

ALEXANDRE DE SÁ OLIVEIRA

**PERSPECTIVAS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
NA BUNGE ALIMENTOS**

FLORIANÓPOLIS – SC

2008

CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES
LINHA DE PESQUISA: GESTÃO PÚBLICA, TERCEIRO SETOR E
RESPONSABILIDADE SOCIAL

ALEXANDRE DE SÁ OLIVEIRA

PERSPECTIVAS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
NA BUNGE ALIMENTOS

Dissertação apresentada no Programa de Mestrado Profissional em Administração da ESAG/UDESC, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Francisco G. Heidemann, PhD

FLORIANÓPOLIS – SC

2008

ALEXANDRE DE SÁ OLIVEIRA

**PERSPECTIVAS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA
BUNGE ALIMENTOS**

Trabalho aprovado como requisito para obtenção do grau de Mestre, no curso de Pós-Graduação em Administração, linha de pesquisa: Gestão Pública, Terceiro Setor e Responsabilidade Social da ESAG/UDESC.

Banca Examinadora

Orientador:

Prof. Francisco Gabriel Heidemann, PhD.
UDESC/ESAG

Membros:

Prof^a. Simone Ghisi Feuerschütte, Dra.
Instituição: UDESC/ESAG

Prof^a. Anete Alberton, Dra.
Instituição: UNIVALI

**Florianópolis - SC
2008**

Este trabalho é dedicado aos meus pais, por me concederem a oportunidade da vida física e pela herança moral; à minha esposa, Patrícia, pela compreensão e apoio aos meus ideais; e a Carlos Gonzáles Bernardo Pecotche, por oferecer-me o renascer espiritual.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à sabedoria universal, manifesta nos processos da natureza, especialmente aos fragmentos que me inspiram a uma ética superior; aos Professores Simone Ghisi Feuerschütte e Francisco Heidemann e à BUNGE Brasil, por ter permitido a realização desta pesquisa, demonstrando sua convicção quanto aos valores impregnados em suas práticas.

[...] a belleza, en todas las formas en que es concebida por el espíritu, no cumpliría la función más acabada de la ética, en su acepción más completa, si no existieran en el hombre las inestimables prerrogativas que le ofrece el hecho de ser apto para todo cambio y transformación psicológica.

(da sabedoria Logosófica)

RESUMO

A presente pesquisa teve como motivação os conteúdos ministrados no programa de mestrado da Universidade do Estado de Santa Catarina, mais precisamente aqueles referentes à linha de pesquisa a qual a mesma oferece aderência, qual seja, *Gestão Pública, Terceiro Setor e Responsabilidade Social*. A busca de estratégias que estimulem ou induzam a uma cidadania mais ativa e interessada nas questões políticas em seu cotidiano foi a perspectiva orientadora do presente estudo. Para responder à pergunta “*que fundamentos orientam a prática da responsabilidade social corporativa na Bunge Alimentos?*” estabeleceu-se como objetivo geral da pesquisa: “*conhecer a visão de responsabilidade social corporativa da Bunge Alimentos*”. A partir da realização de uma pesquisa de natureza qualitativa, com delineamento de estudo de caso envolvendo os gestores da organização e da Fundação Bunge, concluiu-se que as práticas de responsabilidade social na referida organização fundamentam-se também em aspectos subjetivos do seu funcionamento interno – uma visão de dentro para fora da empresa – e não apenas a partir de pressões do ambiente, conforme constatações predominantes na literatura sobre o assunto.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade Social. Ética dos Negócios. Valores.

ABSTRACT

Subjects presented in the Master Degree Program of Santa Catarina State University (UDESC) motivated this research, more precisely those referring to Public Management, Third Sector and Social Responsibility. The search for strategies that stimulate for or induce to an active and interested citizenship on political issues presented in ordinary people day-by-day lives, was a main perspective to the present study. To answer the question “*Which principles orientate Bunge Alimentos for CSR practices?*”, it was set as a research general objective “*knowing Bunge Alimentos Corporate Social Responsibility vision*”. Through a qualitative research based on a case study involving Bunge and Fundação Bunge’s managers, it was concluded that its Corporate Social Responsibility practices are based also in internal subjective aspects – an inside-out vision – and not only as an outside environment pressures consequence, as presented in the dominant literature.

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility. Business Ethics. Values.

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	9
1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 ORGANIZAÇÕES E STAKEHOLDERS.....	14
2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL: INTRODUÇÃO AO TEMA.....	16
2.2.1 Dilemas da Responsabilidade Social.....	17
2.2.2 Conceitos de Responsabilidade Social e perspectivas diversas.....	18
2.2.3 Histórico da Responsabilidade Social.....	23
2.2.4 Responsabilidade Social como estratégia organizacional.....	26
2.3 ÉTICA DOS NEGÓCIOS: AMPLIANDO A ABORDAGEM DA RSC.....	30
2.3.1 Ética dos Negócios como ética da responsabilidade.....	32
2.3.2 Ética dos Negócios e o princípio da humanidade.....	34
2.3.3 Ética dos negócios como geradora de uma moral convencional.....	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	41
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA REALIDADE ESTUDADA.....	41
4.2 ANÁLISE DOS DADOS: A RESPONSABILIDADE SOCIAL NA BUNGE ALIMENTOS.....	50
1 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	58
REFERÊNCIAS.....	60
ANEXOS.....	64
ANEXO 01: PREPARAÇÃO E PERGUNTAS.....	65

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A exemplo de tantos outros fenômenos sociais, a aproximação ao fenômeno da Responsabilidade Social poderia se dar a partir de perspectivas diversas: econômica, política, social ou ambiental, em que pese estarem todas estas dimensões interligadas, influenciando e sendo influenciadas, umas às outras.

