, a escala de concordância prevaleceu. Para um deles, que concordou muito, a empresa está constantemente em busca de novas tecnologias e o segundo aceitou totalmente a afirmativa. A atividade produtiva da soja é constantemente renovada

principalmente pelo investimento em um pacote tecnológico que dispõe de máquinas agrícolas dotadas de um sistema de computadores interligadas à satélites, que melhora substancialmente a produtividade e a qualidade da produção.

Tabela 31 - Ações e programas: consumo/Gestores-Proprietários

AÇÕES Consumo	VARIÁVEIS		1	2	3	4	5	6	7
	Cons. 1	A empresa busca inovações tecnológicas para o processo produtivo para atender as preferências dos clientes e melhorar seu desempenho produtivo							
Cons. 2	A empresa apresenta adequadamente as normas técnicas do produto								
Cons. 3	A empresa realiza pesquisas de mercado como forma de melhor atender os anseios dos clientes								

Fonte: Dados da pesquisa adaptado de Carroll (1979)

Legenda:

- (1) Discordo Totalmente (4) Nem Concordo / Nem Discordo (7) Concordo Totalmente
 (2) Discordo Muito (5) Concordo Pouco
 (3) Discordo Pouco (6) Concordo Muito

Para os gestores, o investimento em tecnologias corresponde ao contexto da primeira variável de consumo, a possibilidade de produzir uma soja com qualidade superior e alta performance produtiva, é possível através de inovações em sementes e maquinário. A agricultura de precisão permite estimar a área plantada, identificar o tipo de cultura instalada para um solo adequado, combater com eficácia uma possível infestação de plantas daninhas, acompanhar o desenvolvimento da cultura, e controlar deficiências nutricionais da planta.

A segunda questão apresentada pela ação consumo faz referência se a empresa apresenta adequadamente as normas técnicas da soja, sua classificação segue especificações para a padronização, classificação e comercialização da soja em grãos. Neste caso, ambos responderam que não concordam e nem discordam. Por último, a ação consumo pretende averiguar se a empresa realiza pesquisas de mercado como forma de melhor atender os anseios dos clientes, um gestor se posicionou neutro (nem concorda/nem discorda) e o segundo afirmou que discorda pouco. Um assunto que trata de normas e padronização, e satisfação do cliente para o mercado da soja, é bem diferente em relação a produtos mais elaborados, que intrinsecamente possuem um caráter de diferenciação. De acordo com os *stakeholders*, os clientes que são reduzidos pela característica do mercado, compram uma *commoditie*, que possui as normas técnicas de padronização e embalagem pré-definidas, logo as exigências de clientes e lógico do mercado, já são de conhecimento da unidade produtora.

As ações e programas meio ambiente de RSE desenvolvidas pelas empresas Argemira e Guarita, são descritas e debatidas através das variáveis presentes na Tabela 32. De acordo com os depoimentos relatados, a ação meio ambiente foi caracterizada pelos *stakeholders* como a principal de RSE. Pelos relatos extraídos das entrevistas, os investimentos além de focar o aumento de produtividade da cultura, têm como meta amenizar os impactos

decorrentes do sistema de produção. Já na primeira proposição do tema, ambos concordaram muito da presença de iniciativas positivas como estudos de impacto ambiental e preservação dos recursos e espécies nos domínios da propriedade.

Tabela 32 - Ações e programas: meio ambiente/Gestores - Proprietários

AÇÕES Meio Ambiente	VARIÁVEIS		1	2	3	4	5	6	7
	M Amb. 1	Existem iniciativas como: estudos de impacto ambiental, preservação de espécies, definição de áreas territoriais a serem protegidas							
M Amb. 2	A empresa trata adequadamente os resíduos da produção e utiliza a água racionalmente								
M Amb. 3	A empresa adota as tecnologias agrícolas adequadas na produção, para reduzir os impactos ambientais e sociais.								

Fonte: Dados da pesquisa adaptado de Carroll (1979)

Legenda:

- | | | |
|-------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| (1) Discordo Totalmente | (4) Nem Concordo / Nem Discordo | (7) Concordo Totalmente |
| (2) Discordo Muito | (5) Concordo Pouco | |
| (3) Discordo Pouco | (6) Concordo Muito | |

“É de nosso interesse preservar os recursos ambientais da fazenda, pois sua degradação além de piorar a qualidade de vida de todos, inviabiliza o negócio, a empresa realiza as ações necessárias para adequar a produção com os critérios de conservação e manutenção do meio ambiente, a relação entre sojicultora e o meio ambiente é direta, se um piora o outro também piora, o contrário também é verdade”.

Para a variável que investiga o envolvimento da empresa no tratamento correto dos resíduos da produção e racionalidade no uso da água, um concordou pouco e concordou muito o segundo gestor. O tratamento de resíduos provenientes das respectivas etapas de produção é considerado como prioritário, sobretudo, porque da atividade agrícola, especificamente na sojicultora, os principais resíduos são gerados pela mecanização das lavouras cada vez mais dependentes de novas tecnologias com isso aumenta o descarte de pneus velhos, óleo lubrificante, estopas, óleo de aplicação hidráulica, graxas e embalagens vazias, solução de baterias e pelo cultivo, descarta-se embalagens de sementes e de defensivos, fertilizantes e restos de mangueiras e bicos pulverizadores.

A reutilização de alguns resíduos na própria atividade deve ser criteriosamente averiguada, quanto ao seu risco. Pires e Mattiazzo (2008) relatam que para ser realizada a reutilização de resíduos na agricultura, se faz necessário o seu planejamento, considerando alguns aspectos, legais, ambientais e econômicos, além de ser viável economicamente deve ser sustentável ambientalmente.

Os *stakeholders* ressaltaram que outra questão pertinente à gestão dos resíduos, envolve o transporte dos mesmos, sendo que devem ser tomados os cuidados necessários para transportá-los adequadamente no perímetro da propriedade, até seu reuso. O mesmo cuidado dado nos procedimentos de descarte e transporte dos resíduos, também deve ser dado em

relação ao armazenamento do resíduo, que também merece atenção e cuidados, como as características do depósito ou necessidade de cobrir o resíduo.

O uso racional dos recursos hídricos está concentrado em duas frentes: a primeira se refere ao uso da água em outras etapas da empresa que não seja a produção da soja em si já que, em geral, a soja é uma cultura que apresenta baixa necessidade hídrica, e a outra frente e mais preocupante segundo os *stakeholders* se direciona para a contaminação das diversas disposições dos recursos hídricos pelo uso intensivo dos defensivos agrícolas, neste caso todas as precauções são tomadas. Na última tratativa da ação meio ambiente se a empresa adota as tecnologias agrícolas adequadas na produção, para reduzir os impactos ambientais e sociais, a escala de avaliação foi satisfatória, pois, um concordou muito e o outro concordou totalmente.

“O programa Soja Plus, por exemplo, dispõe de uma série de critérios e indicadores de medição dos impactos ambientais e sociais, bem como as respectivas medidas tecnológicas para combater os referido impactos, que há tempos a empresa adota, não é nada de novo”.

A ação e programa discriminação, que pode ser descrita pela Tabela 33, juntamente com o meio ambiente, apresentou maior consideração por parte dos gestores. Ambos concordaram muito que não existe diferença de salários entre homens e mulheres, o que evidentemente ocorre é um predomínio de homens trabalhando na atividade, sobretudo, pelas características do setor.

Complementando a questão, um *stakeholder* concorda muito e o outro concorda totalmente que as pessoas que ocupam cargos de chefia independem da raça ou sexo. E na mesma perspectiva, concordou muito e o colega concordou pouco, que não existem barreiras à contratação de pessoas com mais de 45 anos de idade, ou por motivos religiosos, políticos ou de qualquer outra natureza.

“A empresa faz questão de deixar claro que em absoluto, nenhuma forma de preconceito ou marginalização é permitida nas relações pessoais, trabalhistas, sociais ou outra forma de se relacionar, não se justifica esse tipo de constrangimento”.

Tabela 33 - Ações e programas: discriminação - Gestor/Proprietário

AÇÕES Discriminação	VARIÁVEIS								
		1	2	3	4	5	6	7	
	Discric. 1	Há igualdade de salários entre homens e mulheres							
	Discric. 2	As pessoas ocupam cargos de chefia independente da raça ou sexo							
Discric. 3	Não existem barreiras à contratação de pessoas com mais de 45 anos de idade ou por outra razão								

Fonte: Dados da pesquisa adaptado de Carroll (1979)

Legenda:

- | | | |
|-------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| (1) Discordo Totalmente | (4) Nem Concordo / Nem Discordo | (7) Concordo Totalmente |
| (2) Discordo Muito | (5) Concordo Pouco | |
| (3) Discordo Pouco | (6) Concordo Muito | |

Através da Tabela 34, os *stakeholders* identificaram algumas ações importantes na empresa, a respeito da segurança do produto. O planejamento é estipulado para também apresentar as condições de produção que possibilite a entrega da soja nas especificações exigidas pelos clientes, não somente do produto final, mas também as práticas de produção que utilizem procedimentos sustentáveis.

Tabela 34 - Ações e programas: segurança do produto - Gestor/Proprietário

		VARIÁVEIS								
AÇÕES Segurança do produto	Seg. Prod. 1	A empresa fornece informações aos funcionários e explicita as normas técnicas necessárias para correta produção, como o sistema de Boas Práticas Agrícolas na produção da soja	1	2	3	4	5	6	7	
	Seg. Prod. 2	A empresa atende às normas de excelência do padrão de qualidade do produto								
	Seg. Prod. 3	Em relação aos insumos e ao produto final, existe um planejamento correto e eficaz de armazenamento, estoque, distribuição e venda.								

Fonte - Dados da pesquisa adaptado de Carroll (1979)

Legenda:

- | | | |
|-------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| (1) Discordo Totalmente | (4) Nem Concordo / Nem Discordo | (7) Concordo Totalmente |
| (2) Discordo Muito | (5) Concordo Pouco | |
| (3) Discordo Pouco | (6) Concordo Muito | |

A primeira variável a discutir o assunto tratou de perguntar se a empresa fornece informações aos funcionários e explicita as normas técnicas necessárias para correta produção, como o sistema de Boas Práticas Agrícolas na produção da soja. Os dois gestores concordaram muito com a afirmativa, *in loco*, foi observado que todos os funcionários são munidos pelas informações que permitem que toda a etapa de produção da soja siga as recomendações adequadas de produtividade, da própria segurança nas atividades laborais, já que alguns deles lidam diretamente com os defensivos, e também da dosagem certa no uso dos insumos.

Para a segunda variável que investiga o atendimento às normas de excelência de qualidade da soja, a resposta coincide com a que foi dada na ação consumo, se a empresa apresenta adequadamente as normas técnicas do produto, e da mesma forma os dois *stakeholders* se mantiveram neutros, não concordaram e também não discordaram. Segundo um deles, na perspectiva da empresa tudo está de acordo com o solicitado, mas a garantia somente poderia ser dada com as respostas do maior interessado, os clientes que de certa forma representam o mercado.

Na última afirmativa referente à segurança do produto, quanto ao correto armazenamento, estoque, distribuição e venda da soja e dos insumos, ocorreu uma divisão de opiniões. Concordou pouco para um, e concordou totalmente o outro gestor. Do ponto de vista de um *stakeholder*, essa é uma postura que se encaixa com a filosofia das Boas Práticas Agrícolas, que em larga escala são recomendadas e adotadas na empresa.



Figura 38 - Armazenamento adequado dos insumos

Fonte: COSTA, Cássio Giovanni de Aguiar (2015) - Trabalho de campo realizado em 14 de abril de 2015

A Figura 38 mostra que o armazenamento correto não só da soja, mas também dos insumos contribui para a qualidade do produto, mantêm o padrão de excelência em todas as etapas de produção, além de evitar acidentes nas dependências da empresa. O que se convencionou chamar de pré e pós-colheita, integra o receituário da política das Boas Práticas Agrícolas, então para o gestor, a segurança do produto atende plenamente às exigências do mercado.

A segurança do trabalho na perspectiva dos gestores é fonte de atenção da empresa, sob o risco de sofrer punições que podem atrapalhar o funcionamento das atividades. A Tabela 35 descreve as principais variáveis relacionadas a RSE.

Tabela 35 - Ações e programas: segurança do trabalho – Gestor/ Proprietário

AÇÕES Segurança do trabalho	VARIÁVEIS							
		1	2	3	4	5	6	7
Seg. Trab. 1	Há treinamento e fiscalização quanto ao uso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI), pelos funcionários							
Seg. Trab. 2	Existe fiscalização da infraestrutura da propriedade de modo a impedir danos à saúde dos funcionários							
Seg. Trab. 3	Nos últimos 2 anos não houve acidentes com os colaboradores da empresa nas operações do trabalho							

Fonte: Dados da pesquisa adaptado de Carroll (1979)

Legenda:

- | | | |
|-------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| (1) Discordo Totalmente | (4) Nem Concordo / Nem Discordo | (7) Concordo Totalmente |
| (2) Discordo Muito | (5) Concordo Pouco | |
| (3) Discordo Pouco | (6) Concordo Muito | |

A primeira discussão fez referência quanto à fiscalização do uso de equipamentos de proteção individual (EPI), e prontamente ambos concordaram totalmente com a variável da ação de RSE, para um dos gestores é impossível a empresa ser relapsa com a proteção

individual dos funcionários, há um colaborador que integra a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) responsável pelo controle e fiscalização do uso dos equipamentos pelos colegas. No mesmo sentido, quando questionados se há fiscalização na infraestrutura da empresa para evitar acidentes, o resultado se repete, ambos concordam totalmente com a assertiva, e do mesmo modo o membro da CIPA, é um dos responsáveis pela fiscalização.

Finalizando a dimensão ação, um *stakeholder* se manteve neutro (nem concordou/nem discordou) e o colega gestor concordou pouco, se nos últimos dois anos não houve acidentes com os colaboradores da empresa. Eles preferiram se resguardar quanto ao assunto. A Figura 39 apresenta a configuração do cubo tridimensional, na percepção dos gestores/proprietários.

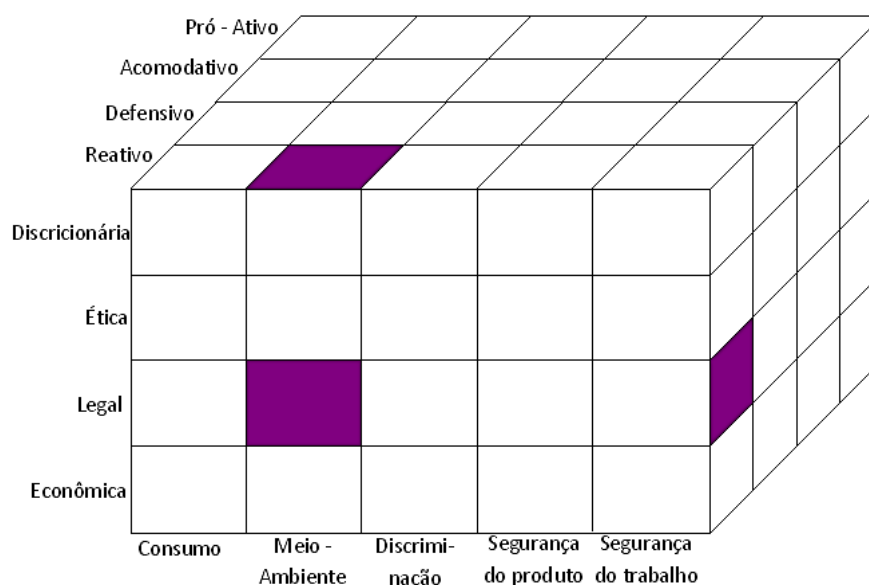


Figura 39 - Cubo Tridimensional dos Gestores/Proprietários
 Fonte: Adaptado de Carroll (1979)

4.2.3 Análise da percepção dos *stakeholders*: propriedade Soja Plus - Fornecedores

Assim como nas outras empresas já analisadas, as propriedades Alto Alegre e Kaiser, os fornecedores como público externo, apresenta um conhecimento limitado das atividades das empresas Argemira e Guarita. Os fornecedores que integraram a pesquisa quantitativa e qualitativa das empresas que não adotam o programa Soja Plus, são os mesmos que também participaram da pesquisa nas empresas que aderiram ao mesmo programa. Este fato contribui para que se possa traçar um paralelo, comparativo, entre os dois grupos.

4.2.3.1 Caracterização da dimensão categorias de responsabilidade social

Os resultados obtidos por meio da análise de percepção dos fornecedores quanto a dimensão das categorias de RSE, estão apresentados no Gráfico 20.

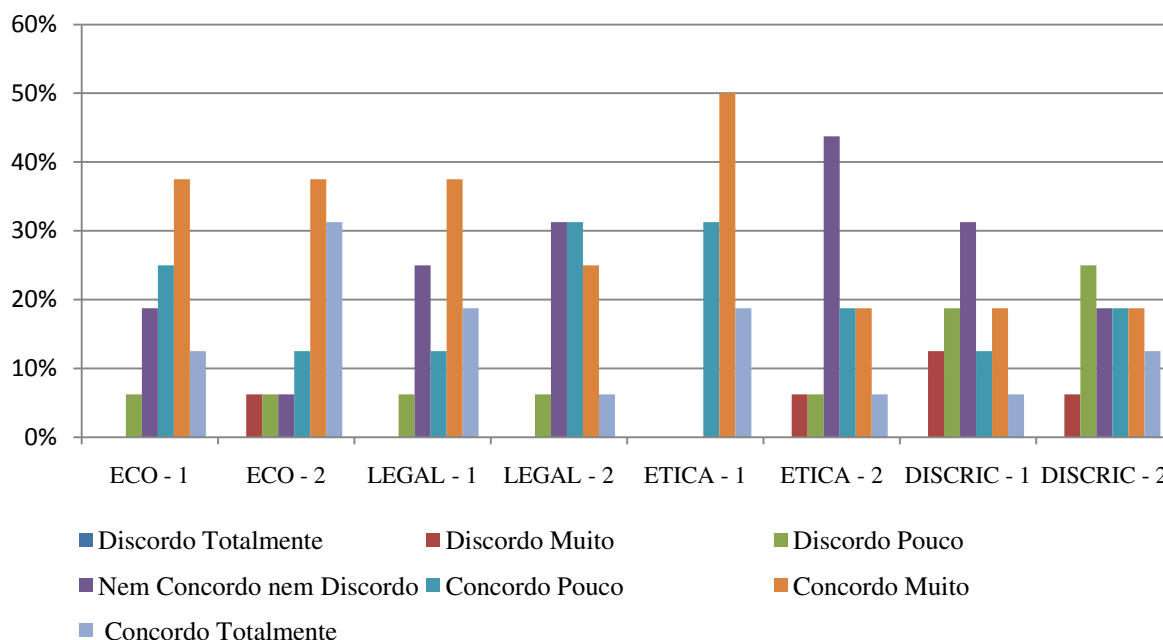


Gráfico 20 - Percepção da dimensão categorias/Fornecedores
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A Tabela 36 identifica os valores da pesquisa realizada com os fornecedores das respectivas empresas.

Tabela 36 - Valores das categorias de Responsabilidade Social

Valores Categorias	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Econômica	5,37	1,30	24%
Legal	5,07	1,14	23%
Ética	5,23	1,22	23%
Discricionária	4,43	1,50	34%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

As categorias econômica, legal e ética apresentaram valores e resultados bem homogêneos entre si. Já a categoria discricionária não foi bem avaliada pelos *stakeholders*, e ainda ocorreu uma diversidade de opiniões, como é verificado pela alta variação.

A categoria econômica obteve 5,37 de média e 1,30 de desvio padrão e variação de 24%, considerada como média representatividade. Diferente das duas empresas já descritas neste estudo, na percepção dos *stakeholders* as empresas que empregam o programa Soja Plus, têm a categoria econômica como a que melhor representa a RSE diante do modelo tridimensional de Carroll (1979).

A primeira variável que questiona se a soja comercializada é de qualidade e atende aos requisitos dos clientes, 38% concordaram muito com a afirmativa, 25% concordaram pouco e outros 13% concordaram totalmente. A escala de concordância foi relativamente de boa aceitação. E concluindo a categoria econômica, a segunda variável investiga se as transações comerciais são realizadas de modo satisfatório para produtores, fornecedores e clientes, 38% concordaram muito e 31% concordaram totalmente, como um dos *stakeholders* diretamente envolvido com o tema, os fornecedores entenderam que o aspecto econômico de RSE das empresas Argemira e Guarita, se enquadra satisfatoriamente.

“Acredito que nesse ponto as circunstâncias contribuem muito, se o cenário econômico do país está favorável, todo mundo ganha na sojicultura, a relação entre as partes relacionadas ao comércio da soja, dos insumos, ou seja, do mercado em si é muito boa”.

Os resultados da categoria legal apresentaram uma média de 5,07 o desvio padrão foi de 1,14 com o coeficiente de variação em 23%. Neste aspecto o consenso foi percebido não somente pelos valores descritos, mas também pela entrevista dada pelos fornecedores.

“Não tenho pleno conhecimento das responsabilidades legais das empresas por completo, mas como estão funcionando há bastante tempo sem qualquer repercussão negativa sobre o assunto acredito na seriedade das duas propriedades.”

Ao comparar os resultados das opiniões dos fornecedores diante das categorias econômica e legal, o Gráfico 20 mostra que suas respostas começam a se dividir, ocorre certa dispersão, justificada por um desconhecimento de questões que se apresentam como mais internas, certeza sobre a legalidade das ações das empresas, os *stakeholders* não tem.

Ao perguntar se a soja produzida está de acordo com as normas de padronização exigidas pelo mercado, inclusive normas de etiquetagem e qualidade, 38% concordaram muito e 19% concordaram totalmente, foi um aquém das empresas que não adotaram o Soja Plus. A empresa desenvolve suas atividades seguindo as legislações ambiental e trabalhista, se adequando a elas, bem como em relação à legislação que trata dos direitos indígenas, indagou a próxima variável, 31% concordam pouco e outros 31% se mantiveram neutros (nem concordaram/nem discordaram). Segundo um *stakeholder*, a produção de soja exige um profundo cumprimento às leis ambientais e trabalhistas, sob o efeito de sofrer severas punições, a atividade já não é observada amistosamente, logo acredita que tanto a Argemira como a Guarita se encontrem adequadas às exigências do mercado e principalmente dos órgãos governamentais de fiscalização e controle.

Os fornecedores das empresas Argemira e Guarita perceberam a categoria ética como os outros *stakeholders* já entrevistados, com pouca aderência a RSE e com informalidade, baseada no senso comum das relações humanas. Na primeira variável, 50% concordam muito que a integridade física e moral dos funcionários, fornecedores, clientes e comunidade são respeitadas, e 19% concordaram totalmente. Na segunda afirmativa, 44% se mantiveram neutros se a empresa possui e divulga seu código de ética.

“Como faço inspeção nas máquinas vendidas por nossa empresa, constantemente visito as duas propriedades, o ambiente é cercado positivamente por valores éticos, com moralidade das ações, e, sobretudo, são pessoas honestas, a gestão faz questão de praticar esses valores entre todos.”

A última categoria, discricionária, analisada do ponto de vista da percepção dos fornecedores apresentou o pior resultado, traduzido na menor média de 4,53 e alto coeficiente de variação com 34%. Um ponto muito interessante a constatar, foi considerar a discricionária na avaliação de todos os grupos de *stakeholders* até o momento, como o pior desempenho de RSE.

Quando perguntado aos fornecedores se a empresa desenvolve ações e/ou projetos socioambientais na comunidade, 31% foram neutros (nem concordaram/nem discordaram). Para um *stakeholder* representante de uma empresa que fornece os defensivos agrícolas, existe certa dúvida em relação às poucas ações praticadas pelas duas propriedades, primeiro pela continuidade das mesmas, e também pelo envolvimento da comunidade, o que se observa é que em certos momentos os familiares dos funcionários são integrados, mas isso não é uma constante.

Por fim, a segunda variável pretende saber se a empresa desenvolve alguma campanha e/ou atividade na comunidade que melhore a qualidade de vida e o convívio das pessoas, discordaram pouco da questão 25%. A categoria discricionária necessita ser melhor compreendida e debatida em todos os níveis hierárquicos das empresas, para que de fato se encaixe como uma estratégia de RSE, de acordo com os fornecedores o principal entrave para a consolidação da categoria como uma atitude de RSE, seja a falta de incentivos dos gestores para a prática voluntariada.

Finalizada a análise das categorias, constatou-se pela opinião e participação dos fornecedores, que a empresa tem a categoria econômica como a principal de RSE, ou seja, o modelo tridimensional permite considerar tal premissa.

4.2.3.2 Caracterização da dimensão comportamentos e respostas de responsabilidade social - Fornecedores

Os valores que correspondem as opiniões dos fornecedores quanto ao comportamento e respostas estão representados na Tabela 37.

Tabela 37 - Valores comportamento e repostas de Responsabilidade Social

Comportamento e repostas \ Valores	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Reativo	4,47	1,43	32%
Defensivo	4,37	1,30	30%
Acomodativo	4,60	1,16	25%
Pró-ativo	4,10	1,49	36%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A dimensão comportamento e respostas das propriedades Argemira e Guarita estão representadas no Gráfico 21. Ao analisar conjuntamente a Tabela 37 e o Gráfico 21, percebe-se que os quatro tipos de comportamento e resposta são muito parecidos, tanto na média, desvio e na variação. Isso demonstra que os *stakeholders* têm diferentes olhares sobre o mesmo assunto, quando determinada variável de um comportamento específico é colocada em análise, de certa maneira significada que o fornecedor não conhece perfeitamente bem as atitudes comportamentais das empresas, ou que em dada circunstância não é claro para todos como as empresas respondem aos fatos novos.

Os comportamentos reativo, defensivo e pró-ativo têm um desempenho parecido, enquanto o acomodativo se destaca como preferencial das propriedades Argemira e Guarita. O comportamento de resposta reativo apresentou uma média 4,47 e variação de 32% confirma a alta variabilidade de respostas, determinando alta variabilidade. Se a empresa desenvolve ações sociais depois de reclamações da comunidade, para os stakeholders esta é uma situação pouca conhecida por eles, assim como nas propriedades que não tem o programa Soja Plus, nunca presenciaram ou chegou a eles informações de reclamações da comunidade em relação às propriedades em análise. Por isso 44% escolheram pela neutralidade (nem concordam/nem discordam). Na segunda variável do comportamento reativo, se os projetos sociais são feitos para diminuir os impactos negativos que ela pode causar no ambiente ou comunidade, 31% concordaram muito, entretanto, a afirmativa dividiu os fornecedores de maneira que 19% concordaram pouco, outros 19% se mantiveram neutros e 25% discordaram pouco.

“Sinceramente nunca parei para refletir nessa perspectiva. Poder ser. São tão raras as iniciativas de ação ou projeto social que quando ocorrem talvez tenha como um segundo objetivo fazer um agrado na comunidade”.

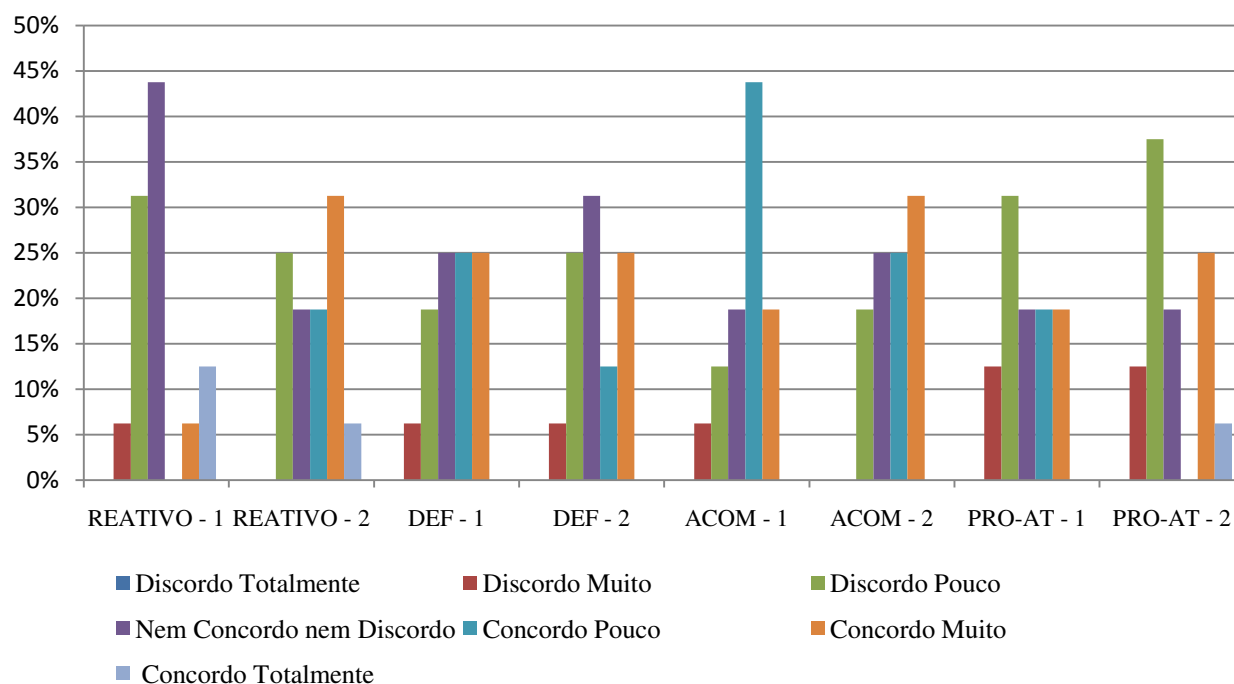


Gráfico 21 - Percepção da dimensão comportamento e respostas/Fornecedores
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O comportamento defensivo encontrou como média e desvio 4,37 e 1,30 respectivamente, o coeficiente de variação ficou em 27% que pode ser enquadrado como moderada representatividade para a média. Para refletir sobre este comportamento, foi questionado se a empresa se mostra receptiva no momento em que ocorrem problemas sociais e ambientais ocasionados por ela, e ocorreu grande dispersão de opiniões, 25% concordaram muito, também 25% concordaram pouco e outros 25% foram neutros. Tal pulverização de respostas se dê pelo desconhecimento de reclamações por parte da comunidade e também da dúvida quanto a receptividade das empresas quando o ocorrido.

E por último no comportamento defensivo, a pesquisa pretende identificar se os programas sociais são desenvolvidos como forma de evitar acidentes ou conflitos, e 31% firmaram posição de neutralidade (nem concordaram/nem discordaram) e no outro lado da escala, 25% discordaram pouco.

“Não concordo plenamente com o questionamento. Primeiro porque as ações que ocorrem apresentam outra configuração e por último, não tenho total certeza mas precisaria me informar das reclamações, geralmente a comunidade recorre às empresas para pedir emprego, ou uma doação, eu mesmo já pedi uma oportunidade de trabalho para um parente de Rondonópolis”.

De acordo com as opiniões dos fornecedores consultados, quantitativamente e qualitativamente, o comportamento de resposta acomodativo que apresentou 4,60 de média e

menor variação de 25%, foi considerado como o que melhor representa a RSE da empresa neste quesito, como atesta o modelo tridimensional de Carroll (1979). Se as ações sociais são desenvolvidas apenas conforme as normas e legislação, 44% dos entrevistados concordaram pouco. Do ponto de vista de um *stakeholder*, a legislação é cumprida porque é uma obrigação do empresário e não está vinculado seu procedimento aos projetos sociais que por ventura a propriedade resolver desenvolver.

A empresa desenvolve projetos sociais que a comunidade precisa e que são solicitados pelos governos, a segunda variável que faz o questionamento provocou uma pequena divisão de opiniões, pois 31% concordaram muito, 25% concordaram pouco, 25% se mantiveram neutros (nem concordam/nem discordam) e 19% discordaram pouco.

“Essa relação da comunidade necessitar e o governo solicitar, acredito que não existe e sim uma disposição da empresa ajudar quando for pertinente e possível a ela”.

A pró-atividade enquanto comportamento e resposta das propriedades apresentou menos preferência pelas empresas, no entendimento dos *stakeholders*, a média foi de 4,10 e a variação das respostas foi considerada a maior entre todas, com 36%. Em sua fala o fornecedor confirma que não é da característica dos sojicultores se lançarem em projetos sociais espontaneamente. A afirmativa procura saber se a empresa planeja e adota projetos sociais internamente ou na comunidade local por iniciativa própria, foi o único comportamento que foi avaliado com o maior percentual de discordância em relação as duas variáveis, e quanto ao questionamento feito, 31% discordaram pouco. Na variável seguinte, se a empresa adota projetos contra erradicação do trabalho infantil, analfabetismo, discriminação, incentivo à cultura ou outros, o percentual foi maior, 38% discordaram pouco.

