

Análise da Performance Social Corporativa (PSC) na percepção dos stakeholders envolvidos na produção de soja: um estudo multicasos no estado de Mato Grosso - MT

CÁSSIO GIOVANNI DE AGUIAR COSTA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDONÓPOLIS

Análise da Performance Social Corporativa (PSC) na percepção dos stakeholders envolvidos na produção de soja: um estudo multicase no estado de Mato Grosso - MT

1. INTRODUÇÃO

As atividades empresariais podem produzir efeitos significativos junto à sociedade, se desenvolvidas sem a devida preocupação socioambiental, pois, tendem a acelerar com o processo de degradação e/ou contaminação dos recursos naturais. No aspecto social, as consequências podem resultar em: problemas para a saúde dos trabalhadores envolvidos nas atividades laborais e da comunidade no seu entorno, práticas discriminatórias, exclusão e marginalização social, além de outros danos sociais.

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

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

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

A essência do programa se caracteriza principalmente pelo envolvimento dos atores inseridos direta e indiretamente na cadeia produtiva da soja, que de certa forma afetam e/ou são afetados ao longo do desenvolvimento das atividades relacionadas à produção de soja, agentes com os quais uma organização interage, sofre influência ou mantém relacionamentos distintos necessários à sua sobrevivência (SOJA PLUS, 2014).

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

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

É fato que no agronegócio da soja, as organizações produtivas precisam aprimorar sua gestão, o que torna difícil desvincular o desempenho do segmento de uma gestão para um novo modelo baseado na sustentabilidade, que informe à sociedade seu comprometimento

com assuntos importantes como conservação da biodiversidade, racionalidade no uso dos recursos naturais, melhores condições de trabalho aos empregados e responsabilidade comprometida com as comunidades locais. A prática da RSE nos segmentos agrícolas ainda é incipiente, existe uma resistência em entender que qualquer negócio necessita focar o desenvolvimento de suas práticas produtivas com engajamento social e ambiental, e para isso o envolvimento e participação dos atores relacionados à atividade, direta e indiretamente se fazem necessário.

Para Macêdo (2010), o modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979) atende na sua integralidade as dimensões de categorias de RS como os quesitos econômicos, legais, éticos e discricionários; a esfera comportamental de respostas dos *stakeholders* quanto à conduta reativa, defensiva, acomodativa e proativa; e em relação às áreas ações/programas desenvolvidas que são: consumo, meio ambiente, discriminação segurança do produto e segurança do trabalho, que são pertinentes ao programa Soja Plus.

Com isso, a Performance Social Corporativa (PSC) possibilita por meio de seus mecanismos avaliativos, medir o nível de desempenho das práticas de RSE em condições de identificar o foco de suas dimensões, ou no caso extremo perceber a ausência destas mesmas práticas. Logo este estudo parte de uma premissa na qual estabelece que os produtores de soja da região sudeste de Mato Grosso que optaram por aderir ao programa Soja Plus, adotam com mais ênfase, práticas de RSE em relação aos produtores da mesma região que não implantaram o referido programa em suas unidades produtivas.

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

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Diante do contexto apresentado, o estudo estabelece o seguinte problema de pesquisa: sob a ótica do modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979), as empresas produtoras de soja de Mato Grosso que aderiram ao programa Soja Plus são mais propensas a adotar práticas de RSE, quando comparadas às empresas produtoras de soja da região, que não aderiram ao mesmo programa? Com isso, o objetivo da pesquisa se propõe a identificar e analisar as práticas de RSE e a PSC das empresas produtoras de soja de Mato Grosso que adotaram o programa Soja Plus e das empresas produtoras de soja da região que não adotaram o mesmo programa, diante das percepções de seus *stakeholders*, sob a ótica do modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979).

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. O agronegócio e seus impactos socioambientais decorrentes da modernização agrícola

Segundo Giddens (1991), algumas ameaças de escalas globais tendem a colocar o planeta em situações de risco, que se tornam concretas devido ao aumento da temperatura, a proliferação de pandemias transmitidas por animais aos humanos, da contaminação e/ou poluição da água, do ar, do solo e dos alimentos, por agrotóxicos, fertilizantes agroquímicos,

sendo que alguns desses efeitos são resultados de processos modernizantes mal idealizados e conduzidos por determinadas atividades agrícolas.

A produção de commodities agrícolas costuma estar condicionada à degradação dos recursos naturais, a deterioração das relações trabalhistas e ao desrespeito aos direitos humanos, esses impactos referem-se, principalmente, à produção agrícola da cana de açúcar, soja, algodão e pecuária bovina, que envolvem aspectos agrotécnicos, ecológicos e trabalhistas. Embora a ação do impacto ocorra na propriedade, com caráter pontual, seus efeitos alcançam as bacias hidrográficas e as comunidades que circundam as propriedades, que incluem o desmatamento, a poluição atmosférica, do solo e da água por fertilizantes, agrotóxicos e resíduos, além das condições precárias de trabalho incluindo o trabalho infantil ou forçado, dentre outros (BALSAN, 2006; SAIKKU *et al.*, 2012).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vale ressaltar ainda, a teoria dos *stakeholders* como um importante conceito que contribui para a institucionalização da RSE, que nasceu em virtude do desenvolvimento de ideias em torno da responsabilidade social e ambiental, extrapolando a sua intenção inicial de ser mais um modelo de RSE para se tornar uma das teorias mais completas e reforçadoras do tema. As iniciativas de engajamento de *stakeholders* estão relacionadas a três dimensões do comportamento organizacional: (1) conhecer os *stakeholders* e suas demandas (MAIGNAN; FERRELL, 2004; FREEMAN, 1984), (2) interagir com os *stakeholders* (PAYNE; CALTON, 2004; CAMPBELL, 1997), e (3) tomar decisões que considerem as demandas identificadas (ALTMAN; PETKUS, 1994; FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004). De fato, para um adequado processo de gerenciamento, o primeiro passo é a que a empresa conheça e entenda quem são seus *stakeholders* (FREEMAN, 1984).