A motivação para realização da presente pesquisa nasceu da inquietude quanto à apatia política demonstrada por uma significativa parcela da sociedade brasileira, mais especificamente no que tange à sua participação na discussão e acompanhamento das ações do Estado. Esta atitude, ainda que compreensível, é paradoxal à democracia política defendida por diversas instituições.

Uma possível causa para tal conduta poderia estar na falta de estímulos à participação social por parte do próprio Estado, como também pela falta de oportunidades para o exercício de outras dimensões humanas em seu cotidiano. A participação da população no processo social costuma acontecer apenas nos momentos para a escolha de representantes nas eleições para os diversos níveis da Administração Pública. Para fomentá-la em outros níveis, poder-se-ia intencionalmente estimular os indivíduos a se integrarem em práticas organizacionais que ultrapassassem a dimensão econômica em suas atividades profissionais, despertando o cidadão interessado e ativo politicamente, latente em cada ser humano.

A Responsabilidade Social empresarial, considerada um importante instrumento de co-produção do bem público e uma das colunas de sustentação de um Novo Serviço Público, ao ser praticada por organizações, pode vir a ser um espaço de participação social, associando à sua realidade dimensões antes estranhas às suas atividades fins, alcançando resultados cuja amplitude é ainda matéria de estudos.

O estímulo ou a indução a uma cidadania ativa e participativa, como um subproduto da prática da Responsabilidade Social Corporativa ou Empresarial, foi o grande motivador para a presente pesquisa, sabendo-se da influência que as organizações, especialmente as de médio e grande porte, como a Bunge Alimentos,

têm sobre os públicos que com elas se relacionam, conhecidos hoje como *stakeholders* (colaboradores, fornecedores, clientes, comunidade, dentre outros).

O debate em torno das práticas de Responsabilidade Social empresarial é sempre polemizado quanto aos reais propósitos das organizações em desenvolver ações voltadas a comunidades em seu entorno, participar de projetos sociais, práticas de filantropia, assistência social ou mesmo promoção do bem-estar de seus colaboradores. Há uma tendência de se pensar que a Responsabilidade Social é um processo de resposta das organizações ao mercado, ou seja, com a principal intenção de buscar um retorno concreto que melhore cada vez mais o desempenho econômico da empresa, conforme afirmam Porter e Kramer (2006).

A despeito desta perspectiva instrumental de análise do fenômeno, acredita-se que as práticas de responsabilidade social podem servir a outras dimensões, de caráter substantivo, originárias da própria visão dos seus gestores ou dos valores cultivados na organização. Ou seja, entende-se que as organizações empresariais, ao desenvolver ações de responsabilidade social, não estejam apenas respondendo aos requisitos e demandas racionais do mercado e fazendo das mesmas “moedas de troca” para a lucratividade. Em nosso ponto de vista, além dessa intenção, as práticas organizacionais de responsabilidade social podem, ao mesmo tempo, advir e gerar novos valores para o desenvolvimento social e a consciência da participação democrática na sociedade.

Assim, a intenção de identificar, nas práticas de Responsabilidade Social Corporativa, as perspectivas que orientam uma organização empresarial como a Bunge Alimentos, buscam responder à dúvida se essa prática obedeceria apenas a pressões do ambiente externo e se ultrapassam essa visão, vislumbrando seus reflexos em seus *stakeholders*.

Buscando, então, refletir sobre essas questões em um contexto real, e considerando a realidade organizacional como um espaço potencial para o cultivo de valores políticos essenciais que despertem seus membros para a cidadania ativa e consciente, configurou-se a seguinte questão de pesquisa: **“Que fundamentos orientam a prática da Responsabilidade Social Corporativa na Bunge Alimentos?”**.

Para responder à pergunta formulada, foram estabelecidos os objetivos apresentados no tópico a seguir.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa foi *analisar os fundamentos que orientam as práticas de Responsabilidade Social Corporativa na Bunge Alimentos*. Já como objetivos específicos, foram estabelecidos:

- a) Apresentar conceitos, teorias e as principais idéias que sustentam o debate sobre a prática da Responsabilidade Social Corporativa na literatura contemporânea;
- b) descrever as práticas de Responsabilidade Social Corporativa na Bunge Alimentos;
- c) identificar princípios e conceitos norteadores das práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas na Bunge Alimentos, à luz dos fundamentos presentes na literatura utilizada.

1.3 JUSTIFICATIVA

Considerando a importante relação existente entre os indivíduos e as organizações, notadamente as de trabalho, observa-se nessa intensa, e às vezes longa, interação uma nítida influência da cultura organizacional, seus valores, suas práticas, nos hábitos e visão de mundo dos indivíduos que com ela se relacionam.

Conhecer sob que perspectivas uma organização se orienta para a prática da Responsabilidade Social, reveste-se de grande importância, considerando a influência que a mesma exerce sobre os indivíduos, positiva e negativamente, conforme apresentado por Hall (2004) no início de sua obra.

Assim, com base nos fundamentos teóricos pesquisados, buscou-se identificar elementos que norteiam a Bunge Alimentos na prática da Responsabilidade Social, com o propósito de conhecer sua orientação, o que contribuirá, não só para uma reflexão quanto à sua prática, como permitirá identificar pressupostos da responsabilidade social presentes em suas relações intra e inter-organizacionais, justificando-se o esforço, como dito, pela influência das organizações, principalmente aquelas de grande porte, na vida social, econômica e política de seus *stakeholders*.

