



Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Programa de Pós-Graduação em Ambiente, Tecnologia e Sociedade

**A PERCEPÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* SOBRE AS AÇÕES DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: ANÁLISE
DE UMA EMPRESA DE FRUTICULTURA EM MOSSORÓ/RN**
ARRILTON CARLOS DE BRITO FILHO

Mossoró, RN
Fevereiro de 2016

ARRILTON CARLOS DE BRITO FILHO

**A PERCEÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* SOBRE AS AÇÕES DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: ANÁLISE DE UMA EMPRESA
DE FRUTICULTURA EM MOSSORÓ/RN**

Dissertação apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, Campus de Mossoró, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Ambiente, Tecnologia e Sociedade.

Orientadora: Professora Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira - UFERSA

Mossoró, RN
Fevereiro de 2016

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

B849p BRITO FILHO, ARRILTON CARLOS.
A PERCEPÇÃO DOS STAKEHOLDERS SOBRE AS AÇÕES DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: ANÁLISE DE UMA
EMPRESA DE FRUTICULTURA EM MOSSORÓ/RN / ARRILTON
CARLOS BRITO FILHO. - 2016.
105 f. : il.

Orientadora: ELISABETE STRADIOTTO SIQUEIRA.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em
Ambiente, Tecnologia e Sociedade, 2016.

1. Responsabilidade Social. 2. Fruticultura. 3.
Stakeholders. I. SIQUEIRA, ELISABETE STRADIOTTO,
orient. II. Título.

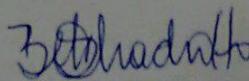
ARRILTON CARLOS DE BRITO FILHO

**A PERCEPÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* SOBRE AS AÇÕES DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: ANÁLISE DE UMA EMPRESA
DE FRUTICULTURA EM MOSSORÓ/RN**

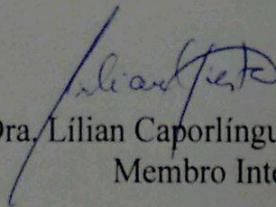
Dissertação apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFRSA, campus Mossoró, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre em Ambiente, Tecnologia e Sociedade.

Aprovado em: 23/02/2016

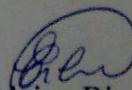
BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira - UFRSA
Orientadora



Profa. Dra. Lilian Caporlingua Giesta – UFRSA
Membro Interno



Profa. Dra. Erlaine Binotto - UFGD
Membro Externo

Dedico esse trabalho as minhas mães Dos Anjos, Cícera Dantas e Elizabete Stradiotto, ao meu pai Arrilton Carlos, meu irmão Arthur Dantas e meu amigo, irmão, companheiro, sócio Max Lima, que compartilharam absolutamente de todos os momentos de construção deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, e não poderia ser diferente, a minha família, minha mãe Dos Anjos, que até no nome carrega delicadeza e amor. Ao meu pai, guerreiro incansável, que enfrenta as dificuldades da vida sem medo, e sempre otimista. Ao meu Bilu (meu irmão Arthur) que embora reclamando, estressado, sempre está disposto a ajudar no que é necessário. A eles todo o meu amor, cuidado, carinho e agradecimento.

A minha Tia Cícera, que é minha segunda família, e que cuida do meu bem estar sempre com muita preocupação.

A minha mãe acadêmica, orientadora, tutora, professora, Elisabete Stradiotto, ou simplesmente Bete, pelo carinho, preocupação, disponibilidade, puxões de orelha, enfim pelo amor.

Ao meu amigo de todos os momentos Max Lima, pela parceria, amizade, carinho e amor. Acima de tudo, por me ensinar em pequenos gestos, a enfrentar as dificuldades, a sonhar grande, a me emocionar.

Aos amigos Carlos César e Nestor Duarte, pela amizade, carinho e preocupação, por estarem sempre por perto, nos bons e maus momentos da vida. Aos amigos que estão mais distantes, mas mesmo assim são inesquecíveis, Jaimar Gomes, Miquéias Mizá, Razec Amaral, Rocézar Amaral e Vonuvio Praxedes.

Aos professores que cruzaram em meu caminho que sempre colaboraram com meu crescimento profissional e pessoal. Hoje eu sou um pouco de vocês.

“O choro da carência está sempre soando em nossos ouvidos, e a ele nossos ouvidos nunca se devem fechar”.

Ordem DeMolay

A PERCEPÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* SOBRE AS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: ANÁLISE DE UMA EMPRESA DE FRUTICULTURA EM MOSSORÓ/RN.

RESUMO: Este estudo tem por objetivo comparar as diferenças de percepção entre os stakeholders em relação às ações de Responsabilidade Social Empresarial em uma empresa de fruticultura em Mossoró/RN. O trabalho traz uma discussão sobre os conceitos muitas vezes divergentes acerca da responsabilidade social, os modelos teóricos propostos por Schwartz e Carroll (2003) e Melo Neto e Froes (2001), assim como a importância e as contradições da atividade fruticultora. Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, quanto aos fins, refere-se a uma pesquisa descritiva, no que concerne aos meios trata-se de uma pesquisa de campo, que se desenvolverá em duas fases: na primeira etapa foi realizado o levantamento do perfil produtivo e social das empresas filiadas ao COEX, localizadas no Agropólo Fruticultor Mossoró/Assú, para identificar as empresas a serem investigadas; no segundo momento foi realizada entrevista semiestruturada com os gestores e stakeholders da Agro Melão Mossoró (pseudônimo). Os resultados indicam que as práticas de RSE desenvolvidas pela Agro Melão Mossoró, refletem na percepção dos seus stakeholders, apresenta consistência com os princípios dos modelos de teóricos de Schwartz e Carroll (2003) e Melo Neto e Froes. Suas ações se pautam por razões econômicas, legais e éticas, no entanto, existe um enraizamento da RSE na dimensão econômica fazendo com que as demais dimensões sejam atingidas ou satisfeitas em uma perspectiva secundária, quase uma relação causa consequência, do melhoramento da dimensão econômica.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Fruticultura; *Stakeholders*.

PERCEPTIONS OF STAKEHOLDERS ON THE LIABILITY OF ACTIONS CORPORATE
SOCIAL ANALYSIS OF A COMPANY IN FRUIT MOSSORÓ / RN.

ABSTRACT: This study aims to compare the differences in perception among stakeholders in relation to Corporate Social Responsibility actions in a fruit growing company in Mossoró/RN. The work brings a discussion of the concepts often differ on the social responsibility, the theoretical models proposed by Schwartz and Carroll (2003) and Melo Neto and Froes (2001), as well as the importance to the contradictions of fruticultura activity. It is a study of qualitative approach, as to the purposes, refers to a descriptive research, with regard to the means it is a field of research, which will be developed in two phases: in the first stage was carried out the survey the productive and social profile of the companies affiliated to the COEX, located in agropolo grower Mossoró/Assu to identify companies to be investigated; the second time was conducted semi-structured interviews with managers and stakeholders of Agro melon Mossoro (pseudonym). The results indicate that CSR practices developed by Agro melon Mossoro, reflecting the perceptions of its stakeholders, provides consistency with the principles of theoretical models Schwartz and Carroll (2003) and Melo Neto and Froes. Their actions are guided by economic, legal and ethical reasons, however, there is a rooting CSR in the economic dimension causing the other dimensions are achieved or met in a secondary perspective, almost a cause consequence, improving the economic dimension.

Keywords: Social Responsibility; Fruit production; *Stakeholders*.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ANA – Agência Nacional de Águas

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CE – Ceará

CF – Constituição Federal

CIPA– Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CIPATR –Comissão Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho Rural

COEX – Comitê Executivo de Fruticultura Irrigada do Rio Grande do Norte

CONAMA - Conselho Nacional do Meio Ambiente

DIPJ – Declaração de Rendimentos da Pessoa Jurídica

DIRF – Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte

EJA –Educação de Jovens e Adultos

ETI - Ethical Trading Initiative

FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

FIERN – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte

GFIP – Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social

GLOBALG.A.P. – Good Agricultural Practice

GPS – Guia da Previdência Social

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point

IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

IDEMA – Instituto de Desenvolvimento Sustentavel e Meio Ambiente

IN – Instrução Normativa

MS – Ministério da Saúde

NBR - Norma Brasileira

NR – Norma Regulamentadora

PE – Pernambuco

PIB - Produto Interno Bruto

PIF - Produção Integrada de Frutas

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

RDC – Resolução da Diretoria Colegiada

RN – Rio Grande do Norte

RS – Responsabilidade Social

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SESC – Serviço Social do Comércio

SIPATR – Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho Rural

SST – Saúde e Segurança do Trabalhador

SVC – Secretaria de Vigilância em Saúde

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – As diferenças entre a filantropia e a responsabilidade social.

Quadro 02 - Perfil produtivo das fazendas produtoras do Agropólo Fruticultor Mossoró/Assú

Quadro 03 – Perfil Social das fazendas produtoras do Agropólo Fruticultor Mossoró/Assú

Quadro 04 – Apresentação dos sujeitos entrevistados

Quadro 05 – Selos de Certificações da Agro Melão Mossoró.

Quadro 06 – Principais obrigações legais cumpridas pela empresa.

Quadro 07 – Síntese do alinhamento das práticas de RSE de acordo com Schwartz e Carroll (2003) e Melo Neto e Froes (2001).

Quadro 08 – Ações de RSE percebidas pelos *stakeholders* da Agro Melão Mossoró

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa.

Figura 02 – Modelo dos três domínios da Responsabilidade Social Corporativa

Figura 03 – Estágios da Responsabilidade Social

Figura 04 – Quadrantes de atuação da empresa (responsabilidade social interna e externa).

Figura 05 – Política de RSE da Agro Melão Mossoró analisada através da abordagem dos três domínios da RSC (SCHWARTZ; CARROLL, 2003).

Figura 06 – Concentração das ações de acordo com o do modelo de padrões de conduta empresarial na busca da RSC (MELO NETO; FROES, 2001).

Figura 07 – Migração dos padrões de RSC de acordo com Melo Neto e Froes (2001).

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
OBJETIVOS	21
Objetivo Geral	21
Objetivo Específico	21
2 REFERENCIAL TEORICO	22
2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL – RSE	22
2.1.1 Evolução Histórica.....	22
2.1.2 Conceito de RSE	26
2.1.3 Critica a RSE	29
2.1.4 Modelos de RSE	31
2.1.5 Stakeholders	37
2.2 FRUTICULTURA	38
2.2.1 Principais Geradores de Externalidades na Fruticultura	40
2.2.2 Bases para Mitigação dos Impactos da Agricultura Irrigada	42
3 METODOLOGIA.....	44
3.1 TIPO DE PESQUISA	44
3.2 ETAPAS DA PESQUISA	44
Fonte: Elaboração do Autor (2016)	46
3.3 LOCAL DO ESTUDO	46
3.4 SUJEITOS DA PESQUISA	47
3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	48
3.6 CATEGORIAS DE ANALISE	49
4 RESULTADOS	50
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	50
4.2 PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DESENVOLVIDAS PELA EMPRESA EM UMA VISÃO INSTITUCIONAL	51
4.3 PERCEPÇÕES DOS <i>STAKEHOLDERS</i> DA EMPRESA ACERCA DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	66
4.3.1 A percepção dos <i>stakeholders</i> acerca do conceito de RSE	67
4.3.2 A percepção dos <i>stakeholders</i> sobre motivação para RSE.....	71
4.3.3 A Percepção dos <i>stakeholders</i> acerca das ações de RSE desenvolvidas pela Agro Melão Mossoró	75
4.3.4 Impactos da RSE na dimensão estratégica da Agro Melão Mossoró	77
4.3.5 A Percepção dos <i>stakeholders</i> acerca dos impactos positivos e negativos causados pela agrícola	84
4.3.6 A Percepção dos <i>stakeholders</i> acerca da reversão das externalidades negativas ocasionadas pela Agro Melão Mossoró.....	88
5 CONCLUSÃO.....	93
REFERÊNCIAS	96

1 INTRODUÇÃO

A Revolução Industrial foi um marco na relação do homem com a natureza, ocasionando, segundo Linhares (2007) profundas transformações econômicas, tecnológicas, sociais e trabalhistas. Para Hobsbawm (1997, p. 21) “sob qualquer aspecto, este foi provavelmente o mais importante acontecimento na história do mundo, pelo menos desde a invenção da agricultura e das cidades”.

A Revolução Industrial foi, sobretudo a passagem de um sistema de produção marcadamente agrário e artesanal, para outro, dominado pela indústria e pelo maquinismo (CANÊDO, 2007). Esse processo representou uma ruptura com o modelo de produção vigente, provocado pelas inovações tecnológicas radicais que aumentaram significativamente a produtividade e se difundiram em todos os segmentos econômicos (FISCHER, 2006).

Essas inovações ocasionaram o surgimento de máquinas modernas – rápidas, regulares e precisas –; a utilização do vapor como fonte de energia para mover a máquina, em substituição a energia muscular, eólica e hidráulica; a melhoria marcante na obtenção e no trabalho de novas matérias primas, principalmente os minérios, que propulsionaram a metalurgia e a indústria química (CANÊDO,2007). Possibilitou uma mecanização generalizada, vigoroso desenvolvimento dos transportes, aplicação da força motriz nas fábricas e, sobretudo, a fixação de um modelo sistêmico de produção capitalista (MARCOVITCH, 2006).

Entretanto, essas transformações não se limitaram ao setor produtivo, perpassando pelas relações familiares e sociais, transformando-se em um processo irreversível (FISCHER, 2006). Segundo Marcovitch (2006) com o deslocamento do meio rural para os aglomerados fabris, a produção econômica fez surgir novas relações familiares. Os indivíduos antes organizados em clãs numerosos e submetidos à autoridade patriarcal adquiriram identidade. Cada um passa a ocupar seu emprego e a organizar se próprio núcleo familiar.

Esse processo de mudanças ainda envolveu fortemente a sociedade, ocasionando uma radical separação entre trabalho e capital. De um lado, o empresário, proprietário dos meios de produção, e do outro, o trabalhador, destituídos dos meios de produção, passando a sobreviver apenas da venda de sua força de trabalho (CANÊDO, 2007). Essa nova divisão impactou de forma negativa na sociedade, pois ao instituir novas classes sociais, aprofundou as desigualdades.

Com a chegada das máquinas e do sistema fabril, a linha divisória se tornou mais acentuada ainda. Os ricos ficaram mais ricos e os pobres, desligados dos meios de produção, mais pobres. [...] De um lado a grande massa do povo trabalhando duramente, voltando à noite para os miseráveis e doentios buracos onde moravam, que não servia nem para porcos; de outro lado, algumas pessoas que nunca sujaram as mãos com o trabalho, mas não obstante faziam as leis que governavam as massas, e viviam como reis, cada qual num palácio individual (HUBERMAN, 1986, p. 176-177).

A Revolução Industrial teve consequências dramáticas para os trabalhadores, que eram submetidos a condições de trabalho degradantes. Disciplina rigorosa, horas excessivas de trabalho, baixos salários, multas, acomodações precárias, pagamento em gêneros e flutuação do emprego, não esgotava os males do novo sistema industrial (HENDERSON, 1979). A jornada de trabalho durava entre doze e dezenove horas, sob a disciplina extremada de um capataz que ganhava por produção, onde a multa e a brutalidade eram a norma conhecida para manutenção do ritmo industrial (CANÊDO, 2007). Acidente de trabalho, má alimentação, falta de higiene, de ar ou de sol, também faziam parte do dia a dia da classe operária (ARRUDA, 1984).

A mão de obra utilizada era preferencialmente de mulheres e crianças, pois podiam cuidar das máquinas e receber menos que os homens, passando a ser à base de sustentação do novo sistema (HUBERMAN, 1986). Ganhavam entre 1/3 e 1/6 do pagamento dispensado a um homem adulto, não sendo incomum receberem apenas alojamento e alimentação (ARRUDA, 1984).

Assim, o desenvolvimento e as inovações tecnológicas ocupam lugares contraditórios ao longo da história da humanidade, de um lado, possibilitou melhoria na vida do homem, no entanto, por outro, em decorrência das heranças residuais, tem representado ameaças através de desequilíbrios ambientais, concentração de renda, concorrência global em grande parte desleal, entre outras distorções (GAVIÃO et al., 2009),

O aumento gradativo da complexidade dos negócios, estimulado pelo processo de globalização, rapidez das inovações tecnológicas e da informação, impõe as organizações um novo modo de realizar suas transações. Assim, as crescentes disparidades e desigualdades de nossa sociedade nos obrigam a repensar o desenvolvimento econômico, social e ambiental (ASHLEY, 2004).

A dimensão nociva da atuação das organizações produtivas, em certa medida, é decorrência da racionalidade instrumental aplicada ao gerenciamento, que de acordo com Serva (1997) busca o sucesso desprendido da ética, apenas pautado pelo cálculo utilitário e no êxito econômico. De acordo com o autor em oposição a essa racionalidade, Guerreiro Ramos

propõe a racionalidade substantiva que tem a ética como guia da vida social. Essa racionalidade possibilita aos indivíduos a busca pela autorrealização e satisfação social, por meio do debate racional e do julgamento ético valorativo das ações.

É neste contexto de contradições produzidas pelo sistema econômico e social que se constrói o conceito de responsabilidade social. Segundo Panwar et al. (2006) o papel dos negócios e o modo como ele é percebido pela sociedade sofreu diversas transformações ao longo da história da humanidade. O movimento da responsabilidade social é uma tentativa de restabelecer uma tradição de dois milênios atrás, quando os negócios estavam estritamente ligados à comunidade. No entanto esses laços começaram a ser rompidos no período medieval, quando a sociedade atribui ao mercador à imagem de explorador. Contudo, é com a Revolução Industrial, cujo foco principal está na maximização do lucro, em detrimento das questões sociais, que a distância entre os negócios e a sociedade é finalmente selada como antagônicos.

Para reduzir o impacto desta situação, teóricos e empresários passam a discutir uma possibilidade de minimizar as contradições entre organizações e sociedade. A responsabilidade social, para Almeida (2007) impõe-se como um tema com implicações multilaterais na vida econômica e social, aludindo-se, essencialmente, para o debate sobre as fronteiras da intervenção empresarial na sociedade e os limites éticos que devem nortear essa ação. Indagando acerca dos impactos das práticas empresariais no bem-estar social, o papel das empresas e do Estado no atendimento às carências comunitárias e quais as responsabilidades que afinal vinculam as empresas à sociedade.

Para Soares (2008), a ideia de responsabilidade social empresarial - RSE tem como propósito basilar que a empresa possa compensar a sociedade pelo uso de seus recursos (humanos, ambientais, institucionais, etc.). Ladislau (2007) complementa que a empresa deverá estar engajada, direta ou indiretamente em programas e atividades sociais, tanto para os colaboradores como para comunidade, em áreas como educação, saúde, arte e cultura, meio ambiente entre outras.

Para algumas organizações, a responsabilidade social é vista como uma possibilidade de maximizar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento. Essa inclinação deriva da maior conscientização do consumidor em buscar empresas, produtos e práticas que acarretem melhoria para o meio ambiente ou comunidade, valorizando aspectos éticos vinculados a cidadania. Necessitando gerar o desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas, criando soluções socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis (ASHLEY, 2004).

Srouer (2000, p. 43), argumenta que:

[...] em ambiente competitivo as empresas têm uma imagem a resguardar, uma reputação, uma marca. E, em países que desfrutam de Estado de Direito, a sociedade civil reúne condições para mobilizar-se e retaliar as empresas socialmente irresponsáveis ou inidôneas. Os clientes, em particular, ao exercitar seu direito de escolha e ao migrar simplesmente para os concorrentes, dispõem de uma indiscutível capacidade de dissuasão, uma espécie de arsenal nuclear. A cidadania organizada pode levar os dirigentes empresariais a agir de forma responsável, em detrimento, até, das suas convicções íntimas.

A consciência dos impactos causados pelos negócios e sua interação com as questões sociais e ambientais tem surgido juntamente com o crescimento da pressão exercida pela sociedade. Esta evolução dos negócios e da preocupação social levou às empresas a gradualmente reabraçarem sua orientação social e assumir uma maior responsabilidade e consideração com bem-estar social e ambiental. Assim, ao perseguir investimentos éticos, indivíduos e organizações procuram empresas com uma reputação positiva, evitando negócios ligados a práticas prejudiciais ao ambiente e as relações de trabalho (PANWAR et al., 2006). Destarte, Srouer (2000) sugere que a adoção de uma postura socialmente responsável tem muito a ver com a busca pela sobrevivência das organizações, podendo vir a tornasse um diferencial competitivo.

Levando-se em consideração que as organizações são compostas por coalizões de poder e que a adoção das políticas de responsabilidade social depende da interação entre seus agentes, Carroll (1991) destaca que, independentemente do nível de importância de cada grupo para cada empresa, todos os *stakeholders* impactam e são impactados pelas ações da organização e por isso precisam ser considerados em um projeto de responsabilidade social. Para o autor, cada um desses grupos apresentará demandas diferentes, e em diferentes quantidades/qualidade, para uma empresa – doações, boas condições de trabalho, retorno financeiro, pagamento dos impostos, transparência nas informações etc. –, mas todos têm importância para a sobrevivência institucional e merecem, dentro de uma política de responsabilidade social, serem tratados com justiça pela organização.

Srouer (2000) enfatiza que nas economias competitivas, os empresários não têm como deixar de ponderar os interesses quase sempre díspares de seus *stakeholders*. Considerando que, esses grupos de interesses detêm enorme poder articulação e represália em relação às organizações. Embora o autor reconheça que esse poder de barganha, perde parte de seu sentido em economias oligopolista ou estatista, assim como deixa de ser viável em países cujos regimes políticos são autoritários ou totalitários.

A relação entre a empresa e seus *stakeholders* pode ser definida como um sistema complexo, com direitos, objetivos, expectativas, e responsabilidades diferenciadas. A sobrevivência e contínuo sucesso da organização depende da capacidade de seus administradores de gerar riqueza, valor e satisfação para seus *stakeholders*, de modo a suscitar interesse em continua como parte interessada da empresa (CLARKSON, 1995). Portanto, a forma como a responsabilidade social é implementada depende das perspectivas e coalizões de forças de seus *stakeholders*, em decorrência dos interesses muitas vezes conflitantes dentro da organização. Visto que algumas ações podem ter um papel preponderante para determinado grupo e ser irrelevante ou até danosa para outros.

A percepção dos *stakeholders* sobre a responsabilidade social será estudada em uma empresa de fruticultura que é um setor de destaque na geração de emprego e renda, de acordo com a Prefeitura Municipal de Mossoró (2014), com base em dados do Comitê Executivo de Fruticultura do Rio Grande do Norte - COEX, na atualidade a fruticultura emprega cerca de 14 mil pessoas de forma direta e outros 20 mil de forma indireta.

De acordo com a Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte – FIERN (2015), em 2014 o setor fruticultor do Rio Grande do Norte, movimentaram recursos na ordem de US\$ 75 milhões, sendo o melão o principal item da pauta de exportações do estado.

Por outro lado, a atividade fruticultoras, que está quase sempre alicerçada na tríade: latifúndio, monocultura, exportação, é vista como geradora de externalidades ambientais e sociais negativas, em decorrência da penosidade do trabalho; redução dos postos de trabalho devido à mecanização de suas atividades; geração de conflitos agrários, que tem causado o assassinato de lideranças locais; especulação no preço das terras; indisponibilização de água para outras culturas e consumo humano; uso intensivo de agrotóxicos e fertilizantes químicos; compactação do solo; assoreamento dos corpos d'água; redução da biodiversidade.

Assim, diante da importância dessa atividade para a economia local e regional, e dos danos por ela ocasionados, estudar a dinâmica de funcionamento dessas organizações principalmente no que concerne a sua política de reversão das externalidades junto aos seus *stakeholders*, se mostra de fundamental importância para aperfeiçoamento de suas ações socioambientais, assim como para conquista e manutenção de clientes no mercado interno e externo.

Considerando que a responsabilidade social impacta de forma diferenciada cada um dos *stakeholders* questiona-se se há uma homogeneidade na percepção dos envolvidos sobre o significado e impacto de tais ações. Deste modo, a questão central desta pesquisa é

compreender se os *stakeholders* de uma empresa de fruticultura de Mossoró/RN têm percepções diferenciadas em relação às ações de responsabilidade social em decorrência da posição que ocupam.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Desta forma, considerando o problema de pesquisa e o campo de atuação selecionado, o objetivo deste estudo consiste em comparar as diferenças de percepção entre os *stakeholders* em relação às ações de Responsabilidade Social Empresarial em uma empresa de fruticultura em Mossoró/RN.

Objetivo Específico

São objetivos específicos desta pesquisa:

- a) identificar as ações de responsabilidade social das empresas em uma perspectiva institucional;
- b) analisar em qual concepção de responsabilidade social a percepção de cada *stakeholder* está alinhado;
- c) analisar se ações desenvolvidas tem um caráter de reversão das externalidades negativas.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL – RSE

2.1.1 Evolução Histórica

A contribuição das organizações para o desenvolvimento e crescimento da humanidade é algo inegável, elas são verdadeiras fontes de progresso econômico e social para sociedade. Por outro lado, sua atuação ocasiona consequências indesejáveis, como poluição, prejuízos à saúde humana e animal, desvios na ordem de conduta moral, abusos de poder econômico, e por fim distorções perversas no funcionamento da economia. Esses aspectos negativos representam o custo social que pagamos para termos os benefícios decorrentes da existência das organizações (ALVES, 2003).

Ainda de acordo com o autor, os efeitos negativos são resultado da lógica que orienta a tomada de decisões livres e racionais dos indivíduos que, desta forma, necessitam enfrentar suas consequências. Sendo assim, a percepção do que vem a ser responsabilidade social da empresa está indissolúvelmente associada à manifestação concreta e sistêmica dos impactos indesejados e, além disso, implica também uma ligação com a concepção ideológica que a sociedade humana cultiva de si mesma, em determinado período histórico, em processo intertemporal dinâmico de construção do corpo social e do aparato produtivo que se desenvolve no seio da sociedade.

A abordagem clássica da responsabilidade social remonta o final do século XIX e início do século XX, quando em 1899, Andrew Carnegie, fundador do conglomerado *U.S Steel Corporation*, lançou o livro “O Evangelho da Riqueza”. A compreensão de Carnegie se pautou em dois princípios: o princípio da caridade e o princípio da custódia, ambos fortemente influenciados pela matriz paternalista (ALVES, 2003). O primeiro pregava que as pessoas mais afortunadas da sociedade tinham o dever de ajudar os menos favorecidos, e o segundo exigia que as empresas e os ricos se vissem como zeladores, mantendo suas propriedades em custódia para beneficiar toda a sociedade (SANTANA, 2008).

No entanto, foi com a publicação do livro *Social Responsibilities of the Businessman* por Howard R. Bowen, em 1953 que estabeleceu o marco inicial da era moderna dos debates sobre a Responsabilidade Social (CARROLL, 1999). Para Bowen (1957) a responsabilidade social dos homens de negócios alude-se às obrigações de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação, que sejam compatíveis com os fins e valores da comunidade.

Na visão de Alves (2003, p. 38) tanto a obra de Carnegie como a de Bowen tinham um forte apelo religioso.

O título da obra de Carnegie, por si só, não deixa dúvidas e o trabalho de Bowen foi patrocinado pelo Conselho Federal das Igrejas de Cristo da América. Isso significa que uma primeira percepção do assunto estava fortemente ligada ao caráter religioso da sociedade norte-americana, portanto, à condição estabelecida da moral social da época.

Ashley (2004) sugere uma abordagem histórica para conceito de responsabilidade social dividida em duas fases: a introdução do conceito nos meios acadêmicos e empresariais e sua evolução a partir da década de 1970.

Nos Estados Unidos e na Europa, a ética e a responsabilidade social eram aceitas como doutrina até o século XIX, quando a prerrogativa para condução dos negócios de forma corporativa estava sobre a tutela do Estado ou da Monarquia e não um interesse econômico privado. No entanto, com a independência do Estados Unidos, os Estados americanos começaram a criar legislação que autorizasse a auto incorporação por ato legislativo específico. Desse modo, até o início do século XX a legislação que regia as corporações ditava o lucro para seus acionistas como propósito precípua da organização (ASHLEY, 2004).