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

O modelo tem como objetivo integrar conceitos e promover uma análise multidimensional de RSE. O conceito deixou de ser visto como uma questão de custo para as empresas e assim passou a ser visto como uma contribuição para a geração de estratégias de longo prazo com objetivo de melhorar o desempenho, a produtividade e a inovação

empresarial. Segundo Macêdo (2010), para conceituar a responsabilidade social e analisar seu nível de amplitude empresarial, torna-se importante verificar inteiramente o conjunto de obrigações que a organização tem com a sociedade, analisar as características do contexto e ambiente no qual a empresa atua e considerar suas maneiras de resposta em relação às necessidades de seus *stakeholders*.

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

A Figura 1 mostra o cubo tridimensional exposto por Carroll (1979), o qual explana as três dimensões que constituem o modelo que serve para a análise dos resultados e auxilia nas respostas das questões da pesquisa, assim como dos objetivos almejados da análise em questão. A primeira dimensão corresponde às categorias de desempenho social, que são as categorias: econômica, legal, ética e discricionária. Essas quatro expectativas básicas refletem uma visão de responsabilidade social que está relacionada com algumas definições oferecidas anteriormente, mas que categorizam a responsabilidade social das empresas de uma forma mais adequada.

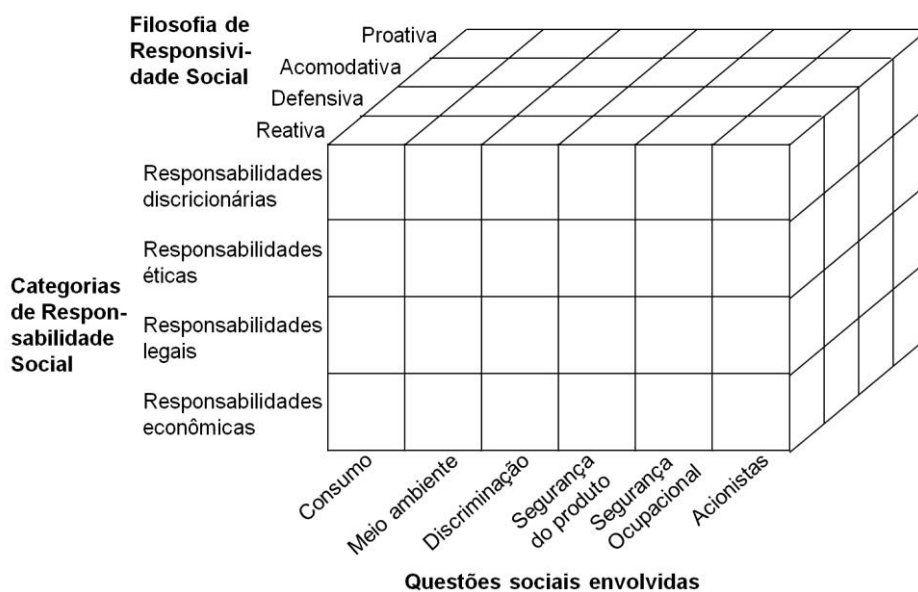


Figura 1 - Modelo de Performance Social Corporativa de Carroll
Fonte: Carroll (1979)

O modelo se propõe a atender aos anseios acadêmicos referentes à temática, e simultaneamente pode ser usado por gestores, objetivando a aferição e relevância da abrangência social da empresa, evidencia as vertentes principais da análise da empresa e os problemas a serem enfrentados para o desenvolvimento de uma empresa socialmente responsável (EGBELEKE, 2013).

Esse modelo enfatiza, ainda, a consideração dos *stakeholders* e sua visualização, entendimento e percepção acerca das ações desenvolvidas, uma vez que estes influenciam e são tidos como a natureza das práticas e ações socialmente responsáveis. O modelo pode auxiliar e ser utilizado como uma ferramenta de diagnóstico empresarial ou como mecanismo para compreensão e apreciação do entendimento dos *stakeholders* sobre determinadas

questões sociais de dada empresa (KRUGLIANSKAS *et al.*, 2009; MARQUES e FILHO, 2012).