Os comportamentos apresentaram certa dispersão de respostas devido ao desconhecimento de determinadas situações, o que identifica também a relação pouco transparente entre os *stakeholders*, contudo segundo os mesmos, o acomodativo está de acordo com o comportamento praticado pelas propriedades Argemira e Guarita.

4.2.3.3 Caracterização da dimensão ações e programas de responsabilidade social - Fornecedores

A Tabela 38 indica os valores encontrados da dimensão ações e programas pela percepção dos fornecedores, para as propriedades Argemira e Guarita.

Tabela 38 - Valores ações e programas de Responsabilidade Social

Valores Ações e programas	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Consumo	5,37	1,13	21%
Meio ambiente	4,67	1,18	25%
Discriminação	5,57	0,97	17%
Segurança do produto	5,17	1,05	20%
Segurança do trabalho	5,60	1,38	25%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Todas as ações com exceção do meio ambiente apresentaram resultados muito próximos. Outro aspecto relevante foi que nenhuma variável obteve um percentual de discordância com maior representatividade como escala de avaliação, muito pelo contrário, a escala de concordância sobressaiu em boa parte das afirmativas.

As ações discriminação e segurança do trabalho foram compreendidas como mais aderentes ao perfil das empresas, mas somente pela análise qualitativa foi possível identificar que a segurança do trabalho detém as prioridades de RSE que lhe confere como a mais significativa para as duas empresas pesquisadas.

Também para os fornecedores que responderam quanti-qualitativamente a dimensão das ações das propriedades que não adotaram o programa Soja Plus, a segurança do trabalho foi avaliada como prioritária para as mesmas, de maneira a se enquadrar como uma ação de RSE. A seguir o Gráfico 22 dispõe os valores da dimensão ações e programas, que permite entender como as opiniões das stakeholders se configuraram.

A ação consumo apresentou uma média de 5,37 seu desvio foi de 1,36 e variação de 21%. Sua primeira variável procura saber se a empresa transfere informações necessárias aos clientes sobre as normas técnicas do produto, 38% concordaram muito e 25% concordaram totalmente. O segundo questionamento averiguou se a empresa possui um atendimento pós-venda, para os fornecedores 38% concordaram muito.

“O relacionamento entre as empresas produtoras da soja e os clientes é bem consolidado principalmente pela credibilidade das informações repassadas quanto ao aspecto técnico da soja, o canal de atendimento da Argemira e da Guarita é acessível não somente para os clientes, como para fornecedores e outros agentes envolvidos com a atividade”.

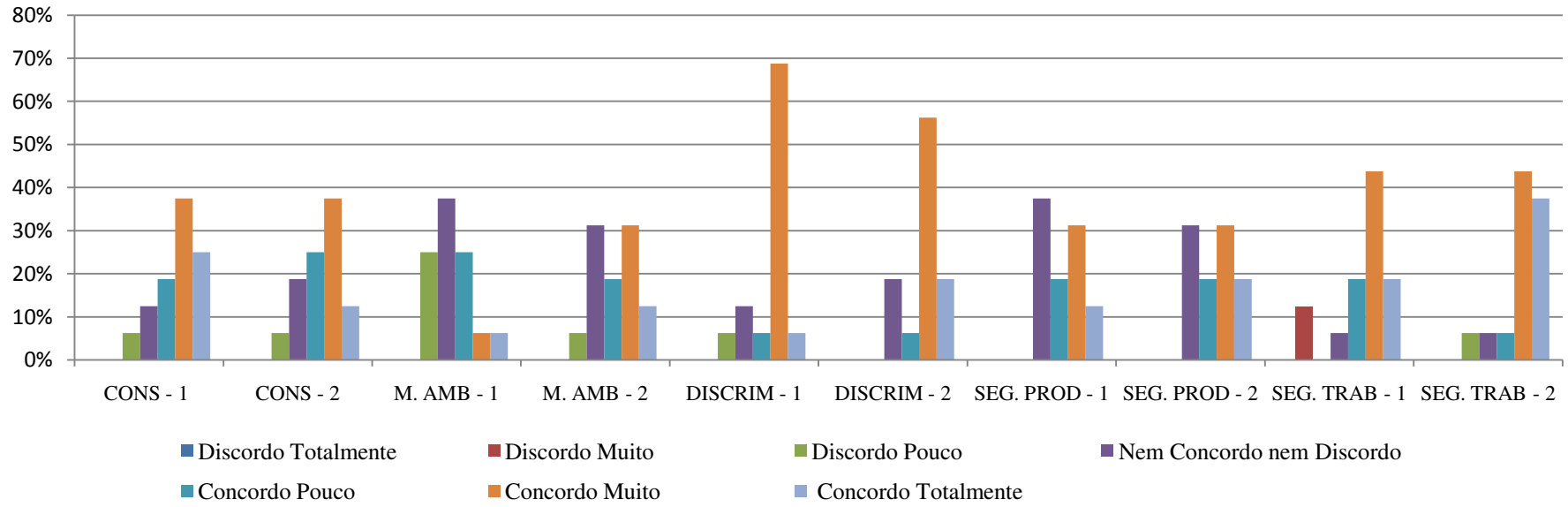


Gráfico 22 - Descrição da dimensão ações e programas/Fornecedores
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O meio ambiente e segurança do produto foram as duas únicas ações que não foram avaliados com uma escala de concordância. A média do meio ambiente alcançou 4,67, a menor entre todas e a variação foi a maior também em relação às demais, 25%. O meio ambiente pode ser considerado como o tema mais sensível e alvo das maiores críticas da sociedade, devido à relação de dependência da atividade sojicultora em relação aos recursos naturais, e de impactos causados pelo segmento. Em depoimento, o *stakeholder* afirmou que os investimentos realizados pelas duas propriedades, são necessários não apenas para aumentar a produtividade e melhorar os indicadores econômicos, mas para também impactar o mínimo possível e poupar o uso dos recursos disponibilizados pelo meio ambiente, o que aumentaria sua disponibilidade com tempo para se recompor.

Em relação a primeira variável, se a empresa desenvolve projetos na comunidade para preservação do meio ambiente, 38% se mantiveram neutros (nem concordaram/nem discordaram), na verdade a questão ficou completamente dividida, pois ainda 25% concordaram pouco e outros 25% discordaram pouco. Esta situação traduz perfeitamente bem, que o público externo à produção de soja nestas empresas possui limitada informação quanto a uma série de assuntos. Concluindo, a segunda variável investiga se a empresa fornece informações sobre educação ambiental a clientes, comunidade, aos próprios fornecedores e governos, e 31% apontaram para a escala que nem concorda e nem discorda, no mesmo percentual, 31% concordaram muito.

É do conhecimento de todos que um dos grandes problemas ou dilemas da produção de soja, diz respeito ao uso intensivo de defensivos agrícolas, na contaminação dos recursos hídricos, do solo, e dos funcionários envolvidos na atividade. Entretanto, para um fornecedor deste produto, seu uso é indispensável no controle e eliminação de pragas e doenças, o que inviabilizaria a atividade.

Os fornecedores avaliaram a discriminação positivamente, entendem que nas propriedades Argemira e Guarita as ações voltadas para a temática são trabalhadas dia a dia, o que faz do ambiente propício para as relações humanas. De acordo com um fornecedor, algumas palestras de profissionais que dominam o assunto foram realizadas para reforçar o espírito de valorização e culto ao companheirismo, de solidariedade, de honestidade, pois no entendimento do *stakeholder*, comportamentos dessa natureza contribuem muito para o desempenho dos colaboradores. A média da ação foi estabelecida em 5,57 o desvio foi o menor de todos com 0,97 e também a variação, com 17%.

Os fornecedores assim avaliaram: a primeira questão buscou entender se é do conhecimento da comunidade de que não existem barreiras à contratação de pessoas com

mais de 45 anos de idade ou por outra razão, foi o maior percentual de todas as dimensões investigadas, 69% concordaram muito; e se a comunidade desconhece ações de discriminação social ou racial entre os funcionários da empresa ou com outras pessoas, 56% dos fornecedores também concordam muito com esta variável.

“Neste ponto sobre discriminação, pelo que conheço das duas propriedades, não tenho a menor dúvida do ambiente correto e de muito respeito que há. Se o respeito acaba, os problemas começam a surgir, de todas as formas e dimensões. Não existe preconceito ou discriminação com religião, opção sexual, política e claro de time”.

A segurança do produto apontou para uma indefinição, ou desconhecimento das informações. A média foi de 5,17, desvio padrão de 1,05 e variação em 20%. Na primeira tratativa a pesquisa investiga se o produto não oferece riscos à saúde dos consumidores, e semelhante às outras propriedades, que não tem o Soja Plus, 38% não concordaram e também não discordaram. Para um *stakeholder* a dúvida persiste devido ao desconhecimento do impacto que os produtos transgênicos podem fazer na saúde humana, e também preocupante, é dimensionar o mal que o uso intensivo dos defensivos agrícolas pode acarretar nos sistemas ambientais e até que ponto pode afetar o homem.

Concluindo, as ações segurança do produto, procura-se compreender se a empresa atende às normas de excelência do padrão de qualidade do produto, 31% não concordaram e nem discordaram, e com mesmo valor 31% concordaram muito. Para os fornecedores como já foi mensurado, a segurança do trabalho foi a ação com melhor resultado de RSE, assim como pelas propriedades que não aderiram ao programa Soja Plus, a Alto Alegre e Kaiser. Com uma média de 5,60 e desvio de 1,38, sua variação ficou em 25%. A Figura 40 identifica que a preocupação com a segurança do trabalho é uma constante nas empresas, e grande preocupação do programa Soja Plus, e que descreve o desempenho de uma das empresas em questão, para o tempo sem acidentes na produção da soja, para os fornecedores os resultados positivos surgem primeiro pelo investimento em equipamentos seguros, e na campanha de conscientização da empresa para o uso dos EPI's.

E a variável procura identificar se os funcionários utilizam equipamentos de proteção para realizar suas atividades no trabalho, 44% concordaram muito com o tema, e ainda 38% concordaram totalmente. Segundo os *stakeholders*, a fiscalização é muito dura e necessária em relação às unidades produtoras de soja. E ainda, é avaliado se nos últimos 2 anos não houve conhecimento de acidentes nas operações do trabalho, responderam que 44% concordam muito e outros 19% concordaram totalmente.



Figura 40 - Placas de informação que obriga o uso de EPI e de controle de acidentes
 Fonte: COSTA, Cássio Giovanni de Aguiar (2015) - Trabalho de campo realizado em 14 de abril de 2015

Concluída a análise de percepção das três dimensões de RSE pelos fornecedores, a Figura 41 apresenta o cubo das propriedades Argemira e Guarita.

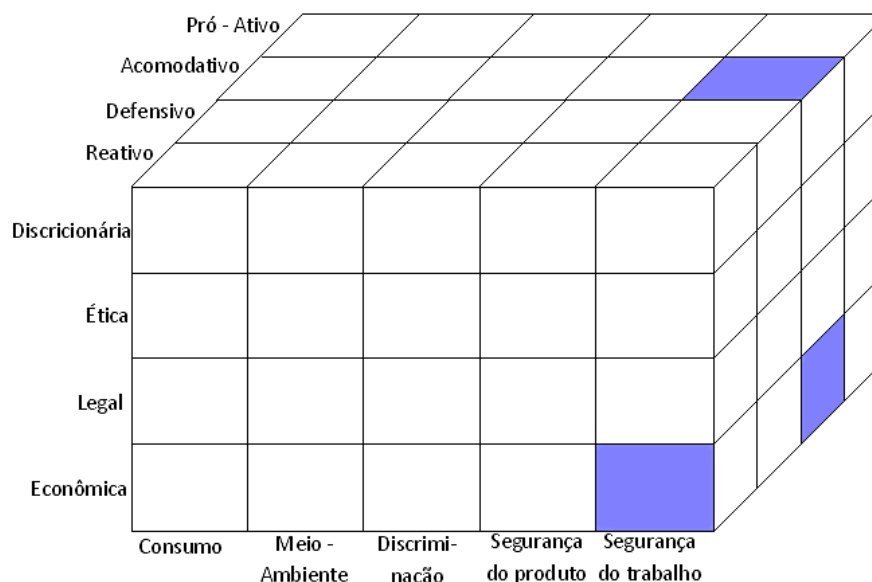


Figura 41 - Cubo tridimensional/Fornecedores
 Fonte: Dados da pesquisa adaptado de Carroll (1979)

4.2.4 Análise da percepção dos *stakeholders*: propriedades Soja Plus - Clientes

Assim como para as propriedades não adeptas ao programa Soja Plus já estudadas, os clientes das propriedades que têm o referido programa, são os mesmos: Bunge, Archer Daniels Midland (ADM), Amaggi e Louis Dreyfus. Possuem afinidade com as empresas investigadas e estimulam estratégias de RSE.

4.2.4.1 Caracterização da dimensão categorias de responsabilidade social

O conjunto de valores encontrados na dimensão das categorias na opinião dos clientes é fiel também aos valores estipulados pelos outros *stakeholders*, o que comprova uma

semelhança entre todas as propriedades abordadas neste estudo. A média no conjunto da obra dimensão foi considerada muito boa e a dispersão das respostas razoavelmente baixa.

A maioria das variáveis apresentou uma escala de concordância positiva, a exceção da categoria discricionária, como de costume. O Gráfico 23 está disposto de acordo com a percepção dos clientes.

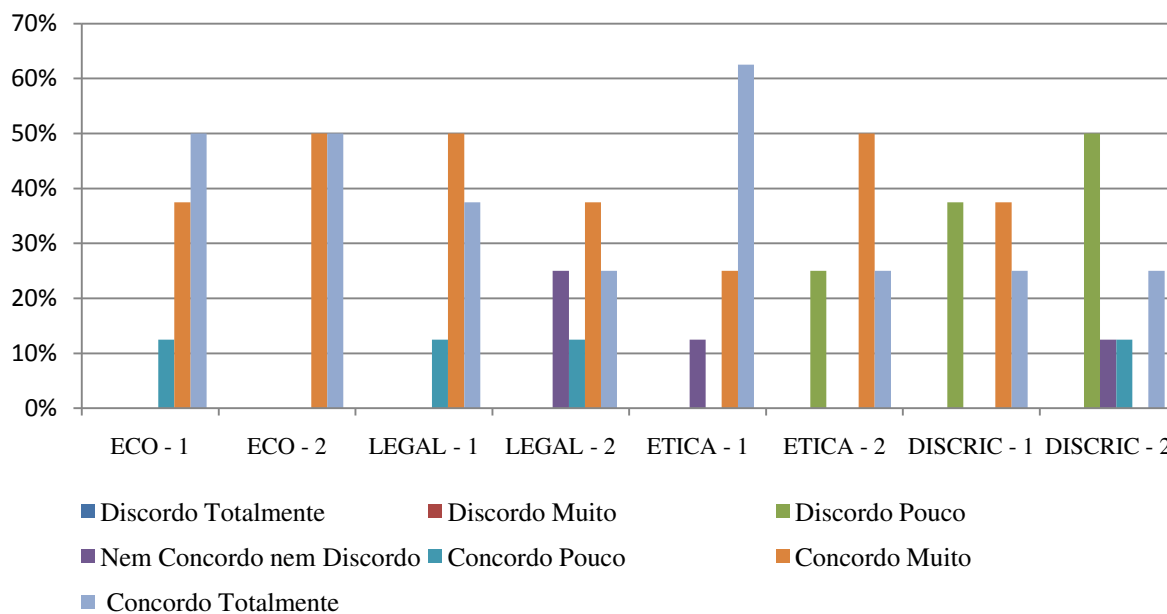


Gráfico 23 - Percepção da dimensão categorias/Clientes

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A baixa dispersão das respostas dadas pelos clientes está concentrada, sobretudo, em relação às categorias econômica e legal, e um pouco menos na ética. Para os clientes fica subentendido que as prioridades das empresas se direcionam para as referidas categorias de RSE. A Tabela 39 descreve os valores obtidos por meio da avaliação dos clientes face as variáveis designadas a cada categoria.

Tabela 39 - Valores das categorias de Responsabilidade Social

Valores	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Econômica	6,44	0,63	10%
Legal	5,94	1,00	17%
Ética	5,94	1,39	23%
Discricionária	4,75	1,77	37%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Como informado, a categoria econômica foi a melhor avaliada pelos clientes, e logo demonstrou ser como prioritária para as empresas com foco em RSE. A média de 6,44 é respaldada pela baixa variação das respostas, com um coeficiente de 10%, e desvio de 0,63. É salutar dizer que os resultados são semelhantes aos da Alto Alegre e Kaiser.

Os clientes confirmaram que há uma atenção especial com os indicadores econômicos e financeiros das produtoras de soja, além de outros indicadores econômicos, como os que são analiticamente descritos neste estudo. Assim, para a primeira variável econômica se a soja comercializada é de qualidade e atende aos seus requisitos, 50% concordaram totalmente, e ainda 38% concordaram muito. Uma escala de concordância muito alta. Já na segunda variável, ao questionar se as transações comerciais são realizadas de modo satisfatório para produtores, fornecedores e clientes, 50% concordaram totalmente e os outros 50% concordaram muito, um nível de concordância maior do que a anterior.

“A análise econômica dos indicadores das propriedades Argemira e Guarita é minuciosamente acompanhada pelos gestores/proprietários, e nossa parceria comercial com eles é excelente, assim como nossa empresa, os outros clientes não têm do que reclamar.”

A categoria legal foi a segunda melhor avaliada pelos clientes, com uma média de 5,94 e um desvio considerado baixo de 1,00 a variação das respostas também foi considerada baixa em 17%. Os clientes entendem que existe uma correlação entre os aspectos econômico e legal, no sentido de que o respeito e cumprimento da legislação diminuem os custos de transação, minimiza os riscos, valoriza o produto e dá credibilidade às empresas.

Concordaram muito em 50%, que a soja está de acordo com as normas de padronização exigidas por eles e pelo mercado, inclusive normas de etiquetagem e qualidade, ainda 38% concordaram totalmente com a questão. Já 38% concordaram muito que as propriedades desenvolvem suas atividades seguindo as legislações ambiental e trabalhista (contratação e demissão), se adequando a elas, bem como em relação à legislação que trata dos direitos indígenas, e 25% concordaram totalmente.

“Não exigimos, mas apresentamos nossas considerações e valoração ao cumprimento legal na área ambiental, trabalhista e bom relacionamento com a comunidade de uma maneira geral, e se torna indispensável a compreensão dos direitos dos grupos étnicos, temos nosso programa de sustentabilidade muito bem definido e também gostaríamos que os demais stakeholders tivessem. As propriedades em questão, a Argemira e a Guarita, comungam da mesma filosofia”.

As opiniões seguidas dos resultados começaram a mudar a partir da categoria ética, diminuindo a prioridade das empresas em relação à RSE. A ética teve como média 5,94 o desvio padrão apresentou um valor de 1,39 e a variação mais dispersa com 23%, ficou claro que os valores falam por si só.

Para um *stakeholder* entrevistado, no mesmo sentido que na Alto Alegre e Kaiser, a categoria ética configura uma sentimento de subjetividade, do qual os atores que se

relacionam na atividade sojicultora não conseguem mensurar, quantificar ou estabelecer uma relação direta da categoria com a RSE, e de forma repercute nas rotinas de produção da soja. Porém, o maior percentual de concordância entre todas as variáveis das categorias, foi quando questionados se o respeito à integridade física e moral dos clientes é uma prática constante na empresa, 63% concordaram totalmente e ainda 25% concordaram muito. A segunda variável, quando questionou se a empresa tem e divulga seu código de ética, 50% concordaram muito e outros 25% concordaram totalmente.

Para os *stakeholders*, a categoria discricionária evidencia que as empresas não apresentam uma estratégia definida quanto ao tema, não incentivam a prática entre os colaboradores e entendem ser essa uma política de governo, de competência de instituições governamentais capacitadas para isso. Complementaram ao descrever que o segmento primário de nossa economia, especificamente o agropecuário, não alcançou um patamar de maturidade o suficiente para compreender que sua função ou missão na sociedade vai além de simples produtor de *commodities*.

Na percepção dos clientes, as empresas investem em algumas ações ou programas socioambientais, mas de cunho interno, e dá como exemplo os dias de campo, que em parceria com algumas instituições do setor, promovem cursos, palestras e outros eventos de conscientização ambiental e para os funcionários como primeiros socorros, postura no trabalho, etc.

Sua média foi a menor com 4,75 e o desvio padrão de 1,77 e a mais alta variação de respostas, com 37%. Representando a categoria, a primeira variável confirmou que 38% concordaram muito, e se dispersou para outros 38% que discordaram pouco se a empresa desenvolve projetos sociais ou ambientais na comunidade na qual se insere. E a segunda variável investiga se a empresa desenvolve alguma campanha e/ou atividade na comunidade que melhore a qualidade de vida e o convívio das pessoas, 50% discordaram pouco.

A avaliação que os clientes deram às propriedades que têm o programa Soja Plus como instrumento de responsabilidade social, Argemira e Guarita quanto às categorias de RSE, se assemelha à avaliação dada às propriedades Alto Alegre e Kaiser.

4.2.4.2 Caracterização da dimensão comportamento e respostas de responsabilidade social

O Gráfico 24 descreve os valores da dimensão comportamento e respostas das empresas Argemira e Guarita.

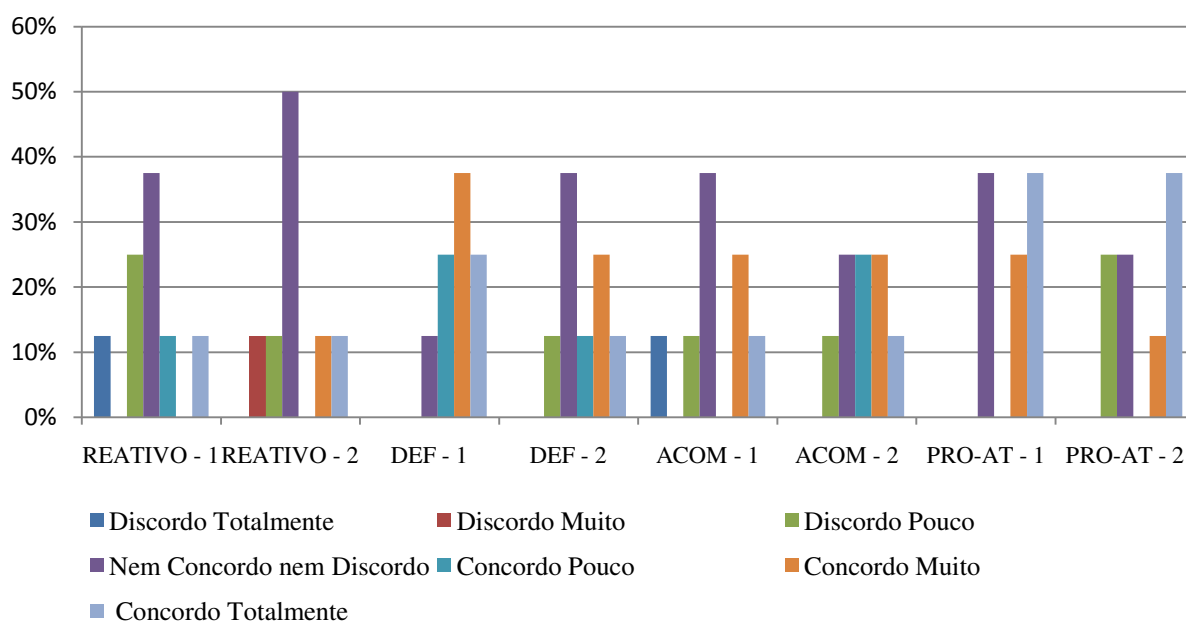


Gráfico 24 - Percepção da dimensão comportamento e respostas/Fornecedores
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os valores que são apresentados pela Tabela 40, refletem como as propriedades analisadas se comportam e respondem às diversas situações, pela opinião dos clientes. Os stakeholders se mostraram divididos entre as escalas da neutralidade (nem concordaram/nem discordaram) e da concordância. Até este momento da pesquisa é possível inferir que para os *stakeholders* abordados, há uma predominância de opiniões difusas quanto ao comportamento e as respectivas respostas das quatro propriedades. Segundo um dos *stakeholders*, a gestão das mesmas ainda é muito isolada e fechada diante de alguns temas e informações mais específicas, acrescenta ainda que a atividade agrícola da soja, mesmo com um perfil empresarial, não apresenta ainda um estado de evolução para lidar com circunstâncias adversas, que no caso sobressai com maior intensidade, as relações entre os *stakeholders* da cadeia produtiva da soja, os conflitos ambientais e sociais, a segurança do alimento (existe muita controvérsia da aceitação ou não da transgenia do grão, e outros temas polêmicos).

Tabela 40 - Valores de comportamento e repostas de RSE

Comportamento e repostas \ Valores	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Reativo	4,06	1,61	40%
Defensivo	5,31	1,25	24%
Acomodativo	4,69	1,61	35%
Pró-ativo	5,38	1,59	30%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O comportamento reativo, para os clientes, não representa as características das duas propriedades, a média de 4,06 foi a menor entre todos, o desvio padrão considerado o maior

dentre eles com 1,61 e acentuada variação, com 40%. Para os clientes o comportamento e respostas reativo não caracteriza as propriedades Argemira e Guarita, muito pelo contrário, segundo a opinião dos stakeholders as propriedades se comportam e respondem pró-ativamente, como será averiguado mais adiante.

Na primeira variável, se a empresa desenvolve ações sociais após reclamações da comunidade, o sentimento foi de neutralidade, 38% (nem concordaram/nem discordaram), e 25% discordaram pouco. A segunda variável questiona se os projetos sociais são feitos para diminuir os impactos negativos que a propriedade produtora de soja pode causar no ambiente ou na comunidade, 50% optaram pela neutralidade (nem concordam e nem discordam). A questão ainda se posicionou dispersiva para as escalas da discordância e da concordância, como se observa no Gráfico 25.

“Não posso assegurar se as ações implantadas nas propriedades têm esse caráter de atender ao pleito da comunidade, porque não identifiquei reclamações dos mesmos, acredito ser de livre iniciativa da empresa. Uma verdade que ser dita também, é que diminui bastante a agressão da produção de soja no meio ambiente, a tecnologia empregada hoje em dia permite um controle no uso de defensivos, por exemplo, diminuir a intensidade dos fertilizantes e por aí vai”.

Alguns clientes entendem que por momentos as propriedades se revestem de um comportamento defensivo. Por isso a média de 5,31 e o menor desvio entre todos os comportamentos com 1,25 e uma variação abaixo das demais, com 24%. Os comportamentos defensivo e pró-ativo praticamente obtiveram o mesmo desempenho, na avaliação dos clientes, mas pela observação do pesquisador e o cruzamento de informações procedentes de tipos diferentes de stakeholders. O comportamento pró-ativo se perfila com as características das empresas em estudo.

Já na primeira afirmativa se a empresa se mostra receptiva no momento em que ocorrem problemas sociais e ambientais ocasionados por ela 38% concordam muito, 25% concordam pouco e ainda 25% concordaram totalmente. Percebe-se que o nível de concordância foi considerável, conforme relato do cliente. Na segunda consideração, a pesquisa procura compreender se os programas sociais são desenvolvidos como forma de evitar acidentes ou conflitos, como opinião os clientes afirmaram que 38% se mantiveram neutros (nem concordaram/nem discordaram).

“Tanto a Argemira quanto a Guarita, são completamente acessíveis diante de qualquer assunto, eu mesmo, várias vezes apontei para aquilo que entendia ser um problema específico na empresa, e até agradeceram por colaborar. Entendo quando as críticas são construtivas e feitas adequadamente, contribuem. Só acho que os canais para as interlocuções poderiam se ajustar”.

No acomodativo, a média foi de 4,69 o desvio padrão de 1,62 e uma variação de 35%, representam uma variabilidade moderada. Para a primeira pergunta, se as ações sociais são realizadas para cumprir às exigências legais 38% nem concordaram e também não discordaram, ficaram neutros pelo desconhecimento da informação. Na segunda abordagem, se a empresa desenvolve projetos sociais que a comunidade precisa e que são solicitados pelos governos, as percepções se dividiram em três escalas de respostas: 25% forma neutros (nem concordaram/nem discordaram), 25% concordaram pouco e também 25% concordaram muito.

Em entrevista um cliente, afirmou que projetos isolados quando ocorrem não são originados de pressão ou cobrança de qualquer ator social. Costumam privilegiar os colaboradores da empresa, ou então entre outros produtores de soja, pela sua declaração nota-se que há um hiato entre as propriedades um os *stakeholders* externos, segundo o cliente a natureza da empresa é reflexo do comportamento dos gestores.

O comportamento pró-ativo foi entendido de acordo com os clientes, como característico de RSE das propriedades analisadas, através do modelo tridimensional de Carroll (1979). A média do comportamento ficou em 5,38 e a variação em 30%, considerada alta, a pesquisa qualitativa permitiu compreender melhor a percepção dos *stakeholders* a ponto de estabelecer outro diagnóstico: para estes, ao executar procedimentos, tributários, trabalhistas e ambientais, também avaliam como atitudes de responsabilidade social. As empresas produtoras de soja têm uma importante função na economia e na sociedade, mas a sua colaboração além das obrigações jurídicas, quase não é exercida, prova disso é a lacuna que se fez entre os *stakeholders* da cadeia produtiva da soja, por isso é importante identificar, mapear e caracterizar cada integrante ou elo desta cadeia.

Se a empresa planeja e adota projetos sociais internamente ou na comunidade local por iniciativa própria, novamente uma dispersão das opiniões, 38% ficaram neutros (nem concordaram/nem discordaram), e 38% concordaram totalmente, são percepções bem antagônicas. Por último, se a empresa adota projetos contra erradicação do trabalho infantil, analfabetismo, discriminação, incentivo à cultura, etc. Concordaram totalmente 38%, e também ocorreu uma dispersão de respostas, pois 25% ficaram neutros e outros 25% discordaram pouco.

4.2.4.3 Caracterização da dimensão ações e programas de responsabilidade social

A seguir na Tabela 41, os valores das ações e programas de RSE, das propriedades Argemira e Guarita. A média de modo geral foi avaliada como alta, o desvio padrão apresenta

baixa dispersão e a variação foi baixa para três ações, moderada para uma e alta para a restante.

Tabela 41 - Valores ações e programas de Responsabilidade Social

Ações e programas \ Valores	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Consumo	6,06	1,00	16%
Meio ambiente	5,69	1,45	25%
Discriminação	6,25	0,86	14%
Segurança do produto	6,56	0,63	10%
Segurança do trabalho	5,63	2,19	39%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na sequência, o Gráfico 25 ilustra como as respostas dadas pelos clientes considerando as ações e programas de RSE das propriedades Argemira e Guarita. A escala de concordância foi bem consensual entre os *stakeholders*, como se visualiza.

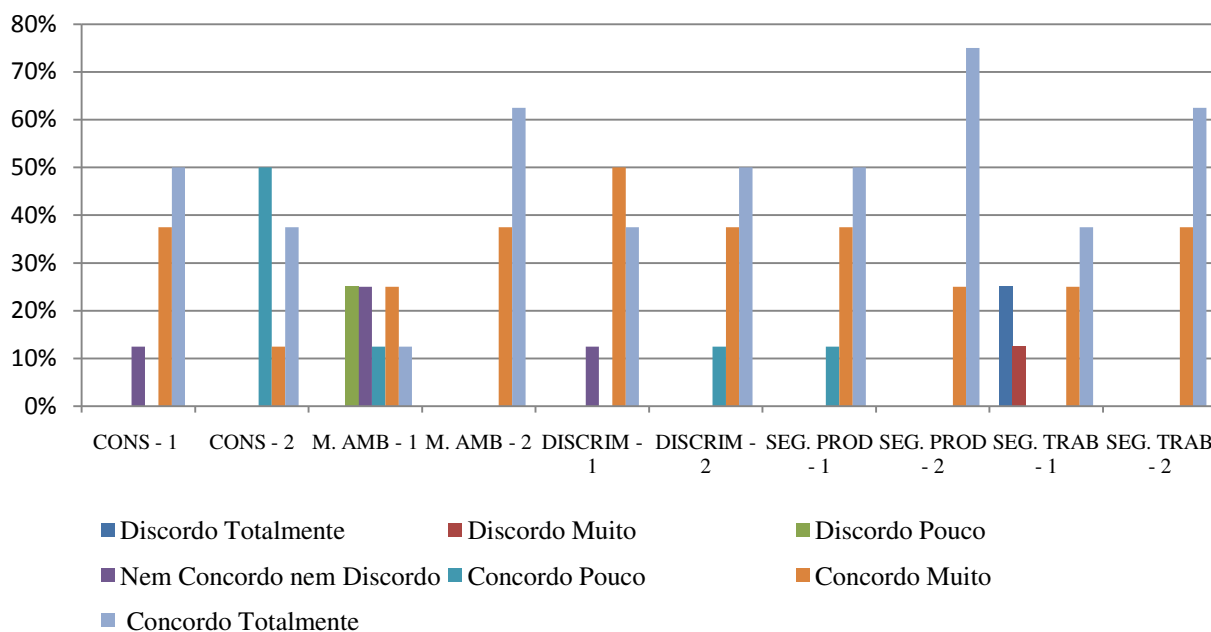


Gráfico 25 - Descrição da dimensão ações e programas/Fornecedores

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Das dez (10) variáveis de ações e programas, em sete (07) delas a escala de concordância foi total. A ação consumo foi bem avaliada pelos clientes, mais do que ninguém, são detentores das informações correspondentes. Sua média ficou em 6,06, foram baixos o desvio padrão de 1,00 e a variação das respostas com 16%. Na primeira variável, 50% concordaram totalmente e 38% concordaram muito quanto à transferência de informações necessárias aos clientes sobre as normas técnicas da soja. E a segunda variável questiona se possuem um atendimento de pós-venda, concordaram muito 50% e 38% concordaram totalmente.

