

**Eixo temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**A EVOLUÇÃO DA PERCEÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DE UMA  
COOPERATIVA DE ALIMENTOS**

**THE EVOLUTION ABOUT THE PERCEPTION OF SOCIAL RESPONSIBILITY AT  
A FOOD COOPERATIVE**

Rosiane Oswald, Elaine Ferreira, Ivanete Schneider Hahn

**RESUMO**

Mudanças na conjectura atual da sociedade têm provocado transformações significativas nos modelos de gestão das organizações que, por muito tempo, foram o principal meio de acumulação de riquezas. O objetivo do estudo foi compreender o processo de evolução das questões de responsabilidade social de uma Cooperativa de Alimentos de Santa Catarina. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, estudo de caso e longitudinal. Utilizou-se o modelo de Schwartz e Carroll (2003). A escolha dos participantes foi intencional, buscando abranger o maior número de funcionários com poder de decisão e com mais tempo de empresa. Na análise dos dados, os principais acontecimentos foram estudados com base nos trabalhos teóricos que relacionam as questões de responsabilidade social focada nas indústrias. Concluiu-se que as ações de Responsabilidade Social com todos os agentes estavam ligadas às formas de visão da gestão, através de um processo de aprendizagem contínua e clareza quanto a todo complexo que envolve a variáveis sociais. Conforme foi evoluindo o conceito, a percepção e discussões mundiais, também foram evoluindo as ações de ajuste, conduta e direção da empresa.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social. Gestão. Setor de Alimentos.

**ABSTRACT**

The current changes in of the society conjecture have caused significant changes in business models of organizations, that, for a long time, were the main resource of wealth accumulating. The aim of this study was to understand the evolution of the social responsibility process in a Food Cooperative at Santa Catarina. This research is characterized as descriptive and longitudinal case study, following Schwartz and Carroll (2003) model. The participants were chosen intentionally, observing to cover the largest number of employees with decision power and more years in the company. The data analysis, the main events were studied based on theoretical that was relate to the social responsibility issues, focused industries. It is concluded that the actions of social responsibility with all the stakeholders were linked to forms of management's vision, through a process of continuous learning and clarity in all that social variables involves. As the concept evolved, the perception and global discussions were also evolving set of actions, conduct and management.

**Keywords:** Social Responsibility. Management. Food Segment.

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da consciência em relação aos aspectos sociais induz as organizações a redirecionarem suas ações. Com a crescente e efetiva exigência dos consumidores, instituições governamentais, organizações não governamentais (ONGs), mídia, dentre outros *stakeholders*, aumentam as pressões para que as empresas adotem os princípios da responsabilidade social.

Em consonância com o processo evolutivo do conceito de responsabilidade social, uma nova geração de consumidores mais críticos começa a perceber que as organizações são fornecedoras e beneficiárias de riquezas, portanto, devem adotar uma postura empresarial voltada a minimizar ao máximo as diferenças entre os ganhos econômicos e os sociais (TACHIZAWA, 2002).

Uma das grandes questões enfrentadas, dentro deste contexto, está no fato de o pensamento de muitos gestores das organizações estarem voltados exclusivamente para os aspectos econômicos e ao retorno dos investimentos dos negócios, deixando em segundo plano a responsabilidade social, o que conseqüentemente acaba por conduzir a empresa a uma situação de desconformidade quanto às questões sociais e de trabalho.

Diante das significativas e recentes mudanças no contexto empresarial, em que surge um novo conceito de humanização no ambiente corporativo, as empresas incorporam novas metodologias de trabalho, ainda voltadas para metas e resultados, mas como um novo foco: a responsabilidade social (DONAIRE (1999), MAIMON (1996), BARBIERI (2004), ASHLEY (2003), SCHWARTZ & CARROL (2003)).

A associação das necessidades globais com a nova postura das empresas nos submete a compreender que as despesas com a implantação de uma gestão social não devem ser vistas como um custo, mas como investimentos em longo prazo, de consideráveis retornos, tornando-se um diferencial competitivo essencial para a sustentabilidade dos negócios, principalmente para as indústrias, por elas realizarem suas transações em mercados mais exigentes, como os internacionais. (CARROLL, 1999)

Nesse trabalho, pretende-se demonstrar que é relevante estudar a importância existente entre as questões de responsabilidade social e as empresas, por perceber-se que as ações sociais bem elaboradas e implantadas corretamente são geradoras de melhorias nas formas de gestão e contribuem para aprimorar o relacionamento da empresa com a comunidade.

Neste contexto, o estudo tem como objetivo compreender o processo de implantação das ações de responsabilidade social de uma Cooperativa de Alimentos. Como objetivos específicos pretende-se identificar quais foram as mudanças realizadas pela empresa em relação a responsabilidade social, descrever estas mudanças, relatar o contexto interno e externo que influenciaram as mudanças e compreender as razões que levaram a empresa a promover as mudanças com foco na responsabilidade social

O estudo se justifica, partindo da premissa de que as organizações possuem uma responsabilidade muito maior do que apenas proporcionar lucros a seus acionistas, elas devem conseguir desvincular suas obrigações sociais, cumprindo as leis governamentais e comprometendo-se com a comunidade, fato que impulsionou o estudo a analisar a responsabilidade social ao longo do crescimento da Cooperativa de Alimentos.

Justifica-se também sua importância pela inóxia existência de contínuas pesquisas, que esclareçam os movimentos e as transformações organizacionais originárias da inclusão de novas questões, essenciais para a permanência da organização no mercado, como as sociais. Uma questão importante é a demonstração das ações organizacionais visando a receber o título de empresa socialmente responsável.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse tópico apresenta a revisão teórica da pesquisa, incluindo o contexto e a evolução da Responsabilidade Social e Responsabilidade Social Corporativa.

### 2.1 CONTEXTO E EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Embora as empresas saibam do poder das práticas sociais, não existe um conceito amplamente aceito do que são e de como conduzir tais práticas. Para McWilliams e Donald (2001), estas práticas são um conjunto de atitudes e movimentos que indicam oferecer algum ganho social, ultrapassando os interesses essenciais da empresa, indo além das obrigações legais. Ashley (2003) defende que o comportamento socialmente responsável necessariamente é composto pela soma de atitudes éticas e respeitadas com todos os envolvidos na empresa.