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

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

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

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

Fonte: Carroll (1979)

4. METODOLOGIA

Em relação ao objetivo proposto neste estudo, principalmente quanto à abordagem conceitual da RSE, ficou caracterizado como exploratório. Já em relação à finalidade do objetivo estabelecido, este estudo também utilizou a pesquisa descritiva, com a condição de descrever a realidade pesquisada com precisão, os fatos e fenômenos de determinada realidade, de modo que o estudo descritivo é utilizado quando a intenção é conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura. Como identificadas e analisadas as práticas de RSE de unidades produtivas de soja através das

pesquisas exploratória e descritiva, foram utilizadas as abordagens de pesquisa qualitativa e quantitativa.

Aplicou-se também o estudo de caso, configurado como múltiplo, já que envolveu a identificação e análise das práticas de RSE em quatro propriedades agrícolas para a produção de soja. Algumas barreiras ou dificuldades foram identificadas ao longo desse processo de escolha, como: a grande extensão territorial do estado de Mato Grosso, com a devida pulverização dos produtores de soja ao longo deste mesmo território; e, a limitação de recursos financeiros e humanos para desenvolver a pesquisa de maneira ampliada.

A amostra não probabilística por intencionalidade foi o procedimento empregado por considerar que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende em parte do critério do pesquisador, que usa seu critério para selecionar os membros da população que é boa fonte de informação, e que também pode ser útil quando é necessário incluir um pequeno número de sujeitos na amostra.

Estão descritos na Tabela 1, a amostra de *stakeholders* que se disponibilizaram a participar da pesquisa quantitativa e qualitativa, como atores envolvidos direta e indiretamente em relação às quatro unidades produtivas, por meio da aplicação dos questionários e entrevistas semiestruturadas.

Tabela 1 - Relação de stakeholders integrantes da pesquisa quantitativa

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

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

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

Não menos importante, a observação não participante foi imprescindível e eficaz como técnica na coleta de dados e informações pertinentes ao assunto da RSE nas unidades produtivas de soja, principalmente para responder à proposta de comparação entre dois grupos de propriedades, um adepto ao programa Soja Plus e o outro sem a adoção do mesmo programa. Dessa forma, a coleta dos dados se dividiram em primários, obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas e da aplicação de questionários, e da observação não participante, que apresentou relevância para que alguns dados e informações complementares fossem alcançados, ou seja, pequenas lacunas ou indagações que não puderam ser sanadas pelas entrevistas e pelo questionário.

Os questionários foram aplicados e respondidos pelos *stakeholders* contemplados na Tabela 1, no período compreendido entre os meses de setembro e dezembro de 2018, em uma escala *Likert* de resposta que apresentou uma variação compreendida entre (1) que representou um nível de discordância total, e (7) que representou um nível de concordância total. Entre estes dois parâmetros de opinião, outros níveis de discordância e concordância forma apresentados como respostas.

Na medida em que os stakeholders responderam aos questionários, foram gerados e

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

Ainda foi devidamente calculado o coeficiente de variação (CV) das respostas dos *stakeholders*. Seu propósito é apresentar a significância sobre a análise dos dados, pois, como uma medida relativa de dispersão, é utilizado para comparar, em termos relativos, o grau de concentração em torno da média. É uma medida adimensional, isto é, sem unidade de medida, podendo ser expressa em termos decimais ou percentuais. Foi considerada uma distribuição homogênea quando a variabilidade relativa, expressa pelo CV, não ultrapassar a 30%. A distribuição não deixa de ser homogênea para valores maiores que 30%, mas vai perdendo o grau de homogeneidade na medida em que o CV aumenta, em termos gerais, apontando quanto os dados se dispersam em torno da média.

Também foi calculado e empregado o desvio padrão (s) sendo considerada neste estudo como uma medida de análise que indica a dispersão média absoluta dos dados em torno da própria média aritmética (\bar{x}). Quanto menor for o desvio padrão de uma determinada dimensão, menor será sua variabilidade e, portanto, maior será sua validade.

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

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

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

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

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

5.1. Propriedades que não aderiram ao programa Soja Plus: a formação do Cubo Tridimensional de Performance Social de Carroll (1979)

Todos os *stakeholders* avaliaram positivamente a categoria econômica das propriedades Alto Alegre e Kaiser, que não aderiram ao programa Soja Plus. Diante das variáveis apresentadas para investigar a percepção dos atores sociais que representaram seu respectivo grupo de *stakeholder*, não foi identificada nenhuma resposta com a escala de discordância, nem mesmo que discorda pouco. Pelo que foi constatado por meio dos instrumentos de coleta dos dados, o questionário, as observações realizadas no local e os depoimentos colhidos através das entrevistas, a explicação para o sucesso e consolidação das respectivas empresas, se dá pela busca incessante da eficiência econômica, sustentada pelo tripé: uso racional dos insumos, respeito aos padrões técnicos de produção, e eficácia nos indicadores de produtividade e desempenho.

Neste aspecto, as empresas atenderam plenamente aos dogmas defendidos por Friedman (1970) e seus sucessores, no entendimento que a categoria econômica é vital e o principal objetivo para a empresa e seus acionistas. Na dimensão categoria, a subdimensão econômica foi escolhida por três *stakeholders* (gestor, cliente e comunidade).