“O respeito às normas técnicas de produção não é uma peculiaridade somente das empresas Argemira e Guarita, todas as outras também são perfeitas neste aspecto, e dificilmente nossa empresa aciona o pós-venda para reclamar ou algo do tipo”.

A ação meio ambiente registrou valores que não a posiciona como prioritário para as empresas com objetivo de RSE, a média de 5,69 e um desvio padrão de 1,45 e a variação de 25%, comprovam o fato. Em sua primeira afirmativa, se a empresa desenvolve projetos na comunidade para preservação do meio ambiente, a questão ficou muito fragmentada, sendo que 25% concordaram muito, se mantiveram neutros outros 25% (nem concordaram/nem discordaram), e 25% discordaram pouco. A variável posterior, se a empresa fornece informações sobre educação ambiental a clientes ou comunidade, foi respondida sob a perspectiva de baixa dispersão, em que: 63% concordaram totalmente e para 37% houve muita concordância. Pode-se dizer que para os clientes da Argemira e Guarita, a questão da educação ambiental apresentou unanimidade quanto a concordância de sua execução.

“Nossa empresa é atendida tanto pela Argemira como pela Guarita, e ambas têm a prática de informar assuntos pertinentes sobre o meio ambiente, principalmente das relações entre o homem e a natureza. Fazem questão de instruir seus colaboradores, alguns fornecedores e clientes, nem tanto a comunidade”.

“São poucos projetos de natureza social e/ou ambiental que as empresas propõe para a comunidade, primeiro que ela não manifesta interesse por isso, talvez seja necessário os gestores tomarem a iniciativa, e segundo entendo que os funcionários tenham maior interesse, já vi alguma ação bem pontual de preservação do meio ambiente para a comunidade, mas ficou nisso. Acho que foi o plantio de árvores em áreas degradadas do município”.

A ação discriminação foi a segunda melhor avaliada pelos clientes. Sua média foi de 6,25 e o desvio padrão de 0,86, considerado muito baixo, e também sua variação de 14%. As quatro empresas aqui analisadas, no que se refere à ação discriminação, foram muito bem avaliadas por todos os *stakeholders*, por ser uma característica marcante dos gestores a cobrança por um ambiente cordial, e de tolerância entre todos.

A variável, que indaga se é de seu conhecimento que não existem barreiras à contratação de pessoas com mais de 45 anos de idade ou por outra razão, concordaram muito 50% e ainda 38% concordaram totalmente. Na próxima variável da ação discriminação, se desconhecem ações de discriminação social, racial, sexual e religiosa entre os funcionários da empresa ou da relação com outros *stakeholders*, 50% concordaram totalmente e para 38%, concordaram muito. De fato, foi observado *in loco*, que não somente nas empresas que têm o programa Soja Plus, como também nas empresas que não adotaram o mesmo programa, a ação discriminação é considerada elemento crucial para o bom desenvolvimento de todas as etapas produtivas, pois há uma necessidade de convívio intenso entre os funcionários e

também com outros *stakeholders*, sobretudo, por que além das práticas laborais, o contato social, pessoal e familiar é significativo, já que praticamente todos moram nas propriedades, ou em alojamentos ou casas destinadas para as famílias.

Igualmente às empresas Argemira e Kaiser, que não optaram pela adesão ao programa Soja Plus, a segurança do produto foi a ação melhor avaliada pelos clientes com 6,56 de média, o desvio padrão foi de 0,63 e um coeficiente de variação de 10%, considerados com baixa dispersão das respostas, como é observado no Gráfico 26.

Quanto à pergunta se o produto não oferece riscos à saúde dos consumidores, 50% concordaram totalmente e 38% concordaram muito. E por último, a segunda variável questiona se a empresa atende às normas de excelência do padrão de qualidade do produto, 75% dos clientes concordaram totalmente e 25% concordaram muito. Foi constatado que os clientes além de concordarem homogeneamente na qualidade do produto fornecido pelas empresas, apresentam muita confiança com os procedimentos técnicos e produtivos empregados no cultivo da soja das duas consideradas por eles, como parceiras. Inclusive, confiam e cobram, uma estratégia adotada para minimizar os impactos ambientais e sociais da atividade da sojicultora.

“A qualidade e segurança do produto é uma questão de padronização, se não está de acordo com as especificações exigidas, não compramos, além disso, a relação de confiabilidade é muito forte entre todos. O tabu que existe, e vem sendo minimizado ano a ano, diz respeito a soja transgênica. Porém, este é um caminho sem volta, o mundo precisa de alimento, e tenho a convicção que não há o menor risco à vida”.

De acordo com a análise dos clientes da Argemira e da Guarita, a segurança do trabalho foi relatada como o pior dos resultados envolvendo as ações e programas de RSE, de acordo como o modelo de Carroll (1979). A resposta média da ação foi de 5,63 com um considerável desvio padrão de 2,19 e conseqüente alta variação de 39%. Na verdade a primeira variável apresentada para refletir o posicionamento dos *stakeholders* para a ação segurança do trabalho apresentou uma escala polarizada entre a discordância e a concordância. Já para a segunda variável, houve uma concentração das respostas na escala de concordância, tais constatações podem ser verificadas no Gráfico 25.

Se nos últimos dois (02) anos não houve acidentes com os colaboradores da empresa nas operações do trabalho, os clientes perceberam da seguinte forma a primeira variável: 38% concordaram totalmente e ainda 25% concordaram muito, fato que retrata um bom nível de concordância entre os *stakeholders*, mas, é preciso refletir que para 25% a discordância foi total e para outros 13% discordaram muito. Como se trata de um tema extremamente relevante que é a segurança do trabalho, afinal, são vidas envolvidas em uma atividade

econômica que apresenta significativos riscos, é preciso no mínimo considerar tais resultados, diante disso um *stakeholder* fez a seguinte reflexão.

“Todos os EPI’s são disponibilizados aos funcionários, mas tenho conhecimento da intoxicação de alguns durante ou após a aplicação dos defensivos agrícolas. Muitas vezes leva tempo até se manifestar ou acusar o produto químico no organismo da pessoa, por isso, existe a falsa impressão de que não ocorrem acidentes”.

Como já foram devidamente debatidas neste estudo, as vitimizações principalmente com os trabalhadores, estão relacionadas com o uso intensivo dos defensivos agrícolas, ou agrotóxicos como preferem designar a sociedade, talvez seja a maior crítica direcionada aos produtores de soja, o emprego em larga escala dos químicos. A argumentação dos sojicultores se respalda na inviabilidade da atividade, sem a aplicação dos insumos no controle de doenças, pragas e outras infestações.

E para finalizar a análise da ação segurança do trabalho, a segunda variável procura saber se os funcionários utilizam equipamentos de proteção para realizar suas atividades no trabalho, e 63% concordaram totalmente e 37% concordaram muito. De acordo com um *stakeholder*, as tarefas exercidas pelos funcionários exigem o uso permanente dos EPI’s, seja no campo, oficinas, silos e armazéns, aplicação de defensivos, a negligência de seu uso pode acarretar em graves acidentes.

“A fiscalização é muito rígida e as etapas de produção da soja se caracterizam por processos perigosos. A gestão cobra intensivamente o uso dos EPI’s, primeiro pelo zelo á vida dos colaboradores e depois por desdobramentos no ministério do trabalho que podem prejudicar a produção.”.

A seguir a Figura 42 mostra o cubo tridimensional das empresas Argemira e Guarita, na ótica dos clientes.

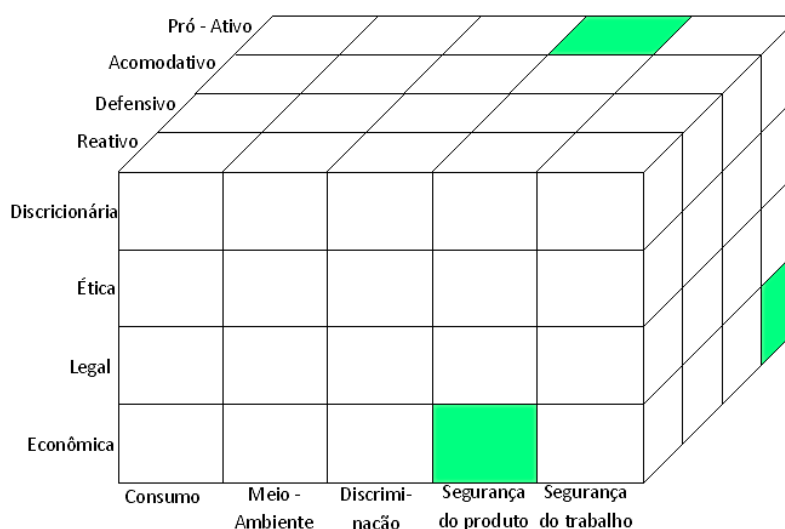


Figura 42 - Cubo tridimensional/Cientes
Fonte: Dados da pesquisa adaptado de Carroll (1979)

4.2.5 Análise da percepção dos *stakeholders*: propriedades Soja Plus - Comunidade

Assim como nas propriedades Alto Alegre e Kaiser, os *stakeholders* representados pela comunidade, das propriedades Soja Plus Argemira e Guarita possuem pouco conhecimento de suas ações e projetos sociais, e até mesmo da existência dos mesmos. A investigação da percepção do referido público, buscou compreender o seu grau de entendimento e conhecimento das práticas de RSE das empresas em questão. Na sequência, tem-se o delineamento das respectivas dimensões, a categoria de responsabilidade social se coloca como a primeira a ser caracterizada.

4.2.5.1 Caracterização da dimensão categorias de responsabilidade social

O Gráfico 26 ilustra como as opiniões foram distribuídas entre as escalas de respostas, nas devidas variáveis das categorias econômica, legal, ética e discricionária. Embora apresente leve semelhança com as propriedades que não adotaram o programa Soja Plus quanto às respostas dadas nesta dimensão pela comunidade, as propriedades Argemira e Guarita apresentaram escalas de discordância nas categorias ética e discricionária, enquanto nas categorias econômica e legal, o entendimento foi de concordância.

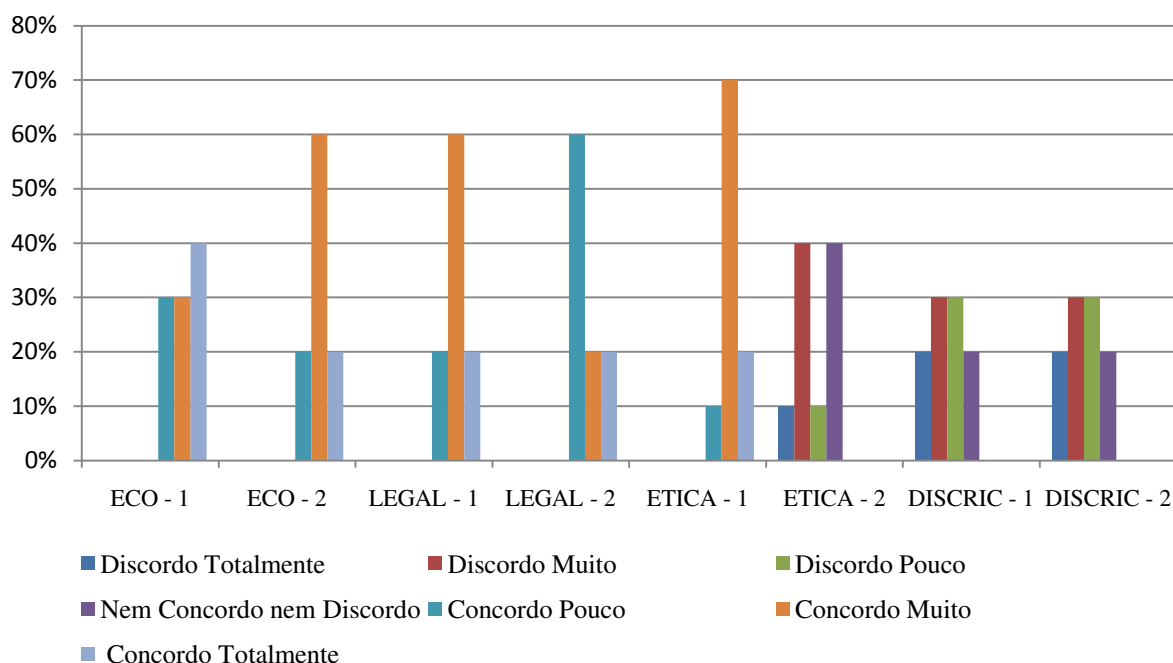


Gráfico 26 - Percepção da dimensão categorias/Comunidade
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A Tabela 42 demonstra claramente como as categorias econômica e legal são bem credenciadas pela comunidade, e como as demais, ética e discricionária, apresentaram um desempenho crítico. A dimensão se caracterizou por considerável dispersão das opiniões,

muito em função das avaliações dadas à categoria discricionária, justamente pelo desconhecimento ou negação às ações e/ou projetos sociais.

Tabela 42 - Valores das categorias de Responsabilidade Social

Valores Categorias	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Econômica	6,05	0,76	13%
Legal	5,80	0,77	13%
Ética	4,45	1,90	43%
Discricionária	2,50	1,05	42%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A categoria econômica foi a melhor avaliada na ótica da comunidade, sua média foi de 6,05 e o desvio padrão em 0,76, e uma variação também considerada baixa com 13%, situação que credencia a categoria econômica como bem avaliada pela maioria dos *stakeholders* abordados. O reflexo da boa performance da categoria econômica de todas as propriedades analisadas neste estudo pelos grupos de stakeholders, se materializa nos bons resultados e indicadores do agronegócio frente a economia brasileira, especificamente da cadeia produtiva da soja, como já foi diagnosticado neste estudo.

Tal afirmação pode ser confirmada diante da primeira variável, ao investigar se a soja comercializada é de qualidade e atende aos requisitos dos clientes, e 40% concordaram totalmente, já 30% concordaram muito e outros 30% concordaram pouco. A questão obteve homogeneidade quanto à sua concordância, situação que se assemelha à percepção dos próprios clientes.

Já a segunda variável aborda se as transações comerciais são realizadas de modo satisfatório para produtores, fornecedores e clientes, 60% concordaram muito com a assertiva. A categoria econômica apresentou boa percepção da comunidade, sobretudo, pelo conhecimento mesmo que superficial do assunto.

“É muito raro que encontrar um produtor de soja em situação de dificuldade econômica, claro que em tempos de vacas magras tudo fica mais complicado para todos, mas a atividade da sojicultora é muito organizada, estruturada e principalmente, planejada, e isso se reflete para todos aqueles envolvidos no negócio, direta e indiretamente”.

A categoria legal segundo a comunidade, também atende aos preceitos da RSE. Os resultados comprovam que as duas categorias, a econômica e a legal, correspondem à tese elaborada por Carroll (1991), de que a prioridade percorre uma escala hierárquica de responsabilidade social. Até o momento, todos os *stakeholders* envolvidos na pesquisa das quatro (04) propriedades opinaram com concordância em relação às variáveis propostas sobre

os aspectos legais de RSE. A média atribuída à categoria legal foi de 5,80 com um desvio padrão de 0,77 e baixa variabilidade de 13%.

Para tanto, a primeira variável da categoria legal respondida pela comunidade em relação às propriedades Argemira e Guarita, entenderam que 60% concordam muito se a soja está de acordo com as normas de padronização exigidas pelo mercado, inclusive normas de etiquetagem e qualidade. Já a segunda variável, ao questionar se a empresa desenvolve suas atividades seguindo as legislações ambiental e trabalhista (contratação e demissão), se adequando a elas, bem como em relação à legislação que trata dos direitos indígenas, obteve como resposta que 60% concordam pouco com a situação. Pelas respostas dadas aos questionários e aqueles que foram entrevistados, embora se perceba certo nível de concordância, a percepção da comunidade transpareceu certa dúvida.

“Quanto ao aspecto trabalhista não tenho dúvidas que todos os procedimentos são seguidos criteriosamente, mas tenho receios ao cumprimento da legislação ambiental por completo, e mais ainda sobre a legislação sobre os direitos indígenas, não há conflitos detonados aqui na região, mas sabe-se da indisposição dos produtores em relação aos índios e seus direitos”.

Já a categoria ética não foi tão bem percebida pelos *stakeholders*. A relação entre as empresas e a comunidade é caracterizada pela distância de suas relações, o que dificulta ainda mais sua percepção como as propriedades se posicionam frente às questões éticas de RSE. Inferior às demais categorias, a média da ética foi de 4,45 e o desvio padrão de 1,90 e a variação de 43%, representam a dificuldade em opinar sobre o assunto, provocando certa dispersão das respostas.

A afirmativa que procura entender se a integridade física e moral dos funcionários, fornecedores, clientes e comunidade são respeitadas, obteve como resposta 70% que concordaram muito, e 20% concordaram totalmente. Se a empresa possui e divulga seu código de ética, provocou uma dispersão de respostas e as concentrou na escala da discordância, pois, 40% discordaram muito, se mantiveram neutros (nem concordam/nem discordam) foram outros 40%, para 10% a discordância foi total e também 10% discordaram pouco. Este resultado sinaliza ao mesmo tempo desconhecimento e negação do tema, pois sua formalização ainda é tratada como pauta secundária, restringindo seus aspectos numa convenção informal.

Com exceção do público interno e daqueles que têm uma relação comercial e econômica, a categoria discricionária apresentou resultados de RSE muito abaixo diante das demais, quer dizer, a prática do voluntariado circunscrito às ações e projetos sociais ainda está distante das principais prioridades das empresas analisadas neste estudo, já é possível

diagnosticar que atividades econômicas da agropecuária, particularmente da sojicultora, encontra-se em um estágio muito precoce de RSE.

A média das propriedades Argemira e Guarita no enquadramento da comunidade ficou bem abaixo, com 2,50 e seu desvio padrão com 1,05 e variação de 43%, determinam o quanto esta categoria ainda necessita ser apreciada e incentivada pelos *stakeholders* configurados em diversos grupos de interesse. Neste caso específico, nenhuma resposta foi direcionada para a escala de concordância.

Ao buscar compreender se a empresa desenvolve projetos sociais ou ambientais na comunidade na qual se insere, na primeira variável 30% discordaram muito, 30% discordaram pouco e ainda 20% discordaram totalmente. A segunda variável questiona se a empresa desenvolve alguma campanha e/ou atividade na comunidade que melhore a qualidade de vida e o convívio das pessoas, e se há abertura para atender a comunidade. O resultado foi espelho da primeira variável, em que 20% discordaram totalmente, 30% discordaram muito e 30% discordaram pouco.

“A atitude da empresa para melhorar a qualidade de vida da comunidade através de projetos sociais não existe, não estou cobrando nada, apenas confirmando a realidade do assunto. Sinceramente não sei se a empresa tem obrigação em ajudar a população, acho até que seria uma boa oportunidade em contribuir para melhorar a vida de determinadas pessoas”.

De fato, por meio das observações estabelecidas e do cruzamento de depoimentos entre os *stakeholders*, a categoria discricionária apresenta menor relevância entre todas elencadas neste estudo. Existe muita confusão o que realmente se entende por ações e projetos sociais, sua finalidade e alcance, para que se propõe como desenvolvê-los e para quem realmente interessa. E com maior ênfase, os gestores compreendem ser uma função governamental e das Organizações não Governamentais (ONG'S).

4.2.5.2 Caracterização da dimensão comportamento e respostas de responsabilidade social

A dimensão comportamento e respostas de responsabilidade social, das empresas Argemira e Guarita, apresenta na Tabela 43 seus respectivos valores, em conformidade com a opinião da comunidade. Houve neste caso também, uma divisão de percepções causada principalmente e novamente, pelo desconhecimento da postura das empresas frente às determinadas situações.

Tabela 43 - Valores de comportamento e repostas de RSE

Comportamento e repostas	Valores		
	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Reativo	5,00	1,12	22%
Defensivo	4,55	1,15	25%
Acomodativo	3,35	1,14	34%
Pró-ativo	3,30	1,30	39%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O Gráfico 27 espelha os resultados encontrados na Tabela 43 de uma forma ilustrativa. As repostas se encontram concentradas em torno da escala da neutralidade (nem concordo/nem discordo). O comportamento das empresas produtoras de soja e sua responsividade ainda é um campo estranho ao entendimento da comunidade.

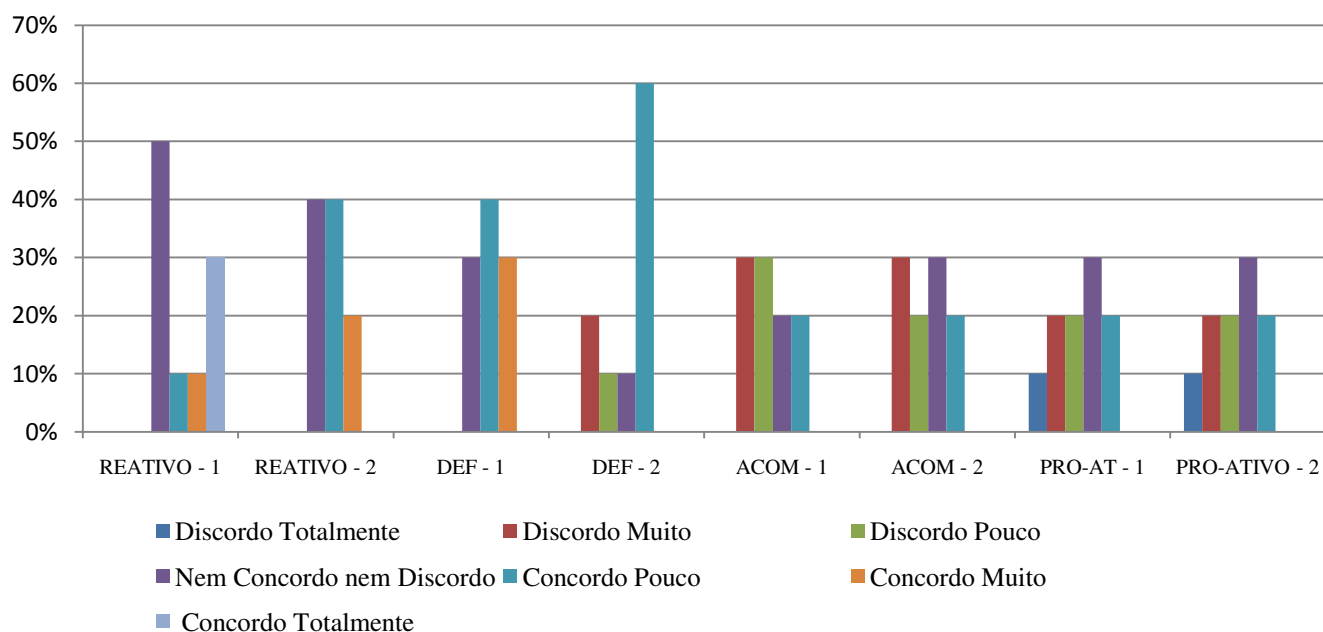


Gráfico 27 - Percepção da dimensão comportamento e repostas/Comunidade

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O comportamento reativo foi identificado pela comunidade como aquele que representa as empresas de acordo com o foco de RSE, pela perspectiva do modelo de Carroll (1979). Segundo os representantes da comunidade, o comportamento das empresas em questão, se configura como reativo frente as suas repostas em determinadas circunstâncias. Sua média foi a mais alta entre todos com 5,00, tanto o desvio padrão como a variação foram os mais baixos, com 1,12 e 22% respectivamente.

Os *stakeholders* responderam da seguinte forma quando a primeira variável do comportamento questionou se a empresa desenvolve ações sociais após reclamações da comunidade: 50% se mantiveram neutros (não concordam/não discordam), e 30%

concordaram totalmente, complementando com 10% que concordaram muito e outros 10% que concordaram pouco, vale ressaltar a ausência de discordância. Em seguida a segunda variável questionou se os projetos sociais são feitos para diminuir os impactos negativos que as empresas podem causar no ambiente ou na comunidade. Não concordaram e nem discordaram 40%, e concordaram pouco com a afirmativa 40%.

“Entendo que quando seu gestor toma alguma decisão que envolva benefícios para a população, é por que algum problema foi identificado ou está preste a acontecer, a preocupação principal, senão a única, é em relação aos negócios da soja”.

Na sequência, o comportamento defensivo foi determinado com uma média de 4,55 e desvio padrão de 1,15, já a variação das respostas se fixou em 25%. A partir deste nível de comportamento a comunidade começou a discordar como as empresas respondem dadas as variáveis. Foi constatado que esse grupo de *stakeholder* não possui profundidade das situações colocadas na atividade produtiva da soja, tais como: o processo de produção da cultura e suas características intrínsecas, a relação das empresas com os recursos naturais, e a compreensão da interconexão dos elos da cadeia produtiva da soja.

Com isso, a primeira variável procura saber se a empresa se mostra receptiva no momento em que ocorrem problemas sociais e ambientais ocasionados por ela, e 40% concordaram pouco com a situação. Mas, 30% concordaram muito e ainda 30% se mostraram neutros (nem concordam/nem discordam).

E finalmente no aspecto defensivo, a segunda variável perguntou se os programas sociais que são desenvolvidos como forma de evitar acidentes ou conflitos com os *stakeholders* envolvidos. Houve muita dispersão das respostas neste quesito, porém, foi identificado na escala o maior percentual das respostas quando 60% disseram concordar pouco. Entretanto as respostas da comunidade se dispersaram também para a escala da discordância, com 20% discordando muito e 10% discordando pouco.

Os resultados do comportamento acomodativo verificaram que na ótica da comunidade as empresas Argemira e Guarita não apresentam foco de RSE nessa situação, a média de 3,35 ficou abaixo dos dois comportamentos já descritos, e o desvio padrão de 1,14 e a alta variação das respostas com 34%, certificam esta constatação. Logo quando se questiona se as ações sociais são realizadas para cumprir a legislação, tanto a escala que discorda muito e pouco obtiveram 30% cada um. E a segunda variável do comportamento, indagou se a empresa desenvolve projetos sociais que a comunidade precisa e que são solicitados pelos governos, neste ponto também se verificou uma homogeneidade de respostas, em que 30% ficaram neutros (nem concorda/nem discorda) e 30% discordaram muito.

Para a comunidade há um descompasso entre suas necessidades e os objetivos das empresas pelas quais ela se relaciona, e há o reconhecimento que a situação persiste pela falta de interesse da população em se aproximar, e da negligência por parte das empresas com os interesses e preocupações da comunidade.

“As iniciativas deveriam partir de lado a lado, não vejo interesse da população em participar mais de uma atividade que é muito importante para o município, mas também não há reciprocidade dos produtores em contribuir e melhorar a vida do cidadão. Até onde sei, não existem ações, projetos, iniciativas ou propostas sociais em direção à comunidade”.

O comportamento pró-ativo assim como nas outras empresas não adeptas ao programa Soja Plus, foi avaliado como o pior entre os demais comportamentos, isso quer dizer que definitivamente não é foco ou característica de RSE, sob as considerações estabelecidas no modelo de Carroll (1979). A média encontrada foi de 3,30, o desvio padrão de 1,30, maior entre todos, e também elevada variação de 39%, retratam um perfil que não configura iniciativas antecipadas em face de situações de conflito e outras perturbações no setor.

A primeira pergunta tem como objetivo entender se a empresa planeja e adota projetos sociais internamente ou na comunidade local por iniciativa própria, e 30% nem concordaram e também não discordaram, apresentaram uma posição de neutralidade, e de um lado 20% concordaram pouco, e do outro ponto de vista 20% discordaram pouco também.

Com uma opinião semelhante das respostas anterior, a comunidade quando questionada pela segunda variável, se a empresa adota projetos sociais contra erradicação do trabalho infantil, analfabetismo, discriminação, incentivo à cultura, ou outros, internamente ou na comunidade local, entendeu assim: para 30% nem concordam e nem discordam, 20% concordaram pouco e 20% discordaram pouco também.

4.2.5.3 Caracterização da dimensão ações e programas de responsabilidade social

Os valores referentes à percepção da comunidade quanto à dimensão das ações e programas de RSE das empresas Argemira e Guarita, estão expressos na Tabela 44.

Tabela 44 - Valores ações e programas de Responsabilidade Social

Valores Ações e programas	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Consumo	6,35	0,75	12%
Meio ambiente	4,00	1,38	34%
Discriminação	5,60	1,14	20%
Segurança do produto	4,85	1,09	22%
Segurança do trabalho	5,20	1,15	22%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O Gráfico 28 possibilita compreender como as respostas emitidas pelos *stakeholders* se distribuíram ao longo das escalas de discordância e concordância. É possível perceber que os atores escolheram como resposta majoritária, concordar muito com as variáveis propostas.

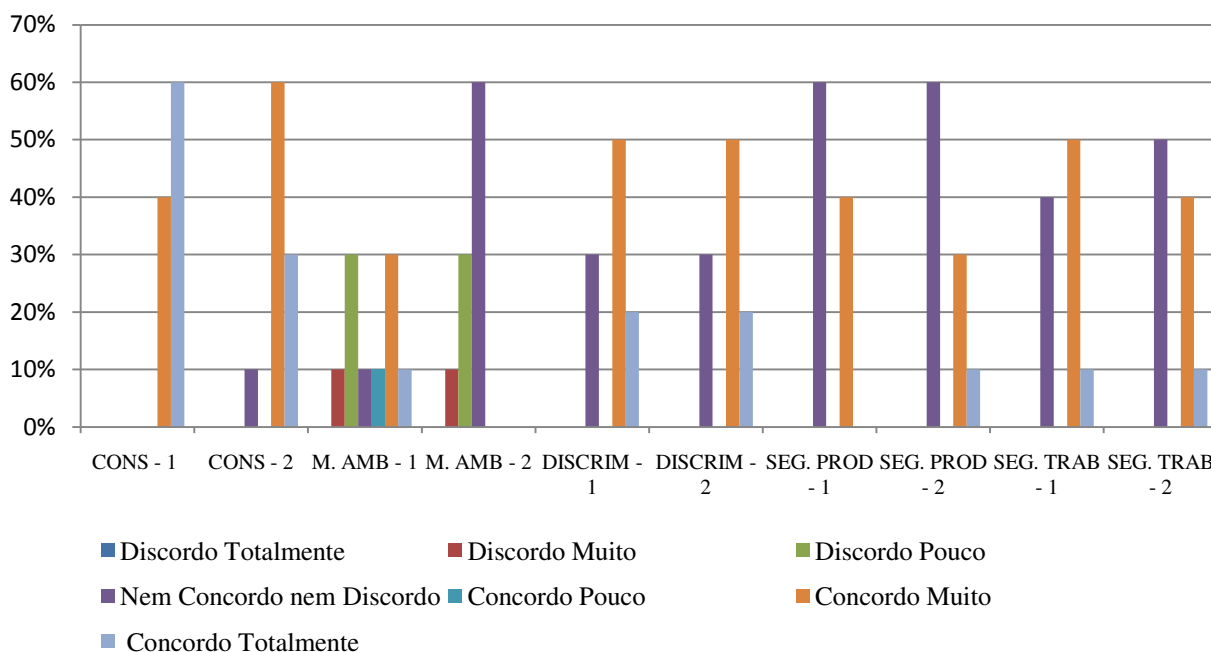


Gráfico 28 - Percepção da dimensão ações e programas/Comunidade
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Semelhantemente às propriedades que não acolheram o programa Soja Plus, a comunidade percebeu também que as propriedades Argemira e Guarita, canalizam seus esforços nas ações e programas de consumo. A média foi superior às demais em 6,35 e o desvio padrão ficou com um valor de 0,75 assim como a variação expressou baixo valor de 12%.