Segundo Ashley (2004) a questão da ética, da responsabilidade e da discricionariedade dos dirigentes de empresas veio a público em 1919, quando os irmãos John e Horace Dodge investidores da *Ford Motor Co.* recorreram à justiça por sentirem-se prejudicados com a decisão de Henry Ford, presidente e acionista majoritário da companhia, de investir parte dos lucros no incremento da capacidade produtiva, aumento de salários dos funcionários e criação de um fundo de reserva para a redução esperada de receitas em decorrência do corte nos preços dos carros. A Suprema Corte de Michigan se pronunciou favorável aos irmãos Dodge, argumentando que a corporação existe para o benefício de seus acionistas.

No entanto a ideia de que a organização deve atender apenas a seus acionistas sofre muitos ataques após os efeitos da Grande Depressão e da Segunda Guerra Mundial. Em outra disputa judicial nos Estados Unidos, em 1953, que envolvia a *A. P. Smith Manufacturing Company* e um grupo de acionistas, contrários a doação de recursos para Universidade de Princeton, a Suprema Corte de Nova Jersey foi favorável a doação entendendo que uma corporação pode buscar o desenvolvimento social, estabelecendo desse modo em lei a filantropia corporativa (ASHLEY, 2004).

A partir dessa decisão, segundo Ashley (2004) os defensores da responsabilidade social nos negócios passaram a argumentar que, se a filantropia era uma ação justa da

corporação, outras ações que privilegiam objetivos sociais em decorrência dos retornos financeiros dos acionistas seriam de igual legitimidade. Assim, iniciou-se o debater, na esfera empresarial e acadêmica, sobre a importância da responsabilidade social, inicialmente nos Estados Unidos e, posteriormente, no final da década de 1960, na Europa por autores como Bowen, Mason, Chamberlain, Andrews e Galbraith.

Na segunda fase de evolução do conceito de responsabilidade social, Ashley (2004) propõe como ponto de partida a visão econômica clássica, defendida por Milton Friedman de que a empresa socialmente responsável é aquela que responde de forma satisfatória às expectativas de seus acionistas.

Chrisman e Carroll (1984) também sugerem uma perspectiva histórica para compreensão da evolução da responsabilidade social. De acordo com os autores durante a revolução industrial as atividades empresariais operavam praticamente sem restrição pelo governo e pela pressão da opinião pública, portanto a ideia de responsabilidade social era eminentemente econômica, com o objetivo de maximização do lucro. Portanto, os gerentes tinham como preocupação apenas as consequências econômicas de suas atividades.

No início do século XX, o governo interveio para resolver algumas distorções geradas em decorrência do abuso de poder de algumas corporações. No entanto, essas alterações preservaram a lógica da concorrência e do livre mercado. Todavia, os empresários se encarregaram de expandir seu papel social por meio de atividades filantrópicas, cujo sentido não está focado na reversão dos impactos produzidos no meio social, mas em ações compensatórias (CHRISMAN; CARROLL, 1984). Para Bowen (1957) a preocupação social das organizações poderia evitar o avanço do socialismo, portanto, tratava-se de uma forma de preservação da lógica capitalista.

De acordo com Chrisman e Carroll (1984) os acontecimentos de 1960 e 1970 criaram uma configuração em que o papel social da empresa foi forçado a se reconfigurar. Uma série de pressões sociais, preocupadas com a igualdade de oportunidade, o meio ambiente e a segurança dos produtos, obrigou as empresas a considerar a dimensão social tal qual a econômica, como uma ramificação de suas atividades.

Na visão contemporânea da responsabilidade social, Chrisman e Carroll (1984) preconiza que o papel das empresas foi novamente redefinido. Embora as empresas estejam pautadas pela lucratividade, os negócios agora são forçados a considerar as consequências sociais de suas atividades econômicas, assim como a se envolverem em causas puramente sociais. Portanto, não basta o envolvimento social, mas primordialmente a reversão dos impactos produzidos pela atividade produtiva.

Panwar et. al (2006) também propõem um modelo de compreensão da evolução do conceito de Responsabilidade Social, que está dividido em três estágios. Na primeira fase, que os autores denominam de “Gerenciamento da Máxima Lucratividade” o bom desempenho financeiro e produtivo das organizações são por si só um bem público, uma vez que gera prosperidade para nação.

O segundo estágio, que começou entre a década de 1920 e 1930, intitulado de “Gerenciamento da Confiança”, refletiu uma mudança nas organizações, onde o lucro deixa de ser um parâmetro único, para incorporar a concepção da necessidade de um equilíbrio entre as diversas partes com à compõe, como concorrentes, clientes, funcionários, fornecedores, credores, comunidade e acionistas. É o “Gerenciamento da Confiança”, calçado em um conceito de uma sociedade pluralista que defende a manutenção de uma balança equilibrada entre os diversos grupos que a compõe.

O terceiro estágio, denominado de “Gerenciamento da Qualidade de Vida”, repousa sobre a premissa de que a sociedade está saturada com bens e serviços, evidenciando outras preocupações, como a distribuição desigual da riqueza, a poluição do ar e da água e a degradação ambiental. Está fase, foi desencadeada pela mudança de sentimentos da sociedade diante da ausência de compromissos ambientais e sociais das organizações. Um novo consenso social emergiu, forçando os negócios a assumirem responsabilidades além dos interesses puramente econômicos.

No Brasil, o marco de difusão da ideia de Responsabilidade Social ocorreu no ano de 1965, quando a Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCE Brasil) publicou uma “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas” (SOARES, 2008). Segundo Simões et al. (2008), essa carta considerava que o distanciamento das instituições sociais dos princípios cristãos e das exigências de justiça social gera as tensões e as crises do mundo contemporâneo e remetia as desigualdades econômicas e aos antagonismos de classe, em parte como decorrência da falta de conscientização da classe empresarial quando as suas responsabilidades sociais.

No entanto, de acordo com Torres (2003) a conjuntura nacional do período não favoreceu as ideias de transformação e mudanças, seja de mentalidade, seja de ação. A ideia de responsabilidade social nas empresas foi prejudicada pela falta de liberdade e as restrições impostas pela ditadura militar iniciada em 1964. Somente no final dos anos 70 e início dos anos 80, com a crise do modelo de desenvolvimento baseado na ação e proteção estatal, que o

papel das empresas e a postura dos empresários diante do mercado e da sociedade iniciam um processo de redefinição e reestruturação.

Na década de 1990, de acordo com Simões et al. (2008) aconteceu uma transformação significativa nos discursos e atitudes do meio empresarial brasileiro. Ocorreu um aumento relevante na produção acadêmica sobre a responsabilidade social empresarial, o lançamento de premiações e de entidades que promovem o conceito no meio empresarial – especialmente a criação, em 1998 do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que tem como objetivo sensibilizar e colaborar com as empresas na gestão de seus negócios de forma socialmente responsável, bem como a realização de estudos que buscaram mostrar como as empresas estão se envolvendo com as ações socialmente responsáveis.

2.1.2 Conceito de RSE

No que concerne à conceituação de Responsabilidade Social, não existe um consenso dos estudos da área sobre a definição mais adequada. Contudo, verifica-se uma convergência em torno da crença de que o bem-estar coletivo deve perpassar o alcance dos objetivos organizacionais inclusive os empresariais, como o lucro (LIMA et al., 2011).

Kreitlon (2004) sugere que existe um consenso mínimo sobre as condições a que uma empresa deve atender para que seja considerada socialmente responsável, identificando três características básicas que a sua conduta deve demonstrar: a) reconhecer os danos gerados por suas ações sobre a comunidade na qual está localizada; b) gerir os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas transações, no nível local e global; c) viabilizar esses propósitos por meio do diálogo constante com seus *stakeholders*, às vezes através de parcerias com outros grupos e organizações.

O Banco Mundial (2002, p. 1) definiu a Responsabilidade Social Corporativa como “o compromisso dos negócios de contribuir com o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade como um todo para melhorar sua qualidade de vida”.

Reforçando essa ideia de Responsabilidade Social enquanto engajamento das empresas com as demandas da sociedade, Ashley (2004, pag. 6) sugere que:

Responsabilidade Social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetam positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. [...] Assim, numa

visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Para Duarte e Torres (2005) a RSE implica uma atuação estratégica da empresa, traçando metas para atender necessidades sociais, de forma a garantir o lucro, a satisfação do cliente e o bem-estar social. Os autores sintetizam as crenças atuais sobre o tema, nos seguintes termos:

A responsabilidade social surge como resgate da função social da empresa, cujo objetivo principal é promover o desenvolvimento humano sustentável, que atualmente transcende o aspecto ambiental e se estende por outras áreas (social, cultural, econômica, política), e tentar superar a distância entre o social e o econômico, obrigando as empresas a repensar seu papel e a forma de conduzir seus negócios. No cenário atual, impera a concepção de que a responsabilidade empresarial está muito além de manter o lucro de seus acionista e dirigentes. Ela passou a ser responsável pelo desenvolvimento da sociedade onde está inserida, adotando ações que influenciem o bem-estar comum (p. 24).

Já para Ribeiro (2005) a responsabilidade social deve ser entendida não apenas como ações sociais do empresariado, mas como uma estratégia de gestão empresarial, em toda sua complexidade, considerando o impacto social e ambiental das duas atividades e levando em consideração acionistas, governos, sociedade, trabalhadores, fornecedores e meio ambiente. Seguindo esse raciocínio Andrade, Gosling e Xavier (2010) indicam que a responsabilidade social surge na maioria das oportunidades em função de uma pressão externa a empresa e não por uma questão de princípio ético ou altruísta dos gestores.

Porter e Kramer (2002) acreditam que as organizações podem se beneficiar fortemente com a melhoria das condições do ambiente envolvente, alcançando um resultado que fortaleça sua competitividade. Assim, as empresas devem se envolver em ações de RSE, na medida em que estas respondam aos interesses do negócio, traduzidas efetivamente em ganhos econômicos.

Melo Neto e Froes (2001) tem a preocupação de conceituar responsabilidade social distinguindo-a de filantropia. A responsabilidade social busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva, sua atuação é extensiva a todos que participam da vida em sociedade – indivíduos, governo, empresas, grupos sociais, movimentos sociais, igreja, partidos políticos e outras instituições. As ações de responsabilidade social exigem periodicidade, método e sistematização e, principalmente, gerenciamento efetivo por parte das empresas. A responsabilidade social trata-se de uma ação estratégica da empresa que busca retorno econômico, social, institucional, tributário-fiscal.

Por fim, reforçam que a responsabilidade social é coletiva, mobilizadora, porque valoriza a cidadania, promove a inclusão social e restaura a civilidade.

A necessidade de uma concepção de responsabilidade social que vá além da filantropia justifica-se porque esta última baseia-se no assistencialismo, no amparo aos pobres, desfavorecidos, miseráveis, excluídos e enfermos e estão restritas a empresários filantrópicos e abnegados, partem de vontades e desejos individuais. Em geral, assumem a forma de doações a grupos ou outras entidades e prescindem de planejamento, organização, monitoramento, acompanhamento e avaliação. Esse tipo de ação, não busca retorno financeiro algum, apenas o conforto pessoal e moral de quem a pratica. Assim, a filantropia é uma “simples doação”, fruto da sensibilidade e consciência social do empresário (MELO NETO; FROES, 2001).

A diferenciação entre responsabilidade social e filantropia de acordo com Melo Neto e Froes pode ser resumida conforme a tabela 1.

Quadro 01 – As diferenças entre a filantropia e a responsabilidade social.

FILANTROPIA	RESPONSABILIDADE SOCIAL
Ação Individual e voluntaria	Ação coletiva
Fomento da caridade	Fomento da cidadania
Base assistencialista	Base estratégica
Restrita a empresários filantrópicos e abnegados	Extensiva a todos
Prescinde de gerenciamento	Demanda gerenciamento
Decisão individual	Decisão consensual

Fonte: Melo Neto e Froes (2001)

Carroll (1991), por sua vez, considera que a filantropia é uma das dimensões da responsabilidade social, embora não se limite a ela. Nesse contexto as responsabilidades sociais das empresas podem ser divididas em quatro expectativas que a sociedade tem para com as organizações. Sendo estas as: econômicas, legais, éticas e discricionárias, está última incluindo a dimensão filantrópica.

No entanto, as divergências em relação à responsabilidade social não se resumem ao seu conceito (ASHLEY, 2004), a corrente de pensadores neoliberais, dentre os quais o maior expoente é Milton Friedman, questiona a viabilidade da aplicação de recursos da organização para o desenvolvimento de ações sociais, defendendo que a organização é socialmente responsável quando atinge lucros crescentes e remunera bem seus acionistas. Friedman (1962, p. 112) argumenta que:

[...] há uma e somente uma responsabilidade social nos negócios que é usar seus recursos e desenvolver atividades elaboradas para aumentar seus lucros enquanto

estiverem dentro das regras do jogo, ou seja, entrar numa competição aberta e livre, sem enganos ou fraudes.

Para Barbieri e Cajazeiras (2009), os argumentos de Friedman convergem no sentido de que se a empresa está gerando lucro dentro da lei é porque produz bem ou serviço importante para a sociedade, remunerando os fatores de produção (capital e trabalho), consequentemente proporcionando renda para trabalhadores e impostos para o governo que deve aplicá-los para resolução dos problemas sociais. Deste modo qualquer aplicação de recursos da empresa que não tenha o objetivo de gerar lucros para os acionistas seria um desvio de sua função principal.

2.1.3 Crítica a RSE

Jones (1996) defende que a responsabilidade social não deve ser entendida como uma ideologia de negação do capital, e sim de legitimação. E aponta que o conceito não é viável em termos teóricos, empíricos e normativos, em decorrência do capitalista está pautada pela racionalidade econômica e instrumental. O que frequentemente é denominado de comportamento socialmente responsável trata-se na verdade de um investimento estratégico do negócio ou uma prática de relações públicas eficaz. A fusão da responsabilidade social com o comportamento comercial instrumental não acrescenta em nada à compreensão da interface entre negócios e sociedade. Ao contrário, ofusca algumas realidades estruturais fundamentais e, portanto, constitui uma ideologia distorcida.

Assim, a responsabilidade social não é um conceito sustentável, considerando que os argumentos convencionais a favor e contra a responsabilidade social são ineficientes, e que os discursos acadêmicos construídos em torno ou interseção com o conceito de responsabilidade social são epistemologicamente falhos. É evidente que a responsabilidade social legitima o status quo da sociedade, perpetuando uma imagem essencialmente funcionalista-pluralista de comportamento empresarial. Esse modelo de interface negócios-sociedade é empiricamente incorreto e ideologicamente carregado no interesse das elites tecnocráticas que dominam as principais instituições da sociedade. Para uma empresa ou um gerente, uma ação socialmente responsável é antes de tudo uma decisão econômica, que envolve a alocação de recursos escassos. Esta realidade é obscurecida por abordagens que desarticulam as questões relacionadas com a responsabilidade social e as operações de empresas de negócios a partir de sua inserção na economia política capitalista (JONES, 1996).

Outros autores também divergem, em relação aos reais benefícios da responsabilidade social. Schroeder e Schroeder (2004) argumentam que a delimitação social das empresas, através da cobrança de ações de responsabilidade social tem a capacidade de alertar a sociedade das práticas empresariais muitas vezes injustas. Contudo, surge a preocupação de que as empresas empreguem suas ações de cunho social para aumentar seu poder, tanto na dimensão interna, quanto da dimensão externa da empresa. Assim, podendo a empresa tornar-se definitivamente o principal ator social. Como provedora do bem comum, a empresa poderá tornar-se uma ou a própria ‘Grande Senhora’ da sociedade, estabelecendo as normas de conduta e ética.

Deste modo, ao invés da responsabilidade social corporativa limitar o poder das organizações, poderia atuar de forma contrária, ampliando-o, tornando-se mais um meio da empresa justificar certas situações ou até mesmo imposições aos seus empregados e a sociedade como um todo. Podendo fazer com que a comunidade passe a ser flexível com os abusos praticados por empresas que financiam grandes projetos sociais (SCHROEDER; SCHROEDER, 2004).

Ainda no campo das contradições do conceito Soares (2004) alerta que as organizações se dispõem a assumir uma postura socialmente responsável em relação às injustiças sociais e a destruição do meio ambiente, no entanto, pesquisas têm demonstrado que a leitura e interpretação atenta dos discursos organizacionais evidenciam contradições entre o que os membros das empresas assumem como sendo ética, moral e democrática e o que na prática é feito.

Para Soares (2004, p. 8) uma leitura atenta das informações publicadas em sites, boletins, trabalhos acadêmicos, livros que versam sobre responsabilidade social permite se identificar três tipos de discursos proferidos, quais sejam:

O discurso explicitado, através do qual são divulgadas as informações a respeito da responsabilidade social que se pretende que sejam do conhecimento dos trabalhadores e do grande público, normalmente composto da massa de consumidores das empresas patrocinadoras das ações sociais; o discurso pronunciado reservadamente, que contempla as informações que, embora públicas, não são divulgadas no âmbito da população em geral e se encontra preponderantemente em trabalhos acadêmicos e livros especializados; e o discurso não-dito, revelado a partir de uma análise crítica dos discursos explicitado e pronunciado reservadamente.

Desta forma, as pesquisas dessa temática precisam estar atentas ao que é anunciado no discurso e aquilo que de fato ocorre do ponto de vista da minimização dos impactos negativos produzidos pela ação organizacional.

Considerando as divergências conceituais, neste estudo serão utilizados dois modelos analíticos de responsabilidade social, o primeiro, proposto por Carroll (1991) e Schwartz e Carroll (2003) que é “um dos principais expoentes do movimento da responsabilidade Social empresarial cuja obra tem sido fonte inesgotável de inspiração” (BARBIERI; CAJAZEIRAS, 2009, p. 53), o segundo, sugerido por Melo Neto e Froes (2001), que é o único modelo brasileiro, onde trata da responsabilidade interna e externa das organizações.

2.1.4 Modelos de RSE

Para Carroll (1991) a Responsabilidade Social Corporativa é formada por quatro categorias ou componentes: econômica, legal, ética e filantrópica. Que são ilustradas através da “Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa” conforme figura 1.

Figura 01 – Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa.



Fonte: Carroll (1991)

A responsabilidade econômica é primordial, por ser a razão da existência da empresa. O papel dessas organizações é produzir bens e serviços que os consumidores necessitam, assim como gerar riqueza e dividendos para seus acionistas. Todas as outras responsabilidades dos negócios se baseiam sobre a dimensão econômica, tendo em vista que sem elas as demais não existiram (CARROLL, 1991).

A responsabilidade legal está pautada no que Carroll (1991) denomina de contrato social entre empresas e sociedade, onde as empresas devem perseguir a missão econômica no âmbito da lei. Para o autor a responsabilidade legal contempla uma visão de ética codificada

no sentido de que engloba noções básicas das operações legais, conforme definido pelos legisladores. Essa responsabilidade trata-se do segundo nível da pirâmide.

Apesar das responsabilidades econômicas e legais incorporarem procedimentos éticos na sua essência, a dimensão ética engloba as atividades e ações que, embora não sejam codificadas em lei, são esperadas ou proibidas pelos membros da sociedade. Elas incorporam os padrões, normas e ou expectativas que refletem o interesse dos consumidores, funcionários, acionistas e comunidade, e que são considerados como apropriado, justo, ou em acordo com o respeito e proteção dos direitos morais do grupo. Embora seja descrita como a camada seguinte da pirâmide de RSE, ela mantém uma relação dinâmica com a responsabilidade legal, onde ela está continuamente empurrando a categoria responsabilidade legal para alargar-se, colocando uma expectativa cada vez maior sobre os empresários para operarem em níveis acima do exigido por lei (CARROL, 1991).

Por fim, a Responsabilidade Filantrópica envolve as ações empresariais que são demandadas pela sociedade, como o incentivo a educação e as artes, representando um engajamento voluntário da organização com a resolução dos problemas da comunidade (CARROL, 1991). O autor destaca que existe uma característica distintiva entre responsabilidades filantrópicas e éticas, tendo em vista que a primeira não é esperada em um sentido ético ou moral:

As comunidades desejam empresas que contribuam com seu dinheiro, instalações e tempo de seus empregados para programas ou propósitos humanitários, mas não as relacionam como antiéticas se elas não proporcionar o nível desejável. Portanto, a filantropia é mais discreta e voluntária nos negócios. Mesmo assim, há sempre uma expectativa social de que as empresas realizem estas ações (CARROLL, 1991, p. 42).

O simples fato de uma empresa desenvolver ações sociais em uma comunidade não a torna socialmente responsável, visto que a responsabilidade social corporativa engloba as responsabilidades filantrópicas, mas não se limita a elas. Sendo a filantropia altamente desejada e valorizada, no entanto, com importância menor do que as outras três categorias de responsabilidade social (CARROLL, 1991).

Carroll (1991, p. 43) resume seu modelo de RSE afirmando que "a responsabilidade social da empresa acarreta o cumprimento simultâneo das realidades social, econômica, filantrópica". Portanto, a empresa socialmente responsável deve ser lucrativa, obedecer à lei, ser ética e ser um com cidadão corporativo.

Diante de alguns questionamentos teóricos e práticas ao modelo piramidal, Schwartz e Carroll (2003) reconheceram as incoerências do modelo entre elas: o uso de uma pirâmide para descrever as relações entre os quatro componentes do modelo; o papel da filantropia como um componente separado no modelo; e o desenvolvimento teórico incompleto dos domínios econômicos, legais, e éticos, propondo o modelo dos três domínios da Responsabilidade Social com objetivo de equacionar essas distorções.

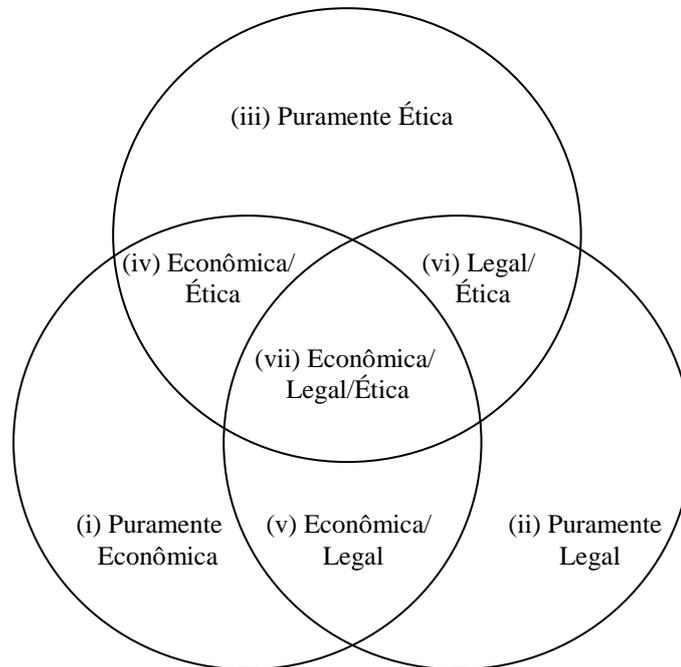
O uso de um quadro piramidal para representar os domínios da RSE pode gerar confusão e aplicações inadequadas. Em Primeiro lugar, para alguns, a pirâmide poderá sugerir uma hierarquia de domínios da RSE, podendo levar a interpretação de que a responsabilidade filantrópica, no topo da pirâmide, é mais importante ou valorizada do que o domínio econômico, que fica na base. Em segundo lugar, um quadro piramidal não é capaz de capturar totalmente a natureza da sobreposição dos domínios, assim como seus pontos de tensão, no entanto essa desvantagem já era reconhecida por Carroll (SCHWARTZ; CARROLL, 2003).

Além da possível confusão inerente a utilização de uma pirâmide, o uso da categoria filantrópica/discricionária pode suscitar dúvidas, em decorrência de sua natureza voluntária, visto que não é um dever da empresa, mas algo desejável. As razões centrais para esses questionamentos ocorrem em primeiro lugar, pela dificuldade de se diferenciar atividades filantrópicas de atividades éticas, em nível teórico ou prático, e, segundo, atividades filantrópicas podem simplesmente basear-se em interesses econômicos. Portanto o novo modelo sugere que a categoria filantrópica, seja incorporada pelas responsabilidades éticas e/ou econômicas (SCHWARTZ; CARROLL, 2003).

Outro problema com o modelo, segundo Schwartz e Carroll (2003), é a discussão incompleta e a ausência de critérios para avaliação das atividades empresariais ou ligação com algumas categorias, em particular os domínios legais e éticos. Tal discussão superficial limita a fundamentação teórica que é necessária para utilizar o modelo em certos tipos de estudo empírico e para fins de ensino.

O modelo dos três domínios da Responsabilidade Social Corporativa proposto por Schwartz e Carroll (2003) é formado por três áreas de responsabilidade: econômica, legal e ética. Em geral, essas categorias são definidas de modo similar com o modelo da pirâmide de Carroll, com a ressalva de que a categoria filantrópica é incorporada pelos domínios éticos e / ou econômicos, refletindo as possíveis motivações diferentes para atividades filantrópicas. O modelo é apresentado por meio do diagrama de Veen, sugerindo que nenhum dos três domínios (ou seja, econômico, legal, ou ético) é mais importante ou significativo em relação aos outros.

Figura 02 – Modelo dos três domínios da Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Schwartz e Carroll (2003)

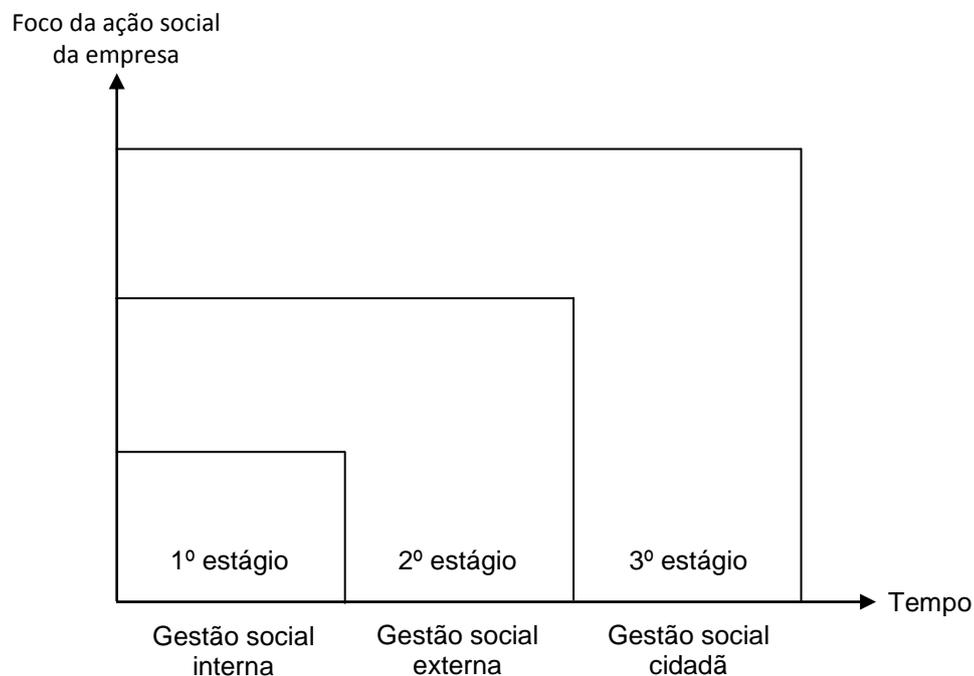
Para efeitos do modelo dos três domínios, o campo econômico, de acordo com Schwartz e Carroll (2003) compreende as atividades que se destinam a produzir impactos econômicos positivos, direto ou indireto, sobre a empresa, visando à maximização do lucro. O domínio legal aborda as ações em conformidade com as expectativas de natureza legal, ou seja, obedecer à lei, evitando litígios civis e antecipar-se a lei. A dimensão ética refere-se às responsabilidades éticas que são esperadas do negócio pela população em geral e seus *stakeholders*, envolvendo imperativos éticos nacionais e globais.

Um dos principais destaques da abordagem dos três domínios é a representação de domínios da responsabilidade econômica, legal, ética em um diagrama de Venn, que destaca a sobreposição dos domínios e a criação resultante de sete categorias em que a RSE pode ser conceituada, analisadas e ilustradas. A sobreposição ideal reside no centro do modelo em que as responsabilidades econômicas, legais e éticas são cumpridas simultaneamente, mas outros segmentos puros e sobrepostos do modelo criam situações que também devem ser explorados e ilustrados, porque eles representam situações em que gestores podem enfrentar no mundo dos negócios. O modelo dos três domínios é especialmente útil para as análises que incidem sobre as forças que entram em jogo no processo de tomada de decisão ética em oposição às

discussões mais gerais da RSE, em que a filantropia pode assumir um papel mais proeminente (SCHWARTZ; CARROLL, 2003).