Buscar determinar exatamente a origem ou o sentido completo do conceito de responsabilidade social é, no mínimo, pretensioso. Partindo de uma visão filosófica, que teve ligação inicial com a ética, sabe-se que foi a busca de explicações racionais para os fenômenos naturais que alavancou a ruptura entre o mito e a razão. O homem, como principal mediador dos acontecimentos na sociedade, teria que promover as relações éticas com os demais (CHAUI, 1999).

Em 1945 foi criada a Declaração Universal dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas (ONU), que representou o primeiro passo institucional para o debate das questões sociais. Composta por 30 artigos, a declaração traz direitos políticos, civis, econômicos, sociais e culturais, considerados ideais para todos os povos. Os primeiros discursos sobre os problemas sociais iniciam-se nos Estados Unidos e em alguns países da Europa, alavancados pelas fortes críticas ao sistema capitalista. Martin (2002) defende que o sistema capitalista foi por muitos anos o principal condutor da economia mundial e entrou em profunda recessão, o que gerou forças aos movimentos sindicais na busca de direitos sendo o estopim para problemas trabalhistas, até então nunca enfrentados.

Na década de 1960 iniciam-se as discussões mais consistentes em relação à responsabilidade social corporativa e os autores procuram tentar formalizar um conceito. Ao mesmo tempo, ampliam-se as discussões em torno da ética (DAVIS (1960), FREDERICK (1960), FRIEDMAN (1970)). Embora o termo “homem de negócios” seja muito forte ainda na literatura durante toda a década, a sociedade fragmentada estava cada vez mais procurando melhorar suas relações com as instituições (CARROLL, 1999).

Vasconcelos e Menezes (2002) comentam que os principais problemas sociais são oriundos de uma sociedade de consumo em massa e pela acelerada industrialização. Em meados de 1970, os problemas socioambientais se globalizaram e se tornaram uma questão a ser discutida entre organizações, Estado e sociedade (CARROLL (1979) e PRESTON & POST (1981)). As pressões, as reivindicações das classes, o aumento dos movimentos em prol de uma sociedade com menos poluição, com mais geração de empregos e com menos preconceitos, representaram uma reclamação até então isolada em um movimento mundial (KREITLON, 2004).

Contudo, o princípio de responsabilidade praticado até os anos 70 fixava-se apenas nas obrigações de gerar lucros, aumentar os postos de trabalhos e a produção de bens e serviços, além de proporcionar segurança para os funcionários.

Já no começo dos anos 80 percebem-se dois movimentos fortes e paralelos: no primeiro, a falência do Estado como grande provedor do bem estar social, gerado pela escassez de recursos financeiros aliados a uma prestação de serviços básicos de má qualidade

e, por segundo, o surgimento de novas teorias organizacionais e de novos conceitos de modelos de gestão, que eram até então focados em ações simples dos sujeitos e se tornaram um processo da organização como um todo (CARROL E HOY (1984) e AUPPERLE, CARROL & HATFIELD (1985).

A partir da década de 90 ocorre uma modificação nos papéis das empresas privadas, do setor público e da sociedade, deixando confusos os limites de responsabilidade de cada um. (KREITLON, 2004), sendo que os principais estudiosos do tema “responsabilidade social” começam relacioná-la com os outros assuntos (CARROLL, 1991).

Ribeiro (1993) em seus estudos explana que as ações de responsabilidade social podem gerar vantagem competitiva, por gerar melhor desempenho. Srour (1994) debateu a relação entre ética e negócios, já Machado (1998) integrou o termo à sustentabilidade.

Martin (2002) explana, em seus estudos, que a empresa, tanto pública como privada, uma vez inserida numa sociedade, estará num contexto muito maior do que atender os objetivos dos acionistas ou do governo. Portanto, é de seu dever ter uma conduta socialmente responsável e trabalhar concomitantemente para os objetivos destas. Já na mesma linha de pensamento, Porter e Kramer (2006) sugerem como ideal conciliar os benefícios sociais e os econômicos, objetivando a obtenção de uma melhor relação de custos e benefícios pela empresa, no atual contexto competitivo de mercado. Certo e Peter (2005) visualizam como sendo a principal obrigação administrativa da empresa tomar atitudes capazes de protegerem e promoverem os interesses da organização, juntamente com melhoria da sociedade.

Inicia-se então um relacionamento mais consensual entre empresa e sociedade, uma espécie de acordo, no qual as instituições procuram delinear suas decisões, seu negócio em conformidade com os objetivos maiores da sociedade, sendo as organizações através de seus gestores atores participantes e geradores de valores sociais (COSTA & CARVALHO, 2005).

Na primeira década do Século XX, direciona-se a preocupação em diferenciar investimentos sociais de caridade e filantropia. O grande paradigma passa a ser como realizar investimentos capazes de trazerem retorno aos fins privados e, ao mesmo tempo, beneficiarem a comunidade envolvida. Grayson e Hodges (2002) justificam as dificuldades encontradas nesse processo de conciliação, pela razão de as empresas não estarem prontas para as respostas a este tema para o qual elas não foram preparadas.

Nesse sentido são visíveis, nas organizações, as dificuldades enfrentadas pelos gestores em manterem um consenso entre escolha estratégica e causa social com os objetivos do negócio, com a experiência da empresa e com os interesses do grupo-chave de *stakeholders*. Normalmente ações com maior durabilidade são mais aceitas por promoverem a sustentabilidade da sociedade e dos negócios.

As atuações de responsabilidade social podem ser expressas de diversas formas, a caracterização depende do foco destas ações. Os movimentos podem ser internos como os benefícios diretos e indiretos ao funcionário; as ações podem ser de âmbito externo, envolvendo a comunidade e a sociedade, promovendo o desenvolvimento sustentável, através de projetos sociais em nível local e regional (MELO NETO & FROES, 2001).