Mesmo não possuindo grande conhecimento das ações firmadas pelas empresas, a comunidade avaliou positivamente as afirmações de consumo. Se a empresa apresenta e transfere adequadamente as normas técnicas do produto, 60% concordaram totalmente com a ação desenvolvida, e 40% concordaram muito. E em segundo momento, foi questionado à comunidade se a empresa possui um atendimento pós-venda, no mesmo sentido a ação também foi bem percebida, pois, 60% concordaram muito e ainda 30% concordaram totalmente. Na verdade todos os aspectos que envolvem o produto final e o modo de relacionamento das empresas produtoras de soja com o mercado, são estruturados de modo a oferecer segurança aos clientes e consumidores. A APROSOJA realiza um importante trabalho de esclarecimento quanto às normas técnicas e produtivas exigidas no cultivo da soja

e apresenta um canal aberto para todos os esclarecimentos possíveis à comunidade pertinentes à diversos assuntos de interesse, isso como associação representativa de seus associados.

O assunto que desperta maior polêmica e tensão entre a sociedade e os produtores de soja, sem sombra de dúvidas, são os aspectos relacionados ao meio ambiente. Ao analisar as ações e programas de RSE das empresas Argemira e Guarita, a comunidade envolvida na pesquisa entendeu ser o meio ambiente o último foco desta dimensão. Tanto que a média das respostas foi a menor, com 4,00 e sua dispersão foi considerada como a maior entre todas, como demonstrado pelo desvio padrão de 1,38 e uma variabilidade das respostas de 34%.

A primeira variável de meio ambiente pergunta se a empresa desenvolve projetos na comunidade para preservação do meio ambiente. A opinião dos entrevistados ficou muito dividida ou dispersa, sendo que 30% concordaram muito e 10% concordaram totalmente, de outra forma 30% discordaram pouco e ainda 10% discordaram muito. Todas as escalas de respostas foram assinaladas, com exceção da discordo totalmente.

“Discordo dessa afirmação. Nunca ouvi falar de iniciativas como essa. Pode ser que algo parecido foi executado nas delimitações da empresa e não foi divulgado, e afirmo também que eles não têm essa preocupação”.

“Não sei se configura como projeto, mas algumas cartilhas e palestras foram realizadas na cidade para discutir a produção da soja e os problemas que podem surgir no meio ambiente. Houve também um dia de plantio de árvores em locais assoreados e degradados”.

Para um membro da comunidade e da empresa, muitas das informações que são repassadas a respeito das empresas sojicultoras, são transmitidas e absolvidas por meio dos veículos de comunicação como jornais, noticiários e reportagens televisivas, programas de rádio e outras fontes. São fontes secundárias que em algumas circunstâncias não refletem concisamente a realidade dos fatos. É preciso encurtar a distância entre as empresas produtoras de soja, neste caso específico, a Argemira e Guarita devem trabalhar melhor a interlocução dos assuntos que interessam à sociedade, mas também, a comunidade deve se despertar do estado de alienação e possibilitar maior envolvimento com a atividade que em certo sentido sustenta economicamente a região.

Depois das ações e programas de consumo, a discriminação foi a segunda melhor avaliada e entendida pela comunidade como foco de RSE pelas empresas Argemira e Guarita. A média de 5,60 configura tal realidade, já o desvio padrão de 1,14 e a variação de 20% confirmam moderada dispersão.

A primeira pergunta procurou entender se é do conhecimento da comunidade de que não existem barreiras à contratação de pessoas com mais de 45 anos de idade ou por outra

razão. A escala de resposta mais representativa foi que, concordaram muito 50% e mais 20% concordaram totalmente. A escala de indecisão ou neutralidade ainda obteve 30%. Há um entendimento que a importância ou critério dado à contratação de funcionários envolve outros valores como competência para a área pretendida, disponibilidade de tempo e horário, dedicação e espírito de grupo, e disposição para o aprendizado, são apontamentos feitos por membros da comunidade que têm parentes ou amigos nas empresas Argemira e Guarita, e pelos gestores das mesmas.

Quando questionados se eles desconhecem ações de discriminação social, sexual, religiosa ou racial entre os funcionários da empresa ou com demais *stakeholders*, 50% concordaram muito e para 20% concordaram totalmente, outros 30% ficaram neutros, pois não concordaram e nem discordaram.

“A não ser que tenha ficado sob sigilo de justiça, desconheço qualquer ação discriminatória dessa natureza. Pelo que sei, o ambiente é muito favorável ao relacionamento saudável”.

A respeito das ações e programas de RSE que envolvem a segurança do produto, do ponto de vista da comunidade, encontram limitadas e restritas informações sobre o tema proposto. A média das respostas se posicionou em 4,85, enquanto o desvio padrão e variação das respostas foram respectivamente 1,09 e 22%.

Se a soja produzida incorre em algum risco à saúde dos consumidores, a variável obteve a seguinte resposta: 60% não concordaram e também não discordaram, e 40% concordaram muito. Essa discussão como em outros momentos deste estudo, ainda desperta muita dúvida, no qual afirmam que somente as pesquisas poderão estabelecer uma segurança do alimento ou não. Dois pontos provocam certa polêmica: o cultivo da soja transgênica, e a intensidade no uso de química como procedimento de defesa vegetal.

“A gente confia desconfiando. Não sei até que ponto a modificação genética da soja e o uso exacerbado dos agrotóxicos fazem mal à saúde. O governo, por meio da Embrapa, universidades e outros órgãos de pesquisa devem intensificar as pesquisas nessa direção”.

A segunda afirmativa apresentou um resultado levemente favorável, com maior nível de concordância. Se a empresa atende às normas de excelência do padrão de qualidade do produto, a comunidade entendeu que 60% não concordaram e também não discordaram, cenário parecido com a questão anterior, 30% concordaram muito e 10% concordaram totalmente. Foi observado que as informações restritas à qualidade da soja, bem como suas especificações técnicas, são desconhecidas em sua grande parte dos *stakeholders* comunidade.

As empresas adotam uma postura de informação concentradas nos clientes e demais consumidores, por isso a escala de neutralidade que se mescla ao desconhecimento e dúvidas se sobressai.

Para finalizar a dimensão das ações e programas de RSE das empresas Argemira e Guarita, a segurança do trabalho na opinião da comunidade ficou em uma situação intermediária como foco de estratégia, como pode ser observado pela média de 5,29 e a dispersão das repostas credenciada por um desvio padrão de 1,15 e variação de 22%.

Se nos últimos 2 anos não houve acidentes com os colaboradores da empresa nas operações do trabalho, a comunidade expressou a seguinte opinião: 50% concordaram muito e 40% não concordam e nem discordam. Desperta alguma preocupação, pois o assunto é de notória importância para ser fragmentado em opiniões difusas, quer dizer, esperava-se certa homogeneidade de respostas favoráveis ao tema segurança do trabalho.

Já a segunda variável pergunta se os funcionários utilizam equipamentos de proteção para realizar suas atividades no trabalho, e no mesmo sentido o desconhecimento e dúvida diante da ação de RSE se fez presente. Para 50% a percepção foi de neutralidade, pois não concordaram e tão pouco discordaram, e concordaram muito com a assertiva 40%.

“Como não conheço pessoalmente a empresa, meu conhecimento sobre o assunto é de ouvir falar, através de um amigo ou conhecido que trabalham lá. Hoje em dia dificilmente acontecem acidentes, pelo que sei o investimento em equipamentos de segurança e a cobrança pelo uso deles é muito grande, a empresa não quer correr o risco de ver acidentados seus funcionários e levar uma pesada multa”.

Com isso o cubo tridimensional das empresas Argemira e Guarita, na percepção do *stakeholder* comunidade, ficou configurado conforme a Figura 43. Todas as dimensões de RSE adequadas ao modelo de Carroll (1979), se assemelharam as empresas já analisadas neste estudo que não implantaram o programa Soja Plus: categoria econômica, comportamento e resposta reativo, e por último, a ação e programa consumo.

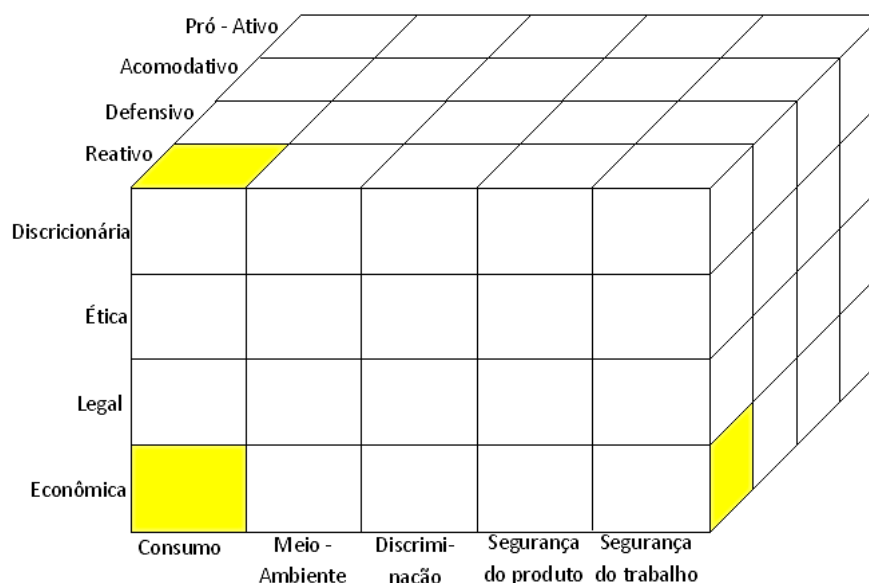


Figura 43 - Cubo tridimensional/Comunidade
Fonte: Dados da pesquisa adaptado de Carroll (1979)

4.2.6 Análise da percepção dos *stakeholders*: propriedades Soja Plus - Governo

O Governo, próximo grupo de *stakeholders* selecionado para descrever e analisar as propriedades adequadas ao programa Soja Plus, possui maior conhecimento e familiaridade em relação às questões que envolvem a atividade, nos aspectos da produção, da sociabilidade dos atores inseridos no sistema, nas particularidades ambientais e também quanto às ações e projetos sociais desenvolvidos por elas. Apresentam como características principais, uma faixa etária acima dos 50 anos, são hegemonicamente do sexo masculino e com elevado nível de instrução, e, sobretudo, desempenham suas funções de tal forma que os permitem ter relacionamento direto com as empresas.

4.2.6.1 Caracterização da dimensão categorias de responsabilidade social

A Tabela 45 identifica os valores estabelecidos pelo governo quanto às categorias de RSE. É pertinente considerar que a econômica, legal e ética, apresentaram valores mais homogêneos entre si, enquanto a discricionária foi compreendida com pouco foco de RSE e considerável heterogeneidade de opiniões.

Tabela 45 - Valores das categorias de Responsabilidade Social

Valores Categorias	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Econômica	4,95	1,32	27%
Legal	5,05	1,28	25%
Ética	4,75	1,59	33%
Discricionária	3,50	1,61	46%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A distribuição das respostas dadas pelo governo está representada no Gráfico 30, entre as escalas de discordância e concordância. Ao verificar simultaneamente os valores da Tabela 45 e a performance das respostas contidas no Gráfico 29, constatou-se que a segunda variável das categorias econômica, legal, ética e discricionária (ECO - 2, LEGAL - 2, ÉTICA - 2 e DISCRIC - 2) apresentaram opiniões divididas que não se justificam pelo desconhecimento do assunto pelos *stakeholders*, e sim pela forma difusa como as empresas apresentam as devidas informações.

Considerando a pirâmide de Carroll (1991), as unidades produtivas Argemira e Guarita que seguem o programa Soja Plus, se atentam prioritariamente aos aspectos econômicos, legais e éticos, com ênfase bem reduzida nas características discricionárias.

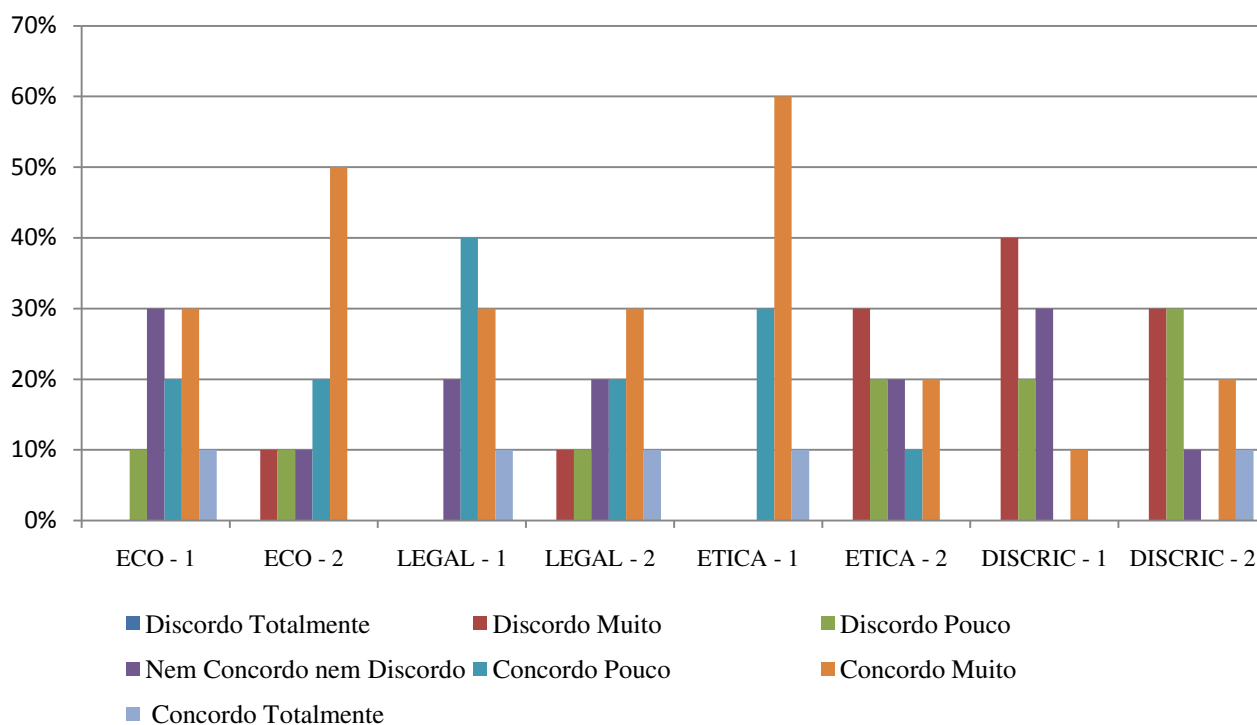


Gráfico 29 - Percepção da dimensão categoria: Governo
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A categoria econômica não foi considerada pela ótica do governo como principal abordagem de RSE pelas empresas. Apresentou uma média de 4,95 e baixo desvio padrão de 1,32 e moderada variação de 27%. A primeira variável considera se a soja comercializada é de qualidade e atende aos requisitos dos clientes. A questão ficou dividida, onde 30% concordaram muito e outros 30% se mostraram neutros (nem concordaram/nem discordaram). No segundo questionamento da categoria, se as transações comerciais são realizadas de modo satisfatório para produtores, fornecedores e clientes, assim como nas propriedades que não adotaram o programa Soja Plus, as opiniões do governo se dividiram entre as escalas de

respostas, 50% concordaram muito, 20% concordaram pouco, e com o mesmo percentual de 10% para as escalas nem concordam/nem discordam, discordam pouco e discordam muito.

Embora o nível de concordância seja o mais efetivo, ainda sim ocorreram divergências na categoria econômica, principalmente na variável que trata da satisfação das transações econômicas e comerciais.

“Quanto as duas empresas, não tenho 100% de certeza dos padrões de qualidade exigidos pelo mercado, todo ano uma variedade nova de soja é utilizada e isso dificulta nossa compreensão, já em relação as transações acredito que todos ganham, não em proporções iguais”.

A categoria legal foi a melhor avaliada pelo governo, logo as empresas se identificaram com as características de RSE pelo modelo de Carroll (1979). O governo afirmou que é impossível exercer qualquer atividade econômica que não esteja em consonância com o rito da legalidade, na sojicultura a exigência é ainda maior pelas peculiaridades com o meio ambiente, uso de produtos químicos e por se tratar da produção de gênero alimentício. Diante disso, a média foi de 5,05, o menor desvio padrão com 1,28 e variação de 25%, considerada moderada pelos padrões estabelecidos.

Na percepção do governo, a primeira variável da categoria ao perguntar se a soja está de acordo com as normas de padronização exigidas pelo mercado, inclusive normas de etiquetagem e qualidade, 40% concordaram pouco e 30% concordaram muito, foi majoritariamente superior a escala de concordância. E a última questão que investiga o assunto, abordou se a empresa desenvolve suas atividades seguindo as legislações ambiental e trabalhista (contratação e demissão), se adequando a elas, bem como em relação à legislação que trata dos direitos indígenas. O Gráfico 29 caracteriza uma divisão considerável de opiniões, embora 30% tenham concordado muito e 20% concordado pouco.

Tanto para as empresas adeptas ao programa Soja Plus, como também para as que não têm o programa como política de gestão, os representantes do governo selecionados por este estudo, pertencem a instituições que acompanham de perto o dia a dia das mesmas, seja na fiscalização das condições de trabalho (Ministério do Trabalho), nas condições fitossanitárias da produção da soja (Instituto de Defesa Agropecuária do Estado de Mato Grosso/INDEA), no desenvolvimento de pesquisas da soja (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária/EMBRAPA) ou na concessão de crédito (Banco do Brasil), e esse perfil respalda completamente se as empresas atuam na legalidade ou não, como foi apurado em entrevista de seus representantes.

“As empresas Argemira e Guarita atuam na legalidade até onde vai meu conhecimento, pois sem o devido respaldo legal, não conseguem ter acesso a linhas de crédito, licenças para operar a estrutura produtiva, contratar funcionários, comercializar a produção. Além disso, a sociedade está mais exigente e atuante na cobrança das responsabilidades das empresas”.

A categoria ética encontrou como média de resultado 4,75, seu desvio padrão foi de 1,59 e uma alta variação de 33%. Foi indagado na primeira variável se a integridade física e moral dos funcionários, fornecedores, clientes e comunidade são respeitadas. A aceitação para esta condição foi relativamente alta, pois 60% concordaram muito e 30% concordaram pouco. Se existe um código de ética na empresa documentado, e se suas normas são divulgadas e cumpridas, questionou a segunda variável. Não há consenso diante do assunto, muita dispersão e dúvida de opiniões, com a seguinte distribuição de respostas: 30% discordaram muito, 20% discordaram pouco, 20% ficaram neutros, 10% concordaram pouco, e por fim, 20% concordaram muito. Um representante do governo entende que o fator ético depende e varia de empresa para empresa, a importância é dada a partir do momento em que valores até então subjetivos e abstratos interferem em aspectos concretos e reais da empresa, como a produtividade da empresa, em seus resultados econômicos e financeiros, e mais objetivamente, nas relações interpessoais dos agentes intrincados nas empresas.

“Tenho convicção que a ética seja essencial para que todas as outras engrenagens da empresa funcionem bem. O ambiente saudável, e a prática do respeito mútuo são cobrados e cumpridos tanto na Argemira como na Guarita, não sei até que ponto isso repercute positivamente nos negócios das duas empresas, mas nunca presenciei ou fui informado de um ambiente contrário nas duas instituições”.

A categoria discricionária foi analisada pelo governo como insuficiente nesta dimensão. O resultado não determina, mas afasta muito a possibilidade das empresas Argemira e Guarita apresentarem no momento um perfil de instituição alicerçada com foco e objetivo de RSE, de acordo com o modelo proposto por Carroll (1979). A média foi idêntica às empresas não Soja Plus, com 3,50. O desvio padrão foi o mais elevado da categoria, configurando 1,61 e alta variação de respostas com 46%, evidencia pouca conformidade e uniformidade entre os *stakeholders*.

A primeira variável discricionária investigada nas empresas Argemira e Guarita, abordou se as empresas desenvolvem projetos sociais ou ambientais na comunidade na qual se inserem, e 40% discordaram muito e outros 20% discordaram pouco. Já a próxima variável procurou saber se a empresa desenvolve alguma campanha e/ou atividade na comunidade que melhore a qualidade de vida e o convívio das pessoas, e a escala de discordância também foi superior, 30% discordaram muito e também 30% discordaram pouco. As duas afirmativas

apresentaram relativa dispersão de respostas, mas é preciso frisar que o governo discordou em ambas as situações.

“As duas empresas não apresentam, propõem e se interessam por projetos sociais ou algo da natureza. Em alguns encontros informais e outros institucionais, foi debatido com as duas propriedades a possibilidade de trabalhar o voluntariado, e tive como resposta que a empresa já contribui com o pagamento de impostos e geração de emprego e renda”.

4.2.6.2 Caracterização da dimensão comportamento e respostas de responsabilidade social

A dimensão que analisa os critérios de comportamento e respostas de RSE das empresas Argemira e Guarita, de acordo com o entendimento e esclarecimentos do *stakeholder* governo, encontra seus valores na Tabela 46.

Tabela 46 - Valores de comportamento e repostas de RSE

Comportamento e respostas	Valores		
	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Reativo	4,35	1,39	32%
Defensivo	4,35	1,09	25%
Acomodativo	4,40	0,99	23%
Pró-ativo	4,00	1,34	33%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O Gráfico 30 visualiza a distribuição das mesmas nas correspondentes escalas, e a característica marcante das opiniões, é que todas as variáveis são direcionadas para a situação de neutralidade (nem concordo/nem discordo) como escolha preferencial do governo.

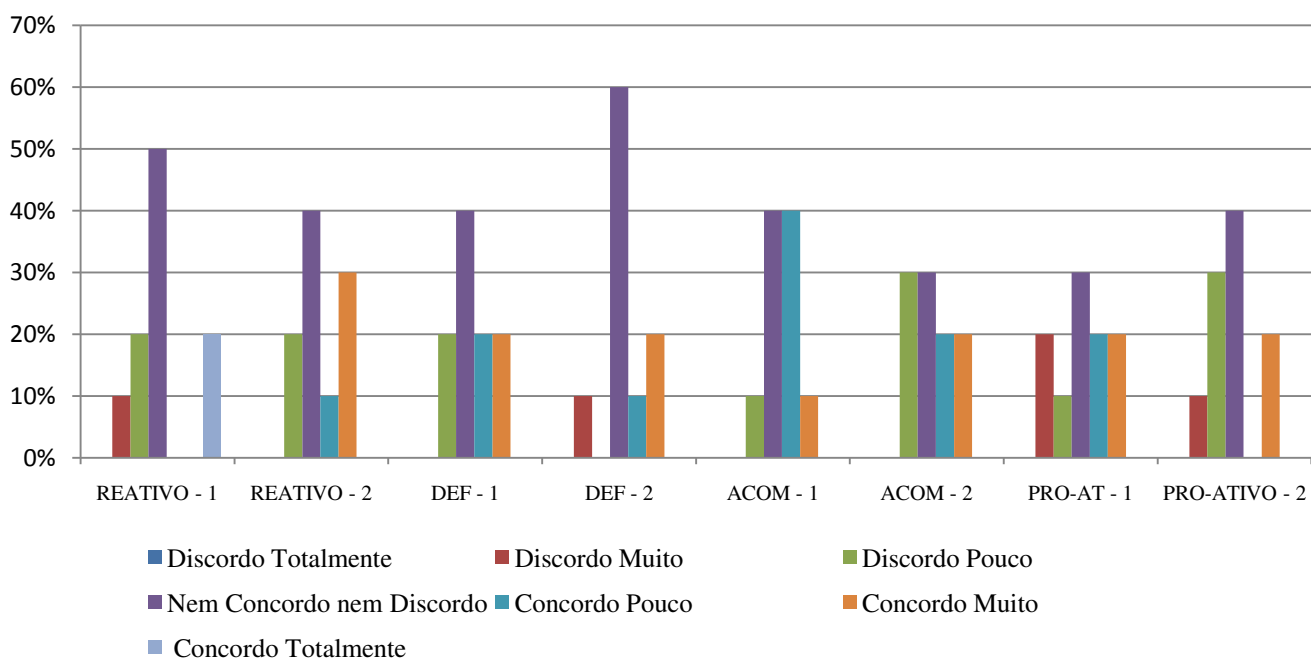


Gráfico 30 - Percepção da dimensão comportamento e repostas/Governo

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O governo avaliou a dimensão de comportamento reativo com uma média de 4,35 e desvio padrão de 1,32 e a variação em torno da média ficou em 32%, considerada altamente dispersiva. Para melhor retratar os valores descritos, a primeira variável procurou investigar junto ao governo se a empresa desenvolve ações sociais após reclamações da comunidade, e o Gráfico 30 mostra que 50% se posicionaram neutros (nem concordaram e nem discordaram), há ainda aqueles 20% que discordaram pouco e outros 20% que concordaram totalmente.

E em segundo momento, o comportamento reativo por meio da segunda variável, questionou aos *stakeholders* se os projetos sociais são feitos para diminuir os impactos negativos que ela pode causar no ambiente ou na comunidade. Como em todas as questões propostas na dimensão comportamental e de respostas, o governo se manteve neutro, onde 40% nem concordaram e também não discordaram. Segundo os representantes do governo abordados neste estudo, as empresas Argemira e Guarita não apresentam um perfil reativo de comportamento, por que todo o planejamento elaborado e executado na safra em vigência permite produzir o grão com dada tecnologia e preparo dos funcionários de tal forma que os impactos e possíveis agressões aos recursos naturais e ao meio social sejam minimizados.

“Por parte da comunidade que se avizinha às duas empresas, não há denúncias ou reclamações, mas sinceramente tenho minhas dúvidas se ações ou projetos são adotados pelas empresas nesse sentido. Acredito que quando ocorrem, têm como meta contribuir aspectos da qualidade de vida de seus colaboradores”.

O comportamento e respostas defensivo das empresas adeptas ao programa Soja Plus foram descritas pelo governo com uma média de 4,35, semelhante ao comportamento reativo, e desvio padrão de 1,09, a variação foi menor em relação ao anterior, com 25%. Segundo se constatou, sua análise foi muito parecida com o reativo, porém, com mais homogeneidade das respostas. A organização e a preocupação com o cumprimento severo das respectivas legislações, de certa forma blindam as empresas contra polêmicas, perturbações ambientais e sociais, e com isso eliminam a postura de comportamento defensivo.

Para tanto, a primeira pergunta direcionada ao governo foi se a empresa se mostra receptiva no momento em que ocorrem problemas sociais e ambientais ocasionados por ela. E também a opinião dos mesmos foi de neutralidade, 40% não concordaram e não discordaram, mesmo com certa divisão de entendimento, pois ainda 20% discordaram pouco, 20% concordaram pouco, e por fim, 20% concordaram muito. A divisão de percepção se entende também, por que, os perfis profissionais e de atuação de cada representante do governo nesta pesquisa, também se difere.

A segunda variável pergunta se os programas sociais são desenvolvidos como forma de evitar acidentes ou conflitos com a comunidade. A maioria dos *stakeholders* entenderam por uma posição de neutralidade, 60% nem concordaram e nem discordaram.

“Tenho como função e necessidade visitar tanto a Argemira como a Guarita, e não sinto que seus gestores promovam uma postura defensiva diante de determinadas situações, e também não tenho informação de reclamações por parte da comunidade ou outra parte interessada. Em boa medida, as ações e projetos executados pelas empresas tem como finalidade promover o bem estar dos colaboradores e auditar a empresa de sua situação no campo ambiental, social e legal”.

O comportamento acomodativo apresentou uma média de 4,40 e segundo o governo, foi o que melhor se configurou com foco em RSE pelos parâmetros do modelo de Carroll (1979). Seu desvio padrão teve a menor dispersão com 0,99 e uma moderada variação com 23%. A primeira variável questionou se as ações e/ou projetos sociais são desenvolvidos apenas para atender e fazer cumprir a obrigatoriedade das leis. E 40% opinaram de forma neutra (nem concordaram/nem discordaram). Mas neste caso, tem-se uma divisão de percepções, pois, 40% concordaram pouco com a afirmativa.

A próxima pergunta procura esclarecer se a empresa desenvolve projetos sociais que a comunidade precisa, e que cumprem uma necessidade do governo. Os *stakeholders* mantiveram a mesma posição de neutralidade, em que 30% nem concordaram e nem discordaram, também de maneira dividida outros 30% discordaram pouco.

O comportamento pró-ativo de RSE das propriedades Argemira e Guarita, avaliado pelo governo, apresentou resultados semelhantes aos dados as empresas que não empregaram o programa Soja Plus. Foi considerado pelos *stakeholders* com uma média de 4,00 e desvio padrão de 1,34, sua variação de 33% significa uma representatividade ruim da média.

Ao tratar da primeira variável, que perguntou se a empresa planeja e adota projetos sociais internamente ou na comunidade local por iniciativa própria, foi verificado que o governo respondeu da seguinte forma: 30% se mantiveram neutros (nem concordaram/nem discordaram). Mas o Gráfico 31 identifica uma dispersão de respostas em torno da questão, o que determina uma heterogeneidade de opiniões. Já a segunda variável perguntou ao governo se a empresa adota projetos sociais contra erradicação do trabalho infantil, analfabetismo, discriminação, incentivo à cultura, ou outros, internamente ou na comunidade local, e também foram neutros em 40% (nem concorda/nem discorda), e outros 30% concordaram pouco com esse comportamento por parte das empresas.

4.2.6.3 Caracterização da dimensão ações e programas de responsabilidade social

O Gráfico 31 caracteriza como as percepções do governo se distribuíram pelas escalas de respostas. Os níveis de concordância prevaleceram na maioria das alternativas apresentadas com o intuito de descrever cada ação e programa.

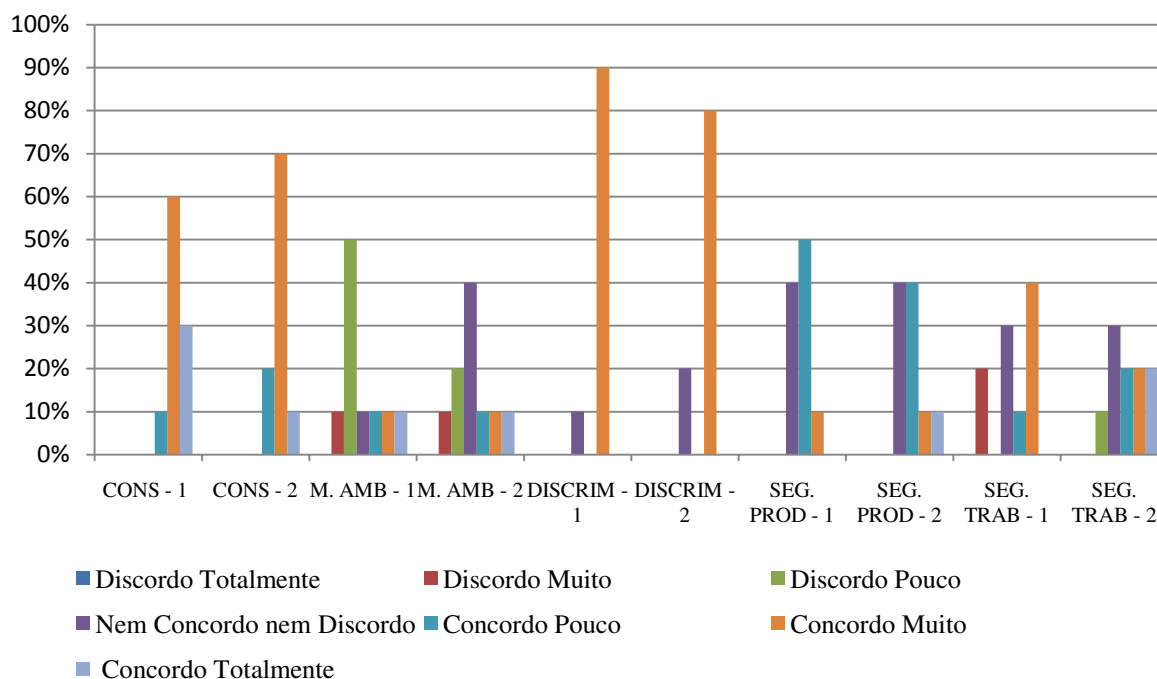


Gráfico 31 - Percepção da dimensão ações e programas/Governo
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A dimensão das ações e programas de RSE está representada pelos valores obtidos junto à percepção do governo, pela Tabela 47.

Tabela 47 - Valores ações e programas de Responsabilidade Social

Ações e programas \ Valores	Valor Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Consumo	6,05	0,60	10%
Meio ambiente	4,05	1,50	37%
Discriminação	5,70	0,73	13%
Segurança do produto	4,80	0,83	17%
Segurança do trabalho	4,80	1,47	31%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

As ações e programas consumo e discriminação tiveram uma avaliação melhor de acordo com o governo, a discriminação só não foi melhor por que as opiniões dos *stakeholders* se dispersaram um pouco mais em relação ao consumo. Porém vale ressaltar que as duas variáveis que compreendem a respectiva ação, obtiveram o maior percentual entre todas as variáveis de todas as dimensões, em se tratando das quatro empresas.