A categoria legal, igualmente à anterior, foi muito bem avaliada. Na verdade todos compreendem o aspecto legal como imprescindível e necessário para o desenvolvimento das atividades. No entendimento da maioria, a empresa simplesmente não conseguiria operar suas tarefas rotineiras se o cumprimento de todas as legislações não for executado. O recolhimento e pagamento de impostos, taxas e tributos, o respeito às legislações ambiental e trabalhista, foram descritos pelos *stakeholders* como práticas exercidas com excelência pelas empresas pesquisadas. A categoria legal foi considerada como foco de RSE por três *stakeholders* (funcionário, fornecedor e governo). Neste caso a escolha foi definida por um público interno e dois externos, e que são conhecedores da estrutura de funcionamento das operações produtivas, administrativas e sociais das empresas.

As demais categorias não foram avaliadas e descritas como relevantes para a estratégica das empresas. A categoria ética não foi apontada por nenhum dos *stakeholders* como objetivo de RSE para as empresas analisadas, no entanto, o que se constatou foi uma importância informal considerável dada a esta categoria de responsabilidade. Tal fato foi captado, sobretudo, pelos depoimentos relatados nas entrevistas e pelo convívio do pesquisador no período de permanência nas unidades produtivas. Existe um rito informal, em que valores éticos são estipulados entre aqueles que exercem atividades e funções na produção da soja. Além disso, os gestores que são os proprietários das empresas exigem um nível de relacionamento profissional e social com respeitabilidade, solidariedade e adoção de valores civilizatórios nas relações de tratamento. As respostas dadas ao questionário se mostraram dispersas e com certo grau de heterogeneidade.

A categoria discricionária foi avaliada negativamente por praticamente todos os *stakeholders*, em relação às variáveis que tratam do assunto, sua escala de respostas apresentou um nível considerável de discordância. Além disso, as opiniões foram altamente dispersivas, para todos os stakeholders o coeficiente de variação foi apontado como muito alto, e constatou-se que ambas as propriedades não se apresentaram tão claras quanto aos projetos ou ações sociais condizentes às necessidades da comunidade, e, em certa parcela, aos funcionários.

A dimensão comportamento e respostas foi avaliada com certa dificuldade devido, principalmente, ao distanciamento das empresas em relação ao público externo, com maior ênfase à comunidade. Há pouca transparência quanto às informações, ações, políticas e estratégias desenvolvidas pelas propriedades, a disposição dos respectivos grupos de *stakeholders*. Outro aspecto que dificultou apreciar a forma de comportamento das empresas e

suas respostas foi praticamente a ausência de reclamações, contestações ou interesse por parte das comunidades. Geralmente, quando surge a necessidade em adotar uma postura de comportamento, acontece diante de instituições de fiscalização e/ou normatização.

Entretanto, os comportamentos e respostas defensivo e acomodativo foram os mais que se sobressaíram como característica de RSE das empresas. Mas, face ao cenário exposto e pelos dados qualitativos, entende-se o comportamento acomodativo como aquele que melhor define o perfil desta dimensão de responsabilidade.

Para finalizar a configuração do cubo tridimensional, a dimensão das ações e programas de responsabilidade das empresas produtoras de soja que não adotaram o programa Soja Plus, apresentou um ponto interessante. Somente a ação meio ambiente não foi escolhida como objetivo de RSE, por nenhum dos *stakeholders* selecionados nesta pesquisa. É um fato importante, pois a atividade da sojicultora tem uma relação direta e em algumas situações até conflituosa com o meio ambiente, exatamente por fazer uso intensivo de uma gama considerável de recursos naturais.

Os gestores entenderam ser a discriminação como ação essencial para as empresas, e de fato, situações como igualdade de condições entre funcionários de sexo oposto, liberdade política, religiosa, e cargos de chefia independente de idade, sexo ou raça, são defendidas e apoiadas pela empresa, como realmente foi constatado pelos dados quantitativos e qualitativos.

Os *stakeholders* avaliaram que duas ações são consideradas prioritárias pelas empresas, a segurança do produto e o consumo. Porém, a ação segurança do produto foi considerada primordial, sobretudo, pela análise qualitativa, o que reforça a argumentação é justamente por partir de dois grupos de *stakeholders* que têm conhecimento profundo de causa, os funcionários e clientes.

5.2. Propriedades que aderiram ao programa Soja Plus: a formação do Cubo Tridimensional de Performance Social de Carroll (1979)

Em relação a primeira dimensão analisada pelos *stakeholders*, a categoria de RSE das unidades produtivas de soja que implementaram o programa Soja Plus não apresentou maiores surpresas em relação ao pensamento dos críticos que têm certa oposição ao modelo de RSE. De maneira bem definida, as categorias econômica e legal foram consideradas como essenciais em termos de responsabilidade.

A categoria econômica na concepção dos fornecedores, clientes e comunidade, se configura como preferencial pelas empresas como objetivo a ser alcançado diante das preferências de RSE, como explica a pirâmide de responsabilidade de Carroll (1991). A dispersão em torno das respostas foi muito baixa neste aspecto, há um consenso considerável de que a saúde econômica e financeira das empresas é essencial para a manutenção dos empregos, para a expansão dos negócios, a qualidade dos dados quantitativos foi consolidada por meio das observações e entrevistas concedidas pelos *stakeholders* representados pelos grupos específicos.

