

# Um estudo da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) na ótica dos *stakeholders* envolvidos na sojicultura: o caso do Grupo Soja Verde

## 1. Introdução

As atividades empresariais podem produzir efeitos significativos junto à sociedade, se desenvolvidas sem a devida preocupação socioambiental, pois, tendem a acelerar com o processo de degradação e/ou contaminação dos recursos naturais. 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 contexto da modernidade induz as empresas à adoção de modelos de gestão voltados para a sustentabilidade de seus processos, e a Responsabilidade Social Empresarial (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 a sociedade.

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.

A Teoria dos *stakeholders* foi proposta por Freeman (1984) na década de 1980. Segundo ela, a Responsabilidade Social (RS) 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.

É fato que no agronegócio da soja, as organizações produtivas precisam aprimorar sua gestão, o que torna 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 tridimensional de performance social de Carroll (1979) atende na sua integralidade as dimensões de categorias de RS 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. 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 local.

Diante do contexto apresentado, o estudo estabelece o seguinte problema de pesquisa: sob a ótica do modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979), o Grupo Soja Verde, unidade produtora de soja localizada em Mato Grosso, apresenta práticas de RSE na produção de soja? Com isso, o objetivo da pesquisa se propõe analisar se a empresa apresenta práticas de RSE sob a ótica do modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979).

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1. Relevância econômica e social do agronegócio da soja**

De acordo com a CONAB (2020) na safra 18/19, o Brasil cultivou 33,7 milhões de hectares de soja, 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 teve uma participação de 27,7% da produção, totalizando 28,2 milhões de toneladas. O estado, além destes indicadores, possui uma produtividade acima da média brasileira, enquanto o país apresenta um rendimento de 3.073 kg/ha, o estado produz com uma média de 3.094 kg/ha.

Em 2019 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. De todos os produtos agrícolas que compõem o agronegócio brasileiro, a cultura da soja despontou em 2019 com um VBP de R\$ 106,3 bilhões, e em relação a toda produção agrícola, a soja representou 44,94%. Já o estado de Mato Grosso em 2019 obteve um PIB de R\$ 88,5 bilhões, somente a soja produzida prospectou um VBP de R\$ 27,8 bilhões, o que significou 29,06% do PIB matogrossense (CEPEA, 2020; IBGE, 2020; IMEA, 2020).

Segundo o MAPA (2020) as relações de comércio exterior do Brasil, do agronegócio e da soja, apresentaram os seguintes resultados: as exportações brasileiras somaram US\$ 191,1 bilhões em 2019, sendo que o agronegócio alcançou uma participação de 46,16% do total exportado pelo Brasil, com US\$ 88,2 bilhões, 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.

Quanto à capacidade de geração de empregos na economia, Figueiredo *et al.* (2005), afirmam que 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.

Para Gasques *et al.* (2010), o agronegócio da soja se destacou na economia brasileira nas últimas décadas por seu expressivo aumento em produtividade e importância para a manutenção do equilíbrio da balança comercial do país. Com a modernização da agricultura e 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 conciliar o crescimento da produção e

produtividade do grão, e, reduzir os impactos nocivos 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 promover a expansão da soja e sua sustentabilidade socioambiental, sobretudo, com responsabilidade social. 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.