Melo Neto e Froes (2001) propõe um modelo teórico de responsabilidade social com foco na análise das dimensões da responsabilidade da empresa com seus públicos internos e externos. Os autores propõem três estágios do exercício da responsabilidade social, argumentando que essas ações não são um resultado, uma condição inerte, atribuída a empresas, mas sim um processo dinâmico, a ser traçado com vigilância permanente, de forma inovadora e dotado de mecanismos renovadores e de sustentabilidade, conforme a figura 03.

Figura 03 – Estágios da Responsabilidade Social



Fonte: Melo Neto e Froes (2001)

No 1º estágio do processo de responsabilidade social, o foco é restrito às questões internas da organização, como saúde, segurança e qualidade no ambiente de trabalho, tanto dos funcionários como de seus familiares (MELO NETO; FROES, 2001).

No 2º estágio, o escopo amplia-se externamente, e as ações sociais da empresa voltam-se para a sociedade e para a comunidade. Ganham maior amplitude em termos de foco, pois absorvem ações de preservação do meio ambiente e ações com impacto socioeconômico, cultural e político no âmbito da sociedade e da comunidade local.

Já no 3º estágio, o foco e o escopo são ampliados, e a organização torna-se uma cidadã corporativa. A empresa desenvolve ações sociais que vão além da comunidade local,

estendendo-se a sociedade como um todo. Com projetos formatados nesse patamar, as empresas fomentam o desenvolvimento social local e regional, alavancando a economia através de incentivo à geração de empregos e negócios. Assumindo a responsabilidade de gerenciar programas de voluntariado e de estabelecer parcerias com escolas públicas, hospitais, postos de saúde, centros recreativos e esportivos, órgãos estatais, promovendo novos valores éticos, sociais, culturais e políticos difundindo-os em toda a sociedade.

Definidos os focos estratégicos (responsabilidade social interna e externa), Melo Neto e Froes (2001) sugerem a adoção das estratégias sociais de busca da responsabilidade social. Os autores propõem quatro situações, envolvendo graus baixo e alto de responsabilidade social interna e externa.

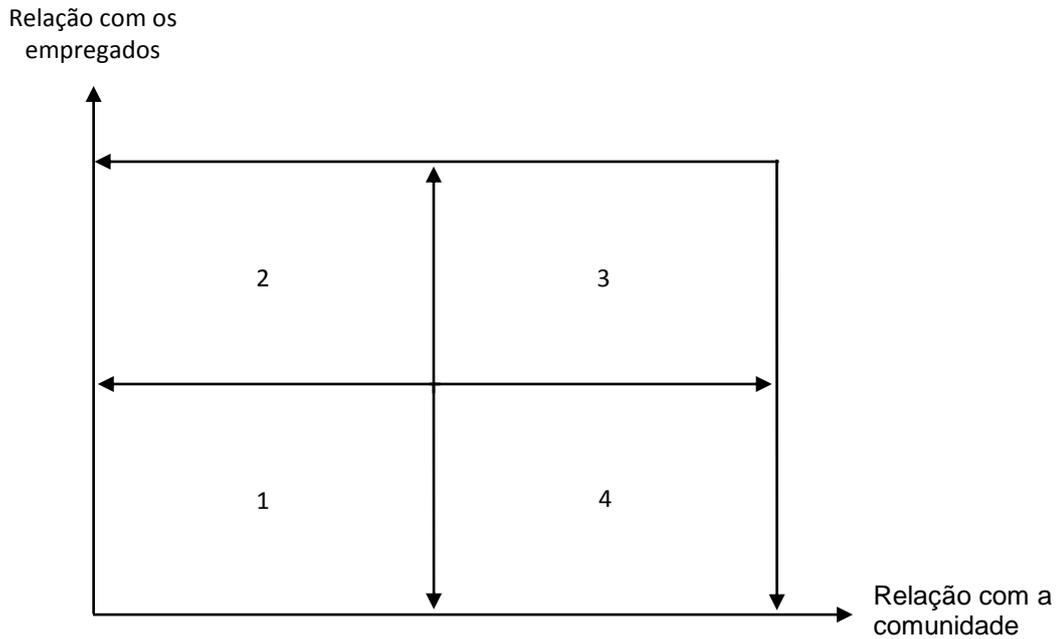
No quadrante 1 encontram-se as empresas que ignoram as demandas sociais internas e externas, e não atentam para a relação com os funcionários, seus dependentes e a comunidade. Esse padrão é bastante utilizado por empresas pequenas e médio porte, especialmente as de cunho familiar.

No quadrante 2 situam-se as organizações que privilegiam a relação com seus empregados, por meio de benefícios diversos e através da prática de uma gestão participativa, motivadora e inovadora, e pela existência de relações precárias com a comunidade. Portanto, as empresas que se encontram nesse estágio, seus acionistas e gerentes priorizam a responsabilidade social interna em detrimento da responsabilidade social externa.

No quadrante 3 localizam-se as empresas que mantêm laços fortes, consistentes e duradouras com a comunidade e seus empregados e dependentes, exercendo assim uma responsabilidade plena. Essas organizações desenvolvem atividades que fomentam a cidadania empresarial individual de seus colaboradores e dependentes, da cidadania empresarial corporativa através do engajamento em campanhas sociais e projetos sociais de relevância para comunidade.

Por último, no quadrante 4 estão as organizações que priorizam as relações com a comunidade em detrimento do vínculo com seus funcionários e dependentes. São as empresas praticantes do marketing social, investindo em projetos e ações sociais como estratégia de vantagem competitiva e melhoria de sua imagem. Essas empresas quase sempre negligenciam as ações de *endomarketing*. Não incentivam o envolvimento dos funcionários no desenvolvimento das ações sociais por elas encampadas.

Figura 4: Quadrantes de atuação da empresa (responsabilidade social interna e externa).



Fonte: Melo Neto e Froes (2001).

2.1.5 Stakeholders

Freeman (1984), Stoner e Freeman (1985), Clarkson (1995), Atkinson e Waterhouse (1997), Donaldson e Preston (1995), Andrade e Rosseti (2006), Mitchel, Agle e Wood (1997) são referenciados na definição dos *stakeholders* e, conseqüentemente, na teoria dos *stakeholders* em suas diferentes perspectivas.

Segundo Freeman (1984) a expressão *stakeholders* foi cunhada na década de 60, e era usado para designar os grupos que contribuíam para sobrevivência de uma organização.

Donaldson e Preston (1995) definem *stakeholders* como indivíduos ou grupos que têm interesses legítimos em aspectos substantivos ou processuais na atividade da organização. São eles: investidores, empregados, gerentes, outros atores que têm vínculos legais com a empresa e alguns que não têm, tais como a comunidade com interesses ambientais e futuros empregados.

Nesse mesmo sentido, Freeman (1997) afirma que a teoria dos *stakeholders* parte do princípio que as organizações têm partes interessadas, contudo considera que tais indivíduos e grupos podem se beneficiar ou serem prejudicados pelas ações da empresa. Clarkson (1995) aprofunda a discussão e considera que os *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm, ou reivindicam propriedade, direito ou interesse por uma organização e por suas atividades

passadas, presentes e futuras. Tais direitos ou reivindicações são resultantes das transações que envolvem a corporação e esses grupos de interesse, podendo ser legais ou morais, individuais ou coletivas. Onde os participantes como interesses, reclamações e direitos semelhantes, podem ser classificados como pertencentes ao mesmo grupo: funcionários, acionistas, clientes, e assim por diante.

Stoner e Freeman (1985) propõem a classificação dos stakeholders em dois grupos: internos, sendo representados pelos funcionários, investidores, acionista e proprietários; e os externos representados por clientes, fornecedores, governos, sindicatos, competidores e comunidade do entorno. Clarkson (1995) por sua vez, agrupou os stakeholders como primários e secundários. Os primários, que são aqueles sem os quais a corporação não sobrevive. Geralmente o grupo primário é composto por acionistas, investidores, empregados, clientes e fornecedores, juntamente com aqueles considerados como *stakeholders* públicos: os governos e as comunidades, que oferecem infraestrutura e mercados, cuja leis e regulamentos devem ser obedecidos, e para quem os impostos e outras obrigações podem ser devidas. Existe um alto grau de interdependência entre a empresa e seus *stakeholders* primários. Os *stakeholders* secundários são definidos como aqueles que afetam ou influenciam, são afetados ou influenciados pela organização, mas que não realizam operações diretas com empresa, nem são essenciais para sua sobrevivência. Os meios de comunicação e uma ampla gama de grupos de interesses especiais são considerados como *stakeholders* secundários, pois detêm a capacidade de mobilizar a opinião pública a favor ou contra as ações da corporação.

Também na perspectiva de uma hierarquização Sobral e Peci (2013) sugerem que os *stakeholders* podem ser externos ou internos. Os primeiros fazem parte do ambiente operacional da organização e incluem grupos e atores como fornecedores, concorrentes, consumidores, mídia, instituições financeiras, agências governamentais, sindicatos, entre outros, que influenciam ou são influenciados pela organização. Já os *stakeholders* internos incluem grupos como empregados, acionistas, e gestores, que também influenciam suas atividades ou são influenciados por elas, mas que fazem parte do ambiente interno da organização.

Neste trabalho o conceito de *stakeholder* utilizado será aquele proposto por Stoner e Freeman (1985), por considerar que é amplo e de fato engloba todos aqueles que afetam e são afetados pelas organizações em suas ações de RSE e de simples compreensão.

2.2 FRUTICULTURA

O agronegócio compreende o conjunto de ações ou transações comerciais (produção, industrialização e comercialização) relacionados à agricultura e pecuária. Assim, o termo refere-se aos negócios agropecuários propriamente ditos (envolvendo os produtores rurais), os negócios da indústria, o comércio de insumos (fertilizantes, agrotóxicos, máquinas, etc.) e a comercialização da produção (aquisição, industrialização e/ou beneficiamento e venda aos consumidores) (SAUER, 2008).

O agronegócio tem tido papel fundamental para o fortalecimento da economia brasileira, destacando-se como um importante gerador de divisas para o país. Representa quase um terço do PIB brasileiro (GUANZIROLI et al., 2001), e tem contribuído de forma decisiva para minorar o déficit da balança comercial através da geração de saldos positivos. Em 2012 o superávit da balança do agronegócio foi de US\$ 79,41 bilhões, com o valor da produção bruta de grãos alcançando a marca de US\$ 241,8 bilhões (POOL et al., 2013).

Muito embora as perspectivas de evolução do desempenho do agronegócio continuem promissoras, existem problemas tanto conjunturais como estruturais que podem ameaçar essa expansão. No curto prazo nota-se uma redução nos preços internacionais e domésticos e a propagação de certas pragas que podem comprometer a produtividade em algumas regiões (ferrugem asiática). No médio e longo prazo desponta como problema a infraestrutura de transportes, cuja deficiência tanto em termos de extensão como de qualidade pode ocasionar aumento nos custos de produção (GUANZIROLI et al., 2001).

A fruticultura irrigada é um dos ramos do agronegócio com grande importância para o setor. Como atividade econômica, emprega em torno de 5 milhões de pessoas, direta ou indiretamente. E tem uma produção estimada em 40 milhões de toneladas de frutos ao ano (CARVALHO et al., 2010).

O comércio externo para as frutas brasileiras segue em escala crescente. No ano de 2012, as exportações registraram um incremento de 1,73% em volume comparada ao ano anterior, tendo sido embarcadas 693,020 mil toneladas, tendo um faturamento de US\$ 618,821 milhões (POOL et al., 2013).

O Brasil comercializa frutas com 56 nações. Os Países Baixos são a grande porta de entrada dos produtos brasileiros na Europa, sendo responsável por receber 39,28% do total embarcado em 2012, sendo então distribuídos em todo o continente. O mercado europeu é responsável por absorver em torno de 85% das vendas de frutas brasileiras (POOL et al., 2013).

2.2.1 Principais Geradores de Externalidades na Fruticultura

O agronegócio está inserido em sistema globalizado, em que aos países periféricos cabe a produção de commodities geradora de grande impacto ambiental, monocultura agrícola, com uso intensivo de agrotóxicos e fertilizantes químicos, assassinatos de lideranças locais pelos latifundiários, deslocamento de populações para “obras do desenvolvimento” e efeitos sobre a especulação do preço da terra (MIRANDA, 2012). No Brasil, segundo Pinheiro, Amaral e Carvalho (2010) o agronegócio já tem acarretado impactos socioambientais preocupantes, com maior intensidade nos cerrados, na floresta amazônica e no semiárido, que inicia um processo de desertificação grave.

Os principais produtos do agronegócio brasileiro, dentre eles a soja, o milho, a cana-de-açúcar, o eucalipto, as frutas, etc., são cultivadas sob a forma de monoculturas, em grandes extensões territoriais, até então ocupadas pela vegetação nativa ou voltadas para a produção de alimentos (SCHLESINGER, 2013). Os sistemas de produção agrícolas por si só já diminuem a diversidade biológica do ambiente a partir da transformação de um ecossistema em agrossistema, no entanto, esse desequilíbrio é quase que completo quando se trata de monoculturas, que são agrossistemas extremamente simplificados e, portanto, mais suscetíveis ao aparecimento de espécies nocivas, sendo necessário o uso intensivo de agroquímicos, que além de erradicar as pragas, também elimina os seus predadores e competidores (SOARES, 2010). Camacho (2009) complementa que a ligação entre monocultura e latifúndio tem criado uma combinação impactante socioambientalmente negativa.

Os problemas sociais e ambientais provenientes destas atividades vêm ocasionando intensos debates, que versam sobre questões como a disponibilidade de água para outras atividades, a produção familiar de alimentos, a contaminação dos solos por agrotóxicos, a redução dos postos de trabalho no meio rural, entre outras (SCHLESINGER, 2013). Pontes et al. (2013) acrescenta que o agronegócio também tem provocado profundas transformações no modo de vida das comunidades, com o aumento de violência, inserção de drogas junto a escolares, prostituição e migração.

A contaminação ambiental e humana pelo uso intensivo de agrotóxicos nos processos produtivos do agronegócio tem provocado consequências danosas para a saúde da população, sejam moradores das comunidades do entorno ou dos trabalhadores, bem como para o ambiente, marcando o contexto da modernização agrícola nesse local (PONTES et al., 2013).

O agronegócio acumula a propriedade do território, onde está inserido, ocasionando forte valorização das terras, fazendo com que, pequenas propriedades de agricultores familiares estabelecidos em áreas de interesse da monocultura mudem de dono, e a produção de alimentos diversificados torna-se praticamente nula (SCHLESINGER, 2013). A concentração fundiária, característica intrínseca ao modelo de produção do agronegócio, expulsa os camponeses de suas terras, causando entre outras consequências o êxodo rural (CAMACHO, 2009). Quando não, são obrigados a aceitar o emprego oferecido na grande empresa, passando de trabalhadores autônomos para assalariados do agronegócio (PONTES et al., 2013).

A demanda por terras pela dinâmica expansiva do capital tem sido marcada por ocupações de forma violenta e conflituosa. Dados divulgados pela Comissão Pastoral – CPT dão conta de que os estados brasileiros por onde se expande o agronegócio são aqueles onde é maior o número de lideranças rurais assassinadas e de famílias despejadas (GONÇALVES, 2009). Evidencia-se ainda a sazonalidade nos vínculos trabalhistas, com contratos que duram somente seis meses, correspondentes ao período de safra, momento em que a empresa necessita de mais mão de obra. Ao término desse período, grande parte dos trabalhadores é demitida, configurando-se assim uma força de trabalho descartável (Pontes et al., 2013).

Segundo Schlesinger (2013, p. 19) são diversos os impactos ambientais ocasionados pelas monoculturas, dentre eles a:

Compactação do solo através do tráfego de máquinas pesadas, durante o plantio, tratos culturais e colheita; Assoreamento de corpos d'água, devido à erosão do solo em áreas de renovação de lavoura. Esse assoreamento, além dos danos ambientais, pode ter como consequência a redução do potencial das hidroelétricas e da captação de água para o abastecimento público, entre outros problemas; Redução da biodiversidade, causada pelo desmatamento e pela implantação de monocultura; Contaminação dos solos e da água, provocada pela utilização intensiva de agrotóxicos; Emissão de gases do efeito estufa, como resultado do desmatamento.

A fruticultura, como parte integrante do agronegócio, incorpora ocupa um lugar contraditório no desenvolvimento das regiões onde atua, pois se por um lado é geradora de emprego e divisas, como visto anteriormente, também apresenta alto potencial de impacto negativo social e ambiental.

A agricultura irrigada é enquadrada pelo Conselho Estadual do Meio Ambiente (2006) como uma atividade com grande potencial poluidor/degradador. Sendo atribuído a variável ar o potencial de poluidor/degradador médio (M), e para as variáveis, água e solo e/ou subsolo o potencial de grande (G) poluidor/degradador.

De acordo com Souza e Jales (2005) o custo ambiental pago com a instalação de projetos de irrigação é alto. Impactos ambientais de intensidade variadas são provocados, desde a implementação dos grandes reservatórios de água, implantação de canais de irrigação e, sobretudo pela devastação da cobertura vegetal natural dos locais onde são instaladas as culturas irrigadas. Outros aspectos ambientais a serem considerados, são o aumento do nível de salinização das áreas irrigadas, muitas vezes em consequência do emprego de técnicas erradas e o uso indiscriminado de água para irrigação das culturas.

A ocorrência de doenças e pragas é algo frequente, em decorrência principalmente da monocultura implantada na maioria dos casos. Também relevante é o emprego intensivo e por vezes indiscriminado de defensivos agrícolas e fertilizantes químicos na produção, acarretando prejuízos à saúde de quem os aplica e indiretamente a quem consome os produtos com resíduos químicos (SOUZA; JALES, 2005).

2.2.2 Bases para Mitigação dos Impactos da Agricultura Irrigada

De acordo com Rodrigues e Irias (2004) as ações de conservação ambiental e mitigação de impactos recomendadas para áreas irrigadas podem ser agrupadas em três níveis de complexidade, o meio abiótico, referente ao ambiente físico-químico, ao meio biótico, referente às interações entre os organismos e o meio ambiente, e o meio socioeconômico e cultural.

Quanto ao meio abiótico, às sugestões começam pela adequação da técnica de irrigação ao tipo de solo, diminuição da exposição do solo descoberto, uso de rotação de culturas e plantio direto para culturas anuais, conservação de cordões de vegetação nativa e quebra-ventos, e cuidados técnicos gerais com os equipamentos e sistemas complementares de controle da aplicação, drenagem e tratamento da água. Todo o sistema de carregadores, estradas, diques e reservatórios necessitam ser planejados observando técnicas de conservação de solo e água desde a fase de implantação. Cuidado especial deve ser dedicado à aplicação de agroquímicos, empregando qualquer produto somente com base no Receituário Agrônômico (RODRIGUES; IRIAS, 2004).

Em relação ao meio biótico, deve-se priorizar a conservação de remanescentes de vegetação nativa e áreas úmidas, preservando e recuperando superfícies contínuas de vegetação nativa em torno de parcelas irrigadas como abrigo de inimigos naturais de pragas e corredores de vida silvestre. Para o caso de construção de barragens, prever mecanismos para possibilitar a piracema, revegetar a região próxima dos reservatórios com mata nativa e retirar

a fitomassa das zonas a serem inundadas. Muitos preceitos complementares de conservação ambiental necessitam ser observados de forma geral em áreas agrícolas, sendo sugerido a implantação de planos de gestão ambiental que considerem esses preceitos (RODRIGUES; IRIAS, 2004).

As questões socioeconômicas e cultural são, evidentemente, de ordem geral e extremamente relacionada à escala do projeto de irrigação. Deve-se sempre considerar a comunidade não somente em seus aspectos geográficos, mas pelos limites definidos por relações sociais, culturais, econômicas e políticas. A criação de áreas irrigadas deverá ser seguida de programas de extensão rural, transferência de tecnologia e educação ambiental, programas de saúde e educação sanitária que levem em conta os hábitos estabelecidos das comunidades locais. Deve-se estimular o associativismo e o treinamento, contemplando a autogestão e a ação participativa no monitoramento ambiental da área e ainda não incluir sítios arqueológicos e de importância cultural e histórica, aldeias indígenas e sítios arqueológicos. Finalmente, devem-se seguir recomendações gerais de implantação de projetos de desenvolvimento (RODRIGUES; IRIAS, 2004).

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo teve como base a abordagem qualitativa, que segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 85) busca “descrever, compreender e explicar comportamentos, discursos e situações”. A pesquisa qualitativa possibilita a descrição da complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreendendo e categorizando os processos vividos por grupos sociais, colaborando no processo de transformação de dado grupo e facilitando, em maior grau de profundidade, a compreensão das singularidades do comportamento dos indivíduos (DIEHL; TATIM, 2004).

Nesse estudo, utilizou-se como critérios de classificação da pesquisa a sistemática sugerida por Vergara (2004), que classifica em relação a duas variáveis: quanto aos fins e aos meios.

Quanto aos fins, refere-se a uma pesquisa descritiva que “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” (VERGARA, 2004, p. 47), buscando descobrir a regularidade com que determinado fenômeno ocorre, sua natureza, características, motivação, ligação e conexões com outros fenômenos (BARROS; LEHFELD, 2007). Procura compreender as inúmeras situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais dimensões do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado de modo isolado como de grupos e comunidade complexas (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

No que concerne aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, que se refere a uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA, 2004, p. 49)”. Na pesquisa de campo, avalia-se um único grupo ou comunidade em relação a sua estrutura social, isto é, ressaltando a interação entre os componentes (GIL, 2002).

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em dois momentos. Na primeira etapa, buscou-se fazer o levantamento do perfil produtivo e social das empresas produtoras filiadas ao COEX, localizadas no Agropólo Fruticultor Mossoró/Assú, com o objetivo de selecionar as três fazendas (uma de cada cultura: melão, mamão e manga) que possuem a maior representatividade em termos produtivos e sociais.

Adota programa voltado para saúde do trabalhar	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Adota programa voltado para segurança do trabalhar	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Adota programa voltado para desenvolvimento educacional e profissional do trabalhar	X		X	X		X	X		X	
Desenvolve programa internos ou externos de educação ambiental;	X		X	X			X	X	X	X
Adota o critério de responsabilidade social e ambiental na avaliação de fornecedores				X			X		X	
Fiscaliza o controle de trabalho infantil ou do trabalho forçado na cadeia produtiva	X		X					X	X	X
Política de apoio a pequenos fornecedores				X	X	X				
Gerenciamento do impacto causado no entorno da empresa	X	X	X	X		X	X	X		
Desenvolve ou apóia ações sociais na comunidade	X		X		X		X	X		X
Realiza parceria com ONG, OSCIP, institutos, entidades, abrigos, casa de apoio, no desenvolvimento de ações sociais	X		X	X	X		X	X	X	X
Apóia ou participa de projetos sociais governamentais								X		
Contribuições para campanhas políticas										X
Certificação Global G.A.P.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Certificação Tesco Nurture	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Certificação PIF Brasil	X		X		X	X	X		X	X
Certificação ETI - Ethical Trading Initiate	X	X	X	X	X	X		X	X	
Certificação Field to fork	X	X	X	X				X	X	
Certificação Hazard/APPCC	X		X		X	X				
Certificação Fair Trade										
Outros	X				X			X	X	

Fonte: Elaboração do Autor (2016)

Para participarem da segunda etapa da pesquisa, foram selecionadas: Fazenda A (melão), Fazenda F (Manga) e Fazenda J (mamão) e seus *stakeholders*, por serem as empresas com maior representatividade produtiva e social para o agropólo fruticultor Mossoró/Assú em cada cultura. As três empresas foram visitadas, com o objetivo de apresentar os objetivos do estudo e solicitar a autorização para realização da pesquisa, sendo que somente a fazenda A, aceitou participar.

Na segunda fase, foram analisadas as ações de RSE desenvolvidas pela empresa. Está fase, desdobrou-se em dois momentos, investigaram-se as ações socioambientais em uma perspectiva institucional, e no segundo, analisou-se a percepção dos *stakeholders* acerca das práticas de RSE pela empresa.

3.3 LOCAL DO ESTUDO

O estudo será desenvolvido na Fazenda A, que a partir de então será recodificada como Agro Melão Mossoró, por ser a maior empresa de melão localizada no agropólo fruticultor Mossoró/Assú. A empresa emprega cerca de 7.000 funcionários, e está voltada prioritariamente para o mercado externo, com 85% de sua produção exportada para Europa,

Asia, Oriente Médio, Estados Unidos e Canadá. O melão e a melancia são seus principais produtos, no entanto diversifica sua planta produtiva com outras frutas.

3.4 SUJEITOS DA PESQUISA

Está etapa se desenvolveu em duas fases, no primeiro momento foram entrevistados os gestores dos setores de Recursos Humanos, Certificações, Gestão Ambiental e Saúde e Segurança do Trabalhador que foram apontados pela empresa com departamento com maior envolvimento com sua política de RSE. Na segunda fase foram entrevistados stakeholders relacionados a seguir, com o intuito de verificar a percepção destes acerca das práticas de RSE: um acionista; seis empregados, sendo três da atividade meio (administrativo) e três da atividade fim (campo), levando em consideração o tempo de permanência na organização, sendo dois com até um ano de contratação, dois com permanência entre dois e três anos e os outros dois, com mais de cinco anos de empresa; a engenheira responsável pelo processo produtivo; dois fornecedores (um fornecedor de químicos e outro de mudas); dois clientes, sendo um do mercado interno e outro do externo; a comunidade do entorno através da presidente da associação local. Com exceção da representante da comunidade, todos os demais stakeholders foram escolhidos por indicação da empresa e atendendo o princípio da conveniência. Os sujeitos envolvidos estão codificados conforme o quadro 04:

Quadro 04 – Apresentação dos sujeitos entrevistados

ETAPA	Código do Entrevistado	Função/Posição	Formação	Tempo que mantém relação com a organização
PRIMEIRO MOMENTO	Entrevistado-RH1	Gerente de Recursos Humanos	Contador	15 anos
	Entrevistado-CER2	Responsável pelo setor de Certificações	Segundo Grau	06 anos
	Entrevistado-GA3	Gerente do setor de Gestão Ambiental	Gestão Ambiental	08 anos
	Entrevistado-SST4	Responsável pela Saúde e Segurança do Trabalho	Técnica em Saúde e Segurança do Trabalho	03 anos
SEGUNDO MOMENTO	Entrevistado-AC5	Acionista	Advogado	20 anos
	Entrevistada-RT6	Responsável Técnica	Engenheira Agrônoma	11 anos
	Entrevistado-FAF7	Funcionário atividade fim	Segundo Grau	07 anos
	Entrevistado-FAF8	Funcionário atividade fim	Segundo Grau (incompleto)	02 anos

Entrevistado-FAF9	Funcionário atividade fim	Graduação em Gestão Ambiental (incompleta)	1 ano
Entrevistado-FAM10	Funcionário atividade meio	Administrador	4 meses
Entrevistado-FAM11	Funcionária atividade meio	Gestora de Recursos Humanos	6 anos
Entrevistado-FAM12	Funcionário atividade meio	Mestre em Ciência da Computação	2 anos
Entrevistado-FM13	Fornecedor de mudas	Administrador	10 anos
Entrevistado-FQ14	Fornecedor de Produtos Químicos	Administrador	20 anos
Entrevistado-CI15	Cliente Interno	Segundo Grau	10 anos
Entrevistado-CE16	Cliente Externo	Economista	04 anos
Entrevistada-COM17	Comunidade	Licenciada em Geografia	17 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Por trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, tendo em vista a natureza do fenômeno, foram utilizados como técnicas de coletas de dados o questionário e a entrevista semiestruturada.