Da mesma forma, o modo como a categoria legal foi avaliada, permite estabelecer e ratificar o binômio econômico-legal. Isso significa que as duas categorias de RSE são fundamentais para o correto funcionamento e desempenho das propriedades em questão, e, além disso, foi detectado que as empresas obedecem ao rigor das legislações que amparam o segmento. Três grupos de *stakeholders*, dois internos (funcionários e gestores) e um externo (governo), perceberam a categoria legal como foco de RSE.

Já em relação á dimensão de comportamentos e respostas, novamente pelas características peculiares da atividade, as respostas dadas pelos *stakeholders* se demonstraram imprecisas e cercadas de dúvidas. Em um depoimento, o representante do *stakeholder*

governo afirmou que devido as empresas apresentarem como perfil gerencial e administrativo uma natureza familiar, já que em suas estruturas corporativas não existe escala hierárquica profissionalizada, as informações quanto à tomada de decisão, os conflitos existentes com a sociedade, ou outro público específico, são obscuras e de difícil acesso, o que torna complicado definir um perfil de comportamento e como as respostas são dadas diante de situações desenhadas principalmente por conflitos e imbrólios.

Mas, pela pesquisa executada, tanto no seu aspecto quantitativo como pela abordagem qualitativa, os *stakeholders* se dividiram em suas opiniões, para dois deles, gestores e comunidade, as empresas são caracterizadas pelo comportamento reativo. Surpreendeu, os gestores entenderem que as propriedades são dotadas pelo modo de reagir perante uma situação. Ao averiguar tal fato, o pesquisador constatou que a atitude ocorre em situações onde instituições responsáveis por fiscalizar condições trabalhistas e ambientais detectam alguma irregularidade já consumada, ou em potencial situação.

Outros dois *stakeholders* compreenderam que as empresas adotam uma postura de comportamento direcionada pelas características acomodativas. E que realmente, pelas estratégias que são adotadas frente às situações de conflito, ou pela probabilidade em acontecer, as empresas cumprem o que é estritamente necessário para que seja evitado. Também não é bem definida a existência de projetos e/ou ações sociais como instrumentos de mediação para reclamações, ou como uma postura em antecipar a possíveis problemas em relação à comunidade.

Por fim, as ações e programas de RSE como objetivo das empresas foram contextualizados pelos *stakeholders* de caráter diversificado. As questões apresentadas para avaliar cada uma das ações apresentaram uma escala de concordância alta, o que implica em afirmar que os procedimentos adotados para o correto desempenho das ações, apresenta adequada estratégia o que se reflete no desempenho produtivo da soja. Duas ações foram bem avaliadas pelos *stakeholders*, o consumo, principalmente quanto ao atendimento ao cliente e adoção das corretas normas técnicas da soja, isso pelo crivo da comunidade e do governo, e, a segurança do produto, que de acordo com os funcionários e clientes, as empresas praticam todas as ações necessárias, de tal modo que se configurou como objetivo de RSE.

A pesquisa permitiu definir que as unidades produtivas que adotaram o programa Soja Plus, na percepção dos *stakeholders*, apresentam como objetivo de RSE, as seguintes dimensões: categoria econômica, um comportamento e respostas com perfil acomodativo, e ações e programas voltados à segurança do produto.

5.3. Análise comparativa entre as propriedades que não adotaram o programa Soja Plus e as que adotaram: um enfoque do modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979)

No intuito de compreender e verificar, o programa Soja Plus como estratégia de sustentabilidade da atividade sojicultora, bem como sua compatibilidade diante das diretrizes de RSE sob a perspectiva do modelo de Carroll (1979), foi estabelecida uma proposta analítica e comparativa entre as propriedades que decidiram empregar o programa Soja Plus, face aquelas que optaram por não aderir ao referido programa de gestão e responsabilidade na produção da soja. Para isso, a análise comparativa foi desenvolvida separadamente por dimensão de RSE, de forma a obter as devidas considerações e responder à premissa estabelecida neste estudo, de que as propriedades que adotaram o programa Soja Plus são mais sustentáveis, com foco nas políticas de RSE, tendo o modelo de Carroll como referência.