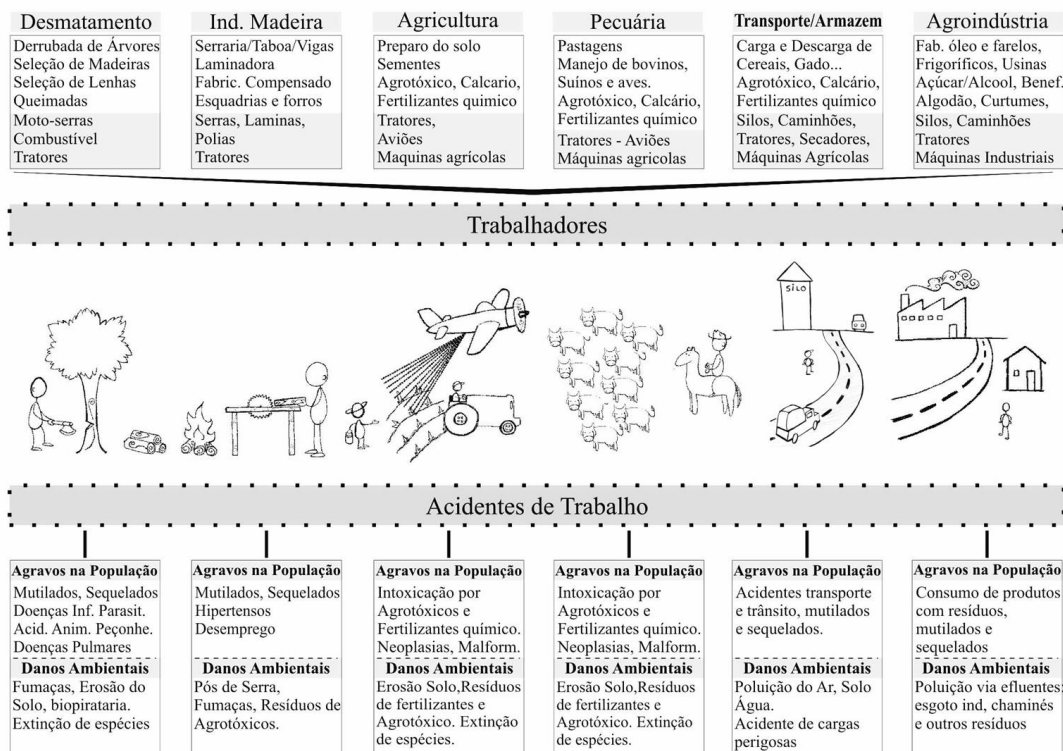
## **2.2. O agronegócio e seus impactos socioambientais decorrentes da modernização agrícola**

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 agrícolas.

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 (BALSAN, 2006; FOLEY *et al.*, 2011; SAIKKU *et al.*, 2012).

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 1, 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 1 - 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)**

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; PIGNATTI, 2007; SCHWENK, 2013).

### 2.3 Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e o Modelo Tridimensional de Performance Social de Carroll (1979)

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).

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).

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.

Os empresários, pesquisadores e acadêmicos transformaram a RSE num guarda-chuva que abriga diferentes constructos, semelhantes entre si e que competem com significados similares, como cidadania corporativa, 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.

Vale ressaltar ainda, a teoria dos *stakeholders* como um importante conceito que contribui para a institucionalização da RSE, 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. 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).

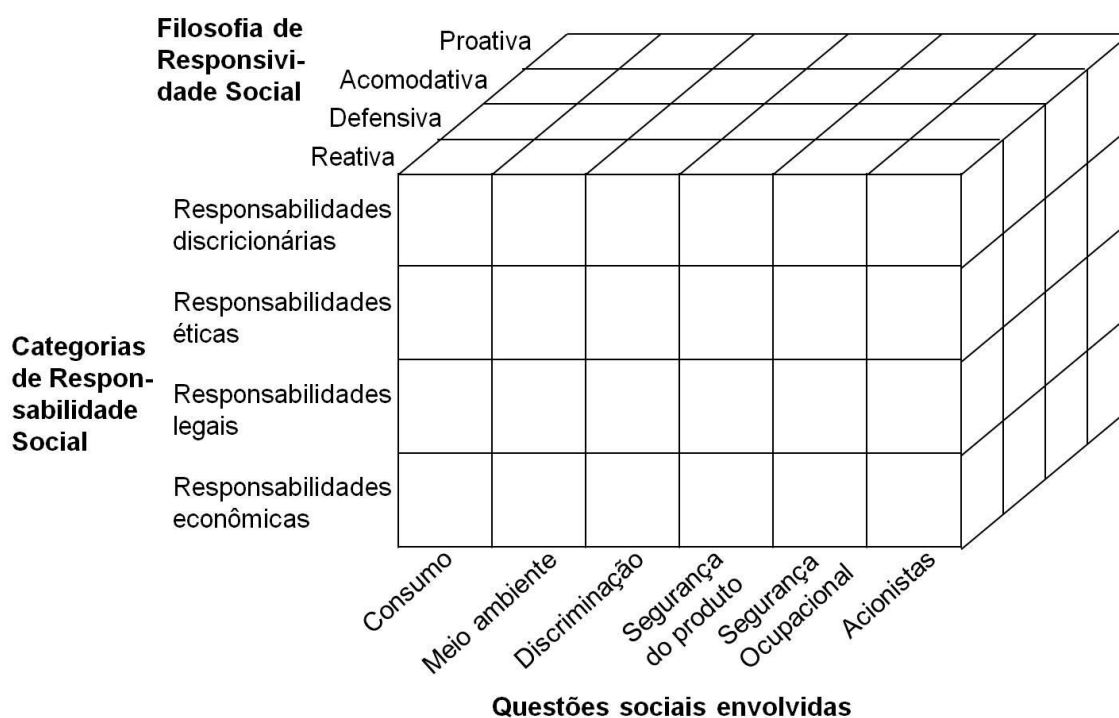
Em 1979, Carroll apresentou o primeiro modelo conceitual do desempenho social empresarial, onde tentou refletir sobre as funções que deviam ser atribuídas relativamente à responsabilidade social. O modelo é apresentado na forma de uma matriz tridimensional, considerando-se, assim, as relações entre suas 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 2 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 2 - Modelo de Performance Social Corporativa de Carroll**  
**Fonte: Carroll (1979)**