A ação de consumo foi confirmada como aquela que apresenta foco de RSE frente ao modelo de Carroll (1979), sua média de 6,05 foi consideravelmente superior às demais, com exceção da discriminação, e o desvio padrão de 0,60 representa baixa dispersão em relação à média, o que pode ser respaldado pela também baixa variação de 10%.

A primeira variável questiona ao governo se a empresa apresenta adequadamente as normas técnicas do produto aos clientes, e 60% concordaram muito com a afirmativa, e para consolidar a questão, 30% concordaram totalmente. Por fim, a variável seguinte procurou averiguar se a empresa possui um atendimento pós-venda, e 70% concordaram muito e outros 10% concordaram totalmente. Praticamente houve uma unanimidade em torno da ação e programa de RSE, de que as empresas atendem satisfatoriamente as condições exigidas por clientes, consumidores e o conjunto do mercado.

“Existe um profissionalismo das empresas diante das normas técnicas, de logística, condicionamento da produção e sua distribuição, que as tornam impecáveis neste critério. O atendimento da Argemira e da Guarita é amplo não somente no pós-venda como em outras etapas da produção”.

Já a ação meio ambiente, novamente não foi bem avaliada e muito menos considerada como de RSE, obteve a menor média com 4,05 e um desvio padrão de 1,50 e alta variação de 37%. Os *stakeholders* responderam diversificadamente entre todas as escalas de respostas, essa categoria de *stakeholder* é mais crítico e detém uma formação superior às demais, a relação entre produtores de soja e meio ambiente é bastante tênue devido ao uso necessário e intenso dos recursos naturais, o que contribui para uma análise mais criteriosa por parte do governo.

Foi questionado ao governo se a empresa desenvolve projetos na comunidade para preservação do meio ambiente, e 50% discordaram pouco, as outras opiniões foram dadas igualmente para as outras escalas de resposta em 10%, para cada uma delas. A segunda variável da ação meio ambiente perguntou aos representantes do governo se a empresa fornece informações sobre educação ambiental a clientes, fornecedores e comunidade. As respostas também foram muito divididas, 40% se mostraram neutros (nem concordaram/nem discordaram), 20% discordaram pouco e o restante das opiniões se distribuiu entre as demais respostas. As observações e depoimentos permitiram constatar que por mais que as empresas invistam em tecnologias poupadoras de recursos e que provoquem menos impactos no meio ambiente, a atividade da soja por ser uma monocultura intensiva em insumos químicos e que depende de grandes extensões de terra, não adota uma política de contrapartida em ações e projetos sociais como deveria. Afirmam que quando ocorre algo neste sentido é direcionada aos próprios interesses.

“Discordo completamente quando afirmam que as empresas promovem iniciativas em benefício da comunidade próxima às suas unidades produtivas. Não digo que são obrigadas a adotar tal postura, se não seria voluntariada, mas o foco principal das empresas analisadas em sua pesquisa, assim como nas demais empresas, é o lucro e no máximo, o cumprimento às leis vigentes”.

Já a discriminação foi bem credenciada pelo governo, poderia ter sido perfeitamente uma ação de RSE, caso a dispersão ficasse um pouco abaixo em relação ao consumo. Apresentou uma média razoavelmente boa, com 5,70 e reduzido desvio padrão em 0,73, a variação de 13% condiz com satisfatória representatividade da média.

O Gráfico 31 demonstra perfeitamente como ambas as variáveis foram opinadas com homogeneidade, praticamente um consenso entre os representantes selecionados do governo para avaliar as empresas em questão. A primeira pergunta se é do conhecimento de que não existem barreiras à contratação de pessoas com mais de 45 anos de idade ou por outra razão pelas empresas, e expressivamente 90% concordaram muito com a proposição. Na variável seguinte, foi questionado se há um desconhecimento de ações de discriminação social, sexual, religiosa ou racial entre os funcionários das empresas ou com demais *stakeholders*, e 80% concordaram muito. Para o governo, contribui muito para um ambiente isento de perseguições, discriminações, preconceitos e outras formas de intimidação, o perfil humilde e simples dos funcionários, e até mesmo dos gestores. Fornecedores, clientes e a própria comunidade, também se caracterizam por essas características de perfil.

“O ambiente não permite outra atitude que não seja de harmonia, respeito e a abolição de qualquer tipo de constrangimento. Tanto na Argemira como na Guarita, preserva-se muito a tolerância às diversidades, seja qual for, de religião, política, social, opção sexual e de idade”.

A ação segurança do produto segundo o Gráfico 31 apresentou boa performance na visão do governo, com uma média razoável de 4,80 e baixos também forma o desvio padrão com 0,83 e a variação das respostas diante da média com 17%. A primeira variável procura entender se o produto não oferece riscos à saúde dos consumidores, 50% concordaram pouco e 40% se mantiveram neutros (nem concorda/nem discorda). A dúvida é a mesma em relação às empresas não adeptas ao programa Soja Plus, o risco que pode originar da soja transgênica, para o governo as pesquisas ainda não são suficientes a ponto de esclarecer todas as dúvidas sobre o assunto.

“A sociedade ainda é receosa do que pode acontecer em relação à mutação genética da planta. As empresas e os órgãos competentes deveriam trabalhar melhor o processo de transmissão das informações”.

A segunda afirmativa perguntou aos atores sociais do governo, se a empresa atende às normas de excelência do padrão de qualidade do produto, e a opinião dos mesmos ficou dividida entre 40% que se mantiveram neutros (nem concordaram e nem discordaram) e outros 40% que concordaram pouco.

O governo analisou por último a ação segurança do trabalho, considerada tema de preocupação para os gestores das empresas e o que ocasionalmente provoca polêmicas e debates, sobretudo, pela relação próxima daqueles que manipulam e manuseiam os defensivos agrícolas. Em outras etapas do processo produtivo da soja, raramente ocorrem acidentes. A média da ação foi de 4,80 e o desvio padrão ficou em 1,47, a variação de 31% não configurou boa representatividade da média.

Foi questionado aos *stakeholders* na primeira variável se nos últimos dois (02) anos não houve acidentes com os colaboradores da empresa nas operações do trabalho, e com outros grupos de atores envolvidos no sistema produtivo, e 40% concordaram muito, embora outros 30% se mantiveram neutros (nem concordaram e nem discordaram). A próxima variável procurou identificar se os funcionários utilizam equipamentos de proteção para realizar suas atividades no trabalho, e a questão foi muito dividida entre as escalas de respostas, o que comprova uma difusão de percepções quanto ao tema. Houve um percentual maior de neutralidade em 30% (não concordaram e também não discordaram), mas o restante das opiniões se distribuiu igualmente em 20% para cada um dos níveis de concordância (pouco, muito e totalmente).

“As condições de trabalho melhoraram muito nos últimos anos, o investimento em equipamentos cada vez mais seguros e a promoção de cursos especializados, forma os grandes responsáveis por essa situação”.

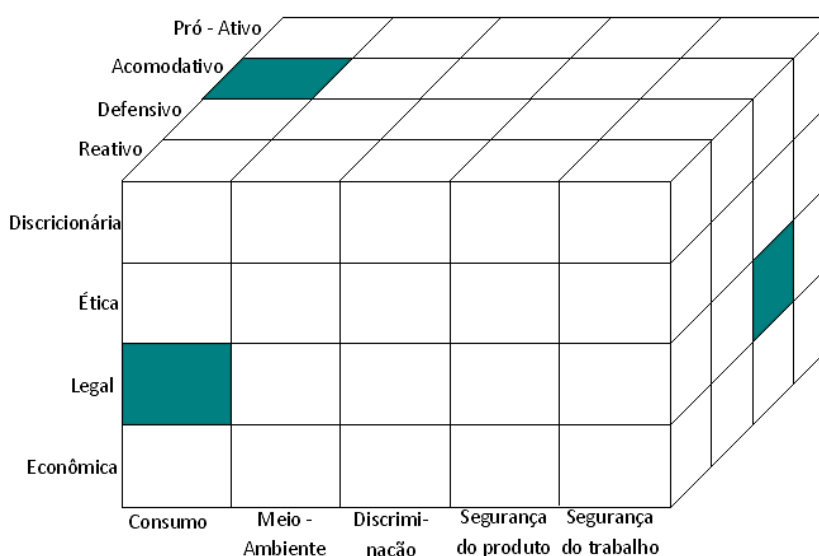


Figura 44 - Cubo tridimensional/Governo
Fonte: Dados da pesquisa adaptado de Carroll (1979)

A Figura 44 representa a percepção do *stakeholder* governo diante das dimensões e suas respectivas categorias, comportamentos e ações de RSE, embasadas pelo modelo de Carroll (1979).

4.2.7. Propriedades que aderiram ao programa Soja Plus: a formação do Cubo Tridimensional de Performance Social de Carroll (1979) pela percepção de seus stakeholders

Em relação a primeira dimensão analisada pelos *stakeholders*, a categoria de RSE das unidades produtivas de soja que implementaram o programa Soja Plus não apresentou maiores surpresas em relação ao pensamento dos críticos que têm certa oposição ao modelo de RSE. De maneira bem definida, as categorias econômica e legal foram consideradas como essenciais em termos de responsabilidade.

A categoria econômica na concepção dos fornecedores, clientes e comunidade, se configura como preferencial pelas empresas como objetivo a ser alcançado diante das preferências de RSE, como explica a pirâmide de responsabilidade de Carroll (1991). Tanto na fazenda Argemira quanto na Guarita, as variáveis econômicas postas para avaliar como os *stakeholders* perceberam o posicionamento das respectivas empresas, obtiveram total grau de concordância, quer dizer, as empresas se atentam quanto aos aspectos de produtividade, do uso racional dos insumos, evitando ao máximo desperdícios, numa gestão voltada aos investimentos em infraestrutura física e treinamento dos funcionários.

A dispersão em torno das respostas foi muito baixa neste aspecto, há um consenso considerável de que a saúde econômica e financeira das empresas é essencial para a manutenção dos empregos, para a expansão dos negócios, a qualidade dos dados quantitativos foi consolidada por meio das observações e entrevistas concedidas pelos *stakeholders* representados pelos grupos específicos.

Da mesma forma, o modo como a categoria legal foi avaliada, permite estabelecer e ratificar o binômio econômico-legal. Isso significa que as duas categorias de RSE são fundamentais para o correto funcionamento e desempenho das propriedades em questão, e, além disso, foi detectado que as empresas obedecem ao rigor das legislações que amparam o segmento. Três grupos de *stakeholders*, dois internos (funcionários e gestores) e um externo (governo), perceberam a categoria legal como foco de RSE.

Já em relação á dimensão de comportamentos e respostas, novamente pelas características peculiares da atividade, as respostas dadas pelos *stakeholders* se demonstraram imprecisas e cercadas de dúvidas. Em um depoimento, o representante do *stakeholder*

governo afirmou que devido as empresas apresentarem como perfil gerencial e administrativo uma natureza familiar, já que em suas estruturas corporativas não existe escala hierárquica profissionalizada, as informações quanto à tomada de decisão, os conflitos existentes com a sociedade, ou outro público específico, são obscuras e de difícil acesso, o que torna complicado definir um perfil de comportamento e como as respostas são dadas diante de situações desenhadas principalmente por conflitos e imbróglis.

Mas, pela pesquisa executada, tanto no seu aspecto quantitativo como pela abordagem qualitativa, os *stakeholders* se dividiram em suas opiniões, para dois deles, gestores e comunidade, as empresas são caracterizadas pelo comportamento reativo. Surpreendeu, os gestores entenderem que as propriedades são dotadas pelo modo de reagir perante uma situação. Ao averiguar tal fato, o pesquisador constatou que a atitude ocorre em situações onde instituições responsáveis por fiscalizar condições trabalhistas e ambientais detectam alguma irregularidade já consumada, ou em potencial situação.

Outros dois *stakeholders* compreenderam que as empresas adotam uma postura de comportamento direcionada pelas características acomodativas. E que realmente, pelas estratégias que são adotadas frente às situações de conflito, ou pela probabilidade em acontecer, as empresas cumprem o que é estritamente necessário para que seja evitado. Também não é bem definida a existência de projetos e/ou ações sociais como instrumentos de mediação para reclamações, ou como uma postura em antecipar a possíveis problemas em relação á comunidade.

Por fim, as ações e programas de RSE como objetivo das empresas foram contextualizados pelos *stakeholders* de caráter diversificado. As questões apresentadas para avaliar cada uma das ações apresentaram uma escala de concordância alta, o que implica em afirmar que os procedimentos adotados para o correto desempenho das ações, apresenta adequada estratégia o que se reflete no desempenho produtivo da soja. Duas ações foram bem avaliadas pelos *stakeholders*, o consumo, principalmente quanto ao atendimento ao cliente e adoção das corretas normas técnicas da soja, isso pelo crivo da comunidade e do governo, e, a segurança do produto, que de acordo com os funcionários e clientes, as empresas praticam todas as ações necessárias, de tal modo que se configurou como objetivo de RSE.

A Figura 45 mostra como os *stakeholders* perceberam a postura das empresas quanto aos objetivos de RSE, adotando como instrumento de análise o modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979). A pesquisa permitiu definir que as unidades produtivas que adotaram o programa Soja Plus, na percepção dos *stakeholders*, apresentam como

objetivo de RSE, as seguintes dimensões: categoria econômica, um comportamento e respostas com perfil acomodativo, e ações e programas voltados à segurança do produto.

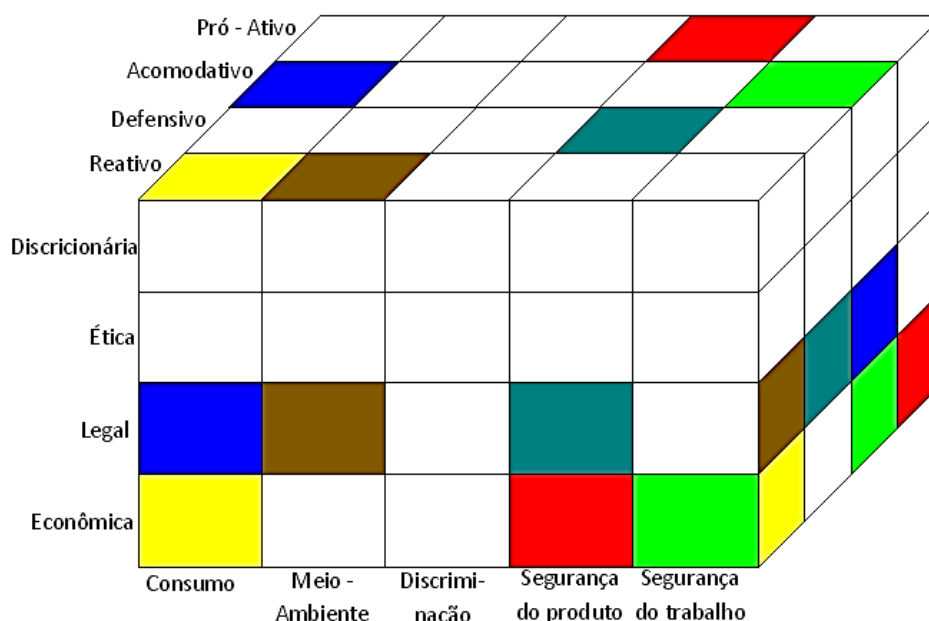


Figura 45 - Cubo Tridimensional Propriedades que aderiram ao Programa Soja Plus
Fonte: Dados da pesquisa (Adaptado de Carroll, 1979)

Legenda

■ Cliente	■ Funcionário
■ Comunidade	■ Gestor
■ Fornecedor	■ Governo

4.3 Análise comparativa entre as propriedades que não adotaram o programa Soja Plus e as que adotaram: um enfoque do modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979)

No intuito de compreender e verificar, o programa Soja Plus como estratégia de sustentabilidade da atividade sojicultora, bem como sua compatibilidade diante das diretrizes de RSE sob a perspectiva do modelo de Carroll (1979), foi estabelecida uma proposta analítica e comparativa entre as propriedades que decidiram empregar o programa Soja Plus, face aquelas que optaram por não aderir ao referido programa de gestão e responsabilidade na produção da soja. Para isso, a análise comparativa foi desenvolvida separadamente por dimensão de RSE, de forma a obter as devidas considerações e responder à premissa estabelecida neste estudo, de que as propriedades que adotaram o programa Soja Plus são mais sustentáveis, com foco nas políticas de RSE, tendo o modelo de Carroll como referência.

4.3.1 Dimensão Categorias de RSE

Ao verificar e analisar a Tabela 48 é possível estabelecer algumas comparações quanto aos valores dados pelos *stakeholders* funcionário, gestor, fornecedor, cliente comunidade e governo à dimensão categoria de RSE.

Tabela 48 - Resultado da Dimensão Categorias

NÃO SOJA PLUS (Alto Alegre - Kaiser)										
Situções		Situação 1			Situação 2			Situação 3		
Stakeholder		Funcionário			Gestor			Fornecedor		
Variáveis		ME	DP	CV	ME	DP	CV	ME	DP	CV
Econômica		5,35	1,93	36%	6,88	0,35	5%	5,30	1,39	26%
Legal		5,62	1,50	27%	6,63	1,06	16%	5,50	1,28	23%
Ética		5,26	1,60	30%	5,38	2,00	37%	5,07	1,55	31%
Discricionária		4,77	1,90	40%	5,63	2,07	37%	4,53	1,52	34%
Foco de RSE		Legal			Econômica			Legal		
SOJA PLUS (Argemira - Guarita)										
Stakeholder		Funcionário			Gestor			Fornecedor		
Variáveis		ME	DP	CV	ME	DP	CV	ME	DP	CV
Econômica		5,39	1,55	29%	6,00	1,31	22%	5,37	1,30	24%
Legal		6,29	1,14	18%	6,50	1,07	16%	5,07	1,14	23%
Ética		5,49	1,47	27%	5,63	1,60	28%	5,23	1,22	23%
Discricionária		4,54	1,90	42%	4,50	1,60	36%	4,43	1,50	34%
Foco de RSE		Legal			Legal			Econômica		
NÃO SOJA PLUS (Alto Alegre - Kaiser)										
Situções		Situação 4			Situação 5			Situação 6		
Stakeholder		Cliente			Comunidade			Governo		
Variáveis		ME	DP	CV	ME	DP	CV	ME	DP	CV
Econômica		6,69	0,60	9%	5,75	0,91	16%	4,65	1,27	27%
Legal		6,19	0,98	16%	5,35	1,14	21%	5,20	1,54	30%
Ética		6,13	1,15	19%	4,70	1,78	38%	4,65	1,50	32%
Discricionária		5,06	1,91	38%	3,40	1,50	44%	3,50	1,67	48%
Foco de RSE		Econômica			Econômica			Legal		
SOJA PLUS (Argemira - Guarita)										
Stakeholder		Cliente			Comunidade			Governo		
Variáveis		ME	DP	CV	ME	DP	CV	ME	DP	CV
Econômica		6,44	0,63	10%	6,05	0,76	13%	4,95	1,32	27%
Legal		5,94	1,00	17%	5,80	0,77	13%	5,05	1,28	25%
Ética		5,94	1,39	23%	4,45	1,90	43%	4,75	1,59	33%
Discricionária		4,75	1,77	37%	2,50	1,05	42%	3,50	1,61	46%
Foco de RSE		Econômica			Econômica			Legal		

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A Tabela 48 identifica que para ambos os grupos de propriedades, o NÃO SOJA PLUS e para o SOJA PLUS, os *stakeholders* confirmam a tese proposta por Carroll (1991), de que uma estrutura produtiva que desempenha uma determinada atividade, deve necessariamente, primeiro, estabelecer suas ações e princípios estruturados na viabilidade econômica e financeira como meta de sobrevivência e prosperidade, para que assim, as outras responsabilidades sejam efetivamente almeçadas e alcançadas, sobretudo, a discricionária.

Entre os doze (12) *stakeholders* (02 funcionários, 02 gestores, 02 fornecedores, 02 clientes, 02 comunidades e 02 governos), a categoria econômica foi considerada por seis (06) deles, como o objetivo principal de RSE. Nas propriedades Alto Alegre e Kaiser os *stakeholders* gestor, cliente e comunidade, consideraram que a empresa adota uma postura

econômica eficiente e suas prioridades são direcionadas nesse sentido. Já para os *stakeholders* das propriedades Argemira e Guarita, a categoria econômica exerce principal importância do ponto de vista dos fornecedores, clientes e comunidade.

A Tabela 48 possibilita que ao comparar analiticamente os valores e resultados obtidos por meio da opinião dos *stakeholders* envolvidos na pesquisa, das seis situações possíveis, em duas delas (4 e 5), houve um consenso entre o mesmo grupo de *stakeholder*, ou seja, para clientes e comunidades, a categoria econômica é compreendida dentro da estratégia de RSE como fundamental para a sustentação das mesmas no mercado, inclusive nas entrevistas, eles perceberam que para a manutenção dos postos de trabalho e crescimento da região, os resultados econômicos e financeiros são primordiais e necessários para que outras metas possam ser alcançadas.

Esta condição da categoria econômica é consolidada quando se verifica, que para todas as variáveis propostas e respondidas pelos *stakeholders*, em nenhuma delas houve sequer uma discordância. O grau de concordância foi acentuado, sendo que a maioria concordou totalmente com a variável em questão.

Os valores da média, desvio padrão e coeficiente de variação encontrados nas situações 4 e 5, de consenso em torno da dimensão econômica, são considerados de alta representatividade e homogeneidade, o que confirma o teor das opiniões dos *stakeholders* cliente e comunidade, que ainda apresentam como característica o fato de representarem o público externo à atividade da soja. Isso se explica pela credibilidade e importância econômica e social que as empresas produtoras de soja têm nas respectivas comunidades.

Igualmente, a categoria legal foi bem avaliada por todos os grupos de *stakeholders* das empresas analisadas. Os resultados mostram que houve uma divisão pela metade quanto às categorias de RSE, seis entenderam que o foco das empresas é o aspecto econômico, e outros seis grupos entenderam que o aparato legal representa uma prioridade de RSE.

Para as propriedades não adeptas ao programa Soja Plus, Alto Alegre e Kaiser, os *stakeholders* funcionário, fornecedor e governo compreenderam que a questão da legalidade seja a principal preocupação de RSE das empresas. E para a Argemira e Guarita, que vêm no programa Soja Plus uma possibilidade de iniciar e/ou melhorar suas práticas de sustentabilidade na produção da soja, os *stakeholders* funcionário, gestor e governo opinaram que a categoria legal como a mais relevante do ponto de vista da RSE.

Também em duas situações (1 e 6) houve um consenso entre o mesmo grupo de *stakeholders* de que a categoria legal representa maior relevância de RSE para as empresas em consideração. Os *stakeholders* funcionário e governo, das propriedades Alto Alegre e

Kaiser (NÃO SOJA PLUS), Argemira e Guarita (SOJA PLUS), afirmaram que o cumprimento da legalidade se enquadra como necessário e primordial, para o desenvolvimento das etapas produtivas da soja, sobretudo, as legislações ambiental e trabalhista.

O índice de concordância das variáveis da dimensão legal, também foi considerado elevado por todos os *stakeholders*, não se identificando nenhuma variável discordante e com grande homogeneidade das respostas. Isso evidencia que em uma escala de hierarquia, as instituições legais são respeitadas em sintonia com a responsabilidade econômica da atividade, no caso a sojicultura.

No contraponto das demais categorias, a ética não se caracteriza como menos importante, o que foi percebido principalmente pelos depoimentos, é o aspecto informal, subjetivo e abstrato como a categoria é encarada pelas empresas, e por aqueles que se relacionam direta e indiretamente com as propriedades. Existe um código de ética firmado nas quatro empresas, mas nos moldes e nas convenções estabelecidos entre os atores partícipes das rotinas executadas. Contribui para tal cenário, o ambiente homogêneo que há nas unidades produtivas, e até mesmo perante o público externo, efetivamente masculino, agrário em sua essência, e nível de escolaridade nas respectivas unidades muito parecido, com baixo grau de instrução. Tal categoria precisa ser formalizada no sentido de que todos percebam a importância dessa responsabilidade como alicerce para as demais, o que foi evidenciado em todas as empresas.

Ainda através da análise comparativa, a dimensão discricionária foi mal avaliada e descrita por todos os *stakeholders*, que pode ser medido por baixas média, e alta variabilidade e dispersão das respostas, isso representou de certa forma pouco acesso às informações referentes a existência ou não de ações e/ou projetos sociais por parte das empresas. A relação entre a empresa, principalmente na figura dos gestores, e a comunidade é extremamente isolada de parte a parte, para todas as empresas.

Portanto, é possível afirmar que diante dos resultados obtidos por meio dos instrumentos de pesquisa, que foi amplamente favorecido por sua triangulação, ao comparar a dimensão categoria de RSE, sob o enfoque do modelo de Carroll (1979), entre as empresas sojicultoras que empregaram o programa Soja Plus e as que não adotaram o mesmo programa, as mesmas possuem o mesmo perfil de RSE, quer seja, apresentam como enfoque de RSE as categorias econômica e legal.

O programa Soja Plus, em nada interfere, agrega, prejudica naquilo que há bastante tempo as empresas entendem como prioritário: o fortalecimento econômico da atividade,

principalmente com a adoção de novas tecnologias poupadoras de recursos e com menos dispêndio de energia, com o controle dos custos e da produtividade e ao bom atendimento aos clientes ao focar na qualidade do produto e respeito às normas técnicas.

Os critérios da legalidade que constam no programa Soja Plus, de certa forma também sempre foram cumpridos e executados em detalhes pelas empresas pesquisadas. Muitos afirmaram que sem o devido exercício da lei a atividade nem poderia funcionar. Alguns stakeholders abordados neste estudo são representantes de instituições públicas responsáveis por fiscalizar, controlar e normatizar a produção de soja, e confirmaram que independente do programa Soja Plus, os produtores na sua maioria obedece e segue a legislação que norteia a atividade.

Logo, quanto a dimensão categoria de RSE, as empresas apresentam elevado status de homogeneidade face as variáveis apresentadas, o perfil se aproxima consideravelmente que, para as propriedades não adeptas ao programa Soja Plus três (03) *stakeholders* optaram pela categoria econômica e outros três (03) pela legal. E nas propriedades que adotaram o programa Soja Plus o resultado foi idêntico, também três (03) *stakeholders* escolheram categoria econômica e três (03) a categoria legal, como fundamentais em uma gestão de RSE.

Fica claro na Tabela 49, como as categorias econômica e legal se sobressaem como foco e prioritárias como RSE das empresas em questão, inclusive com baixa dispersão de respostas. Os melhores resultados na avaliação stakeholders, foram alcançados pelos gestores e clientes das propriedades não adeptas ao programa Soja Plus.

Tabela 49 - Síntese da dimensão categorias

DIMENSÃO	SUBDIMENSÃO	ME	DP	CV	Stakeholder	Propriedade	
Categoria	Econômica	6	6,88	0,35	5%	Gestor	NÃO SOJA PLUS
	Legal	6	6,63	1,06	16%	Gestor	NÃO SOJA PLUS
	Ética	-	6,13	1,15	19%	Cliente	NÃO SOJA PLUS
	Discricionária	-	5,06	1,91	38%	Cliente	NÃO SOJA PLUS

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

4.3.2 Dimensão Comportamento e Respostas de RSE

Sob a perspectiva do modelo de Carroll (1979), as percepções e esclarecimentos dos *stakeholders* que participaram deste estudo, demonstraram que a dimensão comportamento e respostas apresentou difusão de opiniões, já que tanto para as propriedades que não adotam o programa Soja Plus, quanto para as que o têm, os *stakeholders* enquadraram suas observações e percepções em todos os tipos de comportamento.

A Tabela 50 compara como os *stakeholders* funcionário, gestor, fornecedor, cliente, comunidade e governo entenderam a forma de comportamento e respostas das empresas diante das situações apresentadas.

Tabela 50 - Resultado da Dimensão Comportamento e Respostas

NÃO SOJA PLUS (Alto Alegre - Kaiser)										
SITUAÇÕES		Situação 1			Situação 2			Situação 3		
Stakeholder		Funcionário			Gestor			Fornecedor		
Variáveis		ME	DP	CV	ME	DP	CV	ME	DP	CV
Reativo		4,39	1,43	33%	3,50	0,58	16%	4,43	1,36	31%
Defensivo		4,89	1,33	27%	2,50	1,73	69%	4,80	1,30	27%
Acomodativo		5,05	1,38	27%	4,50	1,91	43%	4,53	1,38	31%
Pró-ativo		4,53	1,46	32%	6,00	1,41	24%	4,20	1,40	33%
Foco de RSE		Acomodativo			Pró-ativo			Defensivo		
SOJA PLUS (Argemira - Guarita)										
Stakeholder		Funcionário			Gestor			Fornecedor		
Variáveis		ME	DP	CV	ME	DP	CV	ME	DP	CV
Reativo		4,50	1,60	36%	4,75	0,50	11%	4,47	1,43	32%
Defensivo		4,97	1,60	32%	4,25	1,71	40%	4,37	1,30	30%
Acomodativo		4,83	1,66	34%	4,75	1,26	26%	4,60	1,16	25%
Pró-ativo		4,73	1,75	37%	4,75	0,96	20%	4,10	1,49	36%
Foco de RSE		Defensivo			Reativo			Acomodativo		
NÃO SOJA PLUS (Alto Alegre - Kaiser)										
SITUAÇÕES		Situação 4			Situação 5			Situação 6		
Stakeholder		Cliente			Comunidade			Governo		
Variáveis		ME	DP	CV	ME	DP	CV	ME	DP	CV
Reativo		4,31	1,85	43%	4,70	1,03	22%	3,80	1,16	31%
Defensivo		5,25	1,44	27%	4,70	1,23	26%	4,50	1,39	31%
Acomodativo		5,31	1,40	26%	4,30	0,85	20%	4,30	1,30	30%
Pró-ativo		5,25	1,61	31%	3,90	0,72	18%	3,70	1,09	30%
Foco de RSE		Acomodativo			Reativo			Defensivo		
SOJA PLUS (Argemira - Guarita)										
Stakeholder		Cliente			Comunidade			Governo		
Variáveis		ME	DP	CV	ME	DP	CV	ME	DP	CV
Reativo		4,06	1,61	40%	5,00	1,12	22%	4,35	1,39	32%
Defensivo		5,31	1,25	24%	4,55	1,15	25%	4,35	1,09	25%
Acomodativo		4,69	1,62	35%	3,35	1,14	34%	4,40	0,99	23%
Pró-ativo		5,38	1,59	30%	3,30	1,30	39%	4,00	1,34	33%
Foco de RSE		Pró-ativo			Reativo			Acomodativo		

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A primeira constatação que pode ser verificada é que não ocorreu consenso entre os respectivos *stakeholders*: os funcionários se dividiram entre o comportamento acomodativo e defensivo, os gestores também não apontaram para o mesmo perfil de comportamento, sendo que um entende que a empresa se apresenta pró-ativa e o gestor seguinte compreende a empresa como reativa, já os fornecedores que se relacionam com as propriedades em questão se opuseram entre os comportamentos defensivo e acomodativo.

Na mesma perspectiva de análise, os *stakeholders* clientes, comunidade e governo, observa-se um contexto de heterogeneidade de opiniões e um ambiente de informações frágeis e com pouca consistência das empresas para o grupo de atores que compõem cada *stakeholder* envolvido indiretamente com as empresas. Sem exceção, todos afirmaram que não dispõe de informações o suficiente para definir com precisão a característica de comportamento das propriedades de soja.

Para o cliente das empresas Alto Alegre e Kaiser, ambas se comportam de forma acomodativa diante das circunstâncias encontradas na execução das atividades, e para o

cliente das empresas adeptas ao programa Soja Plus, Argemira e Guarita, a pró-atividade se adequa com o perfil das mesmas. A situação 5, foi a única em que o consenso de opiniões e percepções foi diagnosticado, para as comunidades das empresas sujeitas ao programa Soja Plus e para as empresas que não tem o programa, ambos se comportam de maneira reativa.

Principalmente quando diante de conflitos ambientais e trabalhistas, a comunidade relatou que as respectivas empresas desenvolvem ações ou se posicionam reativamente, já que o relacionamento dos gestores e funcionários perante a comunidade é tênue e cotidiano, já que os mesmos residem em cidades de pequeno e médio porte, o que facilita e encurta a interlocução entre as partes. Por último, também foi contraditória a opinião entre o governo perante as propriedades em questão. Para as empresas sem o programa Soja Plus, o governo entendeu que as mesmas se comportam defensivamente e o governo das unidades produtivas de soja que adotam o programa Soja Plus, seu comportamento e respostas refletem de forma acomodativa.