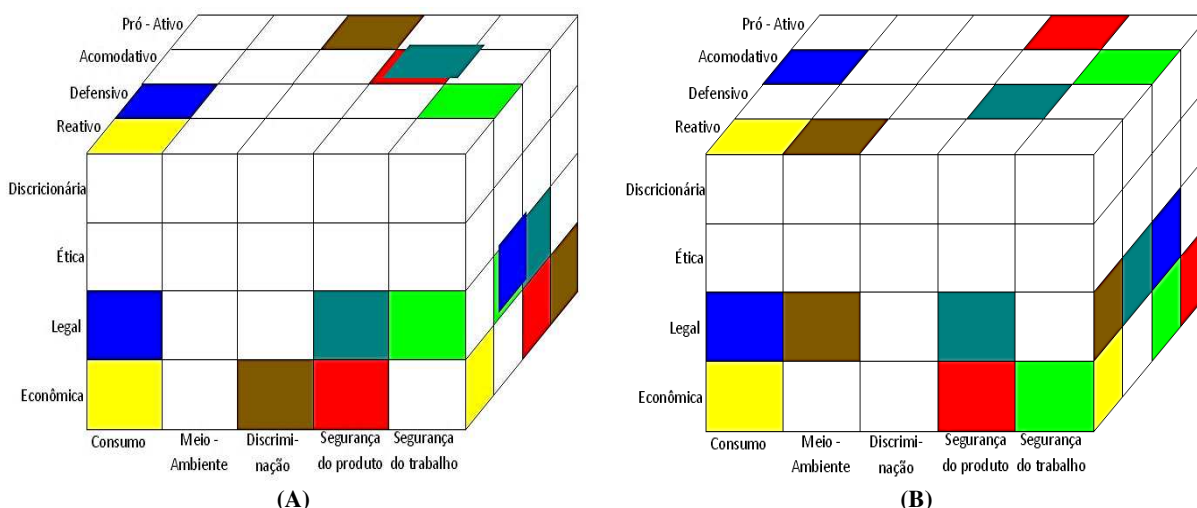


Figura 2 - Cubo Tridimensional das propriedades que NÃO aderiram ao Programa Soja Plus (A); e das propriedades que aderiram ao Programa Soja Plus (B)
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Legenda:

■ Cliente	■ Funcionário
■ Comunidade	■ Gestor
■ Fornecedor	■ Governo

De forma a contextualizar essa análise comparativa, a Figura 2 apresenta os cubos tridimensionais de performance social de Carroll (1979), representados pelos dois grupos de produtores de soja da região sudeste de Mato Grosso, que caracterizou as percepções dos *stakeholders* envolvidos com as duas propriedades que não aderiram ao programa Soja Plus (A), as unidades produtivas Alto Alegre e Kaiser; e as percepções daquelas propriedades que adotaram o programa Soja Plus (B), propriedades Argemira e Guarita.

Os respectivos cubos apresentaram um perfil muito próximo quando as percepções de seus *stakeholders* são colocadas lado a lado, diante das decisões de RSE das unidades produtivas de soja da região sudeste de Mato Grosso. Duas constatações são claramente reveladas: a primeira aponta que com exceção dos gestores, os demais grupos de *stakeholders* apresentaram um grau de semelhança muito forte em relação às suas percepções diante das respectivas dimensões e variáveis; a segunda constatação que também ficou consideravelmente evidente, é que a dimensão comportamento e respostas foi a única que apresentou heterogeneidade de olhares e percepções, do ponto de vista de todos *stakeholders* envolvidos na pesquisa.

6. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

Este estudo apresentou a adoção de práticas de RSE como uma iniciativa aprovada, que se constitui numa forma de gestão das empresas que implica na sua colaboração com a sociedade, incorporando suas preocupações como parte de sua estratégia de negócios com total transparência. Além de tudo isso, a PSC com práticas de RSE remete à boa governança da organização, a uma gestão ética e sustentável de forma a assumir voluntariamente a gestão de seus impactos sociais, ambientais e econômicos produzidos na sociedade.

Partindo desta situação, o aperfeiçoamento e evolução das teorias que envolvem a PSC e a RSE demonstram a necessidade de esclarecer alguns pontos pertinentes a alguns casos específicos, sobretudo, quando da adoção das práticas de RSE por parte das empresas, e no caso específico da sojicultura, como inserir programas e projetos sociais direcionados aos seus colaboradores e comunidades próximas.

O agronegócio da soja, assim como outras commodities agropecuárias, se destaca por pouco aplicar as referidas práticas de RSE em se tratando de sua PSC, em contraste às repercussões negativas do setor que aumentam a cada ano. Como resposta às constantes críticas e com o propósito de melhorar a imagem de seu negócio, foi lançado em Mato Grosso um programa de gestão socioambiental, o Soja Plus. A adoção do programa pelos produtores de soja no estado de Mato Grosso não foi abrangente, muitos ainda o encaram com desconfiança.

A primeira conclusão relevante constatada neste estudo se revelou da seguinte forma: embora o modelo de Carroll (1979) tenha sido aplicado e desenvolvido em dois grupos de unidades produtivas de soja aparentemente distintas, pois, duas adotaram um programa de gestão e responsabilidade socioambiental e as outras duas não se utilizaram do mesmo programa, pela percepção dos *stakeholders* todas são extremamente semelhantes quanto aos seus procedimentos administrativos, gerenciais, produtivos, sociais, ambientais, políticos, institucionais, e principalmente pelo que foi proposto pelo modelo adotado, suas dimensões e respectivas variáveis de RSE, se diagnosticaram espelho umas das outras.

Não existem diferenças nítidas que justifique a adoção de um programa que se propõe como um diferencial de sustentabilidade e proposição de práticas de responsabilidade social por parte das propriedades que adotaram o Soja Plus. Esta consideração é reforçada quando se detectou que o desenvolvimento e implantação de ações e/ou projetos sociais, é de total desconhecimento por quase todos os *stakeholders* envolvidos na pesquisa, com maior ênfase pelos externos, principalmente representados pela comunidade e governo. Quando analisados os resultados relacionados a variável discricionária, percebe-se nitidamente que para as quatro unidades produtivas ficam muito a desejar, o que comprova o desconhecimento e despreparo das empresas para a adoção da RSE.