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 1 servirá para melhor visualização das dimensões e suas especificidades, demonstrando foco de cada subdimensão. Conforme explicitado, o modelo enfatiza que para uma empresa enquadrar-se como socialmente responsável, o desempenho social de suas atividades deve pautar-se no atendimento das dimensões estabelecidas, norteando-se nas responsabilidades (MARQUES e FILHO, 2012).

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*.

**Quadro 1- Modelo Tridimensional de Performance Social e foco das dimensões**

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

**Fonte: Carroll (1979)**

#### **4. Discussão**

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.

#### 4.1. Grupo Soja Verde: 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



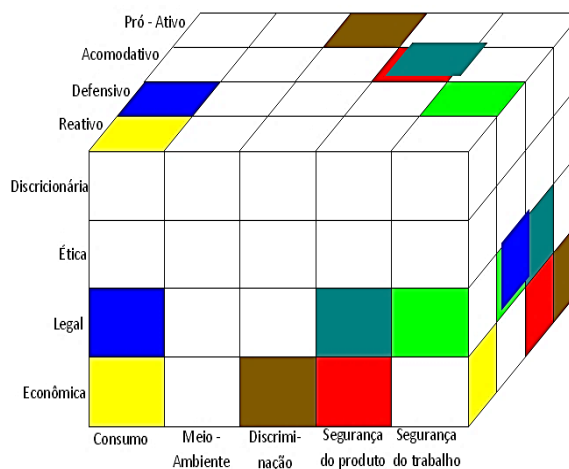
das comunidades. Geralmente, quando surge a necessidade em adotar uma postura de comportamento, acontece diante de instituições de fiscalização e/ou normatização.

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, 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.

A Figura 3 esclarece, que 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.



**Figura 3 - Cubo Tridimensional do Grupo Soja Verde**

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Legenda:



## 5. Conclusão

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.

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 a unidade produtiva deixa muito a desejar, o que comprova o desconhecimento e despreparo da empresa para a adoção da RSE.

A falta de transparência conjugada à precária comunicação, também é uma característica comum da empresa pesquisada, 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 da empresa diante de seus *stakeholders*, que no caso se refere aos externos, contribui também para que a empresa em questão, não seja reclamada ou denunciada por condutas sociais e ambientais negativas. Nenhum *stakeholder* declarou qualquer situação que denotasse problemas trabalhistas, ambientais, econômicos, sociais ou de interrelacionamento entre ela 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 da organização produtora 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 da organização pela variável econômica, quando se trata da dimensão das categorias, que se justifica pela responsabilidade assumida pela mesma 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, a empresa, se presta 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.

Pode-se concluir que a organização investigada se orienta 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 pela organização, segundo os *stakeholders*. Os poucos projetos desenvolvidos são propostos internamente e tem como meta melhorar os processos produtivos e de segurança dos funcionários.

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 da organização 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.

O uso do modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979) na organização analisada neste estudo, permitiu responder ao problema de pesquisa que foi estipulado, e 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.

Outra conclusão relevante e diagnosticada nesta pesquisa confirma que também a organização produtora de soja, definitivamente, não possui foco em RSE. É imediato que a mesma compreenda adequadamente os critérios, estratégias e políticas que integram a responsabilidade social em suas atividades.