Segundo Diehl e Tatim (2004) o questionário é um instrumento de coleta de dados desenvolvido por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do pesquisador. Marconi e Lakatos (2010) apontam como vantagem para o uso do questionário: economia de tempo, viagens e obtenção de grande número de dados; maior liberdade nas respostas, em decorrência do anonimato; redução do risco de distorção, pela não influencia do pesquisador; maior uniformidade na avaliação em decorrência da natureza impessoal do instrumento. Os questionários foram utilizados na primeira etapa da pesquisa para identificação do perfil produtivo e social das fazendas produtoras que compõem a Comitê Executivo de Fruticultura do Rio Grande do Norte, no Agropólo Fruticultor Mossoró/Assú (APENDICE 1).

A entrevista é o material privilegiado de análise da enunciação, no sentido que se trata de um discurso dinâmico em que a espontaneidade e o constrangimento são simultâneos, onde o trabalho de elaboração desenha ao mesmo tempo como emergência do inconsciente e construção do discurso (MINAYO, 1993). A entrevista semiestruturada é conduzida com o uso de um roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador (MARTINS; THEÓPHILO, 2009), isso proporciona ao pesquisador um maior direcionamento para o tema, onde este tem a liberdade de intervir com a finalidade de que os

objetivos da pesquisa sejam alcançados (BONI; QUARESMA, 2005). As entrevistas semiestruturadas (APENDICE 2) foram utilizadas com o propósito de investigar junto aos *stakeholders* a percepção destes acerca das ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas organizações.

3.6 CATEGORIAS DE ANALISE

Os construtos e as variáveis de análise examinadas consideraram as proposições teóricas de Schwartz e Carroll (2003), as quais conceituaram a RSE em três dimensões: econômica, legal e ética; e Melo Neto e Froes (2001) que sugere quatro situações, envolvendo graus baixo e alto de RSE interna e externa. Os *stakeholders* serão identificados de acordo com o proposto por Stoner e Freeman (1985), que os classifica em dois grupos: interno e externos.

4 RESULTADOS

Para atingir os objetivos deste estudo, analisou-se a empresa Agro Melão Mossoró, sob a ótica das ações de RSE na percepção dos *stakeholders*. Os resultados serão apresentados em dois blocos. No primeiro, são analisadas as práticas de responsabilidade social desenvolvidas por essa fazenda considerando a visão institucional. Na segunda etapa, evidencia-se a análise das percepções dos *stakeholders* acerca das práticas de responsabilidade social e seu potencial de reverter os impactos negativos gerados por sua atuação.

Dessa maneira, a primeira etapa busca contemplar o objetivo específico: identificar as ações de responsabilidade social das empresas. Enquanto o segundo momento atende aos objetivos: analisar em qual concepção de responsabilidade social a interpretação de cada *stakeholder* está alinhado; analisar se ações desenvolvidas tem um caráter filantrópico ou de reversão das externalidades negativas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

Fundada em 1995, a Agro Melão Mossoró é a maior produtora e exportadora de frutos *in natura* do país, comercializando com o mercado doméstico, europeu, asiático e do oriente médio, detendo cerca de 60% de *market share* na venda de melões na Europa (AGRO MELÃO MOSSORO, 2014).

A empresa é formada por um complexo de 16 fazendas, localizadas nos estados do Rio Grande do Norte, Ceará e Pernambuco, com uma área total de aproximadamente 21.000 hectares, dos quais 8,5 mil hectares são dedicados ao cultivo de melão, melancia, banana, mamão, maracujá, aspargo, bovinos e peixes. O melão e melancia são os carros chefes, com cerca de 85% da produção.

Com mais de 7.000 funcionários diretos e pela natureza da atividade fruticultora a Agro Melão Mossoró alcança um *status* de alto impacto socioeconômico e ambiental nas regiões em que está inserida. Sua preocupação com questões socioambientais e com seus *stakeholders* é verbalizada em seu discurso, tendo como missão institucional a criação de empregos e renda para as pessoas de regiões subdesenvolvidas do Brasil, possibilitando aos seus funcionários superarem as desvantagens sociais e tornarem-se membros produtivos da sociedade.

4.2 PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DESENVOLVIDAS PELA EMPRESA EM UMA VISÃO INSTITUCIONAL

Nesta sessão apresenta-se uma análise das ações de RSE desenvolvidas pela Agro Melão Mossoró imbuída por uma visão institucional, o que Soares (2004) denomina de discurso explícito, através do qual a empresa divulga as informações a respeito de sua política de RES que pretende que seja do conhecimento público dos diversos *stakeholders*, podendo, contudo assinalar contradições entre o que é assumido como sendo socialmente responsável, e o que é de efetivamente praticado no mundo organizacional.

Na Agro Melão Mossoró, duas questões em particular têm desempenhado papel norteador no desenvolvimento da política de responsabilidade social, particularmente a dimensão socioambiental, da empresa, que são os selos, protocolos e normas de certificações e a legislação brasileira, acordos e tratados internacionais.

As certificações surgem como uma resposta as pressões do desenvolvimento econômico que alteraram os padrões de exigências para comercialização da produção. Os sistemas agro-alimentares contemporâneos estão cada vez mais permeada por uma infinidade de padrões de segurança e qualidade dos alimentos. Estas normas privadas evoluíram em resposta à evolução da regulamentação e, mais diretamente, as preocupações dos consumidores, e como um meio de posicionamento competitivo nos mercados de alto valor para produtos agrícolas e alimentares (HENSON; REARDON, 2005).

Portanto, os selos de certificação funcionam como passaportes que possibilitam os fornecedores comercializar com determinados mercados e clientes. Embora não sejam juridicamente vinculativas no sentido de regulamentação, podem ser de fato obrigatórias para os fornecedores (HENSON; REARDON, 2005). Os padrões e classificações estabelecidos pelos protocolos buscam assegurar aos consumidores a qualidade e segurança dos produtos em relação à aparência, limpeza e sabor das frutas, redução do uso de pesticidas e resíduos, presença microbiana e garantia de origem geográfica (REARDON et al., 2001). Essa questão é ratificada pelo Entrevistado-CER2, que afirma:

As certificações são tidas como uma forma de acesso ao mercado [...] quanto mais você quer expandir seu mercado, expandir seus clientes, mais requisitos e exigências você tem que cumprir, e se adequar para atender essas demandas, e possibilitar que sua fruta entre de forma inócua e legal nesses mercados. [...] De forma geral podemos ver que todas as certificações que temos hoje têm uma raiz no que a legislação brasileira cobra, claro que quando você vai pegando vários outros tipos de normas vai tendo outros desdobramentos, outras ramificações, porque vai tendo vários tipos de normas, várias consequências (ENTREVISTADO-CER2).

Assim, o Entrevistado-CER2 evidencia como as certificações afetam os processos gerenciais da organização, que se vê compelida a atender as exigências dos mercados consumidores, assim como responder aos parâmetros legais.

A Agro Melão Mossoró é detentora de diversos selos, dentre eles: *GoodAgriculturalPractice* – GLOBALG.A.P., *HazardAnalysisandCriticalControl Point* – HACCP, Programa Integrado de Frutas – PIF, *Ethical Trading Initiative* – ETI, Tesco Nurture, *Field to ForkCertificate*, Garantia de Origem Carrefour, Qualidade desde a Origem Pão de Açúcar, Compras Responsáveis. O quadro 05, a seguir, apresenta os responsáveis, as diretrizes, os mercados que exige nestes selos.

Quadro 05 – Selos de Certificações da Agro Melão Mossoró.

CERTIFICAÇÃO	RESPONSÁVEL	FOCO	MERCADO
GLOBALG.A.P.	GLOBALG.A.P (antiga EUREPG.A.P)	Segurança dos produtos, diminuição dos impactos ambientais da produção, reduzindo a utilização de insumos químicos e garantindo uma abordagem responsável para a saúde e segurança do trabalhador, por meio do sistema <i>GoodAgriculturalPractice</i> (G.A.P.)	Global
HACCP	O Codex Alimentarius é responsável pelas diretrizes de aplicação do Sistema HACCP.	O sistema baseia-se em analisar as diversas etapas da produção de alimentos, analisando os perigos potenciais à saúde dos consumidores, determinando medidas preventivas para controlar esses perigos através de pontos críticos de controle.	União Européia, Estados Unidos e Canadá
PIF	Regulamentada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Sendo o Inmetro responsável pelo credenciamento das certificadoras da PIF.	Tem foco em Boas Práticas Agrícolas (BPA) e busca um processo que possibilite, entre outras coisas, a diminuição dos custos de produção e o aumento do grau de credibilidade e confiabilidade do consumidor.	Território Nacional
ETI	Ethical Trading Initiative (ETI)	Todos os membros corporativos da ETI e seus fornecedores se comprometem a adotar o código de boas práticas no trabalho. Esse documento é baseado nas normas da OIT e trata de questões como salário, horas trabalhadas, saúde e segurança	Empresas, sindicatos e ONG's associadas ao ETI no mundo.

		dos trabalhadores.	
Tesco Nurture	Tesco Nurture (ex-TescoNature'sChoice) foi criada pelo supermercado Britânico Tesco e possui certificadoras credenciadas para auditoria.	O grupo Tesco declara que a certificação visa a atender os clientes (consumidores), que exigem hortifrutícolas frescos e saborosos, cultivados de forma segura e com mínimo impacto ambiental.	Cadeia britânica varejista Tesco
Field to ForkCertificate	Marks& Spencer	Reduzir o nível de agrotóxicos utilizados pelos seus seguidores, aplica praticas para evitar a contaminação dos alimentos, encoraja um tipo de produção que beneficia o ambiente. Abrange também as normas de trabalho e o uso de fontes mais sustentáveis disponíveis.	Rede de supermercados Inglêss Marks& Spencer
Garantia de Origem Carrefour	O Selo Garantia de Origem foi criado pelo Grupo Carrefour e é certificado por uma equipe técnica do próprio grupo.	Assegurar a qualidade e segurança dos alimentos comercializados nas lojas Carrefour, onde os produtores parceiros do programa seguem as normas de Boas Práticas Agrícolas. A norma é baseada em cinco princípios: sabor, preço justo, autenticidade, segurança alimentar e desenvolvimento sustentável	Comercializar hortifrutícolas nas lojas do Grupo Carrefour.
Qualidade desde a Origem Pão de Açúcar	Criado pelo Grupo Pão de Açúcar	Desenvolver a cadeia produtiva, transmitindo maior confiabilidade na compra de frutas, legumes e verduras, estando baseado em cinco princípios: sabor, preço justo, autenticidade, segurança do alimento e desenvolvimento sustentável	Comercializar hortifrutícolas nas lojas do Grupo Pão de Açúcar.
Compras Responsáveis	Wal-Mart Stores, Inc.	Prezar pelo tratamento ético dos funcionários, segurança no local de trabalho, responsabilidade ambiental e práticas comerciais adequadas. Defendendo os direitos humanos e criando uma cadeia de suprimentos ética e sustentável.	Exigida para comercializar com as lojas do grupo Wal-martStores, Inc.

Fonte: Elaboração do autor (2016).

Portanto, os selos de certificação possibilitam oportunidade para o desenvolvimento de práticas alternativas sustentáveis (HATANAKA et al., 2005), pois, ao passo que atendem as exigências dos mercados consumidores, agem como minimizadores das externalidades negativas ocasionadas pelo processo produtivo (BRITO FILHO, 2014).

Assim como os selos de certificações, a legislação brasileira, acordos e normais internacionais, têm cumprido função relevante na adoção de medidas socioambientais por parte das organizações fruticultoras do Agropólo Mossoró/Assú. “Nossa empresa tem como ponto forte e vital na condução dos negócios o atendimento da legislação brasileira, que fundamenta nossa política social e ambiental” (AGRO MELÃO MOSSORO, 2014). Tal perspectiva reafirma o modelo proposto por Carroll (1979), Carroll (1991) e Schwartz e Carroll (2003) onde a responsabilidade legal é umas das componentes da responsabilidade social, por serem os padrões e normas mínimas para o bom desenvolvimento das empresas.

A Agro Melão Mossoró em decorrência da natureza de suas atividades e de sua robustez no campo econômico, política e social, estão obrigadas a cumprir um vasto arcabouço legal, que envolve principalmente a legislação fiscal, tributária previdenciária, sanitária e ambiental. O quadro 06 aponta as principais normas que regem as atividades dessas empresas.

Quadro 06 – Principais obrigações legais cumpridas pela empresa.

LEGISL.	NORMA
FISCAL E TRIBUTÁRIA	<ul style="list-style-type: none"> - Estatuto ou Contrato Social (Lei 6.404/76 e Lei 10.406/02); - Contabilidade (CF/88, Lei 6.404/76, Lei 10.406/02, Decreto 3.000/99); - Balanço Patrimonial (Lei 6.404/76 e Lei 10.406/02); - Livro Diário (Decreto-Lei 486/69 e Lei 10.406/02); - Livro Razão (Decreto-Lei 486/69 e Decreto 3.000/99); - Declaração de Imposto Retido na Fonte – DIRF (Decreto-Lei 1.968/82; INRFB 1.587/15); - Imposto de Renda Retido na Fonte – IRRF (Lei 7.713/88; IN RFB 1.500/14); - Comprovante de Rendimentos Pagos e de IRRF (IN RFB 1.522/14). - Escrituração Contábil Fiscal – ECF (IN RFB 1.422/13; IN RFB 1.594/15);
SANITÁRIA	<ul style="list-style-type: none"> - Alvará Sanitário (Lei 6.437/77; Lei 8.080/90; Resolução RDC/ANVISA 216/04; Decreto Estadual 8.739/1983); - Boas Práticas de Fabricação – BPF (Portaria MS 1.428/93; Portaria MAPA 368/97; Portaria MS/SVS 326/97; Resolução RDC/ANVISA 275/02); - Procedimentos de controle e de vigilância da qualidade da água para consumo humano e seu padrão de portabilidade (Portaria MS 2.914/11).
AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciamento Ambiental (Lei 6.938/81; Decreto 99.274/90; Resolução CONAMA 001/86; Resolução CONAMA 237/97); - Área de Reserva Legal (Lei 12.651/12); - Área de Preservação Permanente – APP (Lei 12.651/12); - Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras e/ou Utilizadoras dos Recursos Ambientais – CTF (Lei 6.938/81, IN IBAMA 006/13); - Outorga de Direito de Uso de Recursos Hídricos (Lei 9.433/97; Resolução ANA 707/04; Lei Estadual 6.908/96; Decreto Estadual 13.283/97); - Transporte, armazenamento, utilização e destino final dos resíduos e embalagens de agrotóxicos (Lei 7.802/89; Lei 9.974/00); - Resíduos sólidos provenientes do processo produtivo (Lei 12.305/10).

TRABALHISTA E PREVIDENCIÁRIA	<ul style="list-style-type: none"> - Salário mínimo (art. 7º, VIII, CF/88); - Décimo terceiro salário (art. 7º, VII, CF/88); - Adicional noturno (art. 7º, IX, CF/88); - Salário-família (art. 7º, XII, CF/88); - Jornada de trabalho de 8 (oito) horas diárias e 44 (quarenta e quatro) horas semanais (art. 7º, XIII, CF/88); - Repouso semanal remunerado (art. 7º, XV, CF/88); - Remuneração do serviço extraordinário (art. 7º, XVI, CF/88); - Férias anuais (art. 7º, XVII, CF/88); - Licença gestação, com duração de cento e vinte dias (art. 7º, XVIII, CF/88); - Percentual de cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência (Lei 8.213/91; Decreto 5.296/04); - Manter no quadro de funcionários uma porcentagem de 5% a 15% adolescentes e jovens entre 14 e 24 anos matriculados em um Programa de Aprendizagem (Lei 10.097/00; Decreto 5.598/05). - Adicional de remuneração para as atividades penosas, insalubres ou perigosas (art. 7º, XXIII, CF/88); - Reconhecimento dos acordos e convenções coletivas do setor (art. 7º, XXVI, CF/88); - Contrato de Safra (Lei 5.889/73, Decreto 73.626/73). - Contribuição Sindical (Decreto-Lei 5.452/43); - Livro de Inspeção do Trabalho (Portaria METPS 3.158/71); - Livro ou Ficha de Registro de Empregados (Decreto-Lei 5.452/43, Lei 7.855/89, Portaria MET 41/07). - Guia da Previdência Social – GPS (Lei 3.807/60); - Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social – GFIP (Lei 8.212/91, Decreto 2.803/98); - Guia de Recolhimento Rescisório do FGTS e da Contribuição Social – GRFC (Lei 9.601/98); - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED (Lei 4.923/65); - Relação Anual de Informações Sociais – RAIS (Decreto 76.900/75);
---	---

SEGURANÇA E SAÚDE DO TRABALHADOR	<ul style="list-style-type: none"> - Constituir Comissão Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho Rural – CIPATR de acordo com a atividade econômica e o número de empregados (Portarias MTE 86/05; 2.546/11; 1.896/13; NR31); - Garantir a realização de exames médicos, obedecendo aos prazos e periodicidade (Portarias MTE 86/05; 2.546/11; 1.896/13; NR31); - Estar equipado com material necessário à prestação de primeiros socorros, considerando-se as características da atividade desenvolvida, sob cuidado de pessoa treinada para esse fim. Garantindo remoção do acidentado em caso de urgência, sem ônus para o trabalhador (Portarias MTE 86/05; 2.546/11; 1.896/13; NR31). - Constituir de forma própria, externa ou coletiva Serviço Especializado em Segurança e Saúde no Trabalho Rural – SESTR, composto pelos seguintes profissionais legalmente habilitados: a) de nível superior: Engenheiro de Segurança do Trabalho; Médico do Trabalho; Enfermeiro do Trabalho. b) de nível médio: Técnico de Segurança do Trabalho; Auxiliar de Enfermagem do Trabalho (Portarias MTE 86/05; 2.546/11; 1.896/13; NR31). - Fornecer medidas de proteção aos trabalhadores em exposição direta e indireta nas etapas de armazenamento, transporte, preparo, aplicação, descarte, e descontaminação de equipamentos e vestimentas de agrotóxicos, adjuvantes e produtos afins (NR31); - Descartar de forma adequada os resíduos do processo produtivo (Portarias MTE 86/05; 2.546/11; 1.896/13; NR31). - Adotar princípios ergonômicos que visem à adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar melhorias nas condições de conforto e segurança no trabalho (Portarias MTE 86/05; 2.546/11; 1.896/13; NR31); - Disponibilizar, gratuitamente, ferramentas adequadas ao trabalho e às características físicas do trabalhador, substituindo-as sempre que necessário (Portarias MTE 86/05; 2.546/11; 1.896/13; NR31); - Proporcionar segurança no trabalho em máquinas e implementos agrícolas (Portarias MTE 86/05; 2.546/11; 1.896/13; NR31); - Acesso às vias de circulação (NR31); - Garantir o transporte dos trabalhadores de forma segura (Portarias MTE 86/05; 2.546/11; 1.896/13; NR31); - Observar as condições de segurança dos trabalhadores durante as operações de carregamento, descarregamento e transporte das cargas (Portarias MTE 86/05; 2.546/11; 1.896/13; NR31); - Proporcionar aos trabalhadores equipamentos de proteção individual – EPI (Portarias MTE 86/05; 2.546/11; 1.896/13; NR31); - Disponibilizar aos trabalhadores áreas de vivências (Portarias MTE 86/05; 2.546/11; 1.896/13; NR31).
---	--

Fonte: Elaboração do Autor (2016)

Diante do papel desenvolvido pelos selos, protocolos e normas de certificações e pela legislação brasileira, acordos e tratados internacionais, a Agro Melão Mossoró enumera o desenvolvimento de uma série de atividades sociais e ambientais que compõe o arcabouço de sua política de RSE, entre as principais estão: educação de jovens e adultos, OdontoSesc, doação de frutas, fornecimento de refeições, disponibilização de transporte e alojamento, implementação de técnicas de plantio mais eficiente, controle de emissão de gases poluentes, oferta de oficinas de educação ambiental, aperfeiçoamento do tratamento dos resíduos sólidos e a adoção de corredores ecológicos.

O programa de Educação de Jovens e Adultos (EJA) desenvolvido pela empresa é mantido através de uma parceria com um município da região em que situa-se sua base de

operação, e tem como objetivo alfabetizar os funcionários. As aulas acontecem durante o período de safra, entre julho e fevereiro, na sede da empresa. O município é responsável por ceder os professores e apoio pedagógico, enquanto a empresa é responsável pela oferta do espaço físico, material didático e merenda escolar. Nos quatro anos de funcionamento do projeto na organização, já foram alfabetizados cerca de 120 funcionários.

A gente mantém uma sala de aula na fazenda, onde alfabetizamos em torno de 30 funcionários alojados. As aulas acontecem à noite, através do convenio com [...] a prefeitura de Tibau, que nos fornece o professor, e a gente oferece toda a estrutura de sala de aula, material didático, transporte e alimentação. Esse é um projeto bastante interessante, onde nós conseguimos reciclar alguns funcionários. Nós abrimos inscrições para todos, mais existe pessoas que a gente tem um tratamento diferente, porque são pessoas que tem potencial, porém não tem um grau de instrução elevado. A gente direciona esse funcionário para que possamos dar uma oportunidade melhor a ele em campo, já que a legislação não permite que um trabalhador analfabeto trabalhe em determinados setores, como agrotóxicos e pulverização. [...] É um projeto que já está a quatro anos funcionando dentro da empresa, à noite, durante o período de safra [...] começando em julho, quando estamos no processo de admissão e vai até fevereiro (ENTREVISTADO RH 1).

Por meio da abordagem dos três domínios de Responsabilidade Social Corporativa proposto por Schwartz e Carroll (2003) podemos analisar essa ação como de cunho econômico/ético, pois se enquadra como uma “atividade social motivada pela máxima muitas vezes repetida, "a boa ética é um bom negócio" (p. 517)”. O enquadramento desta atividade no domínio econômico ocorre em decorrência dos ganhos da organização com o investimento em capacitação de sua mão de obra. Rocha-Vidigal e Vidigal (2012) argumentam que a qualificação dos trabalhadores beneficia a empresa através do aumento da produtividade e eficiência, assim como, em última instância, aumenta da lucratividade da organização. Embora esses investimentos tenham fins econômicos, eles acabam reverberando na melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, fazendo com que essa ação também tenha um caráter ético.

Interpretando o programa de EJA por meio do modelo proposto por Melo Neto e Froes (2001) de padrões de conduta empresarial na busca da responsabilidade social, sugere-se que está ação encontra-se no quadrante 2, caracterizada pelas “fortes e constantes relações da empresa com seus empregados, concedendo-lhes benefícios diversos (p. 94)”.

Outro projeto desenvolvido pela empresa, em parceria com o Serviço Social do Comércio (Sesc) do Ceará é o OdontoSesc, que trata-se de uma unidade de atendimento odontológico móvel do Sesc-CE instalada nas fazendas da empresa durante o período de safra que prestam serviços odontológicos gratuitos para os trabalhadores e por vezes para seus

familiares e comunidade do entorno. A unidade de atendimento móvel é equipada de quatro cadeiras odontológicas, sala de raios x, central de esterilização, sala de escovação e recepção, tudo em ambiente climatizado, e realizando cerca de 12.000 por temporada. O Sesc-CE oferece a estrutura, material e funcionários, enquanto a empresa aporta com as despesas de alimentação e hospedagem dos profissionais.

Outro projeto, também muito salutar, que é visto como os olhos de ouro pela empresa é o projeto que a gente desenvolve em parceria com o SECS, onde nós trazemos uma carreta odontológica para dentro da empresa e fica durante todo o período de safra, de sete a oito meses [...] a gente entra com a parte de estrutural, hospedagem e alimentação para os odontólogos e técnicos e o SESC nos envia o pessoal. É oferecido todo tipo de serviço, desde uma limpeza, até uma restauração, e a gente consegue abranger todos os funcionários durante dos oito meses que eles ficam aqui, quando a gente consegue atingir a todos os funcionários [...] a gente conseguiu trazer os familiares dos funcionários e a própria comunidade aqui do Gravié, que é uma comunidade muito carente [...]. O projeto é benéfico para empresa, porque possibilita a diminuição do absenteísmo, mas muito maior pra eles, visto que serviço odontológico em posto de saúde em cidade pequena não é fácil, e pra eles aqui é uma grandiosidade, eles acharam o máximo, muitos novatos que não conhecia o projeto fizeram vários elogios, porque é um ato muito importante, porque a saúde no Brasil de uma forma geral não é tão assistida, e posto de saúde e etc., então quando você faz um trabalho odontológico especificamente para uma empresa ele é muito elogiado. [...] São mais de 11 mil atendimentos por período, no final nós recebemos o relatório deles, há dois meses fizemos uma previa e estava em 9 mil atendimentos, então com certeza nessa safra vamos passar de 13 mil atendimentos (ENTREVISTADO RH 1).

Com base no modelo de Schwartz e Carroll (2003) podemos sugerir que o projeto OdontoSesc tem um viés econômico e ético, pois ao passo que gera um benefício para saúde dos trabalhadores e da comunidade do entorno, ocasiona ganhos para empresa através da redução do absenteísmo, conforme explicitado no discurso da organização.

Para Melo Neto e Froes (2001) está ação de responsabilidade social encontra-se no quadrante 3 onde a empresa é encorajada a realizar “ações de estímulo e promoção da cidadania empresarial corporativa através do engajamento em campanhas sociais e projetos sociais de impacto na comunidade (p. 94)”, ponderando-se que está ação não configura-se em uma relação consistente e duradora com a comunidade, já que o atendimento a estes grupo ocorre somente se houver vagas remanescentes.

Outra ação de cunho social apontado pela Agro Melão Mossoró é a doação de frutas para escolas e creches das comunidades do entorno onde a empresa está instalada e na região metropolitana de Fortaleza/CE. Como também para o programa Mesa Brasil Sesc, que arrecada e distribui frutas com alto valor nutricional, que são descartada em decorrência das exigências do mercado, para famílias e comunidades em situação de extrema pobreza.

Nós doamos frutas para as escolas e creches da região [...] principalmente em Icapuí - Tibau e na comunidade do Gravié. Nós também adotamos uma creche lá em Caucaia, Fortaleza, onde semanalmente a gente manda um caminhão de frutas para essa creche e são atendidas mais de 80 crianças e suas famílias. [...] Outro projeto também que a gente tem em parceria com o SESC é o mesa Brasil. O mesa Brasil é um projeto que visa a redução do desperdício, então nós temos essa parceria com o mesa Brasil, tanto com o SESC do RN como do CE, e a gente fornece semanalmente em torno de 8 a 10 mil quilos de frutas por semana [...] que são direcionado para várias entidades. [...] O SESC recolhe, faz a triagem e a distribuição das frutas em escolas, creches, seminários, igrejas (ENTREVISTADO RH 1).

Seguindo o modelo dos três domínios sugerido por Schwartz e Carroll (2003) essa prática pode ser compreendida como puramente ética, visto que não reflete em ganhos para organização, assim como não se trata de uma obrigação legal. Schwartz e Carroll (2003) alertam que as responsabilidades éticas das empresas devem abarcar os anseios da população em geral e de seus *stakeholders*. Abrangendo a capacidade de resposta aos imperativos éticos nacionais e globais. Contudo, a divulgação da ação pode significar ganhos para sua imagem institucional.

Para Melo Neto e Froes (2001) está ação de RSE encontra-se no quadrante 4 onde “as relações da empresa com a comunidade são mais estreitas do que as relações da organização com seus empregados e dependentes (p.94)”. Atentando-se que está atividade não reflete diretamente em ganhos na melhoria de imagem da organização.

A Agro Melão Mossoró também destaca como ação social com grande relevância e impacto para os funcionários e seus dependentes o fornecimento refeições diárias com alto valor nutricional e custo simbólico de R\$ 1,00 por mês. A empresa disponibiliza café da manhã, almoço, jantar e ceia para todos os funcionários em suas dependências. No período de safra são servidos diariamente cerca de 20 mil refeições.

Entendemos como um grande benefício social também é a questão do fornecimento da alimentação, que a gente fornece aos colaboradores, isso é um benefício social muito importante, porque desde o café da manhã, almoço e janta para aqueles que ficam alojados a gente fornece alimentação completa para eles, sempre acompanhada por nutricionista. Essa alimentação é um grande diferencial para aquisição de mão de obra, as pessoas nós procuram realmente. [...] Então muitas vezes essas pessoas tão aqui dentro trabalhando, e eles valorizam demais a alimentação que eles recebem aqui, porque ele tem sempre a proteína naquele dia, sempre acompanhado pela nutricionista, então tem aquele carboidrato, aquela caloria, que se ele tivesse na casa dele, nem ovo ele teria pra comer, eles valorizam muito essa questão da alimentação e eles não têm nenhuma despesa, na verdade eles têm uma contribuição simbólica de R\$ 1,00 por mês, para não caracterizar salário e ai a gente fornece essa alimentação (ENTREVISTADO RH 1).