Justifica-se a presente pesquisa pela possibilidade de, a partir dos elementos identificados, oferecer-se à organização a oportunidade para uma reflexão ainda por ser realizada e potencialmente de grande alcance social, além dos hoje obtidos.

Para o pesquisador e para a Universidade com a qual tem ligação o presente trabalho, justifica-se sua execução na medida em que poderá contribuir para uma visão das possíveis consequências subjacentes à prática organizacional da Responsabilidade Social Corporativa, estimulando a realização de trabalhos complementares.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, distribuídos da seguinte forma: o primeiro capítulo refere-se à introdução do trabalho, seus objetivos, justificativa e limitações.

O segundo à revisão da literatura sobre os aspectos conceituais, onde tratou-se de temas como: Organizações, Responsabilidade Social Corporativa e Ética dos Negócios.

O terceiro capítulo trata da metodologia da pesquisa: a tipologia, estratégia, instrumentos e técnicas de coleta, tratamento e análise dos dados.

O quarto capítulo refere-se à apresentação, análise e interpretação dos dados obtidos durante a pesquisa, assim como sua associação aos objetivos da mesma.

No quinto e último capítulo são feitas considerações finais a respeito da pesquisa e as recomendações para futuros trabalhos.

1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Considera-se como limitação da presente pesquisa o número de entrevistas realizadas, de forma intencional, uma vez que ao par de limitar a visão institucional sobre as práticas de Responsabilidade Social da empresa, permitiram conhecer parte de sua realidade e evolução, oferecendo material suficiente para o confronto com a literatura pesquisada sobre o tema, atendendo aos objetivos da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar conceitos que sustentaram o desenvolvimento da presente pesquisa. Nele são abordados os temas: Organizações, Responsabilidade Social Corporativa e a Ética dos Negócios.

2.1 ORGANIZAÇÕES E *STAKEHOLDERS*

Em seu livro “Organizações: estruturas, processos e resultados”, o autor Richard Hall (2004) dá início ao capítulo um, perguntando: “Por que estudar as organizações”? Em seu esforço didático-pedagógico para respondê-la, apresenta duas respostas possíveis e válidas, em sua opinião. A primeira refere-se ao papel que estas representam na sociedade contemporânea. Estão à nossa volta: nascemos nelas e, normalmente, morremos nelas. Durante toda a vida as mesmas têm presença constante nas mais elementares das atividades.

Ao se observar, constata-se que as grandes transformações sociais da história ocorreram em, ou a partir de, organizações. A ascensão do Império Romano, a disseminação do cristianismo, o crescimento, o desenvolvimento e as mudanças do capitalismo, assim como do socialismo, foram realizados por meio de organizações.

Já se teria, assim, reunido-se suficientes evidências que justificariam o estudo e análise das organizações. Mas aproveitando-se a reflexão de Hall, apresenta-se a segunda possível resposta à pergunta colocada no início do citado texto: estuda-se as organizações porque “[...] são dotadas de capacidade para fazer um grande bem ou um grande mal” (HALL, 2004, p.3). Assim, estudam-se as organizações porque produzem impactos na sociedade, nem sempre benignos, às vezes intencionalmente, outras não.

As organizações são, em sua grande maioria, instrumentos criados para se atingir fins específicos. Percebe-se que isso, inclusive, está coerente com a origem do termo *organização*, que deriva do grego *organon*: uma ferramenta ou instrumento (MORGAN, 1996, p. 24). Assim, conceitos como tarefas, metas, propósitos e objetivos, são virtualmente organizacionais. Desde as primeiras organizações formais que se tem notícia, como as que construíram pirâmides, impérios, igrejas e armadas, a visão instrumental, ou funcional, esteve presente, qual seja, a utilização

de sistemas sociais visando um determinado fim. Essa instrumentalidade, ou funcionalidade, fica ainda mais evidente a partir da invenção e proliferação das máquinas, particularmente durante a Revolução Industrial na Europa e Estados Unidos, quando os conceitos de organização realmente se tornaram mecanizados.

Entretanto, em que pese a constatação da utilização instrumental das organizações, conforme mencionado por Hall, estas podem impactar de formas diversas e com intensidades variadas, a vida de toda a sociedade.

Considerando-se o impacto real e decisivo das organizações na vida social e individual, observa-se um grande empenho por parte de pesquisadores, administradores, enfim, profissionais de todos os tipos e estágios, no sentido de melhor entender estes sistemas sociais, visando mitigar seus impactos indesejados, potencializar os benéficos, e este trabalho propõe-se a contribuir com essa jornada.

Em seu livro "*Stakeholders of The Organizational Mind*", Ian Mitroff (1983), alerta para a necessidade do surgimento de teóricos e praticantes do futuro, qual sejam, aqueles capazes de lidar com a complexidade das organizações contemporâneas. Afirma que os estudiosos e gestores das organizações do futuro deverão estar aptos a conceber uma nova teoria das organizações. Tornaram-se tão complexas que necessita-se de uma perspectiva que permita compreender essa complexidade e fazer com que tenha sentido.