A relação em comum entre os dois grupos de empresas pode ser evidenciado por meio das seguintes proposições. As informações que os *stakeholders* têm das políticas e estratégias de respostas face aos acontecimentos são superficiais e com pouca consistência, principalmente quanto à existência de ações, projetos e iniciativas socioambientais, e ainda, a ausência de cobranças, pressões, reclamações ou simplesmente a falta de iniciativa por parte da comunidade, sobretudo, em investigar ou conhecer o processo produtivo da soja e seus desdobramentos e/ou os impactos nos sistemas ambientais, os efeitos sobre a saúde dos trabalhadores e nas imediações da comunidade, contribui para que todas as empresas pesquisadas tenham uma postura muito próxima da acomodação.

A grande maioria dos *stakeholders* ao responder as variáveis da dimensão comportamento e respostas sinalizou pela escala que nem concordavam/nem discordavam, se configurando um posicionamento que mesclou neutralidade e desconhecimento dos fatos, sendo que muitos relataram o isolamento das empresas, principalmente na figura de seus gestores/proprietários, de amplitude consensual e comum entre as empresas relatadas neste estudo.

Tabela 51 - Síntese da dimensão comportamento e respostas

DIMENSÃO	SUBDIMENSÃO		ME	DP	CV	Stakeholder	Propriedade
Comportamento e respostas	Reativo	3	4,75	0,50	11%	Gestor	SOJA PLUS
	Defensivo	3	5,31	1,25	24%	Cliente	SOJA PLUS
	Acomodativo	4	5,31	1,40	26%	Cliente	NÃO SOJA PLUS
	Pró-ativo	2	6,00	1,41	24%	Gestor	NÃO SOJA PLUS

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A Tabela 51 estabelece sinteticamente uma comparação entre as empresas analisadas, diante da opinião de seus *stakeholders*. De acordo com o esclarecimento quantitativo e qualitativo observado na pesquisa, os comportamentos das empresas com foco em RSE foram difusamente distribuídos, com predominância entre os clientes e gestores igualmente divididos entre as propriedades que são adeptas ao programa Soja Plus e para as que não aderiram ao mesmo programa.

4.3.3 Dimensão ações e programas de RSE

A dimensão das ações e programas de RSE, de acordo com o modelo proposto por Carroll (1979), foi a que se identificou com significativa homogeneidade de opiniões entre todos os *stakeholders* relacionados neste estudo. Independentemente do programa Soja Plus, os resultados quantitativos e qualitativos demonstram que todas as empresas se assemelham, quanto a postura a estabelecida por elas quanto às ações e programas desenvolvidos nas respectivas características.

Ao comparar as duas estruturas produtivas, com e sem o programa Soja Plus, as empresas estabelecem os mesmos procedimentos frente às ações de consumo, meio ambiente, discriminação, segurança do produto e segurança do trabalho. A Tabela 52 aponta os valores e os resultados finais das situações comparação entre os grupos de *stakeholders* funcionário, gestor, fornecedor, cliente, comunidade e governo.

É possível constatar que em quatro das seis situações, ocorreu conformidade de opinião entre os respectivos grupos de *stakeholders*. Na situação 1, os funcionários de ambas estruturas produtivas concordaram prontamente que a ação segurança do produto é considerado como foco de RSE pelas empresas, e que também na situação 4, os clientes apontaram a mesma ação, segurança do produto, como objetivo de RSE, na concepção do modelo de Carroll (1979).

A situação 3 descreve que para os fornecedores, a segurança do trabalho é considerada como o principal foco de RSE para as empresas. A única divergência entre o mesmo grupo de *stakeholder* aconteceu entre a opinião emitida pelos gestores, na situação 2. Para aqueles pertencentes às propriedades sem o programa Soja Plus, a ação discriminação foi estabelecida como prioritária em termos de RSE. E os gestores das empresas do programa Soja Plus, a ação meio ambiente é entendida como proposta de RSE.

A Tabela 52, além de identificar a semelhança de percepção entre os clientes como foi relatado na situação 4, aponta que nas situações 5 e 6 os grupos de *stakeholders* da comunidade e do governo, entenderam que a ação consumo é considerada como o objetivo de

RSE, e, além do consenso entre o mesmo grupo de atores, há também opinião igual entre os distintos grupos de *stakeholders*.

Tabela 52 - Resultado da Dimensão III Ações e Programas

NÃO SOJA PLUS (Alto Alegre - Kaiser)										
SITUAÇÕES		Situação 1			Situação 2			Situação 3		
Stakeholder		Funcionário			Gestor			Fornecedor		
Variáveis		ME	DP	CV	ME	DP	CV	ME	DP	CV
Consumo		5,47	1,60	29%	6,17	1,17	19%	5,47	1,36	25%
Meio-ambiente		5,35	1,88	35%	6,50	0,84	13%	5,40	1,10	20%
Discriminação		5,29	2,01	38%	6,83	0,41	6%	5,07	1,62	32%
Seg. produto		5,52	1,60	29%	6,83	0,41	6%	5,57	1,04	19%
Seg. trabalho		4,99	2,10	42%	6,33	1,21	19%	5,70	1,60	28%
Foco de RSE		Seg. produto			Discriminação			Seg. trabalho		
SOJA PLUS (Argemira - Guarita)										
Stakeholder		Funcionário			Gestor			Fornecedor		
Variáveis		ME	DP	CV	ME	DP	CV	ME	DP	CV
Consumo		5,97	1,30	22%	4,67	1,51	32%	5,37	1,13	21%
Meio-ambiente		5,77	1,36	24%	6,00	0,63	11%	4,67	1,18	25%
Discriminação		5,51	1,80	33%	6,00	0,63	11%	5,57	0,97	17%
Seg. produto		6,16	1,15	19%	5,33	1,21	23%	5,17	1,05	20%
Seg. trabalho		5,91	1,41	24%	5,67	2,42	43%	5,60	1,38	25%
Foco de RSE		Seg. produto			Meio-ambiente			Seg. trabalho		
NÃO SOJA PLUS (Alto Alegre - Kaiser)										
SITUAÇÕES		Situação 4			Situação 5			Situação 6		
Stakeholder		Cliente			Comunidade			Governo		
Variáveis		ME	DP	CV	ME	DP	CV	ME	DP	CV
Consumo		6,44	0,81	13%	6,25	0,91	15%	5,60	0,99	18%
Meio-ambiente		5,50	1,67	30%	4,05	1,43	35%	4,55	1,57	35%
Discriminação		6,31	0,60	10%	5,15	1,14	22%	5,40	0,94	17%
Seg. produto		6,50	0,52	8%	4,70	0,98	21%	5,15	0,88	17%
Seg. trabalho		5,81	1,64	28%	4,50	0,89	20%	4,90	1,65	34%
Foco de RSE		Seg. produto			Consumo			Consumo		
SOJA PLUS (Argemira - Guarita)										
Stakeholder		Cliente			Comunidade			Governo		
Variáveis		ME	DP	CV	ME	DP	CV	ME	DP	CV
Consumo		6,06	1,00	16%	6,35	0,75	12%	6,05	0,60	10%
Meio-ambiente		5,69	1,45	25%	4,00	1,38	34%	4,05	1,50	37%
Discriminação		6,25	0,86	14%	5,60	1,14	20%	5,70	0,73	13%
Seg. produto		6,56	0,63	10%	4,85	1,09	22%	4,80	0,83	17%
Seg. trabalho		5,63	2,19	39%	5,20	1,15	22%	4,80	1,47	31%
Foco de RSE		Seg. produto			Consumo			Consumo		

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A semelhança nesta dimensão se justifica devido a presença de uma estrutura produtiva praticamente padronizada e com uma configuração das etapas de produção da soja uniformes. Os procedimentos empregados desde o planejamento até a etapa de produção, que envolve as fases da compra dos insumos, preparo do solo, plantio, acompanhamento e manutenção do desenvolvimento da planta, colheita, armazenamento e escoamento do grão.

Diante deste fato, ao comparar os resultados obtidos e visualizados nas Tabelas 45 e 46, e ainda o aspecto qualitativo da pesquisa realizado através de coleta de depoimentos obtidos pelas entrevistas, o uso intenso da observação não participante, foi averiguado que existe uma semelhança muito forte quando analisada a dimensão ações e programas de RSE,

pela metodologia de Carroll (1979), no entanto, essa semelhança se limita neste ponto, pois não necessariamente confirma que as empresas pesquisadas neste estudo se configuraram como sustentáveis na proposição da RSE.

É importante ressaltar que a escala de concordância da referida dimensão, foi considerada muito alta, em que praticamente não ocorreram opiniões discordantes para as variáveis propostas. Uma síntese dos resultados é encontrada na Tabela 53, que ao identificar as opiniões mais consistentes (melhores média, desvio padrão e coeficiente de variação), constata-se que as ações de consumo e segurança do produto foram mais citadas e consideradas pelos *stakeholders* como prioridade de RSE pelas empresas, e também melhor avaliadas pelos gestores e cliente das propriedades que não adotaram o programa Soja Plus.

Tabela 53 - Síntese da dimensão ações e programas

DIMENSÃO	SUBDIMENSÃO	ME	DP	CV	Stakeholder	Propriedade	
Ações e programas	Consumo	4	6,44	0,81	13%	Cliente	NÃO SOJA PLUS
	Meio-ambiente	1	6,50	0,84	13%	Gestor	NÃO SOJA PLUS
	Discriminação	1	6,83	0,41	6%	Gestor	NÃO SOJA PLUS
	Seg. produto	4	6,83	0,41	6%	Gestor	NÃO SOJA PLUS
	Seg. trabalho	2	6,33	1,21	19%	Gestor	NÃO SOJA PLUS

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De forma a contextualizar essa análise comparativa, a Figura 46 apresenta os cubos tridimensionais de performance social de Carroll (1979), representados pelos dois grupos de produtores de soja da região sudeste de Mato Grosso, que caracterizou as percepções dos *stakeholders* envolvidos com as duas propriedades que não aderiram ao programa Soja Plus (A), as unidades produtivas Alto Alegre e Kaiser; e as percepções daquelas propriedades que adotaram o programa Soja Plus (B), propriedades Argemira e Guarita.

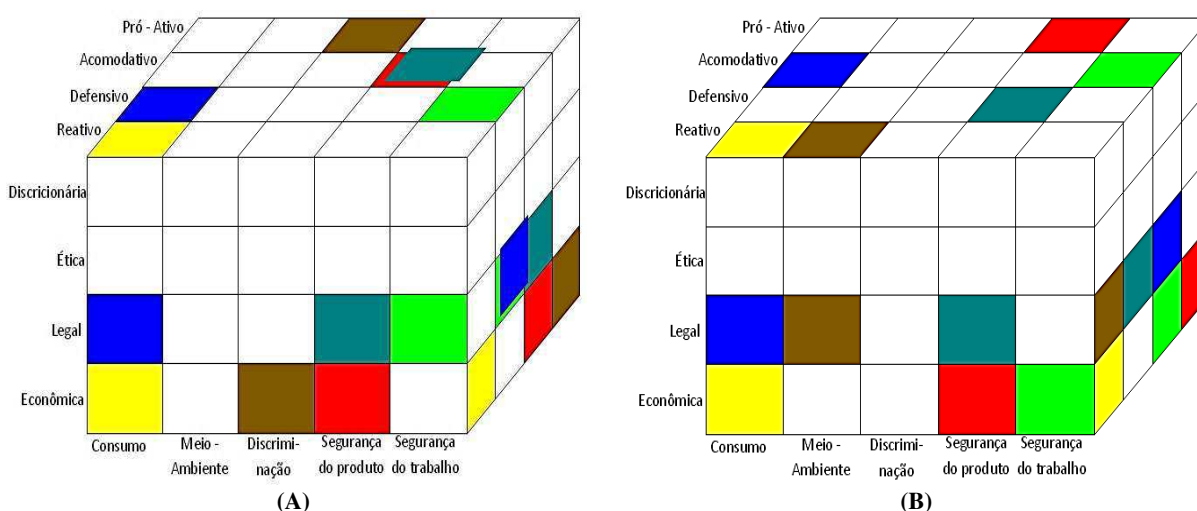


Figura 46 – Cubo Tridimensional das propriedades que NÃO aderiram ao Programa Soja Plus (A); e das propriedades que aderiram ao Programa Soja Plus (B)

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Legenda:

■ Cliente	■ Funcionário
■ Comunidade	■ Gestor
■ Fornecedor	■ Governo

Os respectivos cubos apresentaram um perfil muito próximo quando as percepções de seus *stakeholders* são colocadas lado a lado, diante das decisões de RSE das unidades produtivas de soja da região sudeste de Mato Grosso.

Duas constatações são claramente reveladas: a primeira aponta que com exceção dos gestores, os demais grupos de *stakeholders* apresentaram um grau de semelhança muito forte em relação às suas percepções diante das respectivas dimensões e variáveis; a segunda constatação que também ficou consideravelmente evidente, é que a dimensão comportamento e respostas foi a única que apresentou heterogeneidade de olhares e percepções, do ponto de vista de todos *stakeholders* envolvidos na pesquisa.

5. CONCLUSÕES

O agronegócio brasileiro, e especificamente a cadeia produtiva da soja, apresenta certa relevância para o país quando se leva em conta alguns indicadores econômicos e sociais, como a geração e propagação de riquezas convertidas em divisas para o Brasil, saldo positivo na balança comercial, geração de emprego e renda, recolhimento de tributos para o setor público, além do efeito encadeador que o setor provoca na economia.

No contraponto, a sojicultura também desperta muitas críticas e acalorados debates quanto ao modelo produtivo característico, sobretudo, pela necessidade de grandes extensões de terra, perfil monocultor, uso intensivo de agrotóxicos e máquinas agrícolas, utilização de sementes geneticamente modificadas, e exposição dos trabalhadores e da comunidade no seu entorno a riscos diversos.

Este estudo apresentou a adoção de práticas de RSE como uma iniciativa aprovada, que se constitui numa forma de gestão das empresas que implica na sua colaboração com a sociedade, incorporando suas preocupações como parte de sua estratégia de negócios com total transparência. Além de tudo isso, a PSC com práticas de RSE remete à boa governança da organização, a uma gestão ética e sustentável de forma a assumir voluntariamente a gestão de seus impactos sociais, ambientais e econômicos produzidos na sociedade.

Partindo desta situação, o aperfeiçoamento e evolução das teorias que envolvem a PSC e a RSE demonstram a necessidade de esclarecer alguns pontos pertinentes a alguns casos específicos, sobretudo, quando da adoção das práticas de RSE por parte das empresas, e no caso específico da sojicultura, como inserir programas e projetos sociais direcionados aos seus colaboradores e comunidades próximas.

O agronegócio da soja, assim como outras commodities agropecuárias, se destaca por pouco aplicar as referidas práticas de RSE em se tratando de sua PSC, em contraste às repercussões negativas do setor que aumentam a cada ano. Como resposta às constantes críticas e com o propósito de melhorar a imagem de seu negócio, foi lançado em Mato Grosso um programa de gestão socioambiental, o Soja Plus. A adoção do programa pelos produtores de soja no estado de Mato Grosso não foi abrangente, muitos ainda o encaram com desconfiança.

No sentido de aplicar o conhecimento, os conceitos e modelos, para elucidar e aperfeiçoar alguns pontos vagos, este estudo buscou compreender por meio do modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979), como os *stakeholders* de dois grupos de produtores rurais entendem suas práticas de RSE. Foi necessário adaptar as variáveis do

modelo de acordo com as características da atividade em questão, o que já representa uma contribuição para o desenvolvimento do tema RSE. Logo, foi estabelecido o seguinte questionamento para este estudo, elemento direcionador da pesquisa: sob a ótica do modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979), as empresas produtoras de soja da região Sudeste de Mato Grosso que aderiram ao programa Soja Plus, são mais responsáveis socialmente e sustentáveis em relação as outras empresas produtoras de soja da região, que não aderiram ao mesmo programa?

Como foi ressaltado, foi aplicado o modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979), sobretudo, por apresentar boa aderência de sua utilização por qualquer segmento produtivo que seja, por seu perfil dinâmico, abrangente e inclusivo, fato que possibilitou sua perfeita adequação e aderência para empresas produtoras de soja. Foram estabelecidas as variáveis e ferramentas de pesquisa adequadas ao modelo e que apresentassem conformidade com a produção da soja na região sudeste de Mato Grosso. Foi necessário também mapear os *stakeholders* identificados com as unidades produtivas, seja através de um nível de relacionamento direto ou indireto, mas que tivesse certo conhecimento a respeito das mesmas.

A primeira conclusão relevante constatada neste estudo se revelou da seguinte forma: embora o modelo de Carroll (1979) tenha sido aplicado e desenvolvido em dois grupos de unidades produtivas de soja aparentemente distintas, pois, duas adotaram um programa de gestão e responsabilidade socioambiental e as outras duas não se utilizaram do mesmo programa, pela percepção dos *stakeholders* todas são extremamente semelhantes quanto aos seus procedimentos administrativos, gerenciais, produtivos, sociais, ambientais, políticos, institucionais, e principalmente pelo que foi proposto pelo modelo adotado, suas dimensões e respectivas variáveis de RSE, se diagnosticaram espelho umas das outras.

Não existem diferenças nítidas que justifique a adoção de um programa que se propõe como um diferencial de sustentabilidade e proposição de práticas de responsabilidade social por parte das propriedades que adotaram o Soja Plus. Esta consideração é reforçada quando se detectou que o desenvolvimento e implantação de ações e/ou projetos sociais, é de total desconhecimento por quase todos os *stakeholders* envolvidos na pesquisa, com maior ênfase pelos externos, principalmente representados pela comunidade e governo. Quando analisados os resultados relacionados a variável discricionária, percebe-se nitidamente que para as quatro unidades produtivas ficam muito a desejar, o que comprova o desconhecimento e despreparo das empresas para a adoção da RSE.

A falta de transparência conjugada à precária comunicação, também é uma característica em comum entre as empresas pesquisadas neste estudo, situação que contribui para aumentar ainda mais o desconhecimento dos possíveis projetos sociais e demais atitudes adotadas que poderiam vincular a gestão de seus negócios à política de RSE. O distanciamento das empresas diante de seus *stakeholders*, que no caso se refere aos externos, contribui também para que todas as quatro empresas em questão, não sejam reclamadas ou denunciadas por condutas sociais e ambientais negativas. Nenhum *stakeholder* declarou qualquer situação que denotasse problemas trabalhistas, ambientais, econômicos, sociais ou de inter-relacionamento entre as mesmas e os atores envolvidos direta ou indiretamente.

Este cenário dificultou muito uma análise mais tranquila e segura por parte dos *stakeholders* quanto à dimensão comportamento e respostas das referidas propriedades. A turbidez quanto aos procedimentos de transparência, que se traduzem por um canal de comunicação estreito e inalcançável, proporcionam somente aos *stakeholders* internos um melhor entendimento em relação à estrutura comportamental e de responsividade das organizações produtoras de soja. Inclusive o acesso do pesquisador ao seu interior, e a disposição de certas informações, foi cercado de muita desconfiança e receio, sempre com a presença e monitoramento de algum funcionário, mesmo que de longe.

A comunidade e cliente entendem, como público externo, que de fato há uma preocupação obsessiva e permanente das quatro organizações pela variável econômica, quando se trata da dimensão das categorias, que se justifica pela responsabilidade assumida pelas mesmas em honrar compromissos financeiros e comerciais, e perante o pagamento da folha salarial. A observação não participante foi essencial para elucidar que os representantes dessa atividade econômica atendem perfeitamente as constatações elencadas no modelo da pirâmide de responsabilidade de Carroll (1991), priorizando primeiramente as responsabilidades econômicas e em seguida as legais.

Além do foco das práticas de RSE direcionados aos aspectos econômicos e legais, as empresas, sem exceção, se prestam também em atender às certas demandas de seus funcionários e familiares, mas com certo limite. A noção ou compreensão de responsabilidade social, com a adoção de suas práticas visando o benefício do conjunto da sociedade, é muito precária e distorcida.

As empresas entendem e acreditam que suas ações executadas como patrocínio para um evento e/ou festividade na comunidade, caracterizadas por exposições agropecuárias, festas de padroeiro, bailes de formatura, e outras formas de apoio, sejam representações fiéis de responsabilidade social, o que foi devidamente confirmado pelos respectivos *stakeholders*.

O entendimento de Milton Friedman (1970) de que as responsabilidades e obrigações das corporações se limitam exclusivamente aos interesses dos acionistas, reflete também na percepção dos gestores de todas as organizações investigadas neste estudo. Em seus depoimentos dados ao pesquisador, os gestores afirmam que a única obrigação da empresa é gerar lucro, pagar os impostos e cumprir as obrigações trabalhistas, o que no entendimento deles já pode ser considerado muito. O atendimento aos problemas sociais de qualquer natureza que seja, deve ser uma função governamental, segundo o entendimento dos gestores e de outros *stakeholders* como funcionários e fornecedores.

Mesmo que tenham adotado em suas atividades rotineiras o programa Soja Plus, que tem a finalidade de propor um modelo de gestão sustentável e produção responsável da soja em suas unidades, as propriedades Argemira e Guarita não têm solidificados os princípios da RSE, assim como os *stakeholders* envolvidos com as mesmas. Pode-se concluir que todas as organizações investigadas se orientam para praticar com severidade as variáveis econômica e legal. A ética é abordada muito superficialmente, por meio de regras informais e estabelecidas ao longo do período de convivência entre os colaboradores, às vezes transparece como pactos firmados ao respaldo do senso comum. A variável discricionária que pode ser considerada como o ponto alto de uma organização alicerçada na estratégia de RSE, foi totalmente negligenciada pelas quatro organizações, segundo os *stakeholders*. Os poucos projetos desenvolvidos são propostos internamente e tem como meta melhorar os processos produtivos e de segurança dos funcionários.

O estudo concluiu que o programa Soja Plus acrescenta em disponibilizar determinadas informações pertinentes ao procedimento de produção da soja, e fortalece alguns aspectos quanto à saúde e segurança do trabalhador. Mas não atende aos preceitos da RSE, sobretudo, por não fortalecer os vínculos com os *stakeholders* externos, na verdade existe um sentimento e uma relação de reciprocidade entre as partes, pois não há interesse ou iniciativa por parte da comunidade em estreitar e consolidar a atividade da sojicultora como agente indutor de benefícios e qualidade de vida para a sociedade.

O representante de uma instituição ligada diretamente ao programa Soja Plus, que por motivos pessoais e profissionais solicitou confidencia, afirmou que o propósito mais evidente do programa se fundamente em fortalecer o atendimento às Normas Regulamentadoras (NR), relativas à segurança e saúde do trabalho, que são de observância obrigatória pelas empresas privadas e públicas. A grande preocupação é o não cumprimento das disposições legais e regulamentares sobre segurança e saúde no trabalho, que pode acarretar na aplicação de penalidades previstas na legislação pertinente.

O programa se concentra para que as organizações integrantes estejam em plena conformidade, como a NR-31 que tem como função observar a segurança e saúde no trabalho na agricultura, pecuária silvicultura, exploração florestal e aquicultura, a NR-33 que se atenta à segurança e saúde nos trabalhos em espaços confinados, e a NR-35 que orienta quanto ao trabalho em altura. Mercados como o europeu são muito exigentes e duros com o cumprimento de várias das condutas explicitadas pelas NR's, especificamente a Holanda, já o mercado chinês não se comporta com a mesma severidade.

Outro ponto conclusivo que foi estabelecido por meio das percepções e análise dos *stakeholders*, coloca a segurança do produto como prioridade de RSE por parte das organizações em estudo de RSE, sob a perspectiva do modelo de performance de Carroll (1979). De fato há uma preocupação criteriosa para que a produção do grão siga todas as normas técnicas e de qualidade, critério bastante exigido pelos clientes.

Diante do que já foi constatado e percebido pelos *stakeholders* selecionados por este estudo, também do uso de ferramentas de investigação como a observação não participante, o modelo tridimensional de performance social de Carroll aplicado nas organizações produtoras de soja da região sudeste de Mato Grosso, possibilitou chegar às seguintes conclusões quanto às suas dimensões e variáveis.

A Dimensão I, Categorias de RSE, demonstrou que para as quatro unidades produtivas de soja o foco ficou dividido entre as variáveis econômica e legal. Tanto a variável ética quanto a discricionária, na perspectiva dos *stakeholders*, não mereceram a atenção das mesmas, sendo que a discricionária obteve os piores resultados, isso se reflete praticamente na ausência de projetos e ações de natureza social. As empresas não se sentem estimuladas ao voluntariado e muito menos incentivam seus funcionários para tal. De forma bem sazonal, ocorrem algumas ações sociais pontuais direcionadas aos colaboradores.

Ainda nesta Dimensão, duas conclusões podem ser evidenciadas. A primeira aponta que os dois grupos de organizações, com e sem Soja Plus, são muito semelhantes diante das variáveis propostas pelo modelo de Carroll (1979), apresentam suas metas propostas para o cumprimento das responsabilidades econômica e legal, o que definitivamente não as tornam atores sociais que se preocupam com a prática da RSE. A segunda conclusão confirma que as propriedades que não adotaram o programa Soja Plus, apresentaram os melhores resultados, com maior nível de concordância e pouca dispersão das respostas.

A Dimensão II, Comportamento e Respostas, não foi muito bem compreendida pelos *stakeholders* e apresentou resultados dispersos com muita heterogeneidade de respostas. A explicação é simples e ao mesmo tempo preocupante, pois a política de transparência de todas

as unidades produtivas de soja é inexistente e de certa forma compromete a imagem do setor diante da sociedade, principalmente para os críticos, organizações não governamentais, comunidade acadêmica, imprensa e a comunidade no seu entorno. Porém, foi possível enquadrá-las com um comportamento acomodativo, respaldado pela ausência de cobranças, reclamações, denúncias e outras maneiras de contestar problemas de ordem social, ambiental, trabalhista, ou qualquer outra que seja. É necessário salientar que todas as propriedades investigadas, estudem urgentemente estabelecer um canal de interlocução com a sociedade, sobretudo, para com seus *stakeholders* internos e preferencialmente com os externos.

A Dimensão III Ações e Programas obteve a melhor avaliação pelos respectivos *stakeholders*, e novamente a homogeneidade dos perfis e condutas entre as quatro organizações estudadas. Das seis situações possíveis, os *stakeholders* perceberam da mesma forma em cinco delas, e a segurança do produto foi caracterizada como o foco em RSE, pelas empresas. Também é interessante relatar que as variáveis apresentaram melhor desempenho de suas avaliações nas organizações que não adotaram o programa Soja Plus, na percepção dos *stakeholders*. Todas as quatro empresas, integram em seus procedimentos produtivos a metodologia das Boas Práticas Agrícolas (BPA's), como já foi descrito neste estudo, são técnicas mais adequadas à produção da soja. Uma conclusão com certa peculiaridade foi a constatação de que o único grupo de *stakeholder* que apresentou discordância nesta dimensão forma os gestores, se dividindo entre a discriminação e meio ambiente.

O uso do modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979) nas organizações elencadas neste estudo, permitiu responder ao problema de pesquisa que foi estipulado, e de também contribuiu para que novas investigações sejam desenvolvidas com a finalidade de aprimorar o modelo e a prática de RSE, especificamente na cadeia produtiva da soja. Primeiramente, foi concluído que as quatro organizações sojicultoras são extremamente semelhantes quanto às suas ações de RSE, logo, as mesmas possuem os mesmos níveis de PSC quanto às práticas de RSE na produção da soja, o que não credencia aquelas que adotaram o programa Soja Plus com maior aplicação das práticas de RSE.

Outra conclusão relevante e diagnosticada nesta pesquisa confirma que também as quatro organizações produtoras de soja, definitivamente, não possuem foco em RSE. É imediato que todas compreendam adequadamente os critérios, estratégias e políticas que integram a responsabilidade social em suas atividades. Em uma de suas linhas temáticas o programa Soja Plus ressalta o foco para a responsabilidade social, mas na verdade em nenhum momento foi visualizado, identificado e, sobretudo, praticado os fundamentos da RSE.

Fica como sugestão para futuros estudos: que o tema da RSE seja desenvolvido e aplicado em outras organizações ao longo da cadeia produtiva da soja; a realização de um estudo que identifique os motivos e benefícios que levem os produtores de soja a dotar a prática da RSE, bem como as possíveis desvantagens; que seja estendida para outras atividades produtivas do agronegócio.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIOVE - Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais. Complexo Soja: Balanço Oferta/Demanda. 2016. Disponível em: http://www.abiove.com.br/balanco_br.html. Acesso em: 18 ago. 2016.

_____. Estatística. 2016. Disponível em: <<http://www.abiove.org.br/>> Acesso em: 27 ago. 2016

Associação dos Produtores de Milho e Soja de Mato Grosso, APROSOJA/MT. *A história da soja*. Disponível em:< <http://www.aprosoja.com.br/soja-e-milho/a-historia-da-soja>> Acesso em 26 Jan 2016.

_____. Aprosoja realiza etapa prática de II Simpósio Agroestratégico. Disponível em:<<http://www.aprosoja.com.br/comunicacao/release/aprosoja-realiza-etapa-pratica-de-ii-simposio-agroestrategico>>. Acesso em 18 Nov 2015.

ACKERMAN, R. How companies respond to social demands. *Havard Business Review*, v. 51, n. 4, 1973.

AERNI, P. What is sustainable agriculture? Empirical evidence of diverging views in Switzerland and New Zealand. **Ecological Economics**. v. 68, p. 1872-1882, 2009. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800909000032>. Acesso em: 29 jun. 2015

ALIGLERI, L; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. *Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio*. São Paulo: Atlas, 2009.

ALIGLERI, L.; ALMEIDA, F. A.; KRUGLIANSKAS, I. As práticas sustentáveis de grandes plantadores de soja no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE – ENGEMA, 9., 2007, Curitiba, **Anais...**Curitiba: FEA-USP/CEAMA/PPGA-USP/PROGESA-FIA/FGV-EAESP/UnicenP, 2007.

ALTMAN, J.A; PETKUS, E. Toward a Stakeholder-Based Policy Process: An Application of the Social Marketing Perspective to Environmental Policy Development, *Policy Sciences*, 27: 37-51. 1994

ASHLEY, P. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

AUBERT, B. A.; SCHOEDER, A.; GRIMAUDO, J. IT as enabler of sustainable farming: An empirical analysis of farmers' adoption decision of precision agriculture technology. **Decisions Support Systems**. v. 54, p. 510-520, 2012. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016792361200>. Acesso em: 11 mai. 2015.

AZEVEDO, D. B. Diálogos entre stakeholders em redes de organizações de agronegócios na busca da mitigação dos efeitos da mudança climática: o caso do Instituto do Agronegócio Responsável (ARES). 2010. 278 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010

BALBINO, L. C.; BARCELLOS, A. O; STONE, L. F. **Marco referencial: integração lavoura-pecuária-floresta ILPF**. Brasília: Embrapa, 2011. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/920504/marco-referencial-integracao-lavoura-pecuaria-floresta>. Acesso em: 18 abr 2015.

BALSAN, R. **Impactos decorrentes da modernização da agricultura brasileira**. CAMPO-TERRITÓRIO: Revista de geografia agrária, v. 1, n. 2, p. 123-151, 2006. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/article/view/11787/8293>. Acesso em: 19 jun. 2014.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRAS, J. E. R. **Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: da teoria à prática**. São Paulo/SP: Saraiva, 2012.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARBOZA, L. G. A; THOMÉ, H. V; RATZ, R. J; MORAES, A. J. Para além do discurso ambientalista: percepções, práticas e perspectivas da agricultura agroecológica. *Ambiência*, Guarapuava, v.8, n.2, p.389-401, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/270030027_Para_alem_do_discurso_ambientalista_percepcoes_praticas_e_perspectivas_da_agricultura_agroecologica. Acesso em: 20 abr 2014.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BECK U. *Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade*. Tradução Sebastião Nascimento. São Paulo: Editora 34, 2ª ed. 2011.

BELLUZZO, L. G. M. **Produção de Commodities e Desenvolvimento Econômico**. UNICAMP. Instituto de Economia, Campinas/SP: 2014.

BERMAN, S. L.; WICKS, A. C.; KOTHA, S. and JONES, T. M. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, N. 5, p. 488-506, 1999.

BONATO, E. R.; BONATO, A. L. V. *A soja no Brasil: história e estatística*. Londrina: EMBRAPA, (EMBRAPA. CNPSo. Documentos, 21), 1987. Disponível em: <https://www.embrapa.br/soja/busca-de-publicacoes/-/publicacao/446431/a-soja-no-brasil-historia-e-estatistica>. Acesso em: 22 jun. 2015.