A falta de transparência conjugada à precária comunicação, também é uma característica comum entre as empresas pesquisadas, situação que contribui para aumentar ainda mais o desconhecimento dos possíveis projetos sociais e demais atitudes adotadas que poderiam vincular a gestão de seus negócios à política de RSE. O distanciamento das empresas diante de seus *stakeholders*, que no caso se refere aos externos, contribui também para que todas as quatro empresas em questão, não sejam reclamadas ou denunciadas por condutas sociais e ambientais negativas. Nenhum *stakeholder* declarou qualquer situação que denotasse problemas trabalhistas, ambientais, econômicos, sociais ou de inter-relacionamento entre as mesmas e os atores envolvidos direta ou indiretamente.

Este cenário dificultou muito uma análise mais tranquila e segura por parte dos *stakeholders* quanto à dimensão comportamento e respostas das referidas propriedades. A turbidez quanto aos procedimentos de transparência, que se traduzem por um canal de comunicação estreito e inalcançável, proporcionam somente aos *stakeholders* internos um melhor entendimento em relação à estrutura comportamental e de responsividade das organizações produtoras de soja. Inclusive o acesso do pesquisador ao seu interior, e a disposição de certas informações, foi cercado de muita desconfiança e receio, sempre com a presença e monitoramento de algum funcionário, mesmo que de longe.

A comunidade e cliente entendem, como público externo, que de fato há uma preocupação obsessiva e permanente das quatro organizações pela variável econômica, quando se trata da dimensão das categorias, que se justifica pela responsabilidade assumida pelas mesmas em honrar compromissos financeiros e comerciais, e perante o pagamento da folha salarial. A observação não participante foi essencial para elucidar que os representantes dessa atividade econômica atendem perfeitamente as constatações elencadas no modelo da pirâmide de responsabilidade de Carroll (1991), priorizando primeiramente as responsabilidades econômicas e em seguida as legais.

Além do foco das práticas de RSE direcionados aos aspectos econômicos e legais, as empresas, sem exceção, se prestam também em atender às certas demandas de seus funcionários e familiares, mas com certo limite. A noção ou compreensão de responsabilidade social, com a adoção de suas práticas visando o benefício do conjunto da sociedade, é muito precária e distorcida.

Mesmo que tenham adotado em suas atividades rotineiras o programa Soja Plus, que tem a finalidade de propor um modelo de gestão sustentável e produção responsável da soja em suas unidades, as propriedades Argemira e Guarita não têm solidificados os princípios da RSE, assim como os *stakeholders* envolvidos com as mesmas. Pode-se concluir que todas as organizações investigadas se orientam para praticar com severidade as variáveis econômica e legal. A ética é abordada muito superficialmente, por meio de regras informais e estabelecidas ao longo do período de convivência entre os colaboradores, às vezes transparece como pactos firmados ao respaldo do senso comum. A variável discricionária que pode ser considerada como o ponto alto de uma organização alicerçada na estratégia de RSE, foi totalmente negligenciada pelas quatro organizações, segundo os *stakeholders*. Os poucos projetos desenvolvidos são propostos internamente e tem como meta melhorar os processos produtivos e de segurança dos funcionários.

O estudo concluiu que o programa Soja Plus acrescenta em disponibilizar determinadas informações pertinentes ao procedimento de produção da soja, e fortalece alguns aspectos quanto à saúde e segurança do trabalhador. Mas não atende aos preceitos da RSE, sobretudo, por não fortalecer os vínculos com os *stakeholders* externos, na verdade existe um sentimento e uma relação de reciprocidade entre as partes, pois não há interesse ou iniciativa por parte da comunidade em estreitar e consolidar a atividade da sojicultora como agente indutor de benefícios e qualidade de vida para a sociedade.

Outro ponto conclusivo que foi estabelecido por meio das percepções e análise dos *stakeholders*, coloca a segurança do produto como prioridade de RSE por parte das organizações em estudo de RSE, sob a perspectiva do modelo de performance de Carroll (1979). De fato há uma preocupação criteriosa para que a produção do grão siga todas as normas técnicas e de qualidade, critério bastante exigido pelos clientes.

O uso do modelo tridimensional de performance social de Carroll (1979) nas organizações elencadas neste estudo, permitiu responder ao problema de pesquisa que foi estipulado, e de também contribuiu para que novas investigações sejam desenvolvidas com a finalidade de aprimorar o modelo e a prática de RSE, especificamente na cadeia produtiva da soja. Primeiramente, foi concluído que as quatro organizações sojicultoras são extremamente semelhantes quanto às suas ações de RSE, logo, as mesmas possuem os mesmos níveis de PSC quanto às práticas de RSE na produção da soja, o que não credencia aquelas que adotaram o programa Soja Plus com maior aplicação das práticas de RSE.