Mitroff (1983) afirma que estudiosos das organizações, em particular aqueles os quais chama de "gestores reflexivos", deveriam buscar uma nova abordagem, por diversas razões, dentre elas a própria complexidade das organizações. Chama a atenção para as crescentes forças que impactam a vida das organizações, sendo que muitas delas não estão sob seu controle. Chama essas forças de "*Stakeholders*" em contraste ao termo mais limitado, os *Stockholders*.

Stakeholders são todos aqueles grupos, partidos, atores, internos e externos às corporações, os quais mantêm um interesse em relação às mesmas. Isto é, *stakeholders* são todas as partes as quais afetam ou são afetadas pelas ações, comportamentos e políticas das corporações:

[...] compreendem tipicamente um grupo maior do que aquele conhecido como *stockholders*. *Stockholders* representam apenas um dos diversos grupos sobre os quais impactam as modernas organizações, instituições, e cada vez mais devem ser levados em conta para sua manutenção, sobrevivência, assumindo o controle do seu destino (MITROFF, 1983, p. 4, tradução nossa)

Assim, ao associar-se a definição de *Stakeholders*, tem-se uma clara idéia sobre a necessidade de uma abordagem contemporânea sobre as organizações, ao considerar-se a influência que o ambiente e seus vários públicos têm sobre a vida das organizações e estas sobre o seu meio ambiente.

No item a seguir, serão abordadas, longitudinalmente, concepções visando oferecer uma base conceitual para a responsabilidade social, ao associar-se as ações de uma organização à intencionalidade que ultrapassa seu fim instrumental, qual seja, a prática do bem comum ou do interesse público.

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL: INTRODUÇÃO AO TEMA

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC), ou Empresarial, é um fenômeno que diz respeito ao desenvolvimento social e cultural dos negócios nas corporações. Se analisarmos de diversas perspectivas, a RSC vai de encontro à idéia de empresa privada e livre. Durante muito tempo, a idéia de empreender uma atividade privada pressupunha plena liberdade, não se devendo a ninguém, qualquer satisfação quanto às suas práticas, não necessitando ser transparente junto à sociedade, exceto em questões tributárias.

Na era dourada, o Neoliberalismo deu às corporações liberdade excessiva na busca de aumentar os ganhos dos *shareholders*, a expensas dos demais *stakeholders*. Em um ambiente de completa desregulamentação e privatização de vários setores da economia, em um verdadeiro *ethos* democrático, a primeira responsabilidade de um governo é promover o bem estar social de todas as camadas da população. Apesar da intenção final do Liberalismo clássico inglês, de Smith a Bentham, de Ricardo a Stuart Mill, em se obter o bem comum a partir da mão invisível de milhares de pequenos negócios, industrialistas corromperam conceitos e governos, formando enormes *trusts*, enriquecendo-os a expensas de todos os outros *stakeholders*, de acordo com CAVANAGH e McGOVERN (1988).

Os autores defendem que ambições políticas e a corrupção minaram gradualmente o breve desejo governamental de exercer sua responsabilidade e agir como um agente regulador dos excessos do sistema do mercado, e nos movemos gradualmente para a chamada globalização pós-moderna. Dessa forma, muitas

peessoas sofrem numa operação com a qual, muitas vezes, as corporações ganham e os demais perdem. Essas potências econômicas estão sempre se reinventando através de fusões e aquisições, em práticas quase diárias. Assim foi com as grandes *trusts* do século dezanove ou com os monopólios da era mercantilista, as quais ditaram as agendas governamentais em todo o mundo.

Para Cavanagh e McGovern (1988), o fato é que as organizações não podem evitar sua responsabilidade social, uma vez que suas atividades causam um impacto tridimensional – econômico, social e ambiental na sociedade. Sua grande influência política fez com que governos abandonassem suas responsabilidades sociais, levando a um resultado perverso nas três dimensões.

2.2.1 Dilemas da Responsabilidade Social

O Estado tem alguma responsabilidade pelo bem comum de seus cidadãos. Provê a defesa nacional e a proteção policial. Propõe leis para proteger os direitos humanos. Espera-se que disponibilize certos serviços, como coleta de lixo, rodovias, estacionamento e biblioteca. Mas até onde deve ir a responsabilidade do governo é uma questão a ser discutida. As corporações passaram a ser objeto de novas regulamentações. Quanto menos o Estado precisar intervir, melhor. Mas isso depende de que os seus membros ajam eticamente e respeitem uns aos outros. Atitudes éticas e responsabilidade social por parte das corporações acarretarão uma diminuição na necessidade de participação do Estado.

Mas, “[...] em qual extensão deveria uma organização empresarial aceitar, ou ser obrigada a agir com responsabilidade social?”, perguntam Cavanagh e McGovern (1998). Se tentarmos resolver todas as divergências teóricas em torno dessa questão, verificar-se-á que se trata de uma questão controversa. Afirmam que alguns questionam se as corporações poderiam ser consideradas como as pessoas, em algum sentido real, para que a ética possa aplicar-se a elas. Seria, em sua visão, mais apropriado imputar a responsabilidade social corporativa às pessoas dentro da organização do que à organização em si. Mas falamos das corporações em termos pessoais. Diz-se que planejam uma nova linha de produto, consideram a realocação de uma planta ou despertam para tentativas de bloquear uma ameaça ao poder.