A importância dada pelas empresas às questões ambientais e ao comprometimento social não é unânime entre todos os segmentos empresariais. Entre alguns autores, Friedman (1970, p. 175) afirma que estas responsabilidades não são das organizações por que “existe apenas uma responsabilidade social da atividade de negócios – utilizar seus recursos em engajar-se em atividades delineadas para incrementar lucro tanto quanto possível dentro das regras do jogo, qual seja engajar-se em mercado livre e competitivo sem fraudes”.

O autor argumenta, em seus estudos, que existe uma relação negativa entre a responsabilidade social e os negócios. Explica ainda que as empresas socialmente

responsáveis estariam com desvantagem competitiva dentre as demais, por estas ações incorrerem em aumento de custos. Sustenta que a responsabilidade social é uma preocupação da comunidade, cabendo a ela praticar ações de solidariedade e ajudar nas construções sociais com sua renda. Nessa visão, o autor destaca que a responsabilidade social está diretamente relacionada à caridade realizada com os recursos da organização, muito diferente da realidade econômica e social vivida na época, nos Estados Unidos da América (FRIEDMAN, 1970).

Para Makower (1994) a responsabilidade social pode ser justificada aos acionistas quando ela é geradora de boa imagem da empresa com o consumidor. O autor enfatiza que os ganhos econômicos, principal objetivo dos acionistas, estariam garantidos pela boa reputação que estas ações despertam nos *stakeholders*, uma relação classificada por ele de custo/benefício, satisfazendo a demanda de todos os agentes.

Os principais autores que discursam a favor de as próprias organizações adotarem práticas de responsabilidade social corporativa são Carroll (1979, 1991, 1994), Wood (1991), Donaldson e Dunfee (1994), e Frederick (1994). Estes autores defendem, de um modo geral, as ações dos gestores das organizações deveriam estar voltadas a um comportamento socialmente responsável com a comunidade e com os agentes envolvidos no negócio, mesmo que isto represente despesas para a empresa. Os estudos, realizados por estes autores, associam uma relação positiva entre uma postura socialmente responsável como desempenho econômico da organização.

## 2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

No início dos anos 1990, as empresas assumem, em suas estratégias organizacionais, uma soma de ações que vão além das questões restritas a produção de bens e prestação de serviços. Essas atitudes concebem esforços no intuito de melhorar a qualidade de vida da comunidade, bem como na preservação do meio-ambiente (TACHIZAWA (2002), ASHLEY (2003); YOUNG (2004)).

Embora exista vasta literatura referente à responsabilidade social corporativa, percebe-se que ainda existem muitas contradições quanto ao termo. Ashley (2003) conceitua responsabilidade social corporativa como um compromisso da organização com toda sua cadeia produtiva como: clientes, fornecedores, comunidade, funcionários e, conseqüentemente, o ambiente e os recursos naturais. Já Melo Neto e Froes (2001) esboçam como sendo um conceito que está em constante construção e que surge como um desafio para os gestores em seus negócios pela alta complexidade, por lidar com valores éticos, ações ambientais e com a comunidade interna e externa da organização. Para Ashley (2003), a responsabilidade social corporativa surgiu nas organizações como diferenciação competitiva, de forma a garantir sua permanência no mercado.

Young (2004) afirma que a responsabilidade social corporativa decididamente se tornou essencial para a sustentabilidade dos negócios das organizações, no sentido de se ter uma relação saudável e ética com todos os agentes envolvidos nos processos empresariais. Essa transparência nas ações impulsiona as organizações a assumirem uma postura que visa à qualidade das relações e interações entre a empresa e a sociedade. Esse movimento vem influenciando e, até em muitos casos, impondo mudanças nas dinâmicas da economia, alterando a forma de concorrência e competitividade.

Os autores Preston e Post (1981) analisaram todo o escopo da administração em relação ao envolvimento da empresa com o ambiente social, no grau primário e secundário. Para os autores, o envolvimento primário estaria relacionado com as questões econômicas, focadas nos fornecedores, funcionários, na produção, no próprio marketing e nas obrigações

legais. Na esfera primária, os interesses estariam voltados somente para a maximização de lucros, sustentada por Friedman (1970). Já no grau secundário, são levadas em consideração as políticas administrativas e seus processos de decisão, reconhecidas como essenciais para uma administração de sucesso, nesse grau, estariam todas as questões socioambientais, fundamentais, segundo a análise, para resultados financeiros positivos em longo prazo.

A organização, que adota uma postura positiva com a responsabilidade social corporativa, está preocupada com os direitos humanos, os direitos trabalhistas, a proteção ambiental, as relações com os fornecedores e com o controle dos direitos de todos os intervenientes, ela entende que passa a ser função das empresas contribuírem para o desenvolvimento sustentável, envolvendo toda a comunidade interna e externa (MELO NETO & FROES, 1999).

É transparente a real necessidade de as administrações atuais criarem relacionamentos mais consistentes e éticos no mercado tão competitivo dos dias de hoje. Para que se consiga este resultado é necessário que as organizações assumam políticas bem formuladas e passíveis de implantação.

Carroll (1991) ressalta que as regulamentações governamentais são criadas para que as organizações as cumpram. Essa visão econômica de maximização de lucros está baseada na lei, portanto é legal. Uma das exigências da lei é que haja uma relação ética nos processos básicos de operações de venda estabelecidas pelos legisladores. A própria Confederação Nacional da Indústria (CNI) de 2006, prevê que as empresas assumam padrões eticamente responsáveis em todas as interações, considerados por eles como fundamentais para a sustentabilidade das diferentes cadeias produtivas.

Melo Neto e Froes (1999) explicam que as empresas são formadas com o objetivo de gerar lucro e que as funções são executadas de modo que se espere um retorno financeiro. Os autores destacam que as empresas devem tomar as seguintes ações para obterem este resultado: buscar uma imagem corporativa comprometida com a sociedade e ter como gestores lideranças com senso de responsabilidade social forte. Somente desta forma o administrador irá conseguir maior apoio da comunidade e do governo, maior motivação, confiança e desempenho dos funcionários, um relacionamento de parceria com os fornecedores, o aumento de parcerias pela percepção do mercado da empresa, vantagens competitivas - marca mais forte e produtos mais conhecidos, uma clientela mais fiel e grande possibilidade de conquistar novos clientes.