Interpretando está ação de RSE através de Schwartz e Carroll (2003) podemos sugerir que se trata de prática ocupa os domínios econômicos e éticos. Seu caráter econômico se dá

em decorrência de vários ganhos para empresa entre elas o aumento da produtividade, redução do absentismo, redução rotatividade, além de isenção de encargos sociais sobre o valor da alimentação fornecida e incentivo fiscal de dedução de até quatro por cento no imposto de renda devido, assegurados pelo Programa de Alimentação do Trabalhador - PAT. Podemos considerá-la também como ética, em decorrência influenciar de forma positiva na vida dos trabalhadores, através da melhoria de suas condições nutricionais, aumento da capacidade física, resistência a fadiga e doenças, assim como a redução de risco de acidentes de trabalho.

Analisando o fornecimento de refeições para os funcionários através do modelo proposto por Melo Neto e Froes (2001) podemos verificar que esta ação localiza-se no quadrante 2, pois se trata de prática de RSE voltada exclusivamente para os empregados, privilegiando-se o público interno.

Outras ações que são apontadas pela empresa como de cunho social, com influencia na renda e qualidade de vida dos trabalhadores, é a oferta de transporte e alojamento. A empresa oferece diariamente cinco ônibus que fazem a rota nas intermediações das fazendas para buscar e deixar os funcionários. Para os trabalhadores que são de regiões longínquas, a empresa disponibiliza cerca de 3.500 vagas de alojamento, para os empregados do sexo masculino.

Podemos considerar também como benefício o transporte diário, oferecido pra eles que não tem nenhum ônus, o pessoal que moram aqui na região, então a empresa oferece o transporte diário sem nenhuma despesa pra eles. [...] Os alojamentos também são outro benefícios para os colaboradores que não tem como se deslocar todos os dias. Eles são compostos de armários individuais, pela nossa cultura existe a questão de flexibilidade, pode ser em rede, nos não oferecemos alojamento para sexo feminino, só masculino, até por questões administrativas e não oferecemos beliches, cama, nada dessas coisas, porque isso tomaria um espaço maior. [...] Cada um deles tem um armário com dois compartimentos para guardar seus mantimentos e seus produtos de higiene, alimentação eles recebem da empresa, então a não ser que ele queira trazer alguma coisa, um lanche diferenciado, ele podem ficar a vontade é por isso que tem dois armários para separar, guardar esses mantimentos separados. Cada alojamento tem uma lavanderia que eles têm acesso para lavar os materiais, os banheiros proporcionais, então assim os alojamentos todos eles são vistoriados pelo ministério do trabalho, acompanhado, tem que atender aqueles números proporcionais, que a legislação pede (ENTREVISTADO RH 1).

Debruçando-se sobre essas ações por meio do modelo proposto por Schwartz e Carroll (2003) podemos verificar que trata-se a uma atividade com escopo puramente econômico, visto que se enquadra como atividades que gera um impacto econômico positivo para organização por meio da aumento da pontualidade dos funcionários e conseqüente acréscimo da produtividade.

Seguindo os preceitos do modelo apontado por Melo Neto e Froes (2001) a disponibilização de transporte e alojamento para os funcionários situa-se no quadrante 2, por ter um escopo de atuação orientado para o público interno da organização.

Na seara ambiental a empresa indica o desenvolvimento de diversas ações, dentre elas o investimento em técnicas de plantio mais eficiente, que tem colaborado para a preservação do meio ambiente e saúde humana. Entre as técnicas utilizadas são apontadas a utilização de máquinas equipadas com filtros que reduzem a emissão de poluentes para a atmosfera na preparação do solo, o uso de composto orgânico com materiais provenientes do processo produtivo, a utilização de *mulch*, o uso de tecido térmico (manta), a utilização de sistema de irrigação por gotejamento e o monitoramento integrado de pragas.

Nós utilizamos várias técnicas no plantio para minimizar os possíveis impactos causados ao meio ambiente [...] vai desde o preparo do solo, quando utilizamos máquinas que usam filtros para não liberar aquela fumaça preta, que é bem rica em CO₂, depois disso, nós usamos composto orgânico que é baseado em palha de Carnaúba, resto da comida que vem da cozinha, também papelão, que a gente gera no *packing house*, só a parte orgânica, [...] depois o *mulch* que é um plástico preto que fica acima dessa mangueira no caso revestido como se fosse um camalhão, com a finalidade dele é reter a umidade do solo, [...] outra parte que minimiza muito o uso de água, é o sistema gotejo, onde a água fica pingando de pouquinho em pouquinho, minimizando 80% de água em relação a outros sistemas de irrigação. Depois colocamos a manta, ela é tipo um TNT branco, que minimiza uso de químicos, como também o *mulch*, que diminui o uso de herbicidas, ninguém usa empecida aqui por causa do *mulch*, a manta você utiliza por 22 dias, assim você passa 22 dias sem utilizar químicos, o ciclo da manta vai até 65 dias, então você passa muito tempo. [...] Então tem o uso da manta que são 22 dias, após esse período você tira a manta e faz a primeira aplicação, geralmente de enxofre, que não é considerado agroquímico, mas ele repele mil pragas, digamos assim. [...] Os corredores ecológicos são deixados até pela questão da fauna. São deixados esses corredores ecológicos entre as áreas, são corredores ecológicos de 35 a 45 metros, no caso a gente chama de quebra ventos, eles servem para também fazer a locomoção da fauna e também servem para a questão de pragas, por exemplo, a área um é mais velha do que a área dois, como tem o corredor ecológico entre elas, às pragas da área mais velha não passam para a área mais nova. Isso também é uma prática ambiental, por que no caso se aquela praga da área mais velha fosse para a área mais nova teria que fazer mais aplicações de agrotóxicos naquela área. (...) Então todas essas técnicas são utilizadas como minimizadores de impactos (ENTREVISTADO GA 3).

Interpretando esta gama de técnicas utilizadas pela Agro Melão Mossoró no processo produtivo por meio da abordagem dos três domínios (SCHWARTZ; CARROLL, 2003) podemos preconizar tratam-se de ações com natureza econômicas e éticas. A configuração do caráter econômico que se dá em virtude da obtenção de vantagens financeiras para organização com a aplicação destas técnicas, através da redução na incidência de pragas, redução no uso de fertilizantes e agroquímicos, diminuição da propensão de doenças que possam atingir a colheita de vários tipos, redução da mão de obra, entre outros. Ao passo que

essas ações são adotadas originalmente por questões econômicas e comerciais, elas acabam refletindo nas questões éticas, através da preservação do meio ambiente, redução de riscos a saúde humana e animal, assim como diminuição do uso de água.

Interpretando essas técnicas utilizando-se do modelo proposto por Melo Neto e Froes (2001) podemos situá-la no quadrante 3, visto que atua no enfoque ambiental que leva a uma preocupação com a comunidade de modo geral.

A Agro Melão Mossoró também tem investido maciçamente na sua política de tratamento dos resíduos sólidos, através da reciclagem, reutilização e venda dos resíduos provenientes da produção. A empresa está implantando um sistema que objetiva quantificar todos os seus resíduos sólidos, para melhor destinação, além da instalação de uma usina de reciclagem, que transformará os resíduos em produtos úteis para produção.

Tem um trabalho bem interessante que estamos tentando fazer aqui que é na parte de resíduos sólidos, de quantificar através de sistemas, porque de resíduos sólidos nós já estamos bem avançados, todo resíduo gerado aqui, nós fazemos a venda, mas nós estamos ainda no processo com IBAMA para fazer a reciclagem aqui mesmo, no caso o *mulch* e a manta que é o mais gerado aqui, representam 90% dos resíduos gerados, a gente vai fazer um grão e desse grão a gente vai fazer uma bandejinha, que é colocado abaixo do melão é uma bandejinha que fica cima do *mulch*, até para fruta não ficar em contato com o solo, para não sujar, mas só vamos começar a fazer essa reciclagem quando o IBAMA liberar essa licença, a parte de reciclagem aqui é bem fantástica, todo resíduo a gente consegue fazer a distribuição correta, alimentação, alimentação era um problema os resíduos orgânicos, foi feitos testes, para fazer uma lei dos resíduos orgânicos para saber se os compostos orgânicos ficam ótimos, foi feita a análise e todo resíduo da cozinha que vai para o composto, papelão vai para o composto e também vai para a reciclagem, tem a parte da manta, do *mulch*, as bombas dos fertilizantes, também são prensadas e enviadas para a empresa, todas as empresas que coletam esses resíduos são devidamente licenciadas, pelo órgão estadual ou pelo IBAMA (ENTREVISTADO GA 3).

Observando essas iniciativas por meio de Schwartz e Carroll (2003) podemos concluir que tais ações revestem-se de aspectos econômicos e éticos. O prisma econômico se apresenta através da obtenção de lucro com a reciclagem, reutilização e venda de resíduos provenientes da produção. No momento que a empresa investe na destinação adequada dos resíduos de produção e na reciclagem e reutilização desses produtos ela está colaborando com o meio ambiente e saúde dos funcionários e comunidade do entorno, portanto caracterizando-se como atividades de caráter ético.

Analisando o perfil dessas atividades por meio do modelo dos padrões de conduta empresarial na busca da RSC (MELO NETO; FROES, 2001) podemos sugerir que as mesmas encontram-se no quadrante 3, pois geram benefícios e ganhos para o público interno e externo da organização.

Outro projeto desenvolvido no campo ambiental, que tem como público os funcionários e as comunidades do entorno, é o Pensando Verde, onde são desenvolvidas oficinas de educação ambiental na empresa e em escolas da rede municipal de ensino. A ação é desenvolvida por meio de uma parceria com a empresa júnior Ecoando, que é formada por alunos do curso de Ecologia da UFERSA. As oficinas objetivam dialogar com esse público acerca da importância da preservação do meio ambiente.

Tem o projeto de educação ambiental [...] que é desenvolvido pela Ecoando, lá da UFERSA, é um grupo de Ecologia que formou uma empresa dentro da Universidade, sem fins lucrativos, mas eles fazem curso de educação ambiental, educação florestal. Nós fizemos um contrato com eles e eles fazem oficinas, aqui nós já fizemos três oficinas, de reciclagem, de ecologia, meio ambiente e sociedade e fizemos também uma na escola de Tibau, o que é na verdade também uma forma de compensar os impactos gerados aqui (ENTREVISTADO GA 3).

Analisando as oficinas de educação por meio da abordagem proposta por Schwartz e Carroll (2003) assume um viés ético, pois não se trata de uma obrigação legal, nem de um meio para obter lucro. No entanto o projeto tem o potencial de influenciar de forma positiva na vida dos trabalhadores e das comunidades do entorno através da aprendizagem.

De acordo com por Melo Neto e Froes (2001) está ação localiza-se no quadrante 3, com escopo de atuação junto aos funcionários e as comunidades do entorno.

Diante do exposto, o quadro 07 apresenta de forma sintética o enquadramento de cada ação de RSE, de acordo com a abordagem dos três domínios da RSC (SCHWARTZ; CARROLL, 2003) e com o modelo dos padrões de conduta empresarial na busca da RSC (MELO NETO; FROES, 2001).

Quadro 07 – Síntese do alinhamento das práticas de RSE de acordo com Schwartz e Carroll (2003) e Melo Neto e Froes (2001).

AÇÕES DE RSE	ABORDAGEM DOS TRÊS DOMÍNIOS DA RSC (SCHWARTZ; CARROLL, 2003)	PADRÕES DE CONDUTA EMPRESARIAL NA BUSCA DA RSC (MELO NETO; FROES, 2001)
Educação de Jovens e Adultos	Econômico/Ético	Quadrante 2
OdontoSesc	Econômico/Ético	Quadrante 3
Doação de frutas	Puramente Ético	Quadrante 4
Fornecimento de refeições	Econômico/Ético	Quadrante 2
Oferta de transporte e alojamento	Puramente Econômico	Quadrante 2
Técnicas de Plantio	Econômico/Ético	Quadrante 3
Política de Tratamento dos Resíduos Sólidos	Econômico/Ético	Quadrante 3

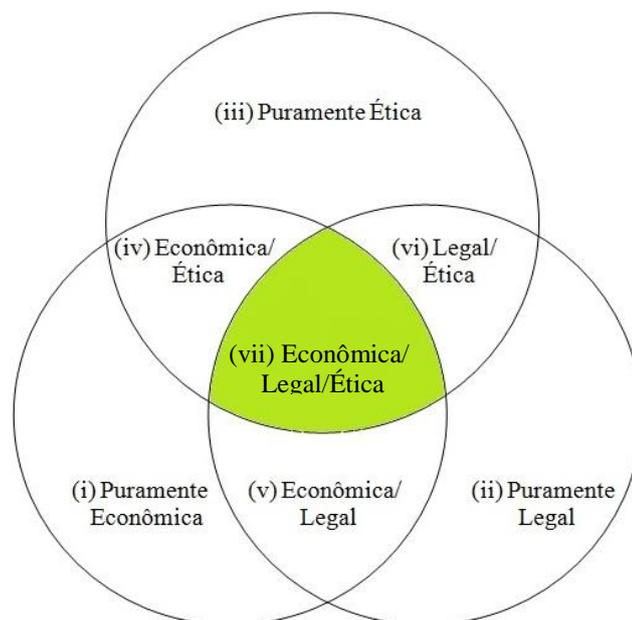
Pensando Verde	Puramente Ético	Quadrante 3
----------------	-----------------	-------------

Fonte: Elaboração do autor (2016)

Analisando de modo holístico a política de RSE da Agro Melão Mossoró através de Schwartz e Carroll (2003) pode-se sugerir que suas práticas enquadram-se nos domínios econômico/legal/ético: econômica, uma vez que visam direcionar e sensibilizar os agentes envolvidos na direção dos interesses organizacionais, produzindo “um impacto econômico positivo, direto ou indireto sobre a empresa (p. 508)”; legal, visto que algumas ações tratam-se de “expectativas legais obrigatórias e esperadas pela sociedade (p. 509)”, amparadas pela legislação local; ético, no sentido de proporcionar o bem estar e melhorias na qualidade de vida das partes interessadas.

No entanto, embora de modo global a política de RSC atinjam as três dimensões do modelo de Schwartz e Carroll (2003), é possível observar que suas ações surgem com o objetivo de atender as demandas econômicas e legais da organização, fazendo com que de modo transversal, acaba contemplando os padrões, normas e expectativas das partes interessadas (CARROLL, 1991). Alinhado-se com o que Carroll (1987) denomina de “gestão da moral”, segundo a qual a organização busca o lucro, prezando pelo cumprimento da lei e sensível aos padrões de conduta ética.

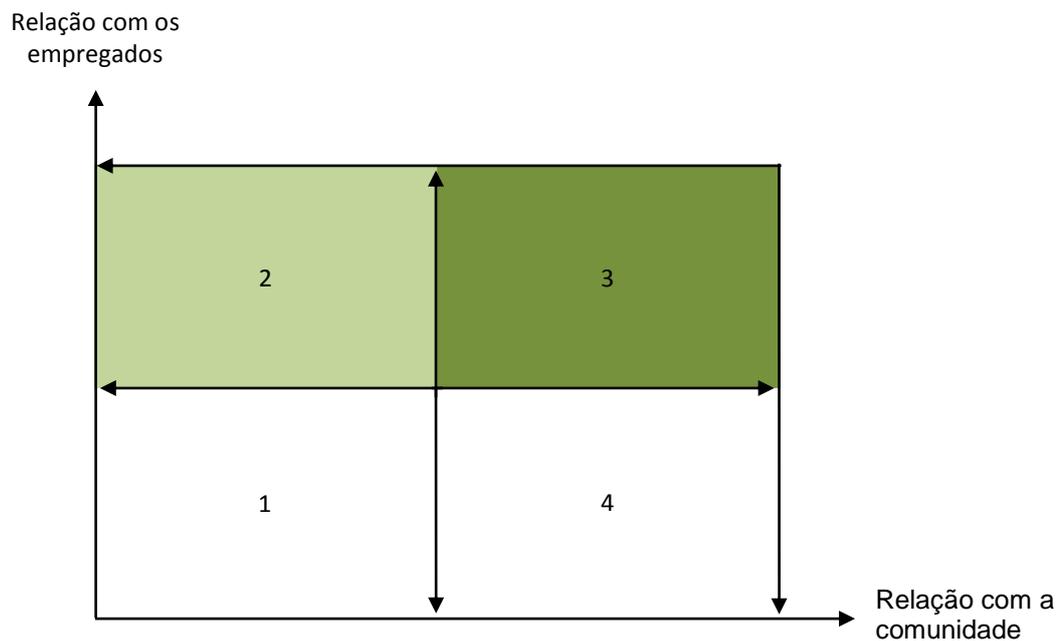
Figura 5: Política de RSE da Agro Melão Mossoró analisada através da abordagem dos três domínios da RSC (SCHWARTZ; CARROLL, 2003).



Fonte: Adaptado de Schwartz e Carroll (2003)

Considerando o conjunto de ações de RSE da Agro Melão Mossoró por meio do modelo idealizado por Melo Neto e Froes (2001) podemos verificar que suas ações encontram-se concentradas prioritariamente nos quadrantes 2 e 3. Estando direcionadas em alguns momentos apenas para o público interno, e em outros alargando-se para as comunidades do entorno da organização, conforme ilustrado na 00.

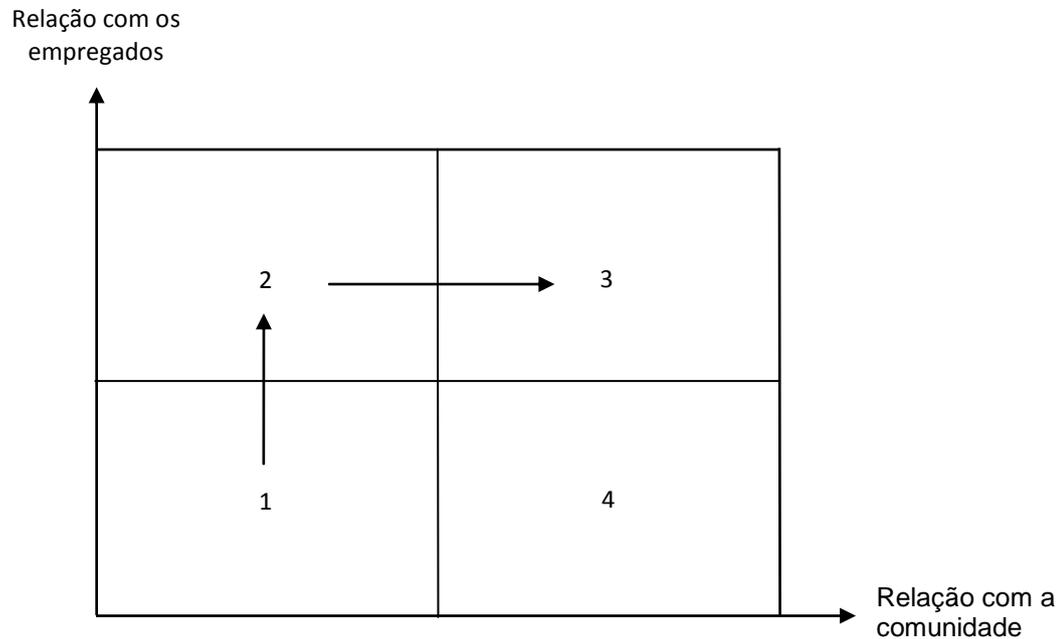
Figura 6 – Concentração das ações de acordo com o do modelo de padrões de conduta empresarial na busca da RSC (MELO NETO; FROES, 2001).



Fonte: Adaptado de Melo Neto e Froes (2001)

É possível observar ainda, por meio de Melo Neto e Froes (2001) um processo de migração dos padrões de conduta empresarial na busca pela RSC da Agro Melão Mossoró. Partindo do quadrante 1 (marco inicial para todas as organizações) onde a relações da empresa com os empregados e comunidade são praticamente inexistente, a empresa evolui para quadrante 2, no qual, ocorre um processo de integração da organização com seus empregados, mas fraco envolvimento com as questões pertinentes as comunidades, começando a integra o quadrante 3, com forte relação com os empregados e a comunidade). Portanto a empresa está iniciação o processo ao qual Melo Neto e Froes denomina de “estágio de excelência em cidadania empresarial corporativa por meio do desenvolvimento da cidadania empresarial individual (p. 101)”, conforme ilustração apresentada pela figura 00.

Figura 7 – Migração dos padrões de RSC de acordo com Melo Neto e Froes (2001).



Fonte: Adaptado de Melo Neto e Froes (2001)

Desse modo, conforme as análises apreendidas da realidade pesquisada pode-se afirmar que, de acordo com o discurso institucional a empresa adota um conjunto de medidas que constituem uma política de RSE, no entanto, as observações aqui apontadas evidenciam que para, além disso, está imbuído no arcabouço dessas ações um leque de interesses econômicos que vão desde o controle mais efetivo da mão-de-obra, como por exemplo, no ato de disponibilização de transporte para funcionários até os abatimentos sobre a carga tributária, com a oferta de refeições para os trabalhadores.

4.3 PERCEPÇÕES DOS *STAKEHOLDERS* DA EMPRESA ACERCA DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Os interesses muitas vezes heterogêneos dos *stakeholders* de uma empresa podem afetar a forma pela qual cada parte interessada interpreta a política de RSE da organização (CARROLL, 1991; SROUR, 2000; CLARKSON, 1995). Assim, procurou-se analisar o alinhamento sobre o qual estão amparadas as percepções acerca da RSE dos *stakeholders* da Agro Melão Mossoró. Para melhor compreensão do texto, optou-se por apresentar cada tópico em dois grupos, *stakeholders* internos, sendo representado por funcionários e acionistas e *stakeholders* externos, representados por clientes, fornecedores e a comunidade, conforme

Stoner e Freeman (1985), aproximando-se de Melo Neto e Froes (2001) que foca sua análise de RSE nos públicos internos e externos a organização.

4.3.1 A percepção dos *stakeholders* acerca do conceito de RSE

a) *Stakeholders* Internos

A percepção dos *stakeholders* internos parece convergir em torno da crença que a responsabilidade social deve abarcar a preocupação com o bem-estar social, conforme sugerido por (LIMA et al., 2011), no entanto, não relatam a dimensão econômica, como o lucro, e também das externalidades negativas.

Responsabilidade Social é a preocupação da empresa com os trabalhadores, seja através do transporte, do fardamento que a empresa fornece. A questão dos EPIs pra evitar acidentes, a questão de alimentação que a empresa fornece. [...] Eu acho que a empresa pode contribuir também com a comunidade através de alguma coisa que proporcione benefícios para região (ENTREVISTADO-FAF7).

São os benefícios que a empresa traz pra sociedade em termo de emprego, em termos de saúde dos trabalhadores, da preocupação com as pessoas que mora perto da empresa (ENTREVISTADO-FAF8).

Eu tenho em mente que responsabilidade social é a empresa tratar de forma adequada os funcionários e a comunidade, fazendo com que a gente tenha uma boa vontade com ela. Que a empresa tenha algum serviço prestado para comunidade (ENTREVISTADO-FAF9).

Responsabilidade social eu vejo que quando as empresas decidem contribuir com as pessoas que ela se relaciona. [...], Por exemplo, decidem contribuir com os trabalhadores, as cidades e os assentamentos circunvizinhos, trazendo alguma ação social, ambiental, ou mesmo uma doação. Enfim, quando uma empresa decide contribuir pra sociedade em sim (ENTREVISTADO-FAM11).

O Entrevistado FAM 10 apresenta uma concepção diferenciada, pois visualiza a RSE como um dever ou mesmo um mecanismo de compensação à sociedade, conforme sugerido por Soares (2008), em que a RSE tem como principio fundamental que a empresa possa retribuir a sociedade pelo uso de seus recursos humanos, ambientais, institucionais, mas ainda centra sua percepção nos benefícios para funcionários e comunidade, sem detalhar o que seria a dimensão da comunidade.

Pronto pra mim eu vejo uma empresa como uma instituição que utiliza os recursos humanos e materiais. Então elas têm o dever de retribuir a sociedade através de alguns benefícios para os trabalhadores, por utilizar esses recursos. [...] As empresas

têm o dever de fornecer certo apoio aos funcionários, suas famílias e a região em que está inserida (ENTREVISTADO FAM 10).

O Entrevistada-RT6 relaciona a responsabilidade social a aspectos ambientais, convergindo com o discurso proposto Giesta (2003) de que existe uma indissociabilidade entre a variável social e ambiental na construção do entendimento da responsabilidade social.

Pra mim é a geração de trabalho, gerando o desenvolvimento econômico na região e a responsabilidade com os trabalhadores e seu entorno, cuidado do meio ambiente, por que você não pode simplesmente produzir e jogar o lixo na comunidade vizinha, então você tem que ser responsável por aquele lixo que você produz e também com o funcionário, pra mim o conceito dessa responsabilidade social trataria tanto as questões ambientais, como a preocupação com os funcionários, como essa mudança socioeconômica que ela tem na região e as transformações que a empresa consegue alçar no decorrer das suas atividades (ENTREVISTADA-RT6).

Já para o Entrevistado FAM 10 o conceito de responsabilidade social empresarial está associado à ética nos negócios, que segundo Soares (2008) está vinculado ao relacionamento da organização com seus colaboradores, fornecedores, parceiros, meio ambiente, consumidores e outros grupos de uma forma transparente, correta, honesta e justa.

É agir com ética em todos os elos do negócio, sem menosprezar ninguém dentro da empresa, buscando o sucesso da empresa respeitando todos (Entrevistado FAM 10).

O Entrevistado AC 5 acrescenta a concepção de RSE como àquela que deve transcender a variável legal, e enfatiza o caráter voluntário. “Diria que Responsabilidade social seriam as ações sociais desenvolvido pela empresa de forma voluntária, além do que já está previsto em lei”, corroborando com Schwartz e Carroll (2003), que sugere a responsabilidade econômica como uma das componentes da RSE.

Deste modo, pelos discursos apresentados, podemos inferir que a percepção acerca do conceito de responsabilidade social dos *stakeholders* internos está associada à adoção de um comportamento ético e de um papel inventivo na melhoria da qualidade de vida dos públicos internos e externos da organização, portanto localizando-se na sobreposição ética do modelo de Schwartz e Carroll (2003). O domínio legal ficou em segundo plano, aparecendo em apenas um discurso, revestindo a RSE com aspectos de voluntarismo, sem ação de imposições legais externas a organização. No bojo da faculdade e dos aspectos humanistas ou filantrópicos a variável econômica não foi enfatizada por este grupo.

b) *Stakeholders* Externos

Para alguns entrevistados deste grupo de *stakeholders* a variável econômica passa a ser considerada, fazendo com que as empresas passem a almejar não apenas o lucro, mas tenha uma preocupação com as questões coletivas. Assim, a RSE acarreta uma atuação estratégica da organização, traçando metas para atender as necessidades sociais, de modo a possibilitar o lucro, a satisfação do cliente e o bem-estar social (DUARTE; TORRES 2005).

Eu entendo que seja toda responsabilidade com o meio que tem em torno da empresa, a empresa não deve buscar só essa questão de lucro, eu acho que toda essa sociedade que tem em torno da empresa esta envolvido com a questão social, a preocupação com o funcionário, o bem-estar dele, o fornecimento do material para que ele possa trabalhar de forma segura (ENTREVISTADO FM 13).

Para mim, eu acho assim, que a empresa além do papel simples do comercio dela de faturar, ela tem que ajudar as entidades da sua região etc. Ela precisa está preocupada com o ambiente onde ela está inserida (ENTREVISTADO CI 15).

A variável ambiental é considerada na composição da RSE pelo respondente fornecedor de químico. Este tipo de preocupação pode ser fruto das pressões sofridas por grandes empresas do setor de agroquímicos (EL PAÍS BRASIL, 2016), em decorrência do uso intensivo de agrotóxicos nos processos produtivos do agronegócio que tem provocado consequências danosas para a saúde da população, bem como para o ambiente (PONTES et al., 2013). Fazendo com que, tais empresas venham adotando estratégias organizacionais que busquem minimizar sua imagem predatória, através da difusão da idéia de agricultura sustentável (SYNGENTA, 2016; MONSANTO, 2016; BAYER, 2016).