Milton Friedman (1970) levantou uma polêmica questão: “*Should corporations accept the demand of social responsibility?*” Friedman argumenta que não deveriam

aceitá-la, e que aceitar tal responsabilidade seria uma atitude antiética. Segundo sua perspectiva, os executivos de uma organização são empregados dos proprietários da mesma (CAVANAGH e McGOVERN, 1988). Enquanto espera-se que atendam a regras básicas da sociedade, seu propósito e responsabilidade primária é gerar a máxima rentabilidade para os investidores. Para os executivos corporativos, ir além dessa responsabilidade, por exemplo, mantendo preços mais baixos para conter-se a inflação, seria um uso impróprio do dinheiro dos proprietários, transformando-os em agentes públicos, os quais não foram, nem eleitos nem autorizados para isso.

A posição de Friedman, entretanto, é uma compreensão que tem sido desafiada. Espera-se dos gestores corporativos que conduzam bem os negócios e ofereçam o lucro como resultado. A alternativa em ver as corporações como morais e socialmente responsáveis seria tratá-las como mecanismos irresponsáveis, sujeitos ao controle social e governamental, segundo Cavanagh e McGovern (1988). A questão não seria essa, mas quando e em que extensão e profundidade deveriam aceitar tal responsabilidade.

Adiciona-se urgência ao reconhecer que, precisamente em função do grande impacto que as corporações causam, têm mais responsabilidades que os indivíduos. Colocando de uma outra forma, dever-se-ia esperar um alto nível de conduta ética e senso de responsabilidade social das corporações, mais do que dos indivíduos. Eticamente conscientes, os indivíduos podem fazer o bem; corporações orientadas eticamente podem multiplicar o bem. Indivíduos com conduta desviada causam dano à sociedade; corporações causam certamente um dano muito maior.

2.2.2 Conceitos de Responsabilidade Social e perspectivas diversas

O tema responsabilidade social empresarial nasce da preocupação da sociedade com os efeitos sociais e ambientais das atividades das empresas. Com os problemas mais reais, começou-se a exigir novas práticas por parte das organizações. Neste ambiente, os resultados econômicos e financeiros deixam de ser primordiais, alinhando-se a fatores como credibilidade, valores éticos e morais e envolvimento social e ambiental, essenciais para o futuro da empresa.

Embora se entenda a importância da responsabilidade social no ambiente atual, o conceito ainda é ponto de discussão. A grande dificuldade em definir responsabilidade social empresarial se dá pela amplitude do tema. Segundo Melo

Neto e Froes (2001, p.31) “O tema responsabilidade social corporativa é amplo, assim como é o conceito. Da amplitude do tema, surge à complexidade do conceito”. Seguindo o pensamento destes autores, o tema parte desde uma conduta ética, passa por ações comunitárias e pelo bom relacionamento com os funcionários, até ao dinamismo das relações que a empresa possui com os seus diversos públicos.

Portanto, antes de começar a levantar o conceito de responsabilidade social empresarial, cabe primeiro apresentar as diferentes visões sobre o tema.

Segundo Melo Neto e Froes (2001, p.39), a responsabilidade social poderia ser vista como:

- a) Atitude e comportamento empresarial ético e responsável;
- b) um conjunto de valores;
- c) postura estratégica empresarial;
- d) estratégia de relacionamento;
- e) estratégia de marketing institucional;
- f) estratégia de valorização das ações da empresa (agregação de valor);
- g) estratégia de recursos humanos;
- h) estratégia de valorização dos produtos e serviços;
- i) estratégias social de inserção na comunidade;
- j) estratégia social de desenvolvimento da comunidade;
- k) promotora da cidadania individual e coletiva;
- l) exercício da consciência ecológica;
- m) exercício da capacitação profissional; e
- n) estratégia de integração social.

Devido a sua diversidade de visões, o conceito de responsabilidade social não se apresenta de uma única forma. Mesmo sendo um tema que se popularizou recentemente, é possível encontrar na literatura diversos conceitos, dentre eles o que está ligado a uma postura de fazer o bem no ambiente dos negócios.

Para Ashley *et al.* (2002), a responsabilidade social é um compromisso da organização com a sociedade, marcado por atitudes que afetam positivamente a comunidade, agindo de forma pró-ativa e ciente do seu papel dentro da sociedade. Segundo a autora, as organizações assumem obrigações de caráter moral, além das

estabelecidas em lei. Portanto, as atividades da empresa devem atender às expectativas sobre o que é legítimo e correto para seu público interessado.

Na mesma linha de pensamento, Ferrel e Ferrel (*apud* PONTES 2003, p.30) conceituam a responsabilidade social como a “[...] obrigação que a empresa assume com a sociedade. Ser socialmente responsável implica maximizar os efeitos positivos sobre a sociedade e minimizar os negativos.”

Já para Camargo (2001, p.92), responsabilidade social corporativa significa:

[...] estratégias de sustentabilidade a longo prazo das empresas que, em sua lógica de desempenho e lucro, passam a complementar a preocupação com os efeitos sociais e /ou ambientais de suas atividades, com objetivo de contribuir para o bem comum e para a melhora da qualidade de vida das comunidades.

Camargo (2001) também defende a idéia de que as práticas sócio-responsáveis são mais profundas que as previstas em lei, como as obrigações trabalhistas, tributárias, cumprimento de legislações ambientais, entre outras, pois uma empresa responsável socialmente adota e dissemina valores éticos, sociais e ambientais. Para ele, a responsabilidade social se concretiza com a promoção do bem comum e eleva a qualidade de vida de todos.

Alves (2003) define responsabilidade social empresarial como uma nova visão da empresa e do seu papel dentro da sociedade. Para ele, a empresa passa a ser encarada como uma cidadã, um membro fundamental da sociedade dos homens uma entidade social que se relaciona com todos os outros agentes socioeconômicos e assim possui direitos e deveres que vão além das obrigações legais estabelecidas no campo jurídico.