BONETTI, L. P. Distribuição da soja no mundo: origem, história e distribuição. In: MIYASAKA, S.; MEDINA, J.C. (Ed.). *A soja no Brasil*. Campinas: ITAL, p. 1-6, 1981.

BONI, V.; QUARESMA, S.J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política*, v.2, n.1, jan./jul., p.68-80. 2005.

BORGER, F. G. *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04022002-105347/>. Acesso em: 2014-08-05.

BOWEN, Howard, R. A responsabilidade Social do Homem de Negócios. Tradução de Octávio Alves Velho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

BRANDÃO, M. R. M; ALEXANDRE, M. L; ANEZ, M. E. M; COSTA, B. K. Influencia dos Stakeholders na adoção de estratégias de marketing verde. **Revista Pretexto**. Belo Horizonte, v. 12, n. 4, p. 33-54. Out/dez 2011.

BRASIL. Companhia Nacional de Abastecimento, CONAB. Série Histórica de Produção. 2016. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br>> Acesso em: 23 jul. 2016.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, MAPA, Assessoria de Gestão Estratégica, 2016. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/internacional/indicadores-e-estatisticas/informes-de-produtos>>. Acesso em 21 jul 2016.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, MDIC) Secretaria de Comércio Exterior. AliceWeb. Consulta. **Exportação**. (2015). Disponível em: <<http://aliceweb.mdic.gov.br/index/home>>. Acesso em: 08 jun. 2015.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego/MTE, Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED. Estatísticas. MTE, 2016. Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/caged> Acesso em 10 jul. 2016.

BROWN, T. J; DACIN, P. A. The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1, pp. 68-84, 1997. Disponível em: <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2015/Session%2012/Brown%20and%20Dacin.pdf>. Acesso em: 20 abr 2014.

BUAINAIN, A. M; VIEIRA, A. C. P; VIEIRA JUNIOR, P. A. *Análise da governança da cadeia da soja*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

BUAINAIN, A. M. **Agricultura Familiar, Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável: questões para debate**. Brasília: IICA, 2006.

CALIXTO, L. **Responsabilidade Socioambiental: Pública ou Privada?** Revista Contabilidade Vista e Revista, v.19, n.3, p.123-147, 2008.

CALOIRO, F. Manual básico de práticas agrícolas: conservação do solo e da água. **Lisboa: INGA**, 2000.

CAMPBELL, A. Stakeholders: the case in favour. *Long Range Planning*, 30(3), 446-449. 1997

CARDOSO, F. C. Do confronto à governança ambiental: uma perspectiva institucional para a Moratória da Soja na Amazônia. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciência Ambiental) - Ciência Ambiental, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/90/90131/tde-24052010-160154/>>. Acesso em: 24 jul 2014.

CARROLL, A. B; SHABANA, K. M. The business cases for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *Int J Manage Rev*. 2010; 12:85–105. Disponível em: <https://www.conference->

board.org/retrievefile.cfm?filename=1156_1307550372.pdf&type=subsite. Acesso em: 07 out. 2014.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, Mississippi, v. 4, n. 4, p. 497–505, oct./dec. 1979. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/230745468_A_ThreeDimensional_Conceptual_Model_of_Social_Performance. Acesso em: 03 mar 2014.

CARROLL, A. B; BUCHHOLTZ, A. *Business and society: ethics and stakeholder management*. 4. ed. Cincinnati: South-Western College, 2000.

CARROLL, A.; HOY, F. Integrating corporate social policy into strategic management. *Journal of Business Strategic*, v. 4, n.3, pp.48-57, 1984.

_____. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*, v. 34, n. 4, p. 39-48, jul/ago 1991.

_____. Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*. September 1999, 38(3), p268.

CAVALCANTI, M. M. L; FALK, J. A. Dimensões e características da responsabilidade social em Pernambuco. In: Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração - ENANPAD 2007. 31. Rio de Janeiro: 22 - 26 set. 2007.

CECHIN, A. Sustentabilidade. In: Decio Zylbersztajn; Marcos Fava Neves; Silvia M. de Queiroz Caleman. (Org.). *Gestão de sistemas de agronegócios*. São Paulo: Atlas, 2015.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA – CEPEA. PIB-Agro CEPEA-USP/CNA, 2016 Disponível em: < <http://cepea.esalq.usp.br/pib/>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

_____. Indicadores de preços. Disponível em: < <http://cepea.esalq.usp.br/pib/>>. Acesso em: 15 set. 2016.

CESAR, A. M. R. V. C. Método do Estudo de Caso (*Case Studies*) ou Método do Caso (*Teaching Cases*)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. *Revista Eletrônica Mackenzie de Casos*. São Paulo, v. 1, n. 1, 2005 Universidade Presbiteriana Mackenzie. Disponível em: http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf. Acesso em: 20 jan 2015.

CHIZZOTTI, A. O cotidiano e as pesquisas em educação. In: FAZENDA, I. *Novos enfoques da pesquisa educacional*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 92-117, jan. 1995. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/pdf/258888.pdf?_=1465925619064. Acesso em: 07 jun. 2014.

_____. A risk based model of stakeholder theory. In: Proceedings of the 2nd Toronto conference on stakeholder theory, Centre for Corporate Social Performance and Ethics, University of Toronto, 1994

COCHRAN, P; WOOD, R. A. Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, v.27, n.1, p.42-56, 1984. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14720700510604760>. Acesso em: 17 mai 2014.

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento. Série Histórica de Produção. 2016. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br>> Acesso em: 23 jul. 2016.

CORNEJO, D, S. Responsabilidad social: estrategias sostenibles para el desarrollo y la competitividad. Lima: Universidad Esan, 2009.

COSTA, C. G. A; CÂNDIDO, G. A; MACEDO, L. O. B; BONJOUR, S. M. M. Caracterização do programa de gestão social e ambiental Soja Plus no estado de Mato Grosso sob a ótica da Responsabilidade Social Empresarial. XXVII Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA). Universidade de São Paulo/USP: São Paulo/SP, 2015 (a). Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/65.pdf> Acesso em: 03 jan 2016.

COSTA, C. G. A; CANDIDO, G. A; MACEDO, L. O. B. Arranjo Produtivo Local (APL) da soja no estado de Mato Grosso e a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) como estratégia de Desenvolvimento Local: o impacto no Índice de Desenvolvimento Sustentável para Municípios (IDSM) In: 3º Simpósio da Ciência do Agronegócio, Porto Alegre, 2015 (b). Disponível em: https://www.ufrgs.br/cienagro/wp-content/uploads/2015/12/Anais_CIENAGRO_2015_.pdf. Acesso em: 02 fev 2016.

DAHLSTRUD, A. How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2008, Vol. 15, Issue 1, pp. 1-13. Disponível em: <http://kantakji.com/media/3452/z113.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2015.

DALL'AGNOL, A. Soja: o fenômeno brasileiro. Londrina: Embrapa, 2008.

DALTON, R.; COSIER, R. The four faces of social responsibility. *Business Horizons*, p. 19-27, 1982.

DAVIS, K. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, v. 11, n. 3, p. 70-76, 1960.

_____. Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? *Business Horizons*, v. 10, n. 4, p. 45-50, 1967.

_____. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16, 312-322, 1973.

DIAS, R. Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2012.

DONALDSON, T; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/pdf/258887.pdf?_=1468695579127. Acesso em: 19 mar. 2014

DUTTA, S; LAWSON, R; MARCINKO, D. Paradigms for sustainable development: Implications of management theory. **Corporate Social Responsibility and Environment Management**. v. 19, p. 1-10, 2012.

EELLS, R. Corporate giving in a free society. New York, 1956.

EGBELEKE, A. A. From Carroll's pyramid to Elkington TBL: a move towards integrated impact assessment driven corporate responsibility and sustainability performance reporting system. *International Journal of Business, Management & Research (IJBMR)* ISSN 2249-6920 Vol. 3, 93-104, 2013. Disponível em: <http://paper.researchbib.com/view/paper/9103>. Acesso em: 07 set 2015.

EGELS-ZANDÉN, N.; ROSÉN, M. Sustainable strategy formation at a Swedish industrial company: bridging the strategy-as-practice and sustainability gap. **Journal of Cleaner Production**, n. In Press, 2014. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652614000961>. Acesso em: 02 jul 2015.

EHLERS, E. M. O que se entende por agricultura sustentável? Dissertação (Mestrado em Ciência Ambiental) - Ciência Ambiental, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/90/90131/tde-25112011-091132/pt-br.php>. Acesso em: 29 jun. 2014.

_____. **Agricultura sustentável: origens e perspectivas de um novo paradigma**. 2ª Ed. Guaíba: Agropecuária, 1999.

ELKINGTON, J. **Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development**. California Management Review, Edição de inverno, pp 90-100, 1994.

_____. **Sustentabilidade: canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

EMADODIN, I.; NARITA, D.; BORK, H. R. Soil degradation and agricultural sustainability: an overview from Iran. **Environment, Development and Sustainability**. v. 14, p. 611-625, 2012. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10668-012-9351-y>. Acesso em: 16 nov. 2015.

ENDERLE, G; TAVIS, L. A. A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 11, p. 1129-1144, 1998. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/25073944?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 04 mar 2014.

FASSIN, Y. A dynamic perspective in Freeman's stakeholder model. **Journal of Business Ethics**, v. 96, p. 39-49, 2010.

_____. Imperfections and shortcomings of the stakeholder model's graphical representation. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 879–888, 2008.

FIGUEIREDO, M. G.; GUILHOTO, J. J. M.; BONJOUR, S. C. M.; DETOMINI, E. R.; FIGUEIREDO, A. M. R.; ISHII, K. S.; AZEVEDO JUNIOR, W. C.; LEITE, S. C. F.; SILVA, F. D. ; SOUZA, R. F. . **Matriz insumo-produto de Mato Grosso 2007: construção e análise dos principais indicadores econômicos**. *Revista de Estudos Sociais (UFMT)*, v. 13, p. 11-49, 2012.

FIGUEIREDO, M. G.; BARROS, A. L. M.; GUILHOTO, J. J. M. Relação Econômica dos setores agrícolas do Estado do Mato Grosso com os demais setores pertencentes tanto ao Estado quanto ao restante do Brasil. *Rev. Econ. Sociol. Rural*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 557-575, set. 2005.

FOLEY, J. A; RAMANKUTTY, N; BRAUMAN, K. A; CASSIDY, E. S; GERBER, J. S; JOHNSTON, M; MUELLER, N. D; O'CONNELL, C; RAY, D. K; WEST, P. C; BALZER, C; BENNETT, E. M; CARPENTER, S. R; HILL, J; MONFREDA, C; POLASKY, S; ROCKSTROM, J; SHEEHAN, J; SIEBERT, S; TILMAN, D; ZAKS, D. P. M. Solutions for a cultivated planet. *Nature*, Londres, v.478, p.337-342, 2011. Disponível em: <http://www.nature.com/nature/journal/v478/n7369/full/nature10452.html>. Acesso em: 05 mai 2015.

Food and Agriculture Organization of the United Nations - FAO -. **Greening the economy with agriculture**. Rome, 2012. 279 p. Disponível em: <http://www.fao.org/docrep/015/i2745e/i2745e00.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2015.

_____. Fund for Agricultural Development, World Food Program. *The State of Food Insecurity in the World 2014. Strengthening the enabling environment for food security and nutrition*. Rome: FAO, 2014.

_____. *Las Buenas Prácticas Agrícolas*. Oficina Regional de la FAO para la América Latina y el Caribe. Enero 2004. [online] Disponível em: <http://www.rlc.fao.org/pr/agricultura/bpa/docfao.htm>> Acesso em: 17 abr. 2009.

FAO. *Manual de Boas Práticas Agrícolas para agricultura familiar*. Secretaria de Agricultura e Desenvolvimento Rural, 2007. Disponível em: [http://www.sa.df.gov.br/sites/100/148/00002062.p df](http://www.sa.df.gov.br/sites/100/148/00002062.pdf). Acesso em: 20 de fev. de 2015

FAO, ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A ALIMENTAÇÃO E A AGRICULTURA. **Sustainability Assessment of Food and Agriculture systems - SAFA Guidelines**. Rome: FAO, 108 p. 2014. Disponível em; <http://www.fao.org/3/a-i3957e.pdf>. Acesso em: 20 maio 2015.

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. 07-33, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n1/a02v42n1.pdf>. Acesso em: 09 set. 2015.

FOUGÈRE, M; SOLITANDER, N. Against Corporate responsibility: Critical reflections on thinking, practice, content and consequences. *Corporate social responsibility and enviromental Management*, 16, 217-227. 2009.

FREDERICK, W. The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, vol. 2, p. 54-61, 1960.

_____. From CSR1 to CSR2 **Business and Society**, v. 33, n. 2, p. 150-16, 1994. Disponível em: <http://bas.sagepub.com/content/33/2/150.abstract>. Acesso em: 06 jul 2014.

FREEMAN, R. E.; EVAN, W. Corporate Governance: A stakeholder interpretation. *Journal Behavioral Economics*, 19(4), p. 337-359, 1990.

FREEMAN, R. E., WICKS, A. C., PARMAR, B. **Stakeholder theory and “The corporate objective revisited”**. *Organization Science*, 15 (3), 364-369, 2004.

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

_____. **The politics of stakeholder theory**. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421, 1994.

FREIRE, R. Articulação teórica entre responsabilidade social corporativa e vantagem competitiva. Dissertação de Mestrado, Universidade Vale do Itajaí, SC, 2009.

FRIEDMAN, A. L; MILES, S. *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford University Press, 2006.

FRIEDMAN, M. *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press, Chicago, IL. 1962.

_____. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, v. 17, n. 6, p. 595-612, 1970.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.

GARRIGA, E; MELÉ, D. Corporate social responsibility theories: mapping the territory, **Journal of Business Ethics**, v. 53, n. 12, p. 51-71, 2004.

GASQUES, J. G.; FILHO, J. E. R. V.; NAVARRO, Z. **A Agricultura Brasileira: desempenho, desafios e perspectivas**. Brasília/DF: Ipea, 2010.

GIANEZINI, M. Determinantes da expansão da bovinocultura na Amazônia legal mato-grossense. Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: http://www.ufrgs.br/nespro/arquivos/teses/tese_miguelangelo.pdf. Acesso em: 03 dez 2015.

GIDDENS A. *As consequências da modernidade*. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: Editora UNESP; 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLDSCHMIDT, A. Tendência: o processo de engajamento com stakeholders. 2011. In: ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 249-252.

GOODMAN, D; SORJ, B; WILKINSON, J. *Da lavoura às biotecnologias: agricultura e indústria no sistema internacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1990. Edição on-line: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 1990. Disponível em: <www.centroedelstein.org.br>. Acesso em: 10 maio 2015.

GÖRAN, S; WOOD, G. A model of business ethics.77(3). *Journal of Business ethics*. p.303 – 322. 2008.

GUZMÁN, E. S. **Origem, Evolução e Perspectivas do Desenvolvimento Sustentável**. In: ALMEIDA, J; NAVARRO, Z. (Orgs.). 2^a. ed. *Reconstruindo a Agricultura: ideias e ideais na perspectiva do desenvolvimento sustentável*. Porto Alegre: Editora UFRGS, 1998. p. 19- 32. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000122&pid=S0100-6762200300040001900009&lng=pt. Acesso em: 12 mar. 2014

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMUEL, P. *Fundamentos métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005

HANDELMAN, J. M; ARNOLD, S. J. The role of marketing actions with a social dimension: appeals to the institutional environment. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 63, p. 33–48, 1999.

HANDFIELD, R. B; NICHOLS; E. L. *Introduction to supply chain management*. New Jersey, Prentice-Hall, 183p. 1999

HART, O. *Firms, Contracts, and Financial Structure*. Oxford: Clarendon Press. 1995

HEALD, M. *Management's responsibility to society: The growth of an idea*, 1957

HIRAKURI, M. H; LAZZAROTTO, J. J. *O agronegócio da soja nos contextos mundial e brasileiro*. EMBRAPA soja, 2014. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/990000/o-agronegocio-da-soja-nos-contextos-mundial-e-brasileiro>. Acesso em: 03 fev 2015.

HOPKINS, M. *Defining Indicators to Assess Socially Responsible Enterprises*. Kidlington: Futures, 1997.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. Strategic corporate social responsibility and value creation: a study of multinational enterprises in Mexico. *Management International Review*, v. 49, p. 781-799, 2009.

HUSTED, B. W; SALAZAR, J. J. Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75-91. 2006.

IBGE – Instituto Brasileiro de Economia e Estatística. *Censo agropecuário: 2006; Brasil, grandes regiões e unidades da federação: segunda apuração / IBGE*, Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

_____. *Levantamento sistemático da produção agrícola (LSPA)*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/lspa/>>. Acesso junho de 2015.

_____. Banco de dados agregados, 2016 Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acessado em: 08 jul. 2016

INSTITUTO ETHOS. Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial. São Paulo: Instituto de Empresas e Responsabilidade Social, 2012. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em 06 de julho de 2012.

INSTITUTO ETHOS. **Desenvolvimento sustentável:** do conceito a prática, uma questão de sobrevivência. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/categoria/documentos/>> Acesso em 20 Mar. 2015.

Instituto mato-grossense de Economia Agropecuária, IMEA. Conhecimento em conjuntura e estrutura do agronegócio de Mato Grosso, 2016. Disponível em:<http://www.imea.com.br/upload/pdf/arquivos/2013_25_06_Apresentacao_MT.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2016.

IMEA. Entendendo o mercado da soja. 2015. Disponível em: <http://www.imea.com.br/upload/pdf/arquivos/2015_06_13_Paper_jornalistas_boletins_Soja_Versao_Final_AO.pdf>. Acesso em: 28 Ago 2015.

JAMALI, D.; MIRSHAK, R. Corporate social responsibility (CSR): theory and practice in a developing country context.72(3). *Journal of Business Ethics*, p.243–262. 2007

JAWAHAR, I. M; MCLAUGHLIN, G. L. Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life-cycle approach. *Academy of Management Review*, 26: 397-414. 2001

JOHNSON, H. L. *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*. Wadsworth Pub. Co, Belmont, CA., 1971.

JONES, T. M.; WICKS, A. C. Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, v. 4, n. 2, p. 206-221, Apr 1999.

JONES, T. M. Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review* 22(2), 59–67. 1980.

KARKOTLI, G. *Responsabilidade social empresarial*. Petrópolis,RJ: Vozes, 2007.

KASSIE, M. et al. Adoption of interrelated sustainable agricultural practices in smallholder systems: Evidence from rural Tanzania. ***Technological Forecasting & Social Change***. v. 80, p. 525-540, 2013.

KIENZLER, K. M; LAMERS, J. P. A; MCDONALD, A; A. MIRZABAEV, A; IBRAGIMOV, N; EGAMBERDIEV, O; RUZIBAEV, E; AKRAMKHANOV, A. Conservation agriculture in Central Asia - What do we know and where do we go from here? *Field Crops Research*. v. 132, p. 95-105, 2012. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378429011004114>. Acesso em: 14 mai 2014.

KREITLON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GSA/2004_GSA2651.pdf. Acesso em: 16 jul. 2015.

KREITLON, M. P. O discurso da Responsabilidade Social Empresarial ou a lógica e a retórica da legitimação: um olhar sobre o campo do petróleo. Tese (Doutorado em Administração) Escola de Administração núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, 2008.

KRUGLIANSKAS, I; ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A. Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio. São Paulo: Atlas, 245 p., 2009.

LEE, M. D. P. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews* , v. 10, n. 1, p. 53-73, 2008.

LESTRELIN, G; QUOC, H. T; JULLIEN, F; RATTANATRAY, B; KHAMXAYKHAY, C; Florent TIVET, F. Conservation agriculture in Laos: Diffusion and determinants for adoption of direct seeding mulch-based cropping systems in smallholder agriculture. *Renewable Agriculture and Food Systems*. v. 27, p. 81-92, 2011. Disponível em: <http://www.publications.cirad.fr/une_notice.php?dk=563969. Acesso em: 08 out 2015.

LEVITT, T. The dangers of social responsibility. **Harvard Business Review**. Boston, v. 36, n. 5, p. 41-50, 1958. Disponível em: <https://businessethics.qwriting.qc.cuny.edu/files/2012/01/Levitt.pdf>. Acesso em: 11 mar 2014.

LIEDEKERKE, L; DUBBINK, W. Twenty years of European business ethics – past developments and future concerns». *Journal of Business Ethics*, 82, pp. 273-280, 2008.

LIMA, G. C. O Discurso da sustentabilidade e suas implicações para a Educação. **Ambiente e Sociedade**. Campinas. v. 6, n. 2, p. 99-119, jul./dez. 2003. Disponível em: http://www.mma.gov.br/port/sdi/ea/deds/arqs/gustlima_ambsoc.pdf. Acesso em: 28 set. 2014.

LIMA, M. S. B. Políticas públicas e território: uma discussão sobre os determinantes da expansão da soja no sul do Amazonas. Tese (Doutorado em Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp082276.pdf>. Acesso em: 08 fev 2015.

LINDGREEN, A; SWAEN, V; MAON, F. Designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, v. 87, p. 71-89, 2009.

LOGSTON, J. M.; YUTHAS, K. Corporate social performance, stakeholder, orientation and organizational moral development. **Journal of Business Ethics**, v. 16, p. 1213-1226, 1997.

LOUETTE, A. *Compêndio para a Sustentabilidade: Ferramentas de Gestão de Responsabilidade Socioambiental*. Editora Antakarana. 1a ed., São Paulo, 2007

LUPINACCI, A. V. Sustentabilidade, inovação e tecnologia. In: LOPES, F. F. (Org.). **Agroperformance: um método de planejamento e gestão estratégica para empreendimentos agro visando alta performance**, Ed. Atlas: São Paulo, 2012.

MACEDO, L. O. B; COSTA, C. G. A; CÂNDIDO, G. A; FERREIRA, J.V. Influências da produção de soja sobre a sustentabilidade dos Municípios do Estado de Mato Grosso – MT. *Revista Espacios (Caracas)*, v.37 N° 07, p.9 - 2016. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/>. Acesso em: 03 mar 2016.

MACÊDO, N. M. M. N. Diagnóstico das percepções de Responsabilidade Social Empresarial a partir do Modelo Tridimensional de Performance Social: o caso de uma empresa do setor têxtil. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba Centro de Tecnologia, 2010. Disponível em: <http://tede.biblioteca.ufpb.br/bitstream/tede/5280/1/arquivototal.pdf>. Acesso em: 28 out. 2014.

MACÊDO, N. M. M. N; CÂNDIDO, G. A. Identificação das percepções de Responsabilidade Social Empresarial: um estudo qualitativo a partir da aplicação do modelo conceitual tridimensional de performance social. *Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA*, São Paulo, v. 5, n.1, p. 85-108, jan./abr., 2011. Disponível em: https://www.revistargsa.org/rgsa/article/view/280/pdf_8. Acesso em: 04 out 2014.

MACHADO FILHO, C. P; ZYLBERSZTAJN, D. Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações. 2003. Disponível em: . Acesso em: 6 nov. 2014.

MAIGNAN, I; FERRELL, O. C. Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *The Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1). 2004

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANCINI, S. **Gestão com responsabilidade socioambiental**. 2008. Tese (Doutorado em Ciência Ambiental) - Ciência Ambiental, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/90/90131/tde-22112011-155615/>>. Acesso em: 24 jul. 2014.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARREWIJK, M. V; WERRE, M. Multiple levels of corporate sustainability. **Journal of Business Ethics**, v.44, p.107-119, 2003.

MARTIN, R. The Virtue Matrix. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 3, p. 66-77, 2002. Disponível em: https://rogerlmartin.com/docs/default-source/Articles/social-innovation/virtue_matrix. Acesso em: 22 set 2015.

MARTINS, G. A. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MARTINS, G. A; DOMINGUES, O. Estatística Geral e Aplicada. 5ª ed. Revista Ampliada. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

MARZALL, K. **Indicadores de sustentabilidade para agroecossistemas**. 1999. 159 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Agronomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTEN, D; MOON, J. Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review* 33(2), 404–424, 2008.

MCGUIRE, J; MORTON, L. W; CAST, A. D; Reconstructing the good farmer identity: shifts in farmer identities and farm management practices to improve water quality. **Agriculture and Human Values**. v. 30, p. 57-69, 2012. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10460-012-9381-y>. Acesso em: 11 mar. 2015.

McGuire, J. W. *Business and Society*. McGraw-Hill, New York, NY, 1963.

MELO NETO, F. P; FROES, C. Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENEZES, D. Gestão de Riscos Reputacionais: práticas e desafios. **Revista Diálogo**. São Paulo: ESPM, ano 1, nº. 1, p. 16-20, abril de 2011.

MIRVIS, P; GOOGINS, B. Stages of Corporate Citizenship: a developmental Framework. Chestnut Hill, MA: Center for Corporate Citizenship at Boston College, 2006. Disponível em: https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/221543/mod_resource/content/1/Stages%20of%20Corporate%20Citizenship%20A%20Developmental%20Framework.pdf. Acesso em: 03 abr 2014.

MITCHEL, R. K; AGLE, B. R; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MOHAN, A. **Strategies for the management of complex practices in complex organizations**: a study of the transnational management of corporate responsibility. Unpublished doctoral dissertation, University of Warwick, United Kingdom, 2003.

MORENO G; HIGA T.C.S. Geografia de Mato Grosso: território, sociedade, ambiente. Cuiabá: Entrelinhas Editora; 2005.

MORETTI, S. L. A; FIGUEIREDO, J. C. B. Análise Bibliométrica da produção sobre responsabilidade social das empresas no ENANPAD: evidências de um discurso monológico. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD 2007. 31. Rio de Janeiro: 22 - 26 set. 2007.

MULLER, C. C. Políticas governamentais e expansão recente da agropecuária no Centro-Oeste. In: Planejamento e Políticas Públicas. Brasília: IPEA, 1990.n. 3. p. 45 a 74. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/8760/7488.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2014

MUELLER, C. C.; MARTHA JR, G. B. A agropecuária e o desenvolvimento socioeconômico recente do Cerrado. In: SIMPÓSIO NACIONAL CERRADO, 9; SIMPÓSIO INTERNACIONAL SAVANAS TROPICAIS, 2. Brasília. Anais... Planaltina (DF): Embrapa Cerrados, 2008.

NEGRI, S. S. Modernização agrícola e reorganização do espaço agrário da mesorregião sudeste mato-grossense. Dissertação (Mestrado em Geografia) Instituto de Geografia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2001. Disponível em: http://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/104315/negri_ss_dr_rcla.pdf?sequence=1. Acesso em: 09 jun. 2014.

NETO, F. J. S. Soja, a locomotiva do desenvolvimento. In: Fundação MT. Boletim de pesquisa de soja. N 16. 2013/2014. Mato Grosso, Brasil. p. 8-11. Disponível em: <http://aprosojabrasil.com.br/2014/soja-a-locomotiva-do-desenvolvimento/>. Acesso em: 09 fev. 2015.

NEVES, M. F. The Future of Food Business: facts, the impacts and the acts. Singapore: World Cientific Publishing, 2011. 173p

OATES, G. Corporatised public land development bodies in Australia: Who are the stakeholders and why are they important? International Journal of Public Administration, 2013. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900692.2013.809584>. Acesso em: 01 ago 2015.

OCDE-FAO – Organisation for Economic Co-operation and Development & Food and Agriculture Organization of the United Nations. Chapter 2: Brazilian agriculture: perspectives e challenges. In: OECD-FAO Agricultural Outlook 2015-2024. Paris: OECD Publishing, 2015. Disponível em: <http://qdx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2015-em> Acesso em: 22 mar. 2016.

O'RIORDAN, L; FAIRBRASS, J. CSR - Theories, Models and Concepts in Stakeholder Dialogue – A Model for Decision-Makers in the Pharmaceutical Industry. Journal of Business Ethics, 83(4), pp. 754-758, 2008.

ORTEGA, E. A soja no Brasil: modelos de produção, custos, lucros, externalidades, sustentabilidade e políticas públicas. Campinas, 2009. <http://www.unicamp.br/fea/ortega/curso/AE-soja220803.pdf>. Acesso em: 12 ago 2014.

OZEKI H; SUGAI, Y; TEIXEIRA FILHO, A. R. **O papel da soja com referência à oferta de alimento e demanda global, Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2001. Texto**

para Discussão. Disponível: <http://www22.sede.embrapa.br/unidades/uc/sge/texto8.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2014.

PALUDO, S. K; TIRIONI, M. A. Importância da soja para a atividade econômica de Mato Grosso e do Brasil. *In: Fundação MT. Boletim de Pesquisa de Soja n. 15, 2011. Mato Grosso, Brasil. p. 53-64.*

PARMAR, B. L; FREEMAN, R. E; HARRISON, J. S; WICKS, A. C; PURNELL, P; COLLE, S. Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4, 403–445, 2010. Disponível em: http://library.uniteddiversity.coop/Cooperatives/Multi-Stakeholder_Co-ops/Stakeholder%20Theory_%20The%20State%20of%20the%20Art.pdf. Acesso em: 01 ago 2014.

PASA, C. R. R. Modelo de Avaliação da Performance Social Empresarial. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em; <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87945>. Acesso em: 11 jan. 2015

PASQUIS, R. **A soja na Amazônia legal: Diagnóstico de situação.** CDS-UnB, Brasília - DF, 19p., 2004.

PAYNE, S. L; CALTON, J. M. Exploring Research Potentials and Applications for Multistakeholder Learning Dialogues. *Journal of Business Ethics*, 2004, Vol. 55, p. 71–78. 2004

PEREIRA, A. C; SILVA, G. Z; CARBONARI, M. E. E. **Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente.** São Paulo: Saraiva, 2011. 216p.

PEREIRA, W. A. P; FILHO, L. A. N. C. Investigação sobre as Semelhanças entre os Modelos Conceituais da Responsabilidade Social Corporativa. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD 2006. 30. Rio de Janeiro: 23 - 27 set. 2006*

PIGNATI, W. A. **Os riscos, agravos e vigilância em saúde no espaço de desenvolvimento do agronegócio no Mato Grosso.** Tese (Doutorado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz/FIOCRUZ, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://teses.icict.fiocruz.br/cgi-bin/wxis1660.exe/lildbi/iah/>. Acesso em: 27 ago 2014.

PIGNATI W. A; OLIVEIRA N. P; SILVA, A. M. C. Vigilância aos agrotóxicos: quantificação do uso e previsão de impactos na saúde-trabalho-ambiente para os municípios brasileiros. *Ciência e Saúde Coletiva* 2014; 19: 4669-4678. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232014001204669. Acesso em: 16 mai 2014.

PIRES, M. O. Programas agrícolas na ocupação do cerrado. *Sociedade e Cultura*, v. 3, n. 1 e 2, 2000.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** São Paulo: Campus, 1990.

PORTER, M. E; KRAMER, M. R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. **Harvard Business Review - América Latina**. V. 80, Iss 12, p. 42-54, dez./ 2002.

_____; KRAMER, M. R. Estratégia e sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. **Harvard Business Review Brasil**, RJ, dez. 2006.

POWSON, D. S. et al. Soil management in relation to sustainable agriculture and ecosystem services. **Food Policy**. v. 36, p. 572-587, 2011.

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

PUPPIM-DE-OLIVEIRA, J. A. Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

QUAZI, A.; O'BRIEN, D. An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, v. 25, p. 33–51, 2000.

RASCHE, A; DE BAKKER, F. G; MOON, J. Complete and partial organizing for corporate social responsibility. **Journal of business ethics**, v. 115, n. 4, p. 651-663, 2013. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-1824-x>. Acesso em: 27 jun 2015.

REIMER, E.M.; WEINKAUF, D. K.; PROKOPY, L. S. The influence of perceptions of practice characteristics: An examination of agricultural best management practice adoption in two Indiana watersheds. **Journal of Rural Studies**. v. 28, p. 118-128, 2012.

Round Table on Responsible Soy Association – RTRS -, 2014. Disponível em: <<http://www.responsiblesoy.org>> Acesso em: fev. 2014.

REZENDE, G. C. **Ocupação agrícola e estrutura agrária no Cerrado**: o papel do preço da terra, dos recursos naturais e da tecnologia. Rio de Janeiro: IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. 28p., 2009. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0913.pdf. Acesso em: 24 jun. 2014.

RIBEIRO, H. C. O grão de ouro nos trilhos do progresso. *In*: Fundação MT. Boletim de pesquisa de soja. N 16. Mato Grosso, Brasil. p. 12-15, .2014.

ROCHA, T; GOLDSCHMIDT, A. **Gestão dos Stakeholders**: Como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos. São Paulo: Saraiva, 2011.

ROESCH, S. M. A . Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. 3a. Ed. Ed. Atlas, São Paulo, p. 142, 2005.