Eu vejo a responsabilidade social com várias vertentes, a gente pode ver a responsabilidade social interna com os nossos colaboradores, como também para terceiros. [...] Para a área externa, como a gente lida com produtos químicos, essa responsabilidade social nos temos como um dever ambiental, de estar direcionando as embalagens dos produtos que a gente trata como nocivos dando um fim adequado a esse tipo de material (Fornecedor Químico).

O Entrevistado COM 17 destacou em sua fala a necessidade do engajamento das organizações com meio ambiente por meio da minimização dos impactos ambientais gerados pelo processo produtivo. “A responsabilidade social de uma empresa está ligada a várias questões: a oferta de emprego e geração de renda [...], o desenvolvimento de ações sociais [...] e o cuidado com o meio ambiente, reduzindo os impactos causados”. Corroborando com essa percepção Kreitlon (2004) sugere que uma das características básica para que uma organização seja considerada socialmente responsável é o gerenciamento dos impactos

ambientais decorrentes de suas operações, a nível local e global. A construção do conceito de RSE por parte da entrevistada pode ser um reflexo do processo de transformação ambiental pelo qual passa o entorno de sua comunidade, que de acordo com seu discurso encontra-se em processo avançado de transformação ambiental: “o desmatamento já está chegando no assentamento jurema, perto de Mossoró [...] e o pior que não é feito nenhum projeto para recuperar as áreas improdutivas (ENTREVISTADO COM 17)”.

Já o entrevistado Fornecedor externo, destaca em sua percepção a ligação da RSE com o envolvimento com o bem estar do trabalhador e da comunidade, no entanto ancorando sua percepção aos princípios do protocolo GLOBALGAL, que são: responsabilidade econômica, social e ecológico; respeito a todas as culturas e tradições; equidade e honestidade. Aproximando-se da concepção defendida pelo Banco Mundial (2002), em que a RSE deve refletir o compromisso da empresa com o desenvolvimento econômico sustentável, em parceria com os trabalhadores, suas famílias, as comunidades locais e a sociedade como um todo para melhoria da qualidade de vida dos sujeitos.

Entendemos responsabilidade social como uma preocupação que o negocio deve ter com os trabalhadores e a comunidade. Um dos padrões mínimos exigências que pautam nossa conduta e dos nossos clientes é o protocolo GLOBALGAP (ENTREVISTADO CE 16).

Assim, é possível inferir que existe um alinhamento no discurso dos *stakeholders* acerca do conceito de RSE centrando-se nos funcionários e na comunidade, sendo a questão ambiental pouco considerada. Não ficando nítida a amplitude que se deseja dar ao termo comunidade, embora, as falas pareçam sinalizar para um caráter filantrópico da RSE, por meio da promoção de ações em benefício da comunidade como projetos sociais, e não ações que minimizem os danos relacionados a desmatamento, poluição, uso da água, etc.

De maneira geral, podemos inferir que a percepção de responsabilidade social dos *stakeholders* está associada a aspectos éticos, através do desenvolvimento de ações que visem o bem-estar dos funcionários, seus familiares e da comunidade. As razões econômicas foram consideradas, sobretudo pelos *stakeholders* externos, no entanto, não como um fim em si mesmo, destacando a necessidade de ações que contemple as partes interessadas, portanto diferente do que propõe Friedman (1962) onde a empresa tem como objetivo exclusivo o lucro. A variável legal não foi citada por apenas um respondente, de forma secundária. Assim, é visível uma indicação de que as percepções dos *stakeholders* em relação ao conceito de RSE possam estar localizadas na sobreposição das dimensões ética e econômica, com vistas à procura do equilíbrio entre lucro e ética, conforme sugerido por Schwartz e Carroll (2003).

Tais resultados demonstram-se ajustados também ao modelo de Melo Neto e Froes (2001), pois contempla de sobremodo os públicos internos e externos da organização no escopo da RSE.

4.3.2 A percepção dos *stakeholders* sobre motivação para RSE

a) Stakeholders Internos

Embora não seja o único motivo, o fator econômico ecoa de forma direta e nas entrelinhas nos discursos dos *stakeholders* internos, como um dos elementos motivadores das ações de RSE por parte da Agro Melão Mossoró. O que é natural de acordo com Borger (2001), visto que a atuação das empresas voltadas para a RSE não sugere que a gestão empresarial abdique de seus interesses econômicos, ao contrário, as organizações socialmente responsáveis são aquelas que desempenham de modo eficiente seu papel econômico produzindo bens e serviços, gerando empregos e retorno para seus acionistas dentro das normas legais e éticas da sociedade. Corroborando com este entendimento Carroll (1991) e Schwartz e Carroll (2003) estabelecem que a variável econômica seja um dos componentes da RSE.

Rapaz, eu acho que o interesse maior é o financeiro, da empresa primeiramente crescer, ganhar mercado, crescer a cada ano nos países que importam e assim como já disse: a empresa crescendo tem como empregar mais funcionários, tem como abrir novas empresas (ENTREVISTADO-FAF7).

Se você agradar seu funcionário eu posso sair daqui, mas lá na frente eu vou falar bem dela vou indicar pra um colega meu pra outras pessoas. Mas se eu cheguei aqui, fui mal tratado, cheguei a ir pro alojamento com festa, alimentação zero, saúde ninguém se preocupa comigo. Então eu vou chegar lá e dizer: “rapaz ali não presta não, nem vá que não dá certo não” Mas se você ver vantagem diz: “lá era assim, alimentação era assim, a saúde era assim...” se você saiu satisfeito vai aumentar a imagem dela lá fora, né isso?! (ENTREVISTADO-FAF8).

A responsabilidade social torna a empresa mais prestativa, e faz com que as pessoas reconheçam mais a empresa (ENTREVISTADO-FAF9).

A Entrevistada-RT6 e o Entrevistado-FAM11 relacionam como fator motivador das ações de RSE da Agro Melão Mossoró o perfil individual e a índole dos donos, embasados em princípios humanitários. Deste modo, aproximando-se da idéia de filantropia proposta por Melo Neto e Froes (2001) que “desenvolve-se através das atitudes e ações individuais (p. 26)” do empresário.

Talvez pela cultura dos diretores, pela cultura dos donos de serem pessoas muito simples e que gostam de ajudar a todos [...] O dono da empresa ele costuma dizer que o nosso maior bem são os nossos funcionários, na maioria dos depoimentos que ele fala. E isso é realmente um fato pela forma que eles nos tratam, a Agrícola é a maior produtora de frutas frescas no Brasil e exportadora também, talvez seja do mundo, mas a simplicidade dele de tratar as coisas com ele, muitas vezes diretamente com ele de bater na porta e conversar ou deles nos chamar é uma coisa muito limpa, e muito claro e evidente dele falar que o maior bem da empresa é a sua mão de obra, então ele sempre tenta deixar os funcionários satisfeitos (Entrevistada-RT6).

Primeiramente, é porque ele (dono da empresa) gosta, é uma satisfação pessoal dele, ele sente prazer em ajudar, nós percebemos isso no olhar, no gesto, na vontade de fazer, na vontade de ajudar (Entrevistada-FAM11).

Contudo não são apenas as questões humanitárias as motivadoras da RSE, pois os discursos da Entrevistada-RT6 e da Entrevistada-FAM11 suscitam outras questões como impulsionadoras de tais práticas. Em sua fala a Entrevistada-FAM11 reconhece os ganhos da organização por meio da redução de impostos e deduções fiscais em decorrência da adoção de algumas ações sociais: “[...] e segundo, pelos benefícios que trazem para a empresa [...] gente ganha muito com isso, além de reduções de imposto de renda, tem outras questões governamentais como redução no pagamento de impostos”. A Entrevistada-RT6 aponta a legislação nacional e os selos de certificações como elementos motivadores da RSE. Os protocolos de certificação, também ganham destaque na fala do Entrevistado-FAM10. Fazendo uma leitura dos discursos destes *stakeholders* é possível compreender a percepção de RSE através da visão sistêmica, onde a empresa interage com vários agentes, influenciando no meio de atuação e recebendo influencia deste.

E claro têm outras coisas também, as exigências das certificações e da legislação do Brasil. Mas assim, poderia fazer menos, mas pela cultura deles de valorizar a mão de obra acredito que seja por isso, uma coisa vai levando a outra (Entrevistada-RT6).

Porque o mercado exige também né, o mercado exige que todas as empresas façam que tenham que existir responsabilidade social, também umas normas [certificações] que exigem. (Entrevistado-FAM10).

Reforçando seu entendimento acerca de RSE, o Entrevistado-FAM12 sugere que a Agro Melão Mossoró investe em ações sociais como uma forma de retribuir a sociedade pela utilização de seus recursos, garantindo, deste modo a sobrevivência da organização no médio e longo prazo. Borger (2001) e Santana (2006) sugerem que a atuação orientada para a RSE pode proporcionar a manutenção e o lucro da organização numa perspectiva de longo prazo.

É assim, pelo impacto que a Agrícola e as empresas como um todo causam na sociedade, acho que seria tipo como algo que ela deve a sociedade, (...) de certa

forma ela vai tirar o funcionário da sua casa pra trabalhar, vai às empresas hoje elas drenam toda a energia dos funcionários e seria uma forma de atenuar essa situação, e até mesmo como uma forma de se manter atuante (Entrevistado-FAM12).

Pelas declarações dos *stakeholders* internos, é possível estabelecer que na percepção deste público a perspectiva econômica é a principal motivadora das práticas de RSE por parte da Agro Melão Mossoró, no entanto, essas ações acabam influenciando de no desenvolvimento econômico e social da região e no bem-estar dos funcionários e da comunidade, portanto, replicando no domínio ético. Ainda devem ser consideradas as noções de RSE ligada à aspectos filantrópicos, baseados em princípios humanitários.

b) *Stakeholders* Externos

Parece também ser consenso para os *stakeholders* externos a percepção de que a variável econômica desempenha papel relevante na adoção de práticas sociais, no entanto, dentro de uma visão sistêmica, diversas variáveis interagem para obtenção dos objetivos econômicos (citar referencia).

Ninguém deve pensar só no econômico, a preocupação é com o trabalhador, o que na verdade é uma engrenagem, todo mundo depende de todo mundo, empresa não funcionam sem seus recursos humanos, seus funcionários e assim uma mão lava a outra, as pessoas nos procuram buscando sua subsistência, o seu ganha pão e nos procuramos parceiros, e a questão é que nos não temos funcionários, nos temos colaboradores, pessoas que vêm para somar e agregar valor a empresa (ENTREVISTADO-FM13).

Isso, a uma tendência de mercado, então você hoje tira pelas sacolas ecológicas, o cliente está disposto a pagar mais caro até pra incentivar a empresa que tem esse fim. [...] De certa forma influenciando a compra de alguns clientes em decorrência dessas ações (ENTREVISTADO-CI15).

É importante para a companhia, pois precisa de pessoas para trabalhar. É importante que no distrito (onde a empresa está inserida) se fale bem da companhia, pois a responsabilidade social é uma estratégia competitiva. [...] Isso evita de elas trabalharem um período para nos e saírem, pois elas já se tornam leais (ENTREVISTADO-CI16).

O entrevistado Fornecedor Químico suscita princípios éticos para a empresa investir nessas ações, alegando que a empresa sente-se moralmente compelida a investir em RSE diante de sua robustez, e da quantidade de pessoas que sua atuação atinge, remetendo ao que Carroll (1991) propõe para a responsabilidade ética: “a dimensão ética engloba as atividades e ações que, embora não sejam codificadas em lei, são esperadas ou proibidas pelos membros

da sociedade”. O entrevistado ainda evoca a questão da RSE como vantagem competitiva, no entanto ressalta que não acredita nessa teoria aplicada ao setor de atuação da organização.

Então assim, eles estão inseridos em uma região agrícola, então assim, a área plantada, a área que atuam aqui é uma área muito grande, então tem uma responsabilidade muito importante, porque eles estão lá com aproximadamente seis mil funcionários então são seis mil famílias que estão ali, então essa responsabilidade social, quer queira, quer não, eu acho tem certa importância, e até mesmo obrigação para com essas pessoas. Então são seis mil famílias que dependem do andamento da empresa. Então assim, se essas seis mil famílias dentro da empresa, com mais o mercado que atende essa empresa, então assim, é muita gente envolvida que eles tem que trabalhar, ter certo equilíbrio na gestão para esse contexto todo não seja ferido, não seja abalado. [...] As questões comerciais influenciam as ações sociais. Eu acho que algumas empresas fazem isso realmente, principalmente essas grandes empresas que gostam muito de aparecer em mídia, pois esse assunto social é muito levado em consideração, é o que a gente vê muito nas redes de comunicação, principalmente televisiva, e isso atrai alguns tipos de investimentos dependendo do setor, mas no nosso setor que é primário, eu acho que isso ainda é pouco visto, que deveria ser mais bem trabalhado, portanto essas ações têm pouco efeito comercial. O setor ainda não tá com amadurecimento para ligar a questão da responsabilidade social à imagem. Hoje a ênfase no ambiental tá mais forte (ENTREVISTADO-FQ14).

Na percepção da entrevistada comunidade os motivos que estimula os investimentos da organização em ações de RSE seriam exclusivamente em interesse próprio, estando preocupada apenas com os ganhos econômicos, e seu fortalecimento institucional. Dentro de uma perspectiva crítica acerca do papel da RSE, Xavier e Maranhão (2010) sugerem que as empresas são causadoras de uma parcela significativa das externalidades negativas da sociedade, e agem concomitantes ao Estado em prol da manutenção da ordem vigente. Schroeder e Schroeder (2004) alerta para a preocupação de que as organizações se utilizem de tais ações com a finalidade de aumentar seu poder junto a seu público interno e externo. Desta forma, podendo “tornar-se uma ou a própria ‘Grande Senhora’ da sociedade, ditando as normas de conduta e ética (p. 8)”.

Interesse próprio, fortalecimento dela mesma, porque se ela tem uma parceria com a prefeitura é porque a gente sabe que tem impostos e outros interesses, sabe que tem pessoas que vão a prefeitura reclamar desse impacto e nada é feito [...] É isso, só benefício próprio. São ações sociais que tem um objetivo econômico, e não uma preocupação com a comunidade ou a reversão dos danos causados ambiente, bens tirados da terra, que é nossa (ENTREVISTADA-COM17).

Assim, diante das declarações dos *stakeholders*, fica patente que embora a motivação para o desenvolvimento de RSE detenha outras variáveis envolvidas, a dimensão econômica é na perspectiva das partes interessadas é o fundamento mais importante para implementação da política de RSE da organização. No entanto, o domínio econômico acaba transcendendo seus

limites e vindo a contemplar os aspectos éticos da RSE, portanto podemos supor que ocorre uma sobreposição das dimensões econômica e ética, como expresso no modelo de Schwartz e Carroll (2003). Os discursos contemplam ainda o referencial sugerido por Melo Neto e Froes (2001), pois engloba em todas as análises os *stakeholders* de forma global.

4.3.3 A Percepção dos *stakeholders* acerca das ações de RSE desenvolvidas pela Agro Melão Mossoró

Com exceção do entrevistado Funcionário atividade meio – Samuel 064 todos os *stakeholders* identificam práticas desenvolvidas pela Agro Melão Mossoró que julgam ser de RSE, tendo destaque o fornecimento de refeições, transporte e alojamento para os funcionários, a doação de frutas para o programa Mesa Brasil, e para escolas e creches das comunidades do entorno, o programa OdontoSesc e o EJA, conforme o quadro 08.

Quadro 08 – Ações de RSE percebidas pelos *stakeholders* da Agro Melão Mossoró

STAKEHOLDERS		AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL									
		EJA	OdotoSesc	Doação de frutas	Fornecimento de refeições	Alojamento	Transporte	Saúde e Seg. do Trabalhador	Pensando Verde	Menor Aprendiz	Geração de Emprego
INTERNOS	Entrevistado-AC5		X	X	X	X	X				
	Entrevistada-RT6	X	X	X	X		X				
	Entrevistado-FAF7		X	X	X		X				
	Entrevistado-FAF8		X		X			X			
	Entrevistado-FAF9		X	X	X	X	X				
	Entrevistado-FAM10	X	X	X	X	X	X		X	X	
	Entrevistada-FAM11										
	Entrevistado-FAM12	X	X		X		X				
EXTERNOS	Entrevistado-FM13		X	X	X			X			X
	Entrevistado-FQ14				X						
	Entrevistado-CI15				X						
	Entrevistado-CE16				X	X	X				
	Entrevistada-COM17	X		X	X		X				
Total		04	08	06	12	04	07	02	01	01	01

Fonte: Elaboração do Autor (2016)

Observa-se no quadro 08 que o fornecimento de refeições é a ação social mais visível, considerando que foi citada de por praticamente todos os *stakeholders* da organização.

Depois, com maior número de citações pelos stakeholders internos a doação de frutas, serviço odontológico e transporte, são as mais evidenciadas.

A Entrevistada-FAM11 foi à única que destacou uma ação de RSE ligada ao meio ambiente, que é o Pensando Verde, que se trata de uma atividade voltada para os funcionários e comunidade do entorno com objetivos de debater educação ambiental. Isso pode sugerir que a percepção de RSE dos *stakeholders* internos, seja limitada a aspectos de melhorias nas condições de trabalho, ignorando as questões ambientais.

Nós temos esse projeto que é bem novo agora iniciou o projeto, mas a gente não aplicou ainda que é o Pensando Verde que é a questão ambiental a gente faz várias ações ambientais aqui de educação ambiental seja com alunos, com filhos dos funcionários também e com os funcionários trabalhadores rurais (Entrevistado-FAM11).

Em seu discurso o Entrevistado-FAF7 analisa de modo negativo a forma como é conduzida algumas ações sociais da empresa que geram segregação entre setores, o que configura uma grave transgressão aos princípios norteadores da RSE.

[...] acho que só assim, tipo assim, discriminação, assim eu acho de minha parte, cozinha um, cozinha dois, a alimentação pra um, alimentação diferenciada, que eles dizem que são iguais, mas eu acho assim que não são iguais pra todo mundo, pronto te um evento na empresa aí fornece só mais assim pro pessoal que trabalha na parte de escritório essa coisas, e a gente do packing [house], campo fica fora, o que eu acho negativo da empresa é essa parte. Tipo assim cria grupos dentro da empresa: o pessoal de administrativo, campo, packing [house] que não tem os mesmos benefícios que o pessoal do escritório tem, em eventos, questões de festa, alimentação. Assim, lá tem também, mas eu sinto que a questão da alimentação é diferenciada (Funcionário atividade fim 060).

Para a Entrevistada-COM17 as ações desenvolvidas pela empresa são insuficientes para minimizares os externalidades decorrentes de sua atuação, e que diante do seu porte, poderia colaborar de forma, mas efetiva para o bem-estar dos funcionários e das comunidades do entorno.

Mas eu acho que eles poderiam e teriam condições de desenvolver mais projetos, bem mais, para os trabalhadores e para as comunidades. Aqui na nossa comunidade, que somos vizinhos, eles teriam condição de desenvolver um papel de forma mais incisiva na comunidade que não acontece. [...] Hoje além da geração de emprego a empresa não contribui em nada para comunidade. Por exemplo, na nossa associação, que é de mulheres artesãs, mulheres que em sua maioria não tem renda nenhuma, que tem esposos trabalhando lá, tem filhos trabalhando lá, netos, então nos queríamos que ela estivesse aqui dentro das comunidades vizinhas um trabalho que dissesse aqui tem Agrícola, já que ela toma muito espaço nosso, que esta ajudando, mas também está destruindo muito e que a gente sabe que o prejuízo para o meio ambiente ele não tem volta. E também gostaria que ela desenvolvesse algum projeto

para amenizar os impactos do meio ambiente, por exemplo, eu vejo muito, que áreas e áreas ai, quilômetros e quilômetros ai, que está descoberto pela vegetação, que não é mais usado, por que procurar mata atlântica e replantar novamente (ENTREVISTADA-COM17).

Assim, é notório que as ações que influenciam no dia a dia dos *stakeholders* internos são facilmente percebidas pelos mesmos, no entanto, em nenhum momento eles se colocam como agentes construtores dessas políticas, ou demonstram engajamento com as mesmo, parecendo ser uma decisão estratégica da organização, sem envolvimento dos mesmos. Enquanto que os *stakeholders* externos percebem tais ações, de modo bem mais insipiente, isso possivelmente ocorra em decorrência destes não manterem uma relação tão próxima, e pelo fato da empresa não socializar e envolver esses grupos nessas ações. Basicamente as ações que são percebidas por esse grupo são as de maior destaque que é o fornecimento de refeições, transporte e alojamento. Fica ainda patente, que embora a Agro Melão Mossoró seja a provedora dessas ações elas acontecem em sua grande maioria por meio de parcerias, o que denota uma espécie de terceirização da política de RSE da organização.

Observado as falas dos *stakeholders* é possível sugerir que ações de RSE desenvolvidas pela Agro Melão Mossoró ocupam o lugar nuclear da abordagem de Schwartz e Carroll (2003), isto é, a sobreposição dos domínios econômico, ético e legal. As ações também encontram respaldo em Melo Neto e Froes (2001) por contemplarem o público interno através dos funcionários e dependentes, e o externo, por meio da comunidade.

4.3.4 Impactos da RSE na dimensão estratégica da Agro Melão Mossoró

a) Stakeholders Internos

As percepções dos *stakeholders* internos convergem no sentido de que as ações de RSE representam um custo para organização, mas que, no entanto não chegam a comprometer financeiramente a empresa. Com exceção da Entrevista-FAM11 que visualiza uma possibilidade de ganho por meio de “alguns benefícios governamentais”, os demais ignoram os possíveis ganhos decorrentes dessas ações. Deste modo, Borger (2001) explica que a discussão acerca das despesas e custos das políticas de RSE de uma organização, deve ocorrer em uma perspectiva sistêmica, onde tais práticas são justificadas pelo critério econômico como uma contribuição calculada para o lucro marginal da operação, significando que essas despesas e custos são contrabalançados por argumentos que demonstrem outros tipos de ganhos, muitas vezes a médio e longo prazo.

Não existe dano financeiro com ações sociais (ENTREVISTADO-AC5).

Não afetam de forma negativa, embora tenha um custo, mas um custo irrisório, que não causa. [...] Dá pra fazer e da pra fazer sem nem sentir no bolso dos donos, a questão da alimentação realmente é um custo bem alto mesmo, mas eles (donos) não reclamam (ENTREVISTADA-RT6).

Que é um custo é, mas é assim, é um custo que eu acho que não causa muito impacto não né, não é o do maior gasto que tem aqui, eu acho que não tem importância da pra correr tranquilo isso ai (ENTREVISTADO-FAF8).

Eu creio que essas doações não trazem nenhum impacto financeiro em termo do seu porte (ENTREVISTADO-FAF9).

Pois é, a partir do momento que eu estou fazendo uma doação de frutas eu estou tirando do meu caixa que poderia esta recebendo certo, concorda comigo?! Pois é, só questão financeira mesmo, a partir do momento que eu trago uma ação do SESC pra cá que é uma coisa grandiosa eu vou está custeando os dentistas em uma hospedagem, então isso mensalmente às vezes dói no caixa da empresa, é só questão financeira mesmo de uma coisa que o retorno que eu vou ter é a gratidão das pessoas, o retorno que eu vou ter é esse, além de alguns benefícios governamentais (ENTREVISTADO-FAM11).

No que concerne a visão dos *stakeholders* internos em relação às vantagens da Agro Melão Mossoró sob os concorrentes decorrentes da adoção de uma política de RSE, é possível verificar nos discursos que tais ações influenciam positivamente, principalmente no que tange a captação de mão de obra qualificada. Para Sousa (2006) a RSE pode ser vista como um critério competitivo entre as organizações, se constituindo com um modo de observação do seu concorrente e se espelhar em suas ações com o objetivo de procura pela estabilidade no campo organizacional, visto que as empresas competem entre si e dentro de um espaço restrito, no qual estão sujeitas as mesmas pressões e sanções pelos mais diversos *stakeholders*.

Afeta de forma positiva. De clientes eu não sei, mas de funcionários causa, você pode ter certeza. Teve uma época, há algum tempo atrás, que eu lembro demais dos funcionários falarem: “não eu quero ir pra essa empresa ai”, e a Agrícola era bem menor do que a concorrente que tinha aqui vizinho, que fechou. Eles falavam “eu quero ir pra essa Agrícola”, porque eles não gastavam nada pra se alimentar aqui e muitas dessas empresas eles levavam a comida e alguém cozinhava, mas eles pagavam pra essa pessoa cozinhar, e a Agrícola sempre teve tudo, desde que eu trabalho aqui os funcionários tiveram, então tinha sim essa preferência principalmente dessa mão de obra (ENTREVISTADA-RT6).

Positivo ela se destaca na frente de muitas outras. E ela ganha com isso. Essas empresas elas geralmente contratam por seis meses na safra, então se você chegar lá e não gostou, você não vai mais voltar, então aquela pessoa que já foi treinada pra aquele serviço, ele não vai mais vim, então vai ter que treinar outra pessoa. Então se eu vim e eu gostei tanto, está bom pra mim, pra meu encarregar e pra o dono da empresa, porque eu já sei, eu não preciso mais aprender, então você vai gastar seu

tempo em outra coisa porque eu já sei fazer o meu serviço (ENTREVISTADO-FAF7).

Talvez. Por que você em uma empresa grande, talvez você não vai deixar de entrar na grande por oferecer esses benefícios em vez de uma pequena que não tem como oferecer aquilo e que todo funcionário tem direito desses benefícios. Tem influencia sim, justamente pelas pessoas que visam um crescimento maior e vai para a empresa que dá esses benefícios ao funcionário (ENTREVISTADO-FAF9).

Essas ações influenciam bastante, por que clientes externos, por exemplo, eles sempre querem ver as ações da empresa então a gente faz filmagens, apresenta, faz relatórios pra os clientes internos e externos, então isso vai fazer com que ele seja cliente da empresa, não vá procurar um concorrente Isso faz também com que consiga funcionários com maior facilidade, pois eles vão pensar “Ah a Agrícola da pra gente o alimentação e transporte, a gente tem os dentistas a gente tem a escola” (ENTREVISTADO-FAM12).

O acionista, no entanto, ressalta que as ações de RSE não desenvolvidas com fins estratégicos, mas como o objetivo de proporcionar bem-estar para os funcionários e as comunidades que estão inseridas no entorno da organização. Dentro de um viés crítico, Xavier e Maranhão vão afirmar que a RSE e os objetivos estratégicos são indissociáveis, visto que grande parte dos debates gira em torno dos incautos ganhos que estes investimentos geram, sendo “ávido o interesse de corporações em questões sociais, com o intuito de aproveitar as possibilidades de retorno que isso pode significar (p.298)”.

A Agrícola não desenvolve ações sociais pensando em concorrentes, mas sim nos seus colaboradores e nas comunidades onde está inserida (ENTREVISTADO-AC5).

Todos os *stakeholders* internos convergem no sentido de que as ações de RSE atingem de forma positiva na imagem da organização

Sim, se uma empresa ela for bem vista na sociedade, você passa a ser bem visto, porque, por exemplo, uma vez a gente foi dar uma palestra na UnP, eu trabalhava na Agro Melão Mossoró e meu amigo trabalhava na Monsanto, ele trabalhava vendendo cimentos não tinha nada ver com transgênicos, mas os estudantes ficaram apavorados com ele, queria jogar ovos, pedras. Não tinha nada a ver, ele era daqui, recebe as cimentos, não tinha nada a ver com transgênico, melão não pode ser transgênico, mas as pessoas ali associaram sua imagem a da Monsanto, que tem uma imagem terrível. Então se a empresa é bem vista você é bem visto, não é que seja bem visto, mas pelo menos mal visto você não é (ENTREVISTADA-RT6).

Eu acho que sim, porque tendo esses recursos dentro da empresa, que não fique aberto apenas pra nós, que somos funcionários, mas pro pessoal de fora que todo funcionário chegue diz a um, diz a outro, como é aqui dentro, como é bem tratado, que tem esses benefícios tem isso tem aquilo, alimentação e transporte. E com isso, cada ano aumenta essa proporção e vai gerando mais empregos, em virtude dessas questões (ENTREVISTADO-FAF7).