O Instituto Ethos, entidade referência no país na promoção de práticas sócio-responsáveis, entende responsabilidade social empresarial como a gestão baseada em relações éticas e transparentes com todos os públicos com os quais a empresa se relaciona, passando pela elaboração de metas empresarias coerentes com desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

A responsabilidade social empresarial consistiria na “decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar

possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce”. (D’AMBRÓSIO; MELLO, *apud* MELO NETO; FROES, 2005, p.78).

No entanto, Melo Neto e Froes (2005, p.78) destacam que apenas promover o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não significa que a empresa seja socialmente responsável. Apresentam setes vetores da responsabilidade social de uma empresa, apresentados a seguir:

- 1- apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua;
- 2- preservação do meio ambiente;
- 3- investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável;
- 4- comunicação transparente;
- 5- retorno aos acionistas;
- 6- sinergia com os parceiros;
- 7- satisfação dos clientes e/ou consumidores.

Duarte e Dias (1986) também discutem a grande amplitude e diferença na conceituação da responsabilidade social empresarial, no entanto, em sua obra eles destacam três conceitos como os mais aceitos pela doutrina da responsabilidade social (1986, p.56):

- A ampliação do alcance da responsabilidade da empresa, que não mais se limita ao círculo dos acionistas;
- a mudança na natureza das responsabilidades, que ultrapassam o âmbito da prescrição legal, envolvendo também obrigações morais, ditadas pela ética;
- a adequação as demandas sociais, num dado contexto sócio-econômico.

De acordo com Tenório (2004), a literatura atual sugere três interpretações para a responsabilidade social empresarial. A primeira como o cumprimento das obrigações legais e o comprometimento com o desenvolvimento econômico. A segunda demonstra o desenvolvimento da empresa em atividades comunitárias e a

terceira está ligada aos diversos compromissos que a organização possui com sua cadeia produtiva.

Já Melo Neto e Brennand (2004) ressaltam que o conceito de responsabilidade social, apesar de antigo, só ganhou notoriedade recentemente. Para estes autores, conceituar responsabilidade social ainda é uma tarefa difícil ou quase impossível nos dias de hoje. Entretanto, apesar das várias dificuldades como enfoques diversos, abrangência excessiva e falta de delimitação do conceito, eles desenvolveram uma síntese baseado em diversos autores. Segundo os autores, responsabilidade social significa (2004, p.7):

Responsabilidade Social é uma atividade favorável ao desenvolvimento sustentável, à qualidade de vida no trabalho e na sociedade, ao respeito às minorias e aos mais necessitados, à igualdade de oportunidade, à justiça comum e ao fomento da cidadania e respeito aos princípios e valores éticos e morais.

A responsabilidade social empresarial se caracteriza por ampliar o foco da empresa de um mero agente econômico para um agente social, preocupado com problemas que vão além de fatores econômicos. De acordo com De Luca (1998), uma empresa além de produzir riqueza, também deve ser um agente social e assim como qualquer outro componente da sociedade deve prestar contas aos demais, pois cada vez mais está se exigindo respostas aos problemas sócio-econômicos decorrentes do desempenho das empresas.

Observa-se que não existe apenas uma linha de pensamento sobre o conceito de responsabilidade social empresarial, entretanto, nota-se que os autores concordam que a responsabilidade social é uma obrigação que vai muito além do que a legislação estabelece e trata a organização como um dos atores fundamentais na promoção e no desenvolvimento da qualidade de vida da sociedade. Também há uma coerência entre os autores sobre a importância da incorporação de práticas éticas e morais com todos os públicos relacionados ao negócio da empresa, público este chamado de *stakeholder*.

Ao basear-se no ambiente e em seus diversos públicos, a busca de uma conceituação de Responsabilidade Social leva, invariavelmente, à concepção das ações administrativas de uma organização empresarial na perspectiva de estratégias, visando à continuidade do negócio. A seguir, abordar-se-á a prática da Responsabilidade Social nessa perspectiva, na visão de autores contemporâneos.

2.2.3 Histórico da Responsabilidade Social

Tenório (2004) desenvolve o histórico da responsabilidade social empresarial baseado sob duas óticas. A primeira que compreende o início do século XX, até a década de 1950, caracterizado pela sociedade industrial. O segundo período estende-se de 1950 até os dias atuais, incorporado pela sociedade pós-industrial.

A primeira etapa é marcada pela transição da economia agrícola para a industrial, impulsionado por uma crescente evolução tecnológica. Neste período, o liberalismo era a ideologia econômica dominante, que acreditava que a interferência do Estado na economia era um obstáculo. Cabia então ao Estado ser responsável pelas ações sociais. E as empresas deveriam buscar a maximização do lucro, geração de empregos e pagamento de impostos. Este modo de atuação era entendido como função social das empresas. (TENÓRIO, 2004).

Em tal economia só há uma responsabilidade social do capital – usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraude (Friedman *apud* TENÓRIO, 2004)

O liberalismo não estimulava a prática de ações sociais, até era contrária, pois acreditava que caridade não contribuía para desenvolvimento da sociedade. Portanto, a responsabilidade social limitava-se ao filantropismo, praticado principalmente por grandes empresários ou por fundações, como a Ford, a Rockefeller e a Guggenheim. (TENÓRIO, 2004).