## 6. Referências Bibliográficas

- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. *Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio*. São Paulo: Atlas, 2009.
- 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
- 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.
- 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.
- BUAINAIN, A. M. *Agricultura Familiar, Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável: questões para debate*. Brasília: IICA, 2006.
- BRASIL. Companhia Nacional de Abastecimento, CONAB. *Série Histórica de Produção*. 2019. Disponível em: <http://www.conab.gov.br> Acesso em: 23 mar. 2020.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, MAPA, *Assessoria de Gestão Estratégica*, 2019. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/internacional/indicadores-e-estatisticas/informes-de-produtos>). Acesso em 21 mai. 2020.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, MDIC) Secretaria de Comércio Exterior. AliceWeb. Consulta. Exportação. (2019). Disponível em: <<http://aliceweb.mdic.gov.br//index/home>>. Acesso em: 08 mai 2020.

CAMPBELL, A. Stakeholders: the case in favour. *Long Range Planning*, 30(3), 446-449. 1997

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](https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=1156_1307550372.pdf&type=subsite). Acesso em: 07 out. 2014.

\_\_\_\_\_. Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*. September 1999, 38(3), p268.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA – CEPEA. PIB-Agro CEPEA-USP/CNA, 2019 Disponível em: < <http://cepea.esalq.usp.br/pib/>>. Acesso em: 10 mar 2020.

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento. Série Histórica de Produção. 2019. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br>> Acesso em: 23 mar. 2020.

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.

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 2016.

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.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, Edição de inverno, pp 90-100, 1997.

\_\_\_\_\_. Sustentabilidade: canibais com garfo e faca. São Paulo: M. Books do Brasil, 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.

FREEMAN, R. E., WICKS, A. C., PARMAR, B. Stakeholder theory and “The corporate objective revisited”. *Organization Science*, 15 (3), 364-369, 2004.

FREEMAN, R. E.; EVAN, W. Corporate Governance: A stakeholder interpretation. *Journal Behavioral Economics*, 19(4), p. 337-359, 1990.

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

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](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.

GLIESSMAN, S. R. Agroecologia: processos ecológicos em agricultura sustentável. Porto Alegre: I.E. UFRGS, 2005.

GUZMÁN, E. S. Origem, Evolução e Perspectivas do Desenvolvimento Sustentável. In: ALMEIDA, J; NAVARRO, Z. (Orgs.). 2ª. 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](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000122&pid=S0100-6762200300040001900009&lng=pt). Acesso em: 12 mar. 2016

IBGE – Instituto Brasileiro de Economia e Estatística. Banco de dados agregados, 2019 Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acessado em: 08 mar. 2020

Instituto mato-grossense de Economia Agropecuária, IMEA. Conhecimento em conjuntura e estrutura do agronegócio de Mato Grosso, 2019. Disponível em:<[http://www.imea.com.br/upload/pdf/arquivos/2013\\_25\\_06\\_Apresentacao\\_MT.pdf](http://www.imea.com.br/upload/pdf/arquivos/2013_25_06_Apresentacao_MT.pdf)>. Acesso em: 12 mar. 2020.

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.

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](http://www.mma.gov.br/port/sdi/ea/deds/arqs/gustlima_ambsoc.pdf). Acesso em: 28 set. 2016.

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.

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.

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](https://www.revistargsa.org/rgsa/article/view/280/pdf_8). Acesso em: 04 out 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

MARREWIJK, M. V; WERRE, M. Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, v.44, p.107-119, 2003.

MARQUES, V. L.; FILHO, C. A. Responsabilidade Social, conceitos e práticas: construindo o caminho para a sustentabilidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 2012.

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.

MORENO G; HIGA T.C.S. Geografia de Mato Grosso: território, sociedade, ambiente. Cuiabá: Entrelinhas Editora; 2005.

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 2016.

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](http://library.uniteddiversity.coop/Cooperatives/Multi-Stakeholder_Co-ops/Stakeholder%20Theory_%20The%20State%20of%20the%20Art.pdf). Acesso em: 01 ago 2014.

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

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 2016.

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. 2016.

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 Estratégica 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.

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.

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.

TENÓRIO, F. G. Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática. 2.ed., Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VALIENTE, J; AYERBE, C; FIGUERAS, M. Social responsibility practices and evaluation of corporate social performance. *Journal of Cleaner Production*, 2012, 35, 25-38.

VEIGA, J. E. A agricultura no mundo moderno: diagnóstico e perspectivas. In: TRIGUEIRO, André. Meio Ambiente no século 21. Rio de Janeiro: Sextante. 4ª. ed. 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.