SAIKKU, L; SOIMAKALLIO, S; PINGOUD, K. Attributing land-use change carbon emissions to exported biomass. *Environmental Impact Assessment Review*. v. 37, p. 47-54, 2012. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0195925512000339>. Acesso em: 17 jul. 2015.

SALOMÃO, C. S. C. T. **Responsabilidade socioambiental do agronegócio da soja no entorno do Distrito Federal**. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Gestão Ambiental) - Universidade Católica de Brasília, Brasília/DF, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-04022010-112811/>>. Acesso em: 25 jun. 2014.

SANTOS, R. S. O cerrado e a reestruturação do território: o caso da microrregião de Rondonópolis-MT. *Revista Geografar*, Curitiba, v.4, n.2, p.47-71, 2009. Disponível em: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/geografar/article/view/16119/10642>

SASAHARA, C. Sustentabilidade: a perda do caráter de mudança estrutural do conceito. 2009. 200p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Centro de Estratégia Nuclear na Agricultura, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/91/91131/tde-17112009-081704/pt-br.php>. Acesso em: 10 nov 2015.

SAVAGE, G. T; NIX, T. W; WHITEHEAD, C. J; BLAIR, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75, 1991. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/4165008?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 08 mar 2014.

SAVITZ, A.W. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHOMMER, P. C.; ROCHA, F. C. C. As Três Ondas da Gestão Socialmente Responsável no Brasil: dilemas, oportunidades e limites. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 31., 2007, Rio Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-C3216.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2014

SCHOUTEN, G; VERENA B. The emergence of Southern standards in agricultural value chains: A new trend in sustainability governance? *Ecological Economics*, V. 83, Pages 175 - 184 Sustainability in Global Product Chains, 2015. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800912003230>

SCHOUTEN, G; LEROY, P; GLASBERGEN, P. On the deliberative capacity of private multi-stakeholder governance: The Roundtables on Responsible Soy and Sustainable Palm Oil. *Ecological Economics*, V. 83, Pages 42–50 Sustainability in Global Product Chains, 2012. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800912003230>

SCHOUTEN, G., GLASBERGEN, P. Private Multi-stakeholder Governance in the Agricultural Market Place: An Analysis of Legitimization Processes of the Roundtables on Sustainable Palm Oil and Responsible Soy. *International Food and Agribusiness Management Association (IFAMA)*, Volume15, Special Issue B, 2012. Disponível em: <http://ideas.repec.org/a/ags/ifaamr/142297.html>. Acesso em: 05 set 2015.

SCHWARTZ M. S; CARROLL A. B. Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, v.13, n. 4, pp. 503-530. 2003.

_____. Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. **Business and Society**, v. 20, n. 10, p. 1-39, 2007.

SCHWENK, L. M. Transformações decorrentes do processo de expansão da soja em Mato Grosso: algumas reflexões no contexto ambiental, econômico e social. *Revista Mato-Grossense de Geografia*, Universidade Federal de Mato Grosso. Dep. Geografia n. 16 - p. 61 – 88, 2013.

SELEKMAN, B. A moral philosophy for business. New York: McGraw-Hill, 1959.

SEN, S.; BHATTACHARYA, C. B. Does doing good always lead to doing better? : Consumer reactions to corporate social responsibility. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 38, p. 225–243, 2001

SETHI, S. P. Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*, p. 58-64, 1975.

SHARMA, S.; VREDENBURG, H. Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities. **Strategic Management Journal**, Vol. 19, No. 8, p. 729-753, 1998.

SHIKI, S. F. N. **Desenvolvimento agrícola nos cerrados: trajetórias de acumulação, degradação ambiental e exclusão social em torno de Iraí de Minas**. Uberlândia: UFU, 1998. p. 34 – 85 Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico).

SILTAOJA, M.E. Revising the model corporate social performance: towards knowledge creation for sustainable development. 23(5). *Business Strategy and the Environment*. 2013, p.289-302.

SILVA, L. L. O papel do Estado no processo de ocupação das áreas de Cerrado entre as décadas de 60 e 80. *Revista Caminhos de Geografia*, Uberlândia, v. 1, n. 2, p. 25-36, 2000. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia/article/viewFile/15251/8552>. Acesso em: 18 mar. 2014.

SILVA, J. S. V; ABDON, M. M; SILVA, M. P; ROMERO, H. R. Levantamento do desmatamento no Pantanal Brasileiro até 1990/91. *Pesquisa Agropecuária Brasileira*, Brasília, v.33, Número Especial, p.1739-1745, out. 1998. Disponível em: <https://seer.sct.embrapa.br/index.php/pab/article/view/5048/7208>. Acesso em: 10 out 2014.

SOLOMON, R. c. Ethics and excellence: cooperation and integrity in business. Oxford: Oxford University Press, 1993.

SOJA PLUS - Programa de Gestão Econômica, Social e Ambiental da soja brasileira. Soja Plus, 2014. Disponível em: <<http://www.sojaplus.com.br>>. Acesso em: 26 jul. 2014.

SONGLIN, M.; RUIHONG, L. Evaluation on Sustainable Food Security in Henan Against the background of low-carbon economy. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*. v. 1, p.412-416, 2010.

SROUR, R. H. *Ética empresarial: a gestão da reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

STRAND, R. A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment. *Academy of Management Review*, v. 8, n. 1, p. 90-96, 1983.

SWANSON, D. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, Mississippi, v. 20, n. 1, p. 43-64, jan./mar. 1995.

TACHIZAWA, T. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. 7^a ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TANEJA, S. S.; TANEJA, P. K.; GUPTA, R. K. Researches in corporate social responsibility: A review of shifting focus, paradigms, and methodologies. *Journal of Business Ethics*, v. 101, n. 3, p. 343-364, 2011.

TAPSCOTT, D; TICOLL D. *Empresa Transparente, A: como a era da transparência Revolucionária*, 2005. Disponível em: <http://books.google.pt/books?id=Y8CGPgAACAAJ>; Acesso em: 12 out 2014.

TAVARES, E. D. **Da Agricultura Moderna à Agroecológica: Análise da Sustentabilidade de Sistemas Agrícolas Familiares**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Desenvolvimento Sustentável, 2004. 230p. Tese de Doutorado.

TENÓRIO, F. G. *Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática*. 2.ed., Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TILMAN, D. Global environmental impacts of agricultural expansion: The need for sustainable and efficient practices. **Proceedings of the National Academic of Sciences** v. 96, p. 5995-6000, 1999. Disponível em: <http://www.pnas.org/content/96/11/5995.full.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2015

TILMAN, D; CASSMAN, K. G; MATSON, P. A; NAYLOR, R; POLASKY, S. Agricultural sustainability and intensive production practices. **Nature**. v. 418, p. 671-677, 2002. Disponível em: <http://www.nature.com/nature/journal/v418/n6898/full/nature01014.html>. Acesso em: 08 abr. 2015.

TILMAN, D; BALZERB, C; HILL, J; L. BEFORT, B. L Global food demand and the sustainable intensification of agriculture. *PNAS*, v. 108, n. 50, p. 20.260-20.264, 2011. Disponível em: <http://www.pnas.org/content/108/50/20260.full.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2015.

TITTOTO, J. C. **Determinantes para a adoção de práticas ambientais responsáveis: estudo de caso em um empreendimento agrícola**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-19092014-112820/>. Acesso em: 2015-04-30.

TORUGSA, N. A; O'DONOHUE, W; HECKER, R. Proactive CSR: An empirical analysis of the role of its economic, social and environmental dimensions on the association between

capabilities and performance. **Journal of Business Ethics**, v. 115, n. 2, p. 383-402, 2013. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1405-4>. Acesso em: 03 set 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. 1ª. ed. 21. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

TSOI, J. Stakeholders' Perceptions and Future Scenarios to Improve Corporate Social Responsibility in Hong Kong and Mainland China. *Journal of Business Ethics*, v.91, n.3, p. 391-404, 2010.

VALIENTE, J; AYERBE, C; FIGUERAS, M. Social responsibility practices and evaluation of corporate social performance. *Journal of Cleaner Production*, 2012, 35, 25-38.

VAN MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics* 44: 95–105. 2003

VENTURA, E. C.F. Dinâmica de Institucionalização de Práticas Sociais: Estudo da Responsabilidade Social no Campo das Organizações Bancárias. Tese (Doutorado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WADDOCK, S; BODWELL, C. Managing responsibility: what can be learned from the quality movement? *California Management Review*, v. 47, n. 1, p. 25-37, 2004.

WARTICK, S.; COCHRAN, P. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, Mississippi, v.10, n. 4, p. 758-69, jul./aug. 1985. Disponível em; https://www.jstor.org/stable/258044?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 30 jun 2014.

WESZ V. J. J. Diferenciação dos produtores de soja no sudeste de Mato Grosso - Brasil. *Revista GEOgraphia* Vol. 17, nº 35 Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Federal Fluminense, 2015. Disponível em: <http://www.uff.br/geographia/ojs/index.php/geographia/article/view/879/591>. Acesso em: 20 jan 2016.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*. v. 16, n. 4, p. 691-718, oct. 1991.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: procedimentos e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre/RS: Bookman, 2010.

ZENISEK, T. J. Corporate social responsibility: a conceptualization based on organizational literature. **Academy of Management Review**, New York, v. 4, n. 3, p. 359-368, jul. 1979. Disponível em; https://www.jstor.org/stable/257192?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 28 mai 2014.

APÊNDICE

APÊNDICE I - INSTRUMENTO DE PESQUISA: QUESTIONÁRIOS

PÚBLICO INTERNO - FUNCIONÁRIO

Identificação

- 1 - Idade:** _____ **2 - Sexo:** () Masc. () Fem.
3 - Grau de Instrução Completo Incompleto
Fundamental () ()
Médio () ()
Universitário () ()
Pós-Graduação () ()
4 - Estado Civil () Solteiro/a () Casado/a () Divorciado/a () Viúvo/a
5 - Função ou Cargo: _____

VEJA SE VOCÊ CONCORDA OU NÃO COM A AFIRMAÇÃO
E MARQUE DE ACORDO COM GRAU DE CONCORDÂNCIA,
SE NÃO SOUBER PASSE ADIANTE.

- (1) Discordo Totalmente
(2) Discordo Muito
(3) Discordo Pouco
(4) Nem Concordo / Nem Discordo
(5) Concordo Pouco
(6) Concordo Muito
(7) Concordo Totalmente

Para cada afirmativa listada, indique com um "X" na coluna,
cujas alternativas vão de 1 a 7.

DIMENSÃO I: CATEGORIA

		VARIÁVEIS						
		1	2	3	4	5	6	7
Econômica	A empresa se preocupa em relação ao desperdício de matéria-prima							
	Há investimento em infraestrutura e treinamentos para os funcionários							
	Os funcionários têm satisfação salarial							
	A produtividade da produção e o desempenho dos funcionários são bem acompanhados e controlados							
Legal	Os impostos e tributos federal, estadual e municipal são pagos corretamente							
	A empresa está de acordo com a legislação trabalhista (contratação e demissão)							
	A produção da soja está de acordo com as normas de padronização exigido pelo cliente							
	A empresa conhece a legislação ambiental e procura se adequar a ela, bem como em relação à legislação que trata dos Direitos Indígenas.							
Ética	Existe código de ética na empresa e suas normas são cumpridas							
	A integridade física e moral dos funcionários, fornecedores, clientes e comunidade são respeitadas							
	Funcionários são motivados a contribuir para a adoção dos valores éticos							
	São adotadas e divulgadas políticas justas de demissão e contratação							
Discrecionária	A empresa desenvolve alguma atividade na comunidade que beneficie a qualidade de vida e o convívio das pessoas, como projetos socioambientais							
	A empresa estimula os funcionários ao voluntariado para desenvolver ações sociais							
	A empresa se mostra aberta para conversar sobre possíveis problemas da comunidade							
	O funcionário tem oportunidade para fazer cursos, especializar-se ou a empresa possibilita progressões na carreira profissional.							

DIMENSÃO II: COMPORTAMENTO E RESPOSTAS

		VARIÁVEIS						
		1	2	3	4	5	6	7
Reativo	A empresa desenvolve ações sociais após reclamações da comunidade							
	Os projetos sociais são feitos para diminuir os impactos negativos que ela pode causar no ambiente ou na comunidade							
Defensivo	A empresa realiza ações como proteção para auditorias							
	Os programas sociais são desenvolvidos como forma de evitar acidentes ou conflitos com a comunidade							
Acomodativo	Os projetos sociais são desenvolvidos apenas conforme as normas e legislação							
	A gestão do negócio atende as expectativas ou necessidades dos funcionários							
	A empresa adota projetos sociais contra erradicação do trabalho infantil,							

Pró-Ativo	analfabetismo, discriminação, incentivo à cultura, ou outros, internamente ou na comunidade local.								
	Os projetos sociais desenvolvidos estão além das expectativas de todos								

VEJA SE VOCÊ CONCORDA OU NÃO COM A AFIRMAÇÃO
E MARQUE DE ACORDO COM GRAU DE CONCORDÂNCIA,
SE NÃO SOUBER PASSE ADIANTE.

Para cada afirmativa listada, indique com um "X" na coluna,
cujas alternativas vão de 1 a 7.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo Muito
- (3) Discordo Pouco
- (4) Nem Concordo / Nem Discordo
- (5) Concordo Pouco
- (6) Concordo Muito
- (7) Concordo Totalmente

CATEGORIA III: AÇÕES E PROGRAMAS

		AFIRMATIVAS						
		1	2	3	4	5	6	7
Consumo	A empresa busca inovações tecnológicas para o processo produtivo para atender as preferências dos clientes e melhorar seu desempenho produtivo							
	A empresa apresenta adequadamente as normas técnicas do produto							
	A empresa realiza pesquisas de mercado como forma de melhor desenvolver o produto							
Meio Ambiente	Existem iniciativas como: estudos de impacto ambiental, preservação de espécies, definição de áreas territoriais a serem protegidas							
	A empresa trata adequadamente os resíduos da produção e utiliza a água racionalmente							
	A empresa adota as tecnologias agrícolas adequadas na produção, para reduzir os impactos ambientais e sociais.							
Discriminação	Há igualdade de salários entre homens e mulheres							
	As pessoas ocupam cargos de chefia independente da raça ou sexo							
	A liberdade de escolha política e religiosa pelos funcionários é respeitada							
Segurança do Produto	A empresa fornece informações aos funcionários e explicita as normas técnicas necessárias para correta produção, como o sistema de Boas Práticas Agrícolas na produção da soja							
	A empresa atende às normas de excelência do padrão de qualidade do produto							
	Em relação aos insumos e ao produto final, existe um planejamento correto e eficaz de armazenamento, estoque, distribuição e venda.							
Segurança do Trabalho	Há treinamento e fiscalização quanto ao uso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI).							
	Há fiscalização da infraestrutura da propriedade de modo a impedir danos à saúde dos funcionários							
	Nos últimos 2 anos não houve acidentes com os colaboradores da empresa nas operações do trabalho							

PÚBLICO INTERNO - GESTOR

Identificação

1 - Idade: _____

2 - Sexo: () Masc. () Fem.

3 - Grau de Instrução

Completo

Incompleto

Fundamental

()

()

Médio

()

()

Universitário

()

()

Pós-Graduação

()

()

4 - Estado Civil

() Solteiro/a

() Casado/a

() Divorciado/a

() Viúvo/a

VEJA SE VOCÊ CONCORDA OU NÃO COM A AFIRMAÇÃO
E MARQUE DE ACORDO COM GRAU DE CONCORDÂNCIA,
SE NÃO SOUBER PASSE ADIANTE.

(1) Discordo Totalmente

(2) Discordo Muito

(3) Discordo Pouco

(4) Nem Concordo / Nem Discordo

(5) Concordo Pouco

(6) Concordo Muito

(7) Concordo Totalmente

Para cada afirmativa listada, indique com um "X" na coluna,
cujas alternativas vão de 1 a 7.

DIMENSÃO I: CATEGORIA

VARIÁVEIS		1	2	3	4	5	6	7
Econômica	Há investimento em infraestrutura e treinamentos para os funcionários							
	As transações comerciais são realizadas de modo satisfatório para fornecedores e clientes.							
	A produtividade da produção e o desempenho dos funcionários são bem acompanhados e controlados							
	A satisfação dos clientes é um indicador de desempenho do negócio							
Legal	Os impostos e tributos federal, estadual e municipal são pagos corretamente							
	A empresa está de acordo com a legislação trabalhista (contratação e demissão)							
	A produção da soja está de acordo com as normas de padronização exigido pelo cliente							
	A empresa conhece a legislação ambiental e procura se adequar a ela, bem como em relação à legislação que trata dos Direitos Indígenas.							
Ética	A empresa possui um código de ética e suas normas são cumpridas							
	A integridade física e moral dos funcionários, fornecedores, clientes e comunidade são respeitadas							
	Funcionários, fornecedores e clientes são motivados a contribuir para a adoção dos valores da empresa e seus princípios éticos							
	Existe na empresa procedimento confidencial para que os funcionários, fornecedores, clientes e comunidade possam apresentar reclamações							
Discricionárias	A empresa desenvolve alguma atividade na comunidade que beneficie a qualidade de vida e o convívio das pessoas, como projetos socioambientais							
	A empresa estimula o voluntariado dos funcionários para ações sociais							
	A empresa se mostra aberta para dialogar sobre possíveis problemas da comunidade							
	Os funcionários têm oportunidade para fazerem cursos ou especializarem-se, ou a empresa oferece bolsas e possibilita progressões na carreira profissional							

DIMENSÃO II: COMPORTAMENTO E RESPOSTAS

VARIÁVEIS		1	2	3	4	5	6	7
Reativo	A empresa desenvolve ações sociais depois de reclamações da comunidade							
	Os projetos sociais são feitos para diminuir os impactos negativos que a empresa pode causar no ambiente ou sociedade							

Defensivo	A empresa realiza auditorias como forma de se proteger								
	Os programas sociais são desenvolvidos para evitar conflito com a comunidade								
Acomodativo	Os projetos sociais são desenvolvidos apenas conforme as normas e legislação								
	O sistema de gestão da empresa atende as necessidades dos funcionários								
Pró-Ativo	O planejamento empresarial incorpora ações voltadas a responsabilidade social								
	Os projetos sociais desenvolvidos estão além das expectativas da comunidade local e governo								

VEJA SE VOCÊ CONCORDA OU NÃO COM A AFIRMAÇÃO
E MARQUE DE ACORDO COM GRAU DE CONCORDÂNCIA,
SE NÃO SOUBER PASSE ADIANTE.

Para cada afirmativa listada, indique com um "X" na coluna,
cujas alternativas vão de 1 a 7.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo Muito
- (3) Discordo Pouco
- (4) Nem Concordo / Nem Discordo
- (5) Concordo Pouco
- (6) Concordo Muito
- (7) Concordo Totalmente

CATEGORIA III: AÇÕES E PROGRAMAS

		VARIÁVEIS						
		1	2	3	4	5	6	7
Consumo	A empresa busca inovações tecnológicas para o processo produtivo para atender as preferências dos clientes e melhorar seu desempenho produtivo							
	A empresa apresenta adequadamente as normas técnicas do produto							
	A empresa realiza pesquisas de mercado como forma de melhor atender os anseios dos clientes							
Meio Ambiente	Existem iniciativas como: estudos de impacto ambiental, preservação de espécies, definição de áreas territoriais a serem protegidas e/ou outros							
	A empresa trata adequadamente os resíduos da produção e utiliza a água racionalmente							
	A empresa adota as tecnologias agrícolas adequadas na produção, para reduzir os impactos ambientais e sociais.							
Discriminação	Há igualdade de salários entre homens e mulheres							
	As pessoas ocupam cargos de chefia independente da raça ou sexo							
	Não existem barreiras à contratação de pessoas com mais de 45 anos de idade ou por outra razão							
Segurança do Produto	A empresa fornece informações aos funcionários e explicita as normas técnicas necessárias para correta produção, como o sistema de Boas Práticas Agrícolas na produção da soja							
	A empresa atende às normas de excelência do padrão de qualidade do produto							
	Em relação aos insumos e ao produto final, existe um planejamento correto e eficaz de armazenamento, estoque, distribuição e venda.							
Segurança do Trabalho	Há treinamento e fiscalização quanto ao uso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI), pelos funcionários							
	Existe fiscalização da infraestrutura da propriedade de modo a impedir danos à saúde dos funcionários							
	Nos últimos 2 anos não houve acidentes com os colaboradores da empresa nas operações do trabalho							

PÚBLICO EXTERNO: FORNECEDOR, CLIENTE, COMUNIDADE E GOVERNO

Identificação

1 - Idade: _____ **2 - Sexo:** () Masc. () Fem.
3 - Grau de Instrução **Completo** **Incompleto**
 Fundamental () ()
 Médio () ()
 Universitário () ()
 Pós-Graduação () ()
4 - Estado Civil () Solteiro/a () Casado/a () Divorciado/a () Viúvo/a
5 - Empresa/Instituição: _____

VEJA SE VOCÊ CONCORDA OU NÃO COM A AFIRMAÇÃO
E MARQUE DE ACORDO COM GRAU DE CONCORDÂNCIA,
SE NÃO SOUBER PASSE ADIANTE.

Para cada afirmativa listada, indique com um "X" na coluna,
cujas alternativas vão de 1 a 7.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo Muito
- (3) Discordo Pouco
- (4) Nem Concordo / Nem Discordo
- (5) Concordo Pouco
- (6) Concordo Muito
- (7) Concordo Totalmente

DIMENSÃO I: CATEGORIA

		VARIÁVEIS						
		1	2	3	4	5	6	7
Econômica	A soja comercializada é de qualidade e atende aos requisitos dos clientes							
	As transações comerciais são realizadas de modo satisfatório para produtores, fornecedores e clientes							
Legal	A soja está de acordo com as normas de padronização exigidas pelo mercado, inclusive normas de etiquetagem e qualidade							
	A empresa desenvolve suas atividades seguindo as legislações ambiental e trabalhista, se adequando a elas, bem como em relação à legislação que trata dos Direitos Indígenas.							
Ética	O respeito a integridade física e moral dos clientes é uma prática constante na empresa							
	A empresa possui e divulga seu código de ética							
Discricionárias	A empresa desenvolve projetos sociais ou ambientais na comunidade na qual se insere							
	A empresa promove campanhas voltadas para melhoria da qualidade de vida das pessoas da região e se mostra aberta a atender a comunidade							

DIMENSÃO II: COMPORTAMENTO E RESPOSTAS

		VARIÁVEIS						
		1	2	3	4	5	6	7
Reativo	A empresa desenvolve ações sociais depois de reclamações da comunidade							
	Os projetos sociais são feitos para diminuir os impactos negativos que ela pode causar no ambiente ou comunidade							
Defensivo	A empresa se mostra receptiva no momento em que ocorrem problemas sociais e ambientais ocasionados por ela							
	Os programas sociais são desenvolvidos como forma de evitar acidentes ou conflitos							

Acomodativo	As ações sociais são realizadas para cumprir às exigências legais								
	A empresa desenvolve projetos sociais que a comunidade precisa e que são solicitados pelos governos								
Pró-Ativo	A empresa planeja e adota projetos sociais internamente ou na comunidade local por iniciativa própria								
	A empresa adota projetos contra erradicação do trabalho infantil, analfabetismo, discriminação, incentivo à cultura ou outros								

VEJA SE VOCÊ CONCORDA OU NÃO COM A AFIRMAÇÃO
E MARQUE DE ACORDO COM GRAU DE CONCORDÂNCIA,
SE NÃO SOUBER PASSE ADIANTE.

Para cada afirmativa listada, indique com um "X" na coluna,
cujas alternativas vão de 1 a 7.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo Muito
- (3) Discordo Pouco
- (4) Nem Concordo / Nem Discordo
- (5) Concordo Pouco
- (6) Concordo Muito
- (7) Concordo Totalmente

CATEGORIA III: AÇÕES E PROGRAMAS

		VARIÁVEIS						
		1	2	3	4	5	6	7
Consumo	A empresa transfere informações necessárias aos clientes sobre as normas técnicas do produto							
	A empresa possui um atendimento pós-venda							
Meio Ambiente	A empresa desenvolve projetos na comunidade para preservação do meio ambiente							
	A empresa fornece informações sobre educação ambiental a clientes ou comunidade							
Discriminação	É do conhecimento da comunidade de que não existem barreiras à contratação de pessoas com mais de 45 anos de idade ou por outra razão							
	A comunidade desconhece ações de discriminação social ou racial entre os funcionários da empresa ou com outras pessoas							
Segurança do Produto	O produto não oferece riscos à saúde dos consumidores							
	A empresa atende às normas de excelência do padrão de qualidade do produto							
Segurança do Trabalho	Nos últimos 2 anos não houve conhecimento de acidentes nas operações do trabalho							
	Os funcionários utilizam equipamentos de proteção para realizar suas atividades no trabalho							

Comentários: _____

Sugestões/Críticas: _____

ANEXO II**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE TECNOLOGIA E RECURSOS NATURAIS - CTRN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM RECURSOS NATURAIS**

Análise da Performance Social Corporativa (PSC) na percepção dos stakeholders envolvidos na produção de soja: um estudo multicase no Estado de Mato Grosso - MT

Responsável: Cássio Giovanni de Aguiar Costa (Doutorando)

Orientador: Prof. Dr. Gesinaldo Ataíde Cândido

As informações obtidas serão estritamente confidenciais e serão usadas, exclusivamente, para fins acadêmicos.

Nome: _____

—

Cidade: _____

—

Instituição: _____

Cargo/função _____ que
desempenha: _____

Tempo _____ de _____ atuação _____ na
instituição: _____

Data da entrevista: / /

DIMENSÃO I: CATEGORIAS

Econômica

1. A empresa se preocupa em relação ao desperdício de matéria-prima?

Stakeholder: Funcionário.

2. Há investimento em infraestrutura e treinamentos para os funcionários?

Stakeholder: Funcionário; Gestor.

3. Os funcionários têm satisfação salarial?

Stakeholder: Funcionário.

4. A produtividade da produção e o desempenho dos funcionários são bem acompanhados e controlados?

Stakeholder: Funcionário; Gestor.

5. As transações comerciais são realizadas de modo satisfatório para fornecedores e clientes?

Stakeholder: Gestor; Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

6. A satisfação dos clientes é um indicador de desempenho do negócio?

Stakeholder: Gestor

7. A soja comercializada é de qualidade e atende aos requisitos dos clientes?

Stakeholder: Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

Legal

1. Os impostos e tributos federal, estadual e municipal são pagos corretamente?

Stakeholder: Funcionário; Gestor

2. A empresa está de acordo com a legislação trabalhista (contratação e demissão)?

Stakeholder: Funcionário; Gestor

3. A produção da soja está de acordo com as normas de padronização exigido pelo cliente?

Stakeholder: Funcionário; Gestor; Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

4. A empresa conhece a legislação ambiental e procura se adequar a ela, bem como em relação à legislação que trata dos Direitos Indígenas?

Stakeholder: Funcionário; Gestor; Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

Ética

1. Existe código de ética na empresa e suas normas são cumpridas?

Stakeholder: Funcionário; Gestor; Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

2. A integridade física e moral dos funcionários, fornecedores, clientes e comunidade são respeitadas?

Stakeholder: Funcionário; Gestor; Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

3. Funcionários, fornecedores e clientes são motivados a contribuir para a adoção dos valores da empresa e seus princípios éticos?

Stakeholder: Funcionário; Gestor; Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

4. São adotadas e divulgadas políticas justas de demissão e contratação?

Stakeholder: Funcionário

5. Existe na empresa procedimento confidencial para que os funcionários, fornecedores, clientes e comunidade possam apresentar reclamações?

Stakeholder: Gestor

Discricionária

1. A empresa desenvolve alguma atividade na comunidade que beneficie a qualidade de vida e o convívio das pessoas, como projetos socioambientais?

Stakeholder: Funcionário; Gestor; Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

2. A empresa estimula os funcionários ao voluntariado para desenvolver ações sociais?

Stakeholder: Funcionário; Gestor.

3. A empresa se mostra aberta para conversar sobre possíveis problemas da comunidade?

Stakeholder: Funcionário; Gestor.

4. O funcionário tem oportunidade para fazer cursos, especializar-se ou a empresa possibilita progressões na carreira profissional?

Stakeholder: Funcionário; Gestor

5. A empresa desenvolve projetos sociais ou ambientais na comunidade na qual se insere?

Stakeholder: Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

DIMENSÃO II: COMPORTAMENTO E RESPOSTAS

Reativo

1. A empresa desenvolve ações sociais após reclamações da comunidade?

Stakeholder: Funcionário; Gestor; Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

2. Os projetos sociais são feitos para diminuir os impactos negativos que ela pode causar no ambiente ou na comunidade?

Stakeholder: Funcionário; Gestor; Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

Defensivo

1. A empresa realiza ações como proteção para auditorias?

Stakeholder: Funcionário; Gestor.

2. Os programas sociais são desenvolvidos como forma de evitar acidentes ou conflitos com a comunidade?

Stakeholder: Funcionário; Gestor; Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

3. A empresa se mostra receptiva no momento em que ocorrem problemas sociais e ambientais ocasionados por ela?

Stakeholder: Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

Acomodativo

1. Os projetos sociais são desenvolvidos apenas conforme as normas e legislação?

Stakeholder: Funcionário; Gestor; Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

2. A gestão do negócio atende as expectativas ou necessidades dos funcionários?

Stakeholder: Funcionário; Gestor.

3. A empresa desenvolve projetos sociais que a comunidade precisa e que são solicitados pelos governos?

Stakeholder: Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

Pró-Ativo

1. A empresa adota projetos sociais contra erradicação do trabalho infantil, analfabetismo, discriminação, incentivo à cultura, ou outros, internamente ou na comunidade local?

Stakeholder: Funcionário; Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

2. Os projetos sociais desenvolvidos estão além das expectativas de todos?

Stakeholder: Funcionário e Gestor.

3. O planejamento empresarial incorpora ações voltadas a responsabilidade social?

Stakeholder: Gestor.

4. A empresa planeja e adota projetos sociais internamente ou na comunidade local por iniciativa própria?

Stakeholder: Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

DIMENSÃO III: AÇÕES E PROGRAMAS

Consumo

1. A empresa busca inovações tecnológicas para o processo produtivo para atender as preferências dos clientes e melhorar seu desempenho produtivo?

Stakeholder: Funcionário e Gestor.

2. A empresa apresenta adequadamente as normas técnicas do produto?

Stakeholder: Funcionário; Gestor; Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

3. A empresa realiza pesquisas de mercado como forma de melhor desenvolver o produto?

Stakeholder: Funcionário e Gestor.

4. A empresa possui um atendimento pós-venda?

Stakeholder: Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo

Meio Ambiente

1. Existem iniciativas como: estudos de impacto ambiental, preservação de espécies, definição de áreas territoriais a serem protegidas?

Stakeholder: Funcionário; Gestor; Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

2. A empresa trata adequadamente os resíduos da produção e utiliza a água racionalmente?

Stakeholder: Funcionário e Gestor.

3. A empresa adota as tecnologias agrícolas adequadas na produção, para reduzir os impactos ambientais e sociais?

Stakeholder: Funcionário e Gestor.

4. A empresa fornece informações sobre educação ambiental a clientes ou comunidade?

Stakeholder: Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

Discriminação

1. Há igualdade de salários entre homens e mulheres?

Stakeholder: Funcionário e Gestor.

2. As pessoas ocupam cargos de chefia independente da raça ou sexo?

Stakeholder: Funcionário e Gestor.

3. A liberdade de escolha política e religiosa pelos funcionários é respeitada?

Stakeholder: Funcionário e Gestor.

4. Não existem barreiras à contratação de pessoas com mais de 45 anos de idade ou por outra razão?

Stakeholder: Gestor; Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

5. Desconhece ações de discriminação social ou racial entre os funcionários da empresa ou com outras pessoas?

Stakeholder: Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

Segurança do Produto

1. A empresa fornece informações aos funcionários e explicita as normas técnicas necessárias para correta produção, como o sistema de Boas Práticas Agrícolas na produção da soja

Stakeholder: Funcionário e Gestor.

2. A empresa atende às normas de excelência do padrão de qualidade do produto

Stakeholder: Funcionário; Gestor; Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

3. Em relação aos insumos e ao produto final, existe um planejamento correto e eficaz de armazenamento, estoque, distribuição e venda.

Stakeholder: Funcionário e Gestor.

4. O produto não oferece riscos à saúde dos consumidores?

Stakeholder: Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

Segurança do Trabalho

1. Há treinamento e fiscalização quanto ao uso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI).

Stakeholder: Funcionário; Gestor; Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.

2. Há fiscalização da infraestrutura da propriedade de modo a impedir danos à saúde dos funcionários

Stakeholder: Funcionário e Gestor.

3. Nos últimos 2 anos não houve acidentes com os colaboradores da empresa nas operações do trabalho

Stakeholder: Funcionário; Gestor; Fornecedores; Clientes; Comunidade e Governo.