A partir do segundo período, o modelo de maximização de lucro e o papel das companhias começaram a ser questionadas pela sociedade. O objetivo de apenas atender aos interesses dos acionistas torna-se insuficiente e, a partir de 1950, surgem os primeiros estudos teóricos sobre responsabilidade social empresarial, segundo Tenório (2004).

Os objetivos das organizações ganharam uma maior amplitude, sendo tarefa da empresa garantir a qualidade de vida, a valorização do ser humano, o respeito ao meio ambiente e a valorização das ações sociais, tanto das empresas quanto dos indivíduos. No entanto, só a partir de 1970 os trabalhos desenvolvidos a respeito deste tema ganharam destaque.

Na visão de Ashley *et al.* (2005), a questão de responsabilidade e ética corporativa ganhou notoriedade em 1919, com o julgamento do caso Dodge *versus* Ford, nos Estados Unidos. Em 1916, Henry Ford presidente e acionista majoritário, decide distribuir parte dos dividendos e investir na capacidade de produção, no aumento de salário e fundo de reserva para a redução esperada de receitas em função do corte nos preços dos carros, alegando objetivos sociais. A suprema Corte de Michigan foi favorável aos Dodges, justificando que as corporações existem para os benefícios de seus acionistas e o dever dos diretores é garantir o lucro.

Ashley também afirma que depois dos eventos da Grande Depressão e da Segunda Guerra Mundial, a idéia de que as empresas deveriam apenas responder aos acionistas recebeu críticas. Segundo Berle e Means (*apud* ASHLEY *et al.* , 2005, p.46) “os acionistas eram passivos proprietários que abdicavam de controle e responsabilidade em favor da diretoria da corporação.”

A discussão sobre responsabilidade social corporativa retorna aos debates públicos em 1953, com o caso A. P. Smith Manufacturing Company *versus* Barlow. Neste caso, a corte foi favorável à doação de recursos à Universidade de Princeton, sendo contrária à vontade dos acionistas. Neste cenário, estabeleceu-se a lei da filantropia, dando o direito à organização para promover o desenvolvimento social. (ASHLEY *et al.*, 2005).

A partir da década de 1960, o tema responsabilidade social corporativa ganha popularidade nos Estados Unidos. Os problemas sócio-econômicos e as transformações sociais preparam o campo para aceitação da idéia. Os movimentos ecologistas, feministas e a defesa das minorias étnicas denunciam a atuação discriminatória das empresas. (DUARTE; DIAS, 1986).

Também nos anos 60, as idéias de responsabilidade social empresarial chegam à Europa Ocidental, oriundas de notícias de jornais e artigos de revistas que levantavam a novidade no meio empresarial americano. A doutrina se difunde nos meios acadêmicos e empresariais, levando entidades a patrocinarem pesquisas na área. (DUARTE; DIAS, 1986).

Em outros países que buscavam a democracia política, as pressões eram crescentes sobre os governos e instituições. Nestes países, a difusão da responsabilidade social nas empresas contou com a ajuda da Igreja e de outras entidades e movimentos atuantes.

Com a retomada da ideologia liberal em 1980, as idéias de responsabilidade social empresarial receberam algumas mudanças, revestindo-se de argumentos a favor do mercado. Dentro deste contexto, o mercado é o principal responsável pela regulação e fiscalização das atividades empresariais. O consumidor poderia fiscalizar também ao boicotar produtos que desrespeitassem os direitos ou poluíssem o meio ambiente. (TENÓRIO, 2004).

No Brasil, a história da responsabilidade social corporativa é muito recente. Os primeiros debates remontam a década de 70, tendo como principal ator a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), que teve como objetivo inicial promover a discussão sobre o balanço social. (TENÓRIO, 2004).

Somente a partir de 1990, o movimento intensificou-se, com o surgimento de várias organizações não-governamentais e o desenvolvimento do terceiro setor. Instituições como a Fundação Abrinq, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), o Instituto Ethos de Responsabilidade Social e a Rede de Informações do Terceiro Setor (RITS) nasceram com o objetivo de ressaltar a importância das ações sociais para os negócios e para a sociedade. (TENÓRIO, 2004).

2.3.4 Responsabilidade Social em perspectiva

Inicialmente, a única responsabilidade da empresa era maximizar os lucros. Milton Friedman foi um dos autores que defendeu que uma empresa era socialmente responsável quando atendia às expectativas de seus acionistas. Agir diferente seria considerado como violação das obrigações morais, legais e institucionais da direção da corporação. As outras preocupações sociais existentes são deveres das igrejas, governo e organizações sem fins lucrativos. (ASHLEY *et al.* , 2005).

Entretanto, esta visão começou a mudar quando empresários bem sucedidos em seus negócios decidiram distribuir à sociedade parte de seus ganhos. Neste período também surgiram entidades filantrópicas que buscavam recursos junto aos empresários. Para Melo Neto e Froes (2005, p.79), “As ações de filantropia correspondem à dimensão inicial do exercício da responsabilidade social.” Apesar de que, para Castel (*apud* LOPES, 2006, p.25), a filantropia é a esmola que “apaga o pecado”, fazendo referencia a uma compensação das empresas para a sociedade.

No entendimento de Tenório (2004, p.29):

A ação filantrópica empresarial pode ser caracterizada como uma ação social de natureza assistencialista, caridosa e predominantemente temporária. A filantropia empresarial é realizada por meio de doações de recursos financeiros ou matérias a comunidade ou às instituições sociais.