Além destes fatores, a empresa socialmente responsável envolve-se diretamente com seus fornecedores e parceiros, assume total comprometimento com os contratos estabelecidos e foca no contínuo aprimoramento das relações de parceria. Outra característica deste modelo de organização é trabalhar para a conscientização e fortalecimento da cadeia de fornecedores para que os mesmos também assumam ações sociais consistentes, atuando no desenvolvimento dos elos para que toda a rede cresça com valorização da livre concorrência. (MELO NETO & FROES, 1999).

Esse processo sistêmico, reconhecidamente, é capaz de interferir e até conferir uma nova configuração nas formas de consumo da sociedade contemporânea. Uma sociedade com uma nova moral de consumo estará apta a reorganizar seus critérios utilizados na hora da escolha de um produto. A empresa que conseguir ter seu conceito de imagem ajustada a este princípio na comunidade, com certeza, terá benefícios (CREYER, 1997).

Um dos fatores que também influenciaram a incorporação dos princípios da responsabilidade social foi a internacionalização das próprias organizações, uma vez que este processo exige padronização e melhoria na qualidade dos produtos. Assim, as empresas, para atenderem a demanda do mercado, adotam novas tecnologias, adaptadas às exigências.

Embora possa transparecer ser um movimento global esta mudança de concepção acaba por afetar as ações locais. Parker (1998), afirma que é necessário analisar estas transformações por dois ângulos: o primeiro é que estas mudanças trazem como consequência a tendência de uma responsabilidade maior quanto à atuação da própria empresa e, por segundo, podem confundir as responsabilidades do governo e da empresa bem como as reais necessidades da sociedade, o que pode distorcer entre a real necessidade da sociedade e as práticas empresariais, entre as funções econômicas e as sociais, bem como entre os negócios e a política.

A responsabilidade social corporativa vem se materializando como um conceito intrinsecamente interdisciplinar de várias dimensões e, normalmente, associada a uma abordagem sistêmica, centrada nas relações entre agentes associados direta ou indiretamente ao negócio da empresa (ASHLEY, COUTINHO & TOMEI, 2000).

Tachizawa (2002) nos lembra de que a responsabilidade social corporativa surge impulsionada pelo novo contexto econômico, que tem como característica a mudança de postura dos clientes, que se tornam mais críticos, em relação a seus direitos, com uma atitude mais consciente e que passam, dessa forma, a exigir a adoção de ética nas ações das empresas, com uma imagem positiva no mercado e que sejam ecologicamente atuantes.

Ashley (2003, p.3) salienta que parte desse interesse dos empresários em investirem na responsabilidade social corporativa estaria relacionada ao potencial de impacto positivo que estas ações reproduzem na melhoria da imagem da própria empresa, como “[...] uma nova estratégia para aumentar seus lucros e potencializar seu desenvolvimento”. Uma das consequências dos efeitos positivos destas ações, destaca a autora, é a própria mudança de concepção dos consumidores, por eles estarem cada vez mais expostos aos canais de divulgação, que repassam as informações relativas às práticas empresariais.

No momento em que a organização adota um comportamento contributivo para com a comunidade e assume um compromisso de maximizar os recursos econômicos, na busca de minimizar os problemas sociais, ela estará promovendo a responsabilidade social corporativa, o que Young (2004) classificou como princípios capazes de melhorar a imagem e promover o reconhecimento dos *stakeholders*, fatores de impulso na produtividade e na maximização de lucros. Os gestores, em suas práticas administrativas e com apoio da mídia, estão instrumentalizando as ações sociais corporativas, na busca contínua de melhorarem a reputação da empresa, identificando novos produtos e tecnologias e conseqüentemente, tornar suas estratégias competitivas mais consolidadas no mercado. O autor aponta a necessidade de haver um equilíbrio entre o desempenho corporativo, ética e responsabilidade (YOUNG, 2004).

Borger (2001) ressalta que o fato de a organização estar orientada para a responsabilidade social corporativa não implica que a gestão empresarial deva ignorar seus objetivos econômicos ou não buscar atender os interesses de maximização de lucros de seus proprietários e acionistas. A autora enfatiza que a empresa somente será responsável se for capaz de desempenhar seu papel econômico com a consciência da responsabilidade quanto aos efeitos gerados por sua operação e atividade na sociedade.

Como consequência, maximizar as ações de responsabilidade social com a comunidade irá melhorar a reputação corporativa e assim potencializar as vantagens competitivas da empresa. Para Tachizawa (2002) a responsabilidade social corporativa surgiu com o objetivo de conseguir uma gestão que atenda a coletividade, na busca de soluções de problemas específicos, através de uma relação entre a empresa, sociedade e o governo, não conflituosa.

Os estudos atuais demonstram que as organizações brasileiras investem bastante na área social, até mais do que se imaginava. A questão é que muito dos investimentos ocorrem de forma isolada, em pequenas ações em curto prazo, não fazendo parte das decisões estratégicas da empresa. As pesquisas também demonstram que esta corrida em direção à responsabilidade social empresarial está ocorrendo devido às pressões que as mesmas estão recebendo de diversas naturezas (DAVENPORT, 2000).

Os problemas enfrentados pela sociedade atual demonstram que, para se alcançar uma sociedade que consiga manter-se sustentável, é necessário haver integração entre a parte social, econômica, ambiental e cultural. Nesse sentido é preciso relacionar as práticas de responsabilidade social com ações de gestão na busca de um desenvolvimento realizado de forma sustentável.

### **3 METODOLOGIA**

Essa pesquisa pode ser caracterizada do tipo qualitativa. Para Alves (1991), os estudos qualitativos proporcionam ao pesquisador três importantes subsídios: visão holística, abordagem indutiva e uma investigação naturalística.

No seu primeiro momento a pesquisa pode ser caracterizada como bibliográfica que, conforme Alves (1991), podem suas fontes ser primárias ou secundárias. Esta pesquisa caracterizou-se por um caso único e descritivo.