Outra conclusão relevante e diagnosticada nesta pesquisa confirma que também as quatro organizações produtoras de soja, definitivamente, não possuem foco em RSE. É imediato que todas compreendam adequadamente os critérios, estratégias e políticas que integram a responsabilidade social em suas atividades. Em uma de suas linhas temáticas o programa Soja Plus ressalta o foco para a responsabilidade social, mas na verdade em nenhum momento foi visualizado, identificado e, sobretudo, praticado os fundamentos da RSE.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALTMAN, J.A; PETKUS, E. Toward a Stakeholder-Based Policy Process: An Application of the Social Marketing Perspective to Environmental Policy Development, *Policy Sciences*, 27: 37-51. 1994
- BALSAN, R. Impactos decorrentes da modernização da agricultura brasileira. CAMPO-

- BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BORGER, F. G. Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04022002-105347/>>. Acesso em: 2014-08-05.
- CAMPBELL, A. Stakeholders: the case in favour. *Long Range Planning*, 30(3), 446-449. 1997
- CARROLL, A. B; SHABANA, K. M. The business cases for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *Int J Manage Rev*. 2010; 12:85–105. Disponível em: https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=1156_1307550372.pdf&type=subsite. Acesso em: 07 out. 2014.
- _____. Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*. September 1999, 38(3), p268.
- DAHLSTRUD, A. How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2008, Vol. 15, Issue 1, pp. 1-13. Disponível em: <http://kantakji.com/media/3452/z113.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2015.
- EGBELEKE, A. A. From Carroll’s pyramid to Elkington TBL: a move towards integrated impact assessment driven corporate responsibility and sustainability performance reporting system. *International Journal of Business, Management & Research (IJBMR) ISSN 2249-6920 Vol. 3, 93-104, 2013*. Disponível em: <http://paper.researchbib.com/view/paper/9103>. Acesso em: 07 set 2016.
- ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, Edição de inverno, pp 90-100, 1997.
- FREEMAN, R. E., WICKS, A. C., PARMAR, B. Stakeholder theory and “The corporate objective revisited”. *Organization Science*, 15 (3), 364-369, 2004.
- FREEMAN, R. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
- GIDDENS A. As consequências da modernidade. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: Editora UNESP; 1991.
- KRUGLIANSKAS, I; ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A. Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio. São Paulo: Atlas, 245 p., 2009.
- LEE, M. D. P. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews* , v. 10, n. 1, p. 53-73, 2008.
- LINDGREEN, A; SWAEN, V; MAON, F. Designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, v. 87, p. 71-89, 2009.
- MACÊDO, N. M. M. N. Diagnóstico das percepções de Responsabilidade Social Empresarial a partir do Modelo Tridimensional de Performance Social: o caso de uma empresa do setor têxtil. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba Centro de Tecnologia, 2010. Disponível em: <http://tede.biblioteca.ufpb.br/bitstream/tede/5280/1/arquivototal.pdf>. Acesso em: 28 out. 2014.
- MAIGNAN, I; FERRELL, O. C. Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *The Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1). 2004
- MARREWIJK, M. V; WERRE, M. Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, v.44, p.107-119, 2003.

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

MATTEN, D; MOON, J. Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review* 33(2), 404–424, 2008.

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

PARMAR, B. L; FREEMAN, R. E; HARRISON, J. S; WICKS, A. C; PURNELL, P; COLLE, S. Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4, 403–445, 2010. Disponível em: http://library.uniteddiversity.coop/Cooperatives/Multi-Stakeholder_Co-ops/Stakeholder%20Theory_%20The%20State%20of%20the%20Art.pdf. Acesso em: 01 ago 2014.

PAYNE, S. L; CALTON, J. M. Exploring Research Potentials and Applications for Multistakeholder Learning Dialogues. *Journal of Business Ethics*, 2004, Vol. 55, p. 71–78. 2004

PIGNATI, W. A. Os riscos, agravos e vigilância em saúde no espaço de desenvolvimento do agronegócio no Mato Grosso. Tese (Doutorado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz/FIOCRUZ, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://teses.icict.fiocruz.br/cgi-bin/wxis1660.exe/lildbi/iah/>. Acesso em: 27 ago 2016.

SAIKKU, L; SOIMAKALLIO, S; PINGOUD, K. Attributing land-use change carbon emissions to exported biomass. *Environmental Impact Assessment Review*. v. 37, p. 47-54, 2012. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0195925512000339>. Acesso em: 17 jul. 2016.

SCHWENK, L. M. Transformações decorrentes do processo de expansão da soja em Mato Grosso: algumas reflexões no contexto ambiental, econômico e social. *Revista Mato-Grossense de Geografia*, Universidade Federal de Mato Grosso. Dep. Geografia n. 16 - p. 61 – 88, 2013.

SILVA, J. S. V; ABDON, M. M; SILVA, M. P; ROMERO, H. R. Levantamento do desmatamento no Pantanal Brasileiro até 1990/91. *Pesquisa Agropecuária Brasileira*, Brasília, v.33, Número Especial, p.1739-1745, out. 1998. Disponível em: <https://seer.sct.embrapa.br/index.php/pab/article/view/5048/7208>. Acesso em: 10 out 2014.

SOLOMON, R. c. Ethics and excellence: cooperation and integrity in business. Oxford: Oxford University Press, 1993.

SOJA PLUS - Programa de Gestão Econômica, Social e Ambiental da soja brasileira. Soja Plus, 2014. Disponível em: <<http://www.sojaplus.com.br>>. Acesso em: 26 jul. 2016.

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

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

WADDOCK, S; BODWELL, C. Managing responsibility: what can be learned from the quality movement? *California Management Review*, v. 47, n. 1, p. 25-37, 2004.