A prática da filantropia, além de contribuir para a sobrevivência de grupos sociais desfavorecidos, proporciona uma maior visibilidade à empresa e reforça a moral dos funcionários quanto ao impacto social, sendo usada como uma forma de relação pública ou publicidade, divulgando a imagem da empresa. (PORTER; KRAMER, 2005).

Além da filantropia empresarial, as organizações também desenvolveram outra forma de melhorar suas imagens junto à sociedade, conhecida como voluntariado empresarial, a qual se refere a ações promovidas pela empresa para incentivar os funcionários a se engajarem em atividades voluntárias na comunidade. (TENÓRIO, 2004). Compõe-se de atividades praticadas dentro e fora do expediente, que são estimuladas pela chefia ou pelos próprios trabalhadores. É considerada como uma ação de responsabilidade social, pois promove a qualidade de vida. O voluntariado empresarial traz benefícios à comunidade, pois auxilia em seus problemas e aos próprios colaboradores, possibilitando um maior conhecimento da realidade social, favorecendo o seu crescimento pessoal. (CAMARGO, 2001).

É importante salientar que a incorporação da filantropia e do voluntariado empresarial nas estratégias das empresas representa um avanço nos modelos de gestão. No entanto, estes são apenas os primeiros passos para a construção da cultura de responsabilidade social na organização. Tenório (2004) afirma que a utilização da filantropia não garante que a empresa esteja respeitando o meio ambiente, desenvolvendo a cidadania ou respeitando os direitos de seus empregados.

2.2.4 Responsabilidade Social como estratégia organizacional

De acordo com Henry Mintzberg (*apud* MINTZBERG *et al.*, 2006, p.24), a natureza humana está sempre em busca de definições para cada conceito. No caso da palavra estratégia, há tempos vem sendo utilizada implicitamente de diferentes maneiras, ainda que seja definida genericamente e utilizada no campo dos negócios de uma única forma: como se alocar recursos para se atingir determinado objetivo.

Mintzberg apresenta cinco definições possíveis para estratégia – como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, além de suas inter-relações.

- a) **Estratégia como plano:** para muitos, estratégia é um plano, ou seja, algum tipo de curso de ação, conscientemente pretendido; uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação. Por essa definição, as estratégias têm duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente;
- b) **Estratégia como um pretexto:** Como planos, as estratégias podem ser gerais ou específicas. Pode ser apenas uma manobra específica para superar um oponente ou concorrente. Aqui a estratégia pode ser apenas uma ameaça. Não uma ação em si, mas apenas um pretexto;
- c) **Estratégia como padrão:** se as estratégias podem ser pretendidas, podem também ser realizadas, ou seja, defini-la como um plano pode não ser suficiente, pois precisa-se de uma definição que englobe o comportamento resultante. Assim, a estratégia poderia ser um padrão em uma corrente de ações (MINTZBERG; WATERS *apud* MINTZBERG *et al.*, 2006, p.24). Por essa definição, a estratégia refere-se à consistência no comportamento, pretendida ou não;
- d) **Estratégia como posição:** muito usada no meio empresarial, refere-se a um meio de localizar a organização em um dado ambiente. Aqui a estratégia é uma força mediadora entre organização e ambiente, ou seja, entre o contexto interno e o externo; um local único (BOWMAN *apud* MINTZBERG *et al.*, 2006, p.26); o local no ambiente onde os recursos estão concentrados. Essa definição de estratégia pode ser compatível com qualquer uma (ou todas) das anteriores;
- e) **Estratégia como perspectiva:** enquanto a estratégia anterior olha para fora buscando localizar a organização no ambiente externo, a estratégia como perspectiva baseia-se na mente dos estrategistas coletivos, com uma visão mais ampla. Ela é uma perspectiva, consistindo seu conteúdo não apenas em uma posição escolhida, mas também uma maneira fixa de olhar o mundo. Nesse

aspecto, a estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo. Um aspecto fundamental dessa definição é que a perspectiva é compartilhada. Como nas palavras cultura e ideologia, em relação à sociedade (*weltanschauung*) e não personalidade, estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e/ou por suas ações (MINTZBERG *et al.*, 2006, p.27). Quando se fala em estratégia, nesse contexto, refere-se à esfera da mente coletiva. Torna-se importante, neste caso, a leitura dessa mente coletiva para a formulação da estratégia, entendendo previamente as intenções que se espalham pelo sistema chamado organização para se tornarem compartilhadas, definindo as ações que devem ser praticadas em bases coletivas consistentes.

Porter e Kramer (2006), em seu artigo “Estratégia e sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial”, afirmam que governos, ativistas, meios de comunicação, investidores, enfim, diversos públicos ou *stakeholders* cobram sistematicamente das organizações a responsabilidade pelas consequências sociais de suas atividades. Estas são hoje classificadas de acordo com seu grau de responsabilidade social empresarial (RSE ou CSR), transformando-a em uma prioridade inevitável para dirigentes empresariais de qualquer porte ou país.

Entretanto, conforme Porter e Kramer (2006, p.54), as abordagens dominantes da responsabilidade social empresarial (corporativa) são tão fragmentadas e desvinculadas das empresas e de suas estratégias que ocultam grandes oportunidades para que beneficiem a sociedade.

Se encarassem a responsabilidade social de modo estratégico, esta poderia ser fonte de tremendo progresso social, com as organizações empresariais aplicando seus recursos, sua *expertise*, seus *insights*, todos consideráveis, a atividades que beneficiassem a sociedade, como