Como estratégia de estudo utilizou-se um estudo de caso único, realizado em uma Cooperativa de Alimentos, localizada no município de Chapecó, no Estado de Santa Catarina. Para Yin (2005 p. 20) os estudos de caso podem ser utilizados “como estratégia de pesquisa e, em muitas situações, para contribuir com os conhecimentos que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo [...]”.

O estudo longitudinal foi a forma escolhida para nortear a pesquisa, de modo que se conseguiu analisar os principais movimentos ocorridos ao longo da história da empresa. Esse método caracteriza-se em estudar o mesmo caso, mas em momentos diferentes no tempo, condições que mudam nos intervalos dos períodos, conforme Hoffman (1999).

O critério para seleção dos entrevistados foi o método de amostragem não probabilística por conveniência, por não se conseguir precisar exatamente o número de respondentes que a pesquisa teria e pela escolha de cada entrevistado seguir critérios diferentes. Desta forma a definição dos participantes das entrevistas foi considerada de forma intencional, procurando abranger o maior número de funcionários com poder de decisão na indústria, tais como: supervisores, gerentes estratégicos, diretores, pessoas com mais tempo de serviço no empresa. Assim foram entrevistados 11 (onze) profissionais com atuação no campo de recursos humanos, qualidade, comunicação e administrativo, todos com pelo menos sete anos de experiência na função dentro da empresa e também responsáveis pelo setor, portanto, mais habilitados para responder o tema em questão.

As entrevistas foram semiestruturadas, e conforme Yin (2005) as definiu em seus estudos, as entrevistas individuais semiestruturadas, são as que partem de perguntas básicas, amparadas em teorias e em questionamentos, que estão diretamente ligados à pesquisa, permitindo, desse modo, muitas interrogações e ensinando novas indagações.

O tratamento dos dados ocorreu através das informações obtidas, que serviram de subsídios para: conseguir formular os principais eventos cronológicos, dividir estes eventos e caracterizá-los.

Como o estudo de caso buscou retratar as principais ações de responsabilidade social, ocorridas na organização, ao longo do período de 2000 a 2010, configura-se, assim, esse um

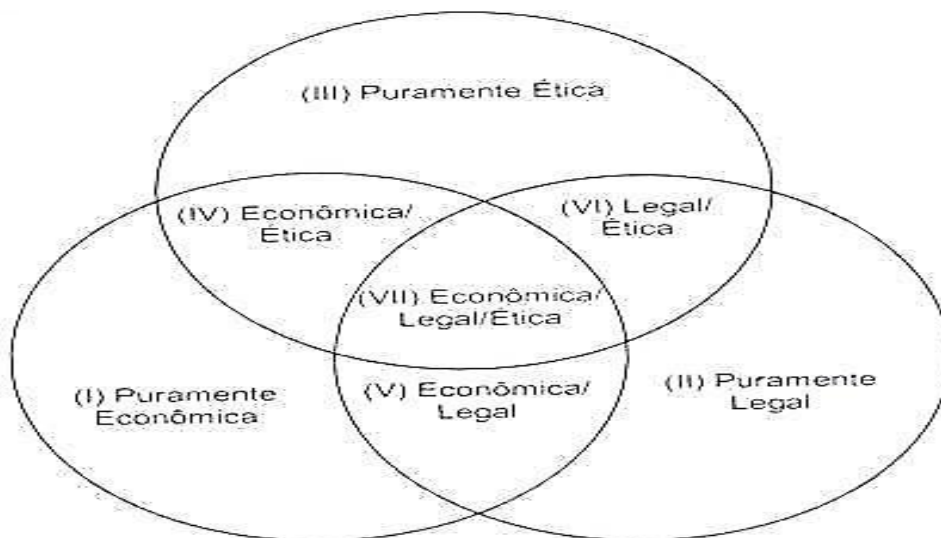


estudo processual (PETTIGREW, 1988). Além disso, é também biográfico, uma vez que os precedentes históricos e a cronologia da mudança são considerados fundamentais (ROTTMAN & KIMBERLY (1987), PETTIGREW (1988)) e histórico-organizacional, pela preocupação em estudar a vida de uma instituição (BIKLEN, 1992).

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste item será demonstrado o levantamento histórico social da Cooperativa de Alimentos, elaborado desde 2004 até o ano de 2010. O objetivo é relacionar os principais eventos ao longo deste período da empresa que pudessem servir de norte nas ações e direções da organização. Essas informações foram extraídas das entrevistas, dos relatórios anuais da empresa, documentos históricos do acervo da própria indústria, bem como do site da empresa e em documentos dos órgãos municipais. Conseguiu-se visualizar, por ordem cronológica os eventos que realmente tiveram significância e que marcaram a história da organização. A partir disso, foi possível analisar qual foi o contexto destas mudanças impactantes e o processo como elas se desenvolveram.

Para analisar a Responsabilidade Social, será utilizado o modelo proposto por Schwartz e Carroll (2003). Os autores sugerem um modelo que comporta três dimensões: econômica, ética e legal, que se alteram em sete categorias apresentadas abaixo.



**Figura 2.** Modelo de três dimensões da responsabilidade social corporativa.

Fonte: SCHWARTZ, M., CARROLL, A. Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. Business Ethics Quarterly, v.13, n.4, p. 503-530, 2003.

#### 4.1 PERÍODOS DE 2000 A 2010 – EXCELÊNCIA EM GESTÃO SUSTENTÁVEL

A partir da segunda metade da década de 2000, o Brasil torna-se o quarto produtor mundial de carne suína, com 2,7 milhões de toneladas/ano, ao lado da China, União Européia e dos Estados Unidos, que juntas detêm 80% do mercado mundial. Santa Catarina, mais precisamente o Oeste, é responsável pela privilegiada colocação brasileira. O sucesso nesse segmento deve-se também pelo fato de o Oeste catarinense levar o estado de Santa Catarina ao ranking nacional de exportadora brasileira de carne de frango, sendo as indústrias. O entrevistado (E) comenta as exportações da indústria e o sucesso desta atividade no Oeste:

[...] muitos nos perguntam como conseguimos sobreviver às grandes indústrias e nos tornar hoje referencial de vanguarda no mercado. Você poderia me perguntar isso. Eu respondo: somos privilegiados, porque temos um clima propício, nossa produção de milho é regular, temos uma boa proteção sanitária, e acima disso, temos mão-de-obra familiar, o grande diferencial para o negócio realmente dar certo.