Com certeza, afeta e muito, quer dizer que eu sou cliente de uma empresa dessas, eu sei que ela faz essas benfeitorias eu vou ter orgulho de dizer que sou cliente de uma empresa dessas, que ela favorece o funcionário, não prejudica o meio ambiente, quer dizer que minha marca vai subir porque eu estou com ela (ENTREVISTADO-FAF8).

Talvez, porque o pessoal que sai, saem com pensamento positivo da empresa, falando lá fora bem da empresa. Saindo mais gente satisfeita do que insatisfeita e os satisfeitos são maiores que os não satisfeitos, falando assim bem da empresa. E isso gera uma corrente na boca de todos, atraído mais funcionários e fazendo com que vejam ela com bons olhos (ENTREVISTADO-FAF9).

Sem dúvida as pessoas vêem a empresa com outros olhos, com grande positividade (ENTREVISTADO-FAM11).

Corroborando com os demais, o entrevistado acionista reconhece que as ações sociais da organização refletem de forma favoravelmente em sua na imagem, no entanto, ressalta que essa não é finalidade da organização.

Entendo que ações sociais refletem positivamente para a empresa, mas não buscamos esse reconhecimento público não precisamos expor o que fazemos e para quem fazemos (ENTREVISTADO-AC5).

b) *Stakeholders* Externos

Para a maioria dos *stakeholders* externos as ações socioambientais desenvolvidas pela Agro Melão Mossoró impactam satisfatoriamente nos ganhos da empresa, para Almeida (2007) os impactos financeiros positivos das ações de RSE podem ser justificados pelos benefícios decorrentes da imagem favorável que as empresas conquistam junto dos consumidores e dos profissionais qualificados, possibilitando fidelizar clientes de forma mais duradora e atrai mão-de-obra mais qualificada. Sugerindo-se a possibilidade de convívio e de mútuo reforço entre resultados econômicos e práticas empresariais socialmente responsáveis.

Eu encaro isso como investimento e não como gasto, a partir do momento que você investe no seu colaborador e encara como gasto, você esta dando um tiro no pé. Quando você tem um funcionário motivado, que veste a camisa da empresa é um investimento que você faz, por que ele vem trabalhar e zela pelo equipamento com o qual ele trabalha, ele tem a percepção de que aquilo também é dele, então eu vou evitar outros problemas e ele passa a somar nessa questão de evitar um acidente de trabalho, de que a maquina que ele opera venha a quebrar (ENTREVISTADO-FM13).

Eu acho que funciona como uma mídia traz muito mais benefícios do que o valor financeiro que é investido, com isso ela fica muito bem conceituada no mercado (ENTREVISTADO-CI15).

Tem um custo, lógico, deve ser um custo alto, mas tem um retorno, pois se você tá dando a comida para o trabalhador, ele não vai ficar trabalhando e pensando na comida. Na nossa empresa nos oferecemos também o transporte, então você terá a certeza que ele vai chegar na hora. Tem um custo, mas a empresa tem um retorno. Lá nos temos uma casa, onde as pessoas podem comer, tem salada, fruta fresca, e isso é uma estratégia para que enquanto eles estão trabalhando, eles não precisam ficar comendo as frutas, pois sabem que tem um espaço e que podem comer a qualquer momento (ENTREVISTADO-CE16).

Esse investimento que ela faz nessas ações para os trabalhadores elas se revertem em ganhos para ela. Eles só agem em benefício próprio, não é pra o trabalhador não (ENTREVISTADA-COM17).

O entrevistado fornecedor químico sugere que essas atividades representam um custo para a organização, no entanto esses custos já devem ser incorporados pelos os ganhos auferidos. Reforçando a idéia de Borger (2001) de que os custos e despesas com as ações sociais já estão calculados na margem de lucro da organização.

Tem o impacto, existe o custo, só que é um custo que eles deveriam ter. Então assim, é um custo que todas essas grandes empresas deveriam ter, com o tempo, eu acho que até o ministério do trabalho exige, quando se tem uma demanda de pessoas que aquelas pessoas vão trabalhar até tal hora em tal lugar, então acaba tendo. E nesse sentido que eles têm lá, eu acho até bacana, eu acho que esse custo eles deveriam ter realmente (ENTREVISTADO-FQ14).

Os *stakeholders* externos partilham da idéia de que as ações de RSE influenciam de modo positivo para que a Agro Melão Mossoró se sobressaia em relação a seus concorrentes, através, principalmente da redução de rotatividade de mão de obra e de ganhos de imagem.

Eu não vejo se afetam diretamente, se meu funcionário é atingido por essas ações, ele vem trabalhar motivado ele só tende a crescer e crescer a empresa, então eu não vejo como isso pode afetar a os concorrentes, eu não sei como ele trata o funcionário dele, eu sei que o meu é tratado da melhor forma possível, então eu vou reduzir a questão da rotatividade, com isso reduzir custo de treinar de capacitar de novo um novo funcionário, então ele vai conhecer toda a metodologia de trabalho da empresa, o pensamento dos gestores e isso vão evitar problemas menores e até o custo para formação de novos funcionários (ENTREVISTADO-FM13).

Eu acho isso acaba sendo uma imagem muito positiva para empresa. Eu não, a sociedade acaba vendo com bons olhos a empresa, mas isso ai acaba a destacando em uma região que tem pouco conhecimento, isso é um ponto positivo, não vou dizer que é um fator que determina, mas é um ponto positivo para sua imagem, é um laço de uma embalagem de presente bem feito, digamos assim (ENTREVISTADO-FQ14).

Sim, se tiver determinados benefícios o funcionário vai pensar duas vezes antes de escolher onde trabalhar (ENTREVISTADO-CI15).

Para a entrevistada comunidade de fato a empresa se destaca diante da concorrente em virtude das ações sociais desenvolvidas, mas isso se justifica em decorrência das práticas limitadas das demais empresas, e não pela preponderância de suas ações.

Sim, porque as ações de todas as empresas dessa região são extremamente limitadas, então que faz um pouco mais ganha destaque (ENTREVISTADA-COM17).

Assim como os demais, o entrevistado cliente externo acredita que as práticas da RSE colocam as organizações no patamar diferenciado, no entanto, da a entender que as empresas não sabem utilizar esse diferencial de modo estratégico, pois se omitem diante do simples fato de comunicar a realização das ações.

É um diferencial, no entanto da minha cartela de fornecedores somente uma companhia na América Central mostra que esta fazendo um trabalho social. O que a diferencia dos outros competitivamente é que nenhuma outra entra em contato para informar sobre projetos sociais que estão desenvolvendo, temos mais de cem companhias trabalhando para a gente, e nenhuma manda nenhum e-mail informando sobre seus projetos sociais, do tipo “a gente ta construindo uma escola na comunidade, a gente ta fornecendo alimento para os trabalhadores”, somente essa companhia da America Central que nos informa de suas ações. Em relação à Agro Melão Mossoró nos ficamos felizes em saber que eles fazem um trabalho social, mas nos tivemos que vim ao Brasil para verificar esse trabalho, e nem todo cliente tem tempo verificar pessoalmente e tem um custo alto (ENTREVISTADO-CE16).

Neste grupo de *stakeholders* também existe uma concordância acerca do efeito positivo das ações na imagem da organização

As ações em prol dos funcionários e da comunidade sem duvida afetam de forma muito positiva a percepção que as pessoas têm dela. [...] Então essa questão do lado social é muito importante, além do retorno que a gente recebe do funcionário por estar motivado. [...] A venda do nosso produto tende a aumentar, porque as pessoas também se preocupam com isso, não somente a gente, elas compram os produtos porque a empresa tem responsabilidade com os funcionários, com a sociedade em torno dela (ENTREVISTADO-FM13).

Com certeza. Quando a empresa tem uma participação social, a gente vê a satisfação do cliente dá lucro aquela empresa. E determinados cliente preferem comprar em uma empresa da região que vai beneficiar a região e assim movimentar o mercado da região (ENTREVISTADO-CI15).

Primeiramente por que eles estão pagando impostos com tudo isso, e isso também faz com que nos vejamos a imagem do brasileiro com mais confiança, por exemplo, se eu tenho que comprar manga aqui no Brasil ou na República Dominicana, para mim é mais vantajoso comprar aqui, pois eu enxergo o brasileiro com mais confiança, ou seja, isso acaba afetando as relações comerciais, pois passa uma imagem mais confiante para nos compradores (ENTREVISTADO-CE16).

O Entrevistado-FQ14 destaca que embora as ações de RSE influenciem na imagem da organização, é válida uma reflexão de até que ponto isso reverbera no potencial comercial da organização, deixando claro que esses ganhos se reverterem junto a grupos como os funcionários e a comunidade.

Como já falei, de algum modo afeta sim a imagem da empresa, seja na comunidade, seja para os próprios trabalhadores, isso influencia de forma positiva, no entanto em termos comerciais não acredito que seja o fator decisivo, pelo menos não no setor primário, na fruticultura (ENTREVISTADO-FQ14).

A entrevistada comunidade corrobora com os demais *stakeholders* no sentido dos ganhos de imagem para organização, no entanto levanta dúvidas acerca da eficiência dessas ações melhorias de dos funcionários e a comunidade. Deste modo, associando-se a Xavier e Maranhão (2010, p.297) que afirma que a RSE faz “uso de ações paliativas que velam a (des)ordem vigente”.

Com certeza, para ela exportar ela deve ter uma imagem bonita lá fora, muito embora isso não reflita a realidade (ENTREVISTADA-COM17).

Pelo conjunto de declarações apresentadas, é possível inferir que algumas diferenças de visões no tocante a variável financeira em relação à política de RSE, visto que os *stakeholders* internos visualizam a questão como um custo para organização, embora irrelevante diante de sua robustez, não mencionando a possibilidade de ganhos, embora eles suscitem questões econômicas quando analisam o impacto da RSE em relação à concorrência e imagem organizacional, enquanto existe um consenso no *stakeholders* externos que trata-se de investimento, que direto ou indiretamente gera lucro para empresa. Em relação aos efeitos sobre a concorrência em decorrência da RSE, os *stakeholders* chegam ao consenso da influencia positiva, afirmando que isso gera diferenciação em relação a outras empresas do mesmo setor. Tendo o mesmo entendimento para as questões ligadas a imagem organizacional. De modo global é visível nos discursos, que a ações de RSE influenciam de modo positivo na estratégia da organização gerando ganhos financeiros, diferenciação da concorrência e agregando valor a marca. Assim, fica notável que as razões econômicas predominam na questão estratégica, portanto, estando a percepção dos *stakeholders* alinhada ao modelo de Schwartz e Carroll (2003).

4.3.5 A Percepção dos *stakeholders* acerca dos impactos positivos e negativos causados pela agrícola

a) *Stakeholders* Internos

Quando os *stakeholders* internos foram inquiridos acerca dos fatores positivos da atuação da Agro Melão Mossoró para a região onde está inserida, foram unânimes em apontar o impacto positivo que a empresa causa para economia da região, através da geração de emprego e renda.

Fácil destacar os aspectos positivos como geração de emprego, desenvolvimento da região e a melhoria da qualidade de vida de todos onde ela está inserida (ENTREVISTADO-AC5).

Positivo, principalmente pela geração de empregos direto, imagine aqui tem mais de 2 mil funcionários imagine que cada funcionário desse na sua família 4 pessoas, então 4 vezes dois daria 8, então estaria impactando diretamente a vida de 8 mil pessoas, tem até mais estou falando apenas dessas fazenda, mas se pegar todo o grupo tem muito mais, porque tem fazendas em Pernambuco, Apodi, Russas, Quixeré. Então tem muitos funcionários diretamente, indiretamente eu não sei nem calcular, porque tem a transportadora, tem o pessoal que entrega a caixa, tem o pessoal que vende semente, tem o pessoal que vende peças, tem o pessoal que presta serviços de construção, então é muita gente que se beneficia quando você tem uma grande agroindústria em uma região, a positiva seria bem isso a geração de emprego, a própria exportação (ENTREVISTADA-RT6).

De bom é a questão de emprego, essa questão social tanto econômico que abrange a região todinha, tem muita gente empregado e enriquece essa região porque todo mundo trabalhando tem como movimentar a economia da região (ENTREVISTADO-FAF7).

Principalmente financeiramente na região. Pronto, sem contar essa região aqui, mas eu conheço cidades ai que não tem emprego de nada, esse povo migra todo pra cá, pra ganhar o sustento da sua família, conheço mesmo essas cidades de você chegar assim e porque eu faço muitas amizades aqui aí vou pra casa de um colega e quando eu chego lá eu vejo a situação, então tem muito canto aí que se não fosse aqui nego vei, o negocio aí tava lascado (ENTREVISTADO-FAF8).

De positivo ela trás muita oportunidade de emprego, algo relacionado a oportunidades de trabalho, de dar oportunidade de crescimento aos funcionários que merecem (ENTREVISTADO-FAF9).

Bom o que ela trás de bom é a geração de emprego e de oportunidade de crescimento também para o Brasil, no geral, visto que a gente é a maior exportadora de melão do país (ENTREVISTADO-FAM10).

Positivo a questão de empregabilidade que na nossa região é escassa, aqui em Tibau se não for a prefeitura e comercio você não trabalha, então nós temos seis mil funcionários estamos falando de seis mil vidas que sustenta seus familiares com essa empresa aqui, então o impacto positivo primeiro é esse empregabilidade (ENTREVISTADO-FAM11).

O Entrevistado-FAF8 além de destacar a relevância econômica da empresa, vê como ponto positivo de sua atuação o cuidado com o meio ambiente, através do cumprimento da legislação ambiental.

No meio ambiente, de positivo, eu vejo a questão dos agrotóxicos que tem o cuidado de colher todos os recipientes, tem o ponto de misturar, que a gente chama, que guarda todos os recipientes e de lá eles manda pro local adequado e não jogam no meio ambiente, a questão do lixo também, todo mês tem o carro da coleta passa aqui e recolhe em todos os locais, pra jogar no local adequado. Ela (empresa) aqui não quer que você desmate, não quer que você cace. Só vejo benfeitorias e se tiver alguma coisa eu não tenho conhecimento, mas a diferenças de muitas outras que eu trabalhei é enorme, aqui é bem melhor. [...] A gente que trabalha no meio rural as vezes você trabalha em um canto assim, vamos dizer você usou agrotóxico você joga o vidro lá, tanto faz apanhar como não, fica lá no mesmo canto. A questão da mata, da mata ciliar né, o cara chega lá “rapaz vamos plantar ai” chega mete pra cima mesmo, e já aqui você não pode, você não pode arrancar uma árvore ou caçar, que dizer “rapaz vou caçar ali não sei o que” é o primeira coisa que a pessoa chega é “mecha não, mecha não que não pode não”, “não pode porque?” “é norma da empresa” ali você já não vai. [...] Em outros locais que eu já trabalhei você é doido, nem se compara não, nesses termos (Funcionário atividade fim 062).

O Entrevistado-FAM12 considera que a atuação da empresa gera apenas pontos positivos, visto que apesar das controvérsias em relação ao uso de agrotóxicos, não existe outros métodos mais viáveis, e que de certa maneira os fins a qual se destinam a empresa, justificariam os métodos que a mesma utiliza.

Ao meu ver, e todo mundo sabe, que fruticultura é uma cultura bastante complicada e demanda o uso de agrotóxico e existem muitas criticas, assim, eu particularmente se você não tem uma solução para o problema, é melhor não criticar, existem muitas pessoas que precisão de emprego. E assim a Agrícola surgiu pra cobrir muitas lacunas, então é um mal necessário no momento, se alguém tiver a solução pra resolver isso. Claro que os agrotóxicos trazem diversos problemas como é comprovado cientificamente, mas o que seria melhor? Parar toda a produção de uma empresa por causa de problemas ambientais e riscos a algumas vidas ao longo do tempo? Ou deixar milhares de pessoas sem emprego? Assim se não tem uma solução, por enquanto está sendo um mal necessário, claro que tem essa questão do tudo tem seu custo (ENTREVISTADO-FAM12).

No tocante aos pontos negativos da atuação da organização, os entrevistados apontaram os danos ocasionados ao meio ambiente em decorrência de seu processo produtivo, muito embora alguns denotem em suas colocações que esses danos são justificáveis, diante dos benefícios gerados.

Existem impactos ambientais negativos decorrentes destas atividades, como a contaminação química por defensivos agrícolas, desmatamento etc. (ENTREVISTADO-AC5).

Negativamente seria essa questão mais ambiental é uma monocultura você tá desmatando pra gerar renda, a gente sabe ninguém é louco, mas até a onde a gente pode ir, a legislação pede pra deixar 12% da área reserva, as é impacto que a gente tá impactando tá, há a Agrícola é boazinha, não existe isso qualquer empresa que chega aqui na caatinga pra fazer o plantio ela tá impactando, isso é fato não tem jeito, mas a gente precisa gerar emprego, renda, precisa se desenvolver senão a gente estaria vivendo hoje como índios e quem quer como índio plantar como índio a sua mandioca, colher, caçar, plantar seu milho e viver só disso? Ninguém hoje quer abrir mão de ter um conforto de ter uma blusa de algodão, alguém tem que plantar o algodão, eu tenho que ter, o supermercado tá cheio de comida que veio do campo, alguém teve que desmatar uma árvore pra poder fazer isso, agora como você tá fazendo isso, mesmo a gente fazendo as coisas certas, deixar a reserva, proibir caça tudo isso aqui é muito certo, normatizado, tipo, reciclar, usar mais inimigos naturais pra minimizar os defensivos tudo isso se tenta fazer, mas mesmo assim se tem um impacto, isso assim seria talvez o mais negativo, porém em compensação tem o lado bom a geração de emprego renda (ENTREVISTADA-RT6).

E negativa é a questão do meio ambiente, do desmatamento ocasionado pelo processo produtivo (ENTREVISTADO-FAM10).

Negativo, seria mais a questão do meio ambiente que a gente, claro que com a autorização do IBAMA, desmatamos só que em contra partida a gente faz o reflorestamento com mudas também somos obrigados a fazer isso senão não plantamos, mas isso tudo de acordo com o IBAMA, mas o impacto negativo seria esse só a questão de meio ambiente, o que eu estou visualizando no momento é isso. (ENTREVISTADO-FAM11).

Eu acho que tem alguma coisa (dano ambiental), a questão da água em poços profundos que a empresa sempre fica ampliando, vai secando e abrindo outros cantos, de certa forma isso fica sugando a água da região (ENTREVISTADO-FAF8).

O Entrevistado-FAF7 sugere que além da problemática ambiental, outro ponto negativo da atuação da empresa, é a segregação existente entre setores da empresa, que recebem determinados privilégios em detrimento da coletividade.

Negativo... não, acho que só assim, tipo assim, discriminação, assim eu acho de minha parte, cozinha um, cozinha dois, a alimentação pra um, alimentação diferenciada, que eles dizem que são iguais, mas eu acho assim que não são iguais pra todo mundo, pronto te um evento na empresa aí fornece só mais assim pro pessoal que trabalha na parte de escritório essa coisas, e a gente do packing (house), campo fica fora, o que eu acho negativo da empresa é essa parte. Tipo assim cria grupos dentro da empresa: o pessoal de administrativo, campo, packing (house) que não tem os mesmos benefícios que o pessoal do escritório tem, em eventos, questões de festa, alimentação. Assim, lá tem também, mas eu sinto que a questão da alimentação é diferenciada (ENTREVISTADO-FAF7).

Os stakeholders internos reconhecem os danos gerados em decorrência da atuação da organização, no sugerem que o impacto positivo da atuação da Agro Melão Mossoró compensa tais impactos.

b) Stakeholders Externos

Assim como os *stakeholders* internos, os externos vislumbram como ponto relevante da atuação da Agro Melão Mossoró para a região a geração de emprego e renda.

Positivo, gerar renda para a região, gerando emprego para região, se gera emprego e renda, que é o que todo mundo precisa (ENTREVISTADO-FQ14).

Um grande benefício para a região é o elevado número de empregos gerados, as famílias que giram em todo disso, o comercio de forma geral lucra com isso. A empresa move toda uma cadeia que ta no seu entorno (ENTREVISTADO-CI15).

O mais importante é que eles (Agro Melão Mossoró) estão dando as pessoas um trabalho, gerando mão de obra (ENTREVISTADO-CE16).

De forma positiva, com a geração de renda que é fundamental para nossa cidade (ENTREVISTADA-COM17).

Para a Entrevistada-COM17 e o Entrevistado-CI15 a atuação da Agro Melão Mossoró possibilita o surgimento de externalidades ambientais negativas.

Negativo, o impacto ambiental que é indescritível, o lençol freático, o ar, porque toneladas e toneladas de agrotóxicos, de fertilizantes é lançado no ar, e a gente sabe que respiramos isso no dia a dia, aqui, mal desenvolve as plantas, o desmatamento, que já está quase em Mossoró, já está lá no assentamento Jurema, até lá já tem. Então isso ai é super prejudicial. Quando a gente chegou aqui a quinze anos atrás, meu esposo já é daqui dessa comunidade ele sentia muito frio não, mas eu, minha cunhadas, dormia de meia, de luva, de tanto frio que fazia, hoje, ave Maria, tem dia que é extremamente quente , é necessário o ventilador, de tão quente que ficou a comunidade. Por quê? Desmatamento. Tem os nossos moradores que não tem a consciência disso e desmata, e principalmente a agrícola que ali se você entrasse lá você via o desmanteo grande que é de desmatamento (ENTREVISTADA-COM17).

Algo negativo seria o prejuízo causado pela atividade fruticultora, principalmente com o uso de agrotóxicos (ENTREVISTADO-CI15).

O Entrevistado-FM13 e o Entrevistado-FQ14 argumentaram que atuação da empresa não ocasiona externalidades negativas para a sociedade, e que sua atuação no meio ambiente acontece dentro dos ditames da lei, deste modo não há de se falar em impacto negativo.

Eu não vejo impacto negativo, um a empresa que hoje em dia, roda com cinco mil funcionários no seu período de safra, quando você vai ver o impacto de uma empresa dessa na sociedade é enorme, pois se você for colocar de forma direta são cinco mil pessoas e de forma indireta chega a mais de vinte mil pessoas que são atingidas direta e indiretamente [...] então você tem que ver a responsabilidade que uma empresa dessa tem no mercado, a responsabilidade ambiental , que ela tem que zelar pela natureza e não desmatar sem a previa autorização das autoridades ambientais, de não poluir o meio ambiente, a responsabilidade trabalhista, então uma empresa dessa no mercado ela tem uma responsabilidade muito grande mesmo. [...] De ordem ambiental, é inevitável que qualquer atividade econômica deixe de gerar algum dano, mas na agrícola tudo é feito sobre orientação dos órgãos

governamentais, como o IBAMA, o Ministério da Agricultura, Ministério do trabalho, que estão em constante vigilância. Esse impacto não é uma coisa que você esta fazendo de forma errada, de forma irregular, tudo é devidamente orientado e fiscalizado para que isso aconteça, por outro lado, há toda uma preocupação com esse tipo de coisa, então temos setores e departamento que tratam exclusivamente desse tipo de coisa, pra que nada fuja do controle e que seja tudo o mais fiel possível a legislação (ENTREVISTADO-FM13).

Positivo, gerar renda para a região, gera emprego para região, se gera emprego e renda, é o que todo mundo precisa. Negativo, sinceramente não vejo, porque se uma empresa está gerando emprego, renda, ta trazendo para aquela região, esses são pontos positivos, eu não vejo nada negativo. Na área ambiental eles fazem tudo o que é dito pela legislação e as fiscalizações são rigorosos. Se essas exigências legais não fossem seguidas eles não estavam em uma situação tão boa, a cada ano ampliando, então ta se renovando os contratos de exportação, então assim, eu não vejo ponto negativo [da atuação da empresa], eu só vejo positivo (ENTREVISTADO-FQ14).

Já o respondente Entrevistado-CE16 quando questionado sobre os impactos negativos da atuação da organização para o meio social, evadiu-se da resposta, ponderando que não poderia responder algo que pudesse vir a prejudicar sua parceira.

Eu não posso falar em nada que seja negativo para a agrícola, pois já estamos trabalhando há vários anos juntos, no mundo inteiro. Quando nos pensa numa empresa que somo parceiros, pensamos na agrícola. Ela é uma das únicas que pagamos antes de receber os produtos, pedimos para eles plantarem e antes de receber já pagamos. A agrícola é uma boa marca, esta representando bem o nome do Brasil (ENTREVISTADO-CE16).

De maneira geral é possível observar que os *stakeholders* reconhecem as externalidades negativas decorrentes da atuação da organização, contudo as maiorias deles, com exceção da Entrevistada-COM17, consideram que impactos positivos superam os negativos. Dentre os impactos negativos, os danos ambientais são os mais citados.

4.3.6 A Percepção dos *stakeholders* acerca da reversão das externalidades negativas ocasionadas pela Agro Melão Mossoró

O uso indiscriminado dos recursos naturais como a água a médio e longo prazo pode gerar sérios danos ao meio ambiente e a população através da poluição dos corpos d'água, lençol freático, solo, assoreamento dos rios, deste modo, alguns *stakeholders* destacam algumas ações desenvolvidas pela Agro Melão Mossoró com a finalidade de reverter as externalidades negativas ligadas à água.

Em relação questão do uso da água, uma das ações que nos adotamos, por exemplo, foi à contratação de um geólogo que esta estudando a Agrícola, “será que esse lençol freático aguenta?”, “será que não aguenta?”, e “até que ponto a gente pode usar?”,

claro que pra cada um a gente tem um projeto de irrigação, mas o geólogo que conhece bem o que tem lá em baixo e ele é que pode dar realmente o respaldo de que a gente pode usar até certo ponto. [...] Você vai ter que gerenciar a sua água, eu acho que a Agrícola já tá se conscientizando disso e uma dessas atitudes foi à contratação dessa pessoa com experiência pra analisar melhor a questão da água. [...] A empresa também tem investido na compra de máquinas pra pulverização com a diminuição do uso de água, as máquinas convencionais é que não dá pra fazer tudo com essas outras, mas uma máquina convencional eu gasto mais ou menos uns quinhentos litros por hectare em cada aplicação que eu faço, essa máquina com outra tecnologia eu gasto noventa litros por hectare de água, então isso é uma redução que se a gente calcular a quantidade de área que eu tenho pra pulverizar e ver o que a gente economiza de água é bem absurdo (ENTREVISTADA-RT6).

No meu setor, nos lavávamos manual, mas estamos agora com uma máquina e essa máquina diminui o consumo de água, a quantidade que usávamos no setor era em torno de 200 litros de água, agora no momento com a máquina economizamos muito com ela, para a limpeza de piso do setor. Fora essa não tenho conhecimento, mas acho que tem um programa de reflorestamento (ENTREVISTADO-FAF9).

De acordo com alguns entrevistados, outra frente de trabalho que a empresa vem atuando com o objetivo de minimizar esses impactos é a migração de sistema de controle de pragas químico, para alternativas biológicas, por meio do controle integrado de pragas. Fachinello; Nachtigal; Kersten (1996) explica que o manejo integrado de pragas - MIP é uma técnica que tenta integrar o uso de químicos e ecológicos, considerando a existência da praga, do predador, do manejo ambiental (quebra-ventos, cobertura verde do solo, adubação orgânica, entre outros), técnicas de amostragem, uso de produtos químicos seletivos, entre outros. Buscando racionalizar o uso de defensivos, não só devido aos problemas de custo, como pelo perigo que eles apresentam ao homem e ao desequilíbrio que eles podem causar a favor de determinadas pragas.

E outra coisa é a questão dos defensivos que já temos uns cinco ou seis anos que todo mundo aqui já mudou a sua mentalidade, se você usar só químico você não vai conseguir usar só praga e você vai ter mais custos e não vai conseguir, é tanto que mudou tudo de tanto a gente tentar melhorar todo o ano o manejo do integrado de pragas com o controle físico, químico, cultural todos os controles que você puder imaginar pra se ter uma única finalidade (ENTREVISTADA-RT6).