Em 2000, a Aurora estava em plena expansão dos negócios no exterior e com unidades de vendas em todo o Brasil. Este momento da empresa pode ser classificado como o auge do crescimento e da criação de identidade própria com todos os *stakeholders* – como uma grande empresa familiar, com os princípios do cooperativismo muito fortes e inseridos em toda a cadeia. Este é o diferencial competitivo que a empresa decidiu assumir.

Em 2001 inicia-se um trabalho de conscientização com os funcionários do processo de reciclagem, chamando as famílias para a empresa e repassando, através de catálogos informativos, palestras e treinamentos. Nesse ano inicial, em torno de 5.000 pessoas passaram pelo curso. Pelos resultados atingidos com os funcionários, em 2001, a Cooperativa estende este programa, para as crianças de todas as escolas da região de abrangência, denominando-o Ação Turminha da Reciclagem.

Em 2003 é inaugurada a Fundação Aury Luiz Bodanese, criada com o objetivo de ser uma instituição de incentivo e execução de projetos e programas relacionados ao desenvolvimento social, cultural, ambiental, recreativo e desportivo, voltados aos funcionários, parceiros e comunidade em geral. A criação da Fundação surgiu da necessidade que a empresa sentiu de conciliar os anseios dos funcionários, dos cooperados e da comunidade. Ela percebeu que teria que criar uma entidade que trabalhasse exclusivamente em programas de melhorias para estes três públicos.

Um passo importante da empresa no aspecto social porque passou a concretizar as pequenas ações antes tomadas e transformá-las em trabalhos contínuos na empresa, na comunidade e no campo.

A entrevistada (D) comenta sobre a fundação:

Com a Fundação nós sabemos claramente o que cada uma de nossas ações representa para todo o público que participa e é envolvido no programa. Coordenar todos os eventos e trabalhos é um orgulho mais do que como funcionária, mas como cidadã.

Em 2004 a Cooperativa, em parceria com as Universidades, criou um simpósio que é ministrado em todas as cidades de atuação, sobre a inserção de pessoas com deficiência, nas empresas da região e a importância de promover a qualificação para que estas pessoas estejam aptas para o mercado de trabalho.

Outra ação foi nas escolas sobre a prevenção da AIDS e da gravidez precoce. No primeiro ano todas as escolas foram atendidas. O objetivo é posteriormente lançar livros didáticos e doá-los às escolas para que estes temas sejam tratados como parte do conteúdo. Esse projeto atingiu também os funcionários na indústria. O entrevistado (B) fala do projeto:

Quando foi lançada a idéia de trabalhar temas difíceis e delicados como a AIDS e a gravidez precoce, e com adolescentes não sabíamos como seria a recepção dos nossos profissionais. Mas o que sabíamos é que Chapecó e região estavam a cada ano aumentando o número de aidéticos e meninas novas grávidas, sentíamos que precisávamos fazer algo para alertar quanto a este problema [...].

Ainda no ano de 2004, passam a ser pauta das reuniões da alta direção as questões em todos os seus processos organizacionais, na indústria e nas propriedades associadas, bem como os investimentos sociais. Todos passam a ter orçamento a ser investido:

Colocar no orçamento a verba destinada para o ambiental e social é positivo e negativo. Positivo porque temos o dinheiro à disposição, o negativo é porque não pode gastar mais e nem menos, precisa ser feito conforme o planejado.

Quando a empresa de fato assume a postura cooperativista ela assume o compromisso de que todas as pessoas afiliadas à cooperativa andam com o mesmo objetivo. Na essência do cooperativismo, a busca vai além dos ganhos econômicos, eles precisam ser sociais, demonstrando que as questões de Responsabilidade Social fazem parte do princípio fundamental do cooperativismo.

No início de 2010 a empresa recebeu o certificado em Excelência em Gestão Sustentável, na categoria Responsabilidade Social, por seu desempenho social, denominado Prêmio - Cooperativa do Ano, em nível nacional. Estas informações foram para o banco de dados da Ethos e esta pesquisa é considerada hoje o maior diagnóstico de responsabilidade social empresarial em toda a região Sul.

#### **4.1.1 Análise das características do período em relação às ações sociais**

Em relação ao contexto externo, os principais acontecimentos podem ser resumidos em:

- Fechamento do mercado externo para exportação no estado de Santa Catarina;
- Incêndio em uma unidade, na cidade de Pinhalzinho - SC;
- Compra de Novas Unidades;
- Criação da Fundação Aury Luiz Bodanese.

O ano de 2006 foi muito difícil para a indústria pelas dificuldades encontradas nas vendas externas, com o fechamento do mercado Russo, principal comprador e, pelo surgimento do problema da *Influenza aviária*, afetando fortemente o mercado mundial de carne de frango, que forçou a empresa a direcionar as vendas ao mercado interno.

A compra e ampliação de novos frigoríficos adicionaram mais mão de obra e aumentou o número de parcerias, ficando mais forte a relação do número de pessoas e famílias que dependem do sistema cooperativista.

Em 2009 um incêndio destruiu parcialmente a unidade de processamento de leite de Pinhalzinho, no Oeste Catarinense. Essa indústria empregava 329 trabalhadores que ficaram temporariamente afastados de suas atividades, causando uma preocupação geral na comunidade. Os 600.000 litros de leite, que os produtores afiliados encaminhavam à indústria para processar diariamente, foram direcionados para empresas parceiras e comercializados diretamente no mercado, até a situação se regularizar e a unidade voltar ao funcionamento normal de suas atividades.

Em relação ao contexto interno, os principais acontecimentos que marcaram este período foram:

- Paralisação de uma Unidade;
- Criação da ONG Júnior Achievement;
- Concretização de projetos Sociais;
- Revitalização da Fundação Aury Luiz Bodanese.

Em 2005 a Cooperativa em estudo, junto com algumas parceiras, cria a ONG Júnior *Achievement*, com o objetivo de despertar o espírito empreendedor dos jovens ainda nas escolas, estimular o desenvolvimento pessoal e melhorar sua qualidade de vida e da comunidade em que reside. Neste ano, a empresa decidiu dar continuidade aos processos de gestão da informação, da produção, da qualidade e ambiental em todas as unidades. Pela situação mundial a empresa mudou de estratégia e focou o mercado interno.

A Fundação Aury Luiz Bodanese deu sustento e foi responsável pela implantação de todas as ações sociais, tanto na indústria, quanto na comunidade e com o agricultor, num total de 14 programas sociais, de caráter contínuo, que visam a atender as demandas e anseios desse público.

A paralisação de uma unidade, devido à recessão internacional, causou uma sensação de medo e insegurança em todos os funcionários e no próprio município, já que ela respondia pela maior movimentação econômica e geração de empregos na cidade. À medida que foi sendo reaberta as pessoas foram recolocadas em suas atividades. Mesmo com o incêndio, que destruiu parte de uma unidade, os agricultores não tiveram perdas uma vez que a empresa assumiu a compra da produção e sua colocação no mercado.

Em 2009 a empresa concretizou uma parceria com o Senar e o Sebrae para criação de um Programa de Capacitação para os técnicos e produtores, de caráter contínuo, com o objetivo de orientar o manejo dos resíduos da atividade suinícola e garantir a continuidade do Certificado Abate Humanitário.

Ao focarmos o modelo de três dimensões proposto por Schwartz e Carroll (2003), percebemos que a empresa conseguiu abranger, em suma, a esfera dos princípios da responsabilidade social, podendo ser classificada na dimensão econômica - legal e ética.

A ampliação dos parceiros cooperados e a indústria dão a dimensão social da importância para a região Oeste Catarinense da empresa em estudo. A Cooperativa atualmente abrange 70.000 famílias só de associados, que vivem diretamente da parceria de compra e venda com a empresa, como também os mais de 13.000 funcionários ligados diretamente às indústrias, além do fomento que proporciona no comércio e nos municípios de toda a referida região.

Desse modo, percebeu-se que de forma gradativa a responsabilidade social passou de uma ação complementar da empresa em estudo para fazer parte do planejamento estratégico da organização. Na indústria, existem sete programas diretamente focados nos funcionários como:

- Programa de Desenvolvimento de Líderes - PDL;
- Segurança no trabalho;
- Segurança de vida em grupo - seguro de vida ao funcionário e sua família;
- Plano de saúde e auxílio ao estudo, colaborador afastado por doença, maternidade ou outra situação - a empresa encaminha um profissional para a residência a fim de auxiliar ou facilitar alguma necessidade que ela possa estar tendo;
- Nutrição: nutricionista à disposição dos funcionários, programa com pessoas obesas e auxílio em cardápio balanceado ao funcionário;
- Medicina no Trabalho - campanha vacinação, programa gestante e encontro de ex-fumantes;
- Educação - subsidiam 33% do valor da mensalidade da graduação, MBA, especializações e oferece o Programa de Educação de Jovens e Adultos.

Além desses programas, a empresa oferece creche para os filhos de seus funcionários, bem como disponibiliza médicos e dentistas conveniados para todos os associados. Nessa

década a Cooperativa criou o Programa Voluntariado que incentiva os funcionários e cooperados a realizarem ações de voluntariado com a comunidade.

Com o Programa de Olho na Qualidade Total a empresa almeja que seu parceiro assumira sua propriedade como um negócio e perceba que este será o diferencial do sucesso de sua produção. Esta ação é uma das obras que a empresa está realizando para cumprir as exigências para recebimento da certificação como empresa que adota um Abate Humanitário, sendo a primeira empresa do estado a recebê-lo, fato fundamental para a exportação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste estudo foi compreender o processo de evolução das questões de Responsabilidade Social de uma Cooperativa de Alimentos de Santa Catarina. A partir disso, identificar as mudanças, descrevê-las, relatar o ambiente e o contexto interno e externo, que influenciaram esse processo para, assim, conseguir perceber quais foram as razões que levaram a empresa a promover as ações de responsabilidade social.

Os dados obtidos na Empresa confirmaram que houve esforço dos fundadores e gestores da cooperativa em aprimorar sua administração no processo evolutivo dos princípios da responsabilidade social. Com base nos dados coletados, percebeu-se que Cooperativa preocupou-se em incluir e adaptar a empresa à variável social.

Demonstrou-se também, como foi o desenrolar do pensamento gerencial em relação a busca da qualidade de vida do associado, do funcionário e da comunidade, preocupações essas, que vem ao encontro dos discursos e pensamentos em âmbito global. O estudo baseou-se em várias caracterizações, que foram o alicerce para analisar a justaposição entre as pesquisas existentes e as respostas da empresa estudada.

Percebeu-se que a empresa evoluiu em seu comprometimento com todos os *stakeholders* de seu negócio, enquadrando-se na dimensão econômica, legal e ética, conforme o modelo de Schwartz e Carroll (2003).

Sua dimensão social e econômica mostrou-se de suma importância para a região, por envolver diretamente 70.000 famílias de associados e mais de 13.000 funcionários ligados à indústria. A responsabilidade social aliada à ética com os seus parceiros passaram a fazer parte do planejamento estratégico da organização. O cumprimento da legislação virou inerente ao sucesso do negócio.

A compra de novos frigoríficos demonstra que as questões econômicas estavam em expansão, gerando empregos, aumentando o faturamento dos municípios, incorporando novos parceiros e aumentando a renda dos cooperados já filiados. A ampliação e crescimento do negócio vêm ao encontro do que Carroll (1999) explicou ao afirmar que lucratividade e responsabilidade são compatíveis e que o crescimento dos negócios é importante.

A empresa continuou focada em aumentar a lucratividade da cooperativa e ampliar seus negócios, mas começou a se preocupar com a qualidade de vida do trabalhador da indústria e do parceiro associado. As ações que a empresa realizou estavam focadas no sentido de antecipação às normativas legais e ao cumprimento de suas obrigações sociais.