O que eu sei é que existem algumas medidas que são tomadas pra evitar o uso mais intensivos de químicos, através da utilização de controle biológico, inclusive estavam investindo muito até expandindo uma outra empresa para o grupo pra fornecer só produtos biológicos pra Agrícola pra controle biológico. Um inseto que vai combater outro que é uma praga, eu não sei assim pelo meu ver é bem trabalhada essa parte pra não causar um descontrole ambiental é algo que tem evoluído bem no Brasil e a Agrícola vinha sendo um dos principais clientes do principal fornecedor dos produtos biológicos, do principal produtor do Brasil que é a Koppert ganhou até prêmio internacional e tal, e a Agrícola agora vem desenvolvendo o seu próprio produto agora, na parte de controle biológico (ENTREVISTADO-FAM12).

Eles tem investido no controle biológico, para que não precisasse está usando tanto agroquímico, na verdade seria um combate, de vespas para que as vespas matassem algumas moscas. E a questão de água é um fator problemático limitante para todo

mundo e eles têm a preocupação tão grande que eles estão trazendo tecnologia de fora que é caríssimo até para a questão de dessalinização que é caríssimo, então pra você vê o tamanho da preocupação disso ai, investindo muito nessa questão, para que se chegue uma água boa sem ser pesada para que a fruta ela consiga absorver sem nenhum dano (ENTREVISTADO-FQ14).

Sei sobre os pesticidas, que não podem ser usados demais, pois eles podem perder o GLOBALGAP (ENTREVISTADO-CE16).

A Agro Melão Mossoró vem passando nos últimos anos por um forte processo de crescimento, e isso demanda a abertura de novas áreas produtivas que geram desmatamento, deste modo, os *stakeholders* visualizam algumas ações neste sentido com objetivo de minimizar tais danos.

Pois é eu disse a você que a gente faz os reflorestamentos, a gente causa o impacto, mas a gente, a gente vai trazer agora o Pensando Verde, mas isso ai agora é mais pra benefício do trabalhador em si e a comunidade na questão da sua alimentação orgânica, mas que também não deixa de ser uma ação pra reduzir os impactos, isso por que a gente não vai usar na terra agrotóxicos essas coisas, mas deve ter alguma coisa que a gente limpe o solo, que não dê um impacto negativo ao solo e essa questão do reflorestamento que a gente tenta fazer (ENTREVISTADA-FAM11).

Eu sei que tinha um programa de reflorestamento, mas eu desconheço como funciona. [...] A agrícola ela desmata sobre previa autorização do IBAMA, mas que vai ser utilizada para plantio e produção de alimento, e que empregar dezenas de pessoas e vai atingir direta e indiretamente dezenas de milhares de pessoas, e eu sei que quando vai plantar ou abrir uma nova área, tem todo esse cuidado da regulamentação via as autoridades e os órgãos responsáveis e por outro lado vai atingir de forma direta a formação de emprego (ENTREVISTADO-FM13).

Eu visitei lá uma estufa de mudas de todas as espécies da região que eles fazem o plantio. Eu achei super interessantes que eles têm uma flora completa da região. E eles obedecem também uma norma de desmatamento (ENTREVISTADO-CI16).

Outra pratica reversiva adotada pela Agro Melão Mossoró de acordo com a entrevistada Engenheira é a reciclagem, onde a empresa vem investindo constantemente no uso técnicas de reaproveitamento dos resíduos produtivos.

a e reciclagem também não foi um erro, porque desde muito tempo desde quando eu trabalhava na certificação que foi quando se começou a usar mais intensamente a parte da manta térmica que você cobre o melão e o *mulch*, já se usava tinha produtores que usava, mas a Agrícola já tentava dès dessa época tratar esses resíduos a manta até poderia queimar, mas imagina a quantidade absurda, isso já se utiliza uma três vezes a reutilizar sempre né, vai tampando os buraquinhos onde tem que ir coloca mais um pedacinho, mas o fato de reutilizar umas três vezes já é uma medida e depois reciclar o que não dá mais (ENTREVISTADA-RT6).

Outra ação apontada pelo Entrevistado-FAF7 é a implantação de matriz energética mais limpa através da construção de parques eólicos nas dependências das fazendas da empresa.

Não direito, eu só vi falar em energia eólica que a empresa tá trazendo pra empresa essas coisa, não sei assim como funciona. Porque a gente não tem acesso, a empresa é muito fechado, a gente não fica sabendo, essas informações são pra eles, as vezes é que tem palestra do RH, mas as coisas são pra eles (ENTREVISTADO-FAF7).

Para o entrevistado Acionistas destaca que o fato da empresa está agindo dentro dos princípios traçados pela legislação seria um modo de minimizar as externalidades negativas do processo produtivo.

Cumprindo todas as imposições e determinações previstas por lei e pelos órgãos fiscalizadores (ENTREVISTADO-AC5).

Contrariando a lógica da reversão das externalidades negativas decorrente do processo produtivo sugerido pelos demais *stakeholders*, a Entrevistada-COM17, indicou desconhecer essas ações e ainda enumerou uma serie de danos ambientais ocasionados pela empresa entre eles desmatamento, contaminação do ar e do lençol freático, uso intensivo de agroquímicos. Corroborando este entendimento, Schlesinger (2013) afirma que as monoculturas estão envoltas em um intenso debate acerca dos problemas ambientais decorrentes de sua atuação, dentre eles: compactação do solo decorrente do uso constante de maquinas pesadas, durante as fases de tratos culturais, plantio e colheita; assoreamento dos corpos d'água, devido a erosão; redução da biodiversidade, gerada pelo desmatamento e pela implantação de monocultura; contaminação dos solos e de água provocados pela utilização de agroquímicos; além da emissão de gases do efeito estufa, em decorrência do desmatamento. A contaminação ambiental e humana pelo uso intensivo de agrotóxicos no processo produtivo tem ocasionado consequências danosas para a saúde da população, sejam moradores das comunidades do entorno ou dos trabalhadores, bem como para o ambiente (PONTES et al., 2013).

Desmatamento. Contaminação do lençol freático e do ar com agroquímicos e fertilizantes. Aquecimento do solo, pois o processo produtivo tira toda sua origem, todas as suas potencias, as áreas que são abandonadas são porque não serve mais. E o maior impacto é porque não se é feito nenhum projeto para recuperar. O nosso lençol freático, hoje mesmo a gente sabe que aqui a alguns anos atrás a água era mais rasa, agora é profunda, super profunda, porque, eles também puxam muita água. Eu acredito que devido ao uso dos fertilizantes e agrotóxicos, algumas pragas se tornam mais resistentes e ficam aqui na nossa região e além de atingir lá vai atingir a nós aqui. A gente sabe que tem todo esse complexo de prejuízo aqui pra

gente, quem tem noção disso sabe o risco, e pior a gente não ver nada sendo feito, nem por parte da empresa, nem por parte da prefeitura. Não temos conhecimento de nenhum projeto de reversão desses danos. Nada, nada. Eu acho que toda empresa que faz um estrago desses tem por obrigação reverte esse danos. O mínimo que a empresa poderia fazer era um projeto de reflorestamento, com plantas que purifique a água, que vá melhorar o lençol freático, porque o solo tá descoberto, aquece, as águas são puxadas demais por eles, vai ecoando essa água. Ai se eles fizessem um projeto de replantio, ia diminuir o impacto do aquecimento do solo e ia se recuperar mais água, pelo menos nesse período de inverno, o solo conseguia armazenar mais água (ENTREVISTADA-COM17).

De modo global é possível observa que as ações reversivas da atuação da organização são todas de ordem ambiental e estão concentradas no uso eficiente da água, redução de produtos químicos, investimento no controle biológico de pragas, reflorestamento de áreas degradadas. A entrevistada comunidade não reconhece a adoção de tais praticas pela organização e ainda destacou os inúmeros danos ambientais que são gerados pela empresa. Analisando-se as ações de reversão das externalidades negativas por meio do modelo de Schwartz e Carroll (2003), é possível verificar que em sua maioria pautam-se pelo véis econômico, visto que sua implementação geram redução de despesas e custos, consequentemente gerando lucro para organização. No entanto, acabam atingindo os domínios éticos, ao passo que uso de forma ma consciente e menos danosa os recursos naturais. Se enquadrando ainda na variável legal, visto que algumas dessas ações são adotadas em virtude de imposição legal. Assim, posicionando na sobreposição das dimensões, econômica, ético e legal.

5 CONCLUSÃO

A Responsabilidade Social das Empresas coloca-se como uma temática com grande destaque no campo da administração, envolvendo acadêmicos, políticos, empresários e sociedade em geral. Com implicações na vida econômica, política e social.

Assim, com base nesses aspectos, o objetivo geral que direcionou essa pesquisa foi apresentar as diferenças de percepção entre os *stakeholders* em relação às ações de Responsabilidade Social em uma empresa de fruticultura em Mossoró/RN, à luz dos modelos teóricos de Schwartz e Carroll (2003) e Melo Neto e Froes (2001).

Para alcance do objetivo mencionado, foram traçados alguns objetivos específicos. O primeiro deles diz respeito ao levantamento das ações socioambientais da organização. Mediante a entrevista com os gerentes de alguns setores foram identificadas seis práticas diretas de RSE: Educação de Jovens e Adultos, OdontoSesc, doação de frutas, fornecimento de refeições, oferta de transporte e hospedagem, técnicas de plantio, política de tratamento dos resíduos sólidos e o Pensando Verde.

Quando observado as práticas declaradas como RSE, percebe-se o alinhamento destas com o modelo proposto por Schwartz e Carroll (2003). A variável econômica está ligada a concentração de esforços para atingir os objetivos econômicos por meio do direcionamento e sensibilização dos agentes na direção dos interesses organizacionais; A variável legal está incorporada através do atendimento a legislação e antecipação da lei por parte da empresa. Já a variável ética está associada à promoção do estar e melhorias na qualidade de vida das partes interessadas. Ocorrendo uma sobreposição dos domínios econômico, legal e ético. Ressaltando-se que no geral as ações de RSE são pautadas pela variável econômica e legal, reverberando no domínio ético.

Quando interpretadas por meio de Melo Neto e Froes (2001) concebe-se que as ações de RSE encontram-se agrupadas preferencialmente nos quadrantes 2 e 3. Estando voltadas para o público interno e por vezes se estendendo a comunidade. Nota-se ainda, que a política de RSE passa por um momento de migração dos padrões de conduta, passando do quadrante 2 de responsabilidade interna, para o quadrante 3 de responsabilidade cidadã.

O segundo objetivo específico consistiu na avaliação da percepção dos *stakeholders* sobre a importância e os benefícios das ações de RSE desenvolvidas pela organização. Concluiu-se que existe uma tendência na percepção dos stakeholders de conceberem o conceito de RSE ligado aos funcionários e a comunidade, não está clara a amplitude do termo

comunidade em suas falas, dando pouca relevância a questão ambiental. As percepções dos stakeholders acerca de RSE estão vinculadas a aspectos éticos, por meio de ações que proporcionem bem-estar aos funcionários e a comunidade. Os aspectos legais foram considerados por apenas um respondente de modo secundário. Dessa forma, é possível sugerir que existe uma sobreposição entre os domínios ético e econômico, de acordo com Schwartz e Carroll (2003). As percepções encontram-se ajustadas ainda com Melo Neto e Froes (2001), localizando-se nos quadrantes 2 e 3, visto que consideram de sobremodo os públicos internos e externos da organização nos propósitos da RSE.

No que tange a percepção dos stakeholders sobre os motivos que levam as empresas a desenvolverem RSE, embora não seja a única, a variável econômica sobressaiu-se como fator preponderante para adoção de práticas de RSE por parte da empresa. No entanto, a variável econômica alarga-se em seus propósitos, alcançando o viés ético da RSE, ocorrendo uma sobreposição das dimensões econômica e ética.

Quando estudada a percepção dos stakeholders acerca da natureza e desenvolvimento das ações de RSE pela organização verifica-se que elas são facilmente percebidas pelos stakeholders internos, o que não ocorre com os externos, que visualizam apenas as de maior destaque no meio social. É possível sugerir que as ações alcançam os domínios econômico, ético e legal. Encontrando respaldo também em Melo Neto e Froes (2001) por contemplarem o público interno e externo da organização.

Verificou-se que na percepção dos *stakeholders* as ações de RSE influenciam de modo positivo na estratégia da organização, gerando ganhos financeiros, diferenciação da concorrência e agregando valor a marca. Portanto, fica visível que a motivação econômica predomina na questão estratégica, portanto, estando à percepção dos *stakeholders* alinhada ao modelo de Schwartz e Carroll (2003).

E, por fim, o último objetivo específico deste estudo, foi analisar se ações desenvolvidas têm um caráter de reversão das externalidades negativas. A este respeito, pode-se inferir que os stakeholders reconhecem as externalidades geradas pela atuação da empresa, no entanto, maior parte dos entrevistados sugere que os impactos positivos principalmente geração de emprego e renda, superam os negativos que estão em sua maioria ligados aos danos ambientais.

As ações de reversão das externalidades negativas adotadas pela empresa concentram-se, sobretudo na seara ambiental, com o objetivo de minimizar os impactos decorrentes da utilização da água, agroquímicos e desmatamento. Quando analisado as ações de reversões por meio do modelo de Schwartz e Carroll (2003), constata-se que em sua maioria estão

amparadas em questões econômicas, por meio da redução de custos da organização, mas atingindo de modo transversal as questões éticas, por influenciarem na melhoria da qualidade de vida dos sujeitos que se relacionam com a organização. Localizando-se ainda no domínio legal, visto que em alguns momentos se pautam pelas exigências da lei. Desta forma, atingindo as dimensões ética, econômica e legal da RSE.

Tais resultados permitem inferir que as práticas de RSE desenvolvidas pela Agro Melão Mossoró, refletidas na percepção dos seus stakeholders, apresenta consistência com os princípios dos modelos de teóricos de Schwartz e Carroll (2003) e Melo Neto e Froes. Sendo localizadas várias ações que se pautam por razões econômicas, legais e éticas, no entanto, existe um enraizamento da RSE na dimensão econômica fazendo com que as demais dimensões sejam atingidas ou satisfeitas em uma perspectiva secundária, quase uma relação causa consequência, do melhoramento da dimensão econômica.

Como sugestão de pesquisa futura, recomenda-se novas investigações com outras organizações do setor afim de que se possam fazer comparações entre os resultados obtidos, envolvendo ainda outros stakeholders não contemplados neste trabalho e diferentes métodos com objetivo de eliminar possíveis limitações.

REFERÊNCIAS

- ABNT. **NBR ISO 26000**: diretrizes sobre responsabilidade social. Rio de Janeiro, 2010.
- ALVES, E. A. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **R Adm.**, v.38, n.1, p.37-45, jan./fev./mar. 2003.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo : Atlas, 2006.
- ANDRADE, M. A. M.; GOSLING, M.; XAVIER, W. S. Por trás do discurso socialmente responsável da siderurgia mineira. **Produção**, v. 20, n. 3, p. 418-428, jul./set. 2010.
- ARAÚJO, V. F. S.. **A Cadeia Logística do Melão**: fatores intervenientes no desenvolvimento do Agropólo Fruticultor Mossoró/Assú. 2009. 157 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Potiguar, Natal, 2009.
- ARRUDA, J. J. A. **Revolução Industrial e Capitalismo**. São Paulo : Brasiliense, 1984.
- ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- ATKINSON, A.; WATERHOUSE, J. A *stakeholders* approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, Massachusetts , v.38, n 3, p. 25 -36, set.1997.
- BANCO MUNDIAL. **Public sector roles in strengthening corporate social Responsibility**: a baseline study. Washington, 2002.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRAS, J. E. R. **Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável**: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. Fundamentos de Metodologia Científica. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Em Tese**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan./jun. 2005.
- BOWEN, H. R. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.
- CAMACHO, R. S. O Agronegócio Latifundiário versus a Agricultura Camponesa: a Luta Política e Pedagógica do Campesinato. In: XIX Encontro Nacional de Geografia Agrária, 19, ANAIS... São Paulo, 2009, pp. 1-34
- CANÊDO, L. B. **A Revolução Industrial**. 23. ed. São Paulo : Atual, 2007.
- CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational *stakeholders*. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, pag. 39-48, 1991.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268–295, 1999.

CARVALHO, C. et al. **Anuário Brasileiro da Fruticultura 2010**. Santa Cruz do Sul: Gazeta Santa Cruz, 2010.

CLARKSON, Max B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, **Academy of Management Review**, Mississippi State, v.20, p. 92 -117, jan. 1995.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2007.

CHRISMAN, J. J.; CARROLL, A. B. Corporate responsibility - reconciling economic and social goals. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 59–65, 1984.

CONSELHO ESTADUAL DO MEIO AMBIENTE. Define empreendimentos e atividades de impacto local para fins de licenciamento ambiental por municípios. Resolução nº 4, de 12 de Dezembro de 2006. **Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Norte**, Natal, RN, 13 dez. 2006.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. The *stakeholders* theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, Mississippi State, v.20, jan. 1995.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Dados Estatísticos - Comércio Exterior. Disponível em: < <http://www.fiern.org.br>>. Acesso em: 12 jun. 2014.

FREEMAN, E. R. A. Stakeholder Theory of the modern corporation. In: Hartman, L. P. **Perspectives in Business Ethics**. McGraw-Hill International Editions, 1997.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

GAVIÃO, P. D., et al. Inovações Tecnológicas e a Tomada de Decisão: a percepção do gestor têxtil de Americana-SP. **Pesquisa & Desenvolvimento em Engenharia de Produção**, v. 07, p. 76-98, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUANZIROLI, C. E. et al. **Agricultura Familiar e Reforma Agrária no século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond. 2001.

HATANAKA, M.; BAIN, C.; BUSCH, L. Third-party certification in the global agrifood system. **Food Policy**, v. 30, n. 3, p. 354–369, 2005.

HUBERMAN, L. **História da Riqueza do Homem**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

HOBBSAWM, E. J. **A Era das Revoluções 1789-1848**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

LADISLAU, D. E. O. **Economia da Responsabilidade Socioambiental**: estudo considerando empresas dos principais setores da economia de Criciúma-SC. 2007. 187 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Ambientais) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma. 2007.

LIMA, T. C. A, et al. A Institucionalização das Práticas de Responsabilidade Social: um estudo da Companhia de Água e Esgoto do Ceará. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 1, p. 79-95, jan./jun. 2011.

LINHARES, F. **Maquinas humanas**: a Revolução Industrial e seus impactos socioambientais. Recife : Prazer em Ler, 2007.

KREITLON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In ENANPAD, 28, **ANAIS...** Curitiba: ANPAD, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCOVITCH, J. **Para mudar o futuro**: mudanças climáticas, políticas públicas e estratégias empresariais. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro : Qualitymark Ed., 2001.

MIRANDA, A. C. O dilema da Rio + 20. [Editorial]. *CienSaude Colet* 2012; 17(2):284.

MITCHELL, R.; AGLE, B.; WOOD, D. Toward a theory us *stakeholders* identification and salience: definig the principle of who and what really counts. **Academyof management review**, Mississippi State, v.22, p. 853 -886, 1997.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. Rio de Janeiro: Hucitec – ABRASCO, 1993.

MOTA, J. A. **O valor da Natureza**: Economia e política dos recursos naturais. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.

PANWAR, R. et al. Corporate responsibility: balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry. **Forest Products Journal**, v. 56, n. 2, p. 4-12, 2006.

PINHEIRO, J. C. V.; AMARAL, C. R.; CARVALHO, R. M. Análise da Viabilidade Sócio-ambiental da Fruticultura Irrigada no Baixo Jaguaribe, Ceará. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 4, n. 1, p. 3-17, jan./abr. 2010.

POOL, H. et al. **Anuário Brasileiro da Fruticultura 2013**. Santa Cruz do Sul: Gazeta Santa Cruz, 2013.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MOSSORÓ. Disponível em:
<<http://www.prefeiturademossoro.com.br/>>. Acesso em: 23 set. 2014.

REARDON, T. et al. Global change in agrifood grades and standards: Agribusiness strategic responses in developing countries. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 2, n. 3, p. 421–435, 1999.

RIBEIRO, A. M. L. **Responsabilidade Social Empresarial: percepções e possibilidades**. 2005. 144 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ROCHA-VIDIGAL, C. B.; VIDIGAL, V. G. Investimento na qualificação profissional: uma abordagem econômica sobre sua importância. **Acta Sci. Human Soc. Sci.**, Maringá, v. 34, n. 1, p.41-48, 3 ago. 2012.

RODRIGUES, G. S.; IRIAS, L. J. M. **Considerações sobre os Impactos Ambientais da Agricultura Irrigada**. Jaguariúna: Embrapa Meio Ambiente, 2004.

SANTANA, N. B. Investimento em responsabilidade sócio-ambiental de empresas distribuidoras de energia elétrica: uma análise por envoltória de dados. **Revista Gestão Industrial**, v. 02, n. 04: p.124-139, 2006

SANTANA, N. B. **Responsabilidade Socioambiental e Valor da Empresa: uma Análise por Envoltória de Dados em Empresas Distribuidoras de Energia Elétrica**. 2008. 326 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos. 2008.

SAUER, S. **Agricultura Familiar versus agronegócio: a dinâmica sociopolítica do campo brasileiro**. Brasília, DF: Embrapa informação Tecnológica, 2008.

SCHLESINGER, S. **Dois casos sérios em Mato Grosso: A soja em Lucas do Rio Verde e a cana-de-açúcar em Barra do Bugres**. Mato Grosso: FORMAD, 2013.

SCHROEDER, J. T.; SCHROEDER, I. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n 1, p.1-10, jan./jun. 2004.

SERVA, M. A Racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

SIMÕES, C. P. et al. **Responsabilidade social e cidadania: conceitos e ferramentas**. Brasília, 2008.

SIQUEIRA, E. S. Responsabilidade Social: possibilidade de conciliação entre o econômico e o social em uma perspectiva internacional. **Análise**, v. 20, n. 2, p. 34-49, jul./dez. 2009.

SOARES, G. M. P. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n. 2, p. 1-15, jul./dez. 2004.

SOARES, L. R. **Responsabilidade Social Empresarial: uma análise de modelos Teóricos-Conceituais**. 2008. 110f. Dissertação, Escola de Administração da UFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

SOARES, W. L. **Uso dos agrotóxicos e seus impactos à saúde e ao ambiente: uma avaliação integrada entre a economia, a saúde pública, a ecologia e a agricultura**. 2010. 150 f. Tese (Doutorado em Saúde Pública e Meio Ambiente) – Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2010.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2013.

SOUZA, L. D., JALES, A. G. Impactos Ambientais da Fruticultura Irrigada na Comunidade de Pau Branco em Mossoró–RN. **Revista de Geografia da UFC**, a. 4,n. 07, p. 75-82, 2005.

SROUR, R. H. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro : Campus, 2000.

TORRES, Ciro. Capítulo 2. Responsabilidade social das empresas. In: **Fórum Responsabilidade e balanço social: Coletânea de textos**. SESI, 2003

TÜV RHEINLAND NO BRASIL. **Alimentação Humana e Animal**. 2015. Disponível em: <http://www.tuv.com/br/brasil/servicos_br/sistemas_de_gestao/alimentacao_humana_animal_br/alimentacao-humana-animal.html>. Acesso em: 27 nov. 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

VIANA, M. M.; JULIÃO, L. Certificações Socioambientais: a nova geração das boas práticas na fruticultura. **Hortifruti Brasil**, a. 9, n. 99, p. 8-17, mar., 2011.

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

**APÊNDICE 1 – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO: PERFIL PRODUTIVO E SOCIAL
DA FRUTICULTURA**

Nome da Empresa: _____

1. Qual a principal cultura produzida na fazenda? Qual foi a produção desta cultura em 2013? Qual a área utilizada com essa cultura? *

Ex: Cultura: Melão. Produção em 2013: 1.000 ton. Área: 50 hectares.

2. Qual a segunda principal cultura produzida na fazenda? Qual foi a produção desta cultura em 2013? Qual a área utilizada com essa cultura? *

Ex: Cultura: Mamão. Produção em 2013: 2.000 ton. Área: 40 hectares.

3. Extensão da área que a propriedade utilizada com todas as culturas:

Total de área cultivável.

4. Extensão total da propriedade (ha):

Incluindo áreas cultiváveis, áreas virgens, e reserva de mata legal.

5. Tipo de mercado que os produtos são comercializados:

Ex: 60% mercado externo. 40% mercado interno

6. Quantidade de empregados na atividade meio (administrativo) da fazenda:

--

7. Quantidade de empregados na atividade fim (campo) da fazenda:

--

8. Ano de início das Atividades da empresa:

--

10. Quais ações de Responsabilidade Social são desenvolvidas pela empresa:

Escolher dentre essas as ações que a empresa pratica

- () Manuais de conduta ética na organização;
- () Auditoria interna para verificar praticas e condutas éticas;
- () Elabora balanço social ou documento semelhante;
- () Adota a gestão participativa;
- () Adota programa voltado para promoção da diversidade;
- () Adota programa voltado para saúde do trabalhar;
- () Adota programa voltado para segurança do trabalhar;
- () Adota programa voltado para desenvolvimento educacional e profissional do trabalhar;
- () Desenvolve programa internos ou externos de educação ambiental;
- () Adota o critério de responsabilidade social e ambiental na avaliação de fornecedores;
- () Fiscaliza o controle de trabalho infantil ou do trabalho forçado na cadeia produtiva;
- () Política de apoio a pequenos fornecedores;
- () Gerenciamento do impacto causado no entorno da empresa;
- () Desenvolve ou apoia ações sociais na comunidade;
- () Realiza parceria com ONG, OSCIP, institutos, entidades, abrigos, casa de apoio, no desenvolvimento de ações sociais;
- () Apoia ou participa de projetos sociais governamentais;
- () Contribuições para campanhas políticas;
- () Certificação Global G.A.P.;
- () Certificação Tesco Nurture;

- Certificação PIF Brasil;
- Certificação ETI - Ethical Trading Initiative;
- Certificação Field to fork;
- Certificação Hazard/APPCC;
- Certificação Fair Trade;
- Outros

**APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA: A
PERCEPÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* SOBRE AS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE
SOCIAL EMPRESARIAL**

Analisar em qual concepção de responsabilidade social a interpretação de cada *stakeholder* está alinhada.

1. Você conhece o conceito de responsabilidade social?
2. Em caso positivo como conheceu o conceito?
3. Como você conceituaria responsabilidade social
4. Considera que a responsabilidade social é algo importante para as empresas dedicarem seus esforços?
5. Porque você acha que as empresas desenvolvem responsabilidade social?
6. Como as atividades da empresa impactam de forma positiva e negativa na sociedade?
7. Como as atividades da empresa impactam de forma positiva e negativa no meio ambiente?
8. Como as atividades da empresa impactam de forma positiva e negativa na economia?

Identificar as ações de responsabilidade social das empresas;

1. - Quais ações sociais desenvolvidas pela empresa x você conhece?
2. Como tomou conhecimento dessa(s) ação(ões) social(is)?.
3. Descreva como as ações da empresa x influenciam sua percepção pessoal com relação a ela.
4. Descreva como as ações sociais desenvolvidas pela empresa influencia seu relacionamento com ela
5. Na sua visão, o que leva a empresa X a investir seus recursos nessas ações sociais.
6. Quais os benefícios dessas ações para a comunidade (sociedade, funcionários)
7. Quais os prejuízos que essas ações provocam para a comunidade (sociedade, funcionários)
8. Como você acha que as ações sociais desenvolvidas afetam a empresa financeiramente

9. Como você acha que as ações sociais desenvolvidas afetam a empresa em relação aos seus concorrentes
10. Como você acha que as ações sociais desenvolvidas afetam a empresa com relação a sua imagem pública?
11. Você conhece quais os critérios e padrões que a empresa utiliza para analisar o desempenho das ações sociais?

Verificar quais agentes estão envolvidos nas práticas de responsabilidade social;

1. Você conhece quais pessoas que trabalham nessas ações e as que são beneficiadas. Em caso positivo descreva?
2. Em sua opinião, o que leva essas pessoas a se envolverem na realização dessas ações?
3. Você conhece a opinião dos beneficiários sobre essas ações sociais?

Analisar se ações desenvolvidas tem um caráter filantrópico ou de reversão das externalidades negativas.

1. Me fala sobre os danos sociais e ambientais causados pela empresa X para a região.
2. Descreva como essas ações sociais e ambientais amenizam os danos causados pela empresa X.
3. Que medidas a empresa toma para prevenir e evitar a repetição de impactos negativos sociais e ambientais?