Deste modo, conclui-se que o processo de análise de mudança e adaptação estratégica organizacional deve, necessariamente, levar em consideração o contexto vivido pela empresa, como também o período e análise da época específica. É preciso considerar a influência de fatores internos organizacionais de modelo de gestão, bem como fatores externos ligados à empresa.

Nota-se que as decisões e movimentações da Cooperativa, estavam ligadas às suas formas de visão da gestão, como um processo de aprendizagem contínua e de clareza, com

relação à variável social. Percebeu-se, na empresa em estudo, que conforme foi evoluindo o pensamento das questões de Responsabilidade Social, também foram evoluindo as ações de ajuste, conduta e direção da organização.

Algumas limitações devem ser destacadas neste estudo. No momento de análise de um estudo de caso utilizam-se entrevistas semiestruturadas, pesquisas documentais, que não são fontes infalíveis de coleta de dados. Além disso, foi realizado um estudo de caso único o que não pode caracterizar todo o setor.

As adaptações das organizações em relação à gestão socioambiental geram perspectivas para futuros trabalhos. Outras lacunas similares podem ser investigadas, como as variáveis socioambientais em relação à vantagem competitiva ou a criação de imagem, bem como pesquisas quantitativas de diferentes segmentos. Estudos na área socioambiental apresentam-se úteis para fornecimento de informações e pesquisas na área de marketing, estratégia e comportamento organizacional e, conseqüentemente, auxiliam no aprimoramento das formas de gestão das empresas.

## REFERÊNCIAS

ALVES, A. J. (1991). O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 77, p. 53-61, maio.

ASHLEY, P. A. (2003). **Responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva.

ASHLEY, P.; COUTINHO, R.; TOMEI, P. (2000). Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In ENCONTRO DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis, SC. **Anais...** Florianópolis, SC: Anpad.

AUPPERLE, K.E; CARROLL, A. B.; HATFIELD, J.D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. **Academy of Management Journal**, v. 28, n.2, p. 446-463.

BARBIERI, J. C. (2004). **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva.

BORGER, F. G. (2001). **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 258 f.

CARROLL, Archie B. (1979). *Three-dimensional conceptual model of corporate performance*. **Academy of Management Review**.v.4, p. 497-505.

\_\_\_\_\_. (1991). *The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. **Business Horizons**. v.34, n.4, p.39-48, jul/aug.

\_\_\_\_\_. (1994). *Social issues in management research*. **Business and Society**. v.33, n.1, p. 5-29, apr.

\_\_\_\_\_. (1999). *Corporate social responsibility*. **Business and Society**. Chicago, v. 38, n. 3, p. 268-295, Sept.

CARROLL, A.; HOY, F. (1984). *Integrating corporate social policy into strategic management. Journal of Business Strategy*, v. 4, n.3, p.48-57.

CERTO, S. C.; PETER, J. P (2005). **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

CHAUÍ, M. (1999). **Convite a Filosofia**. São Paulo: Editora Ática.

COSTA, A.; CARVALHO, J. (2005). Legitimando papéis ou conciliando interesses? A reprodução discursiva da responsabilidade social empresarial. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29, 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: Anpad.

CREYER, E.H. *The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics?* **The Journal of Consumer Marketing**. Santa Bárbara, v.14, n.6; p.421-432, 1997.

DAVIS, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? **California Management Review**, v.2, p.70-76.

DAVENPORT, K. (2000). *Corporate citizenship: a stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it.* **Business and Society**, v. 39, n. 2, p. 210-219.

DONAIRE, D. (1999). **Gestão ambiental na empresa**. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas.

FREDERICK, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. **California Management Review**, v.2, p.54-61.

FREDERICK, W. C. (1994). *From CSRI to CSR2.* **Business and Society**. v.19, p. 150-164, aug.

FRIEDMAN, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.* **The New York Times Magazine**, September 13, p. 173-178.

GRAYSON; D.; HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.

HOFFMAN, A. J. (1999). Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. chemical industry. **Academy of Management Journal**.v.42, n.4, p.351-371, aug.

KIMBERLY, J.R., ROTTMAN, D.B. (1987). Environment, Organization and Effectiveness: a Biographical Approach. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.595-622, nov.

KREITLON, M. (2004). A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. **Anais...** XXVIII Encontro da ANPAD. Curitiba: ANPAD,

- MARTIN, R.K. (2002). A matriz da virtude: cálculo do retorno sobre a responsabilidade social da empresa. *Harvard Business Review*. Edição Especial. FGG.
- MAIMON, D. (1996). **Passaporte verde**: Gerência ambiental e competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- MCWILLIAMS, A., DONALD S. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26.
- MELO NETO, F. de P., FROES, C. (2001). **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- PARKER, B. (1998). Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 1.p. 401-433.
- PETTIGREW, A. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n.6, p.649-670.
- PETTIGREW, A.M., FERLIE, E., McKEE, L. (1988). Understanding change in the NHS. *Public Administration*, v. 66, p.297-317, out.
- PORTER, M.E.; KRAEMER, M.R. (2006). Strategy & Society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, December, pp. 1-14.
- PRESTON, L. E.; POST. J. E. (1981). *Private Management and Public Policy*. *California Management Review*, Pennsylvania: v. 23, p. 56-68.
- RIBEIRO, C. A. C. A responsabilidade social da empresa: uma nova vantagem competitiva. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, n. 33 p. 46-50, Jan-Fev, 1993.
- SCHWARTZ, M., CARROLL, A. (2003). Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, v.13, n.4, p. 503-530.
- TACHIZAWA, T. (2002). **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focados na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas.
- YIN, R. K. (2005). **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**, 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- YOUNG, R (2004). *Dilemmas and advances in corporate social responsibility in Brazil: the work of the Ethos Institute*. *Natural Resources Forum*, v. 28 p.291-301.
- WOOD, D. J. (1991). *Corporate social performance revisited*. *Academy of Management Review*. v.16, n.4, p.691-718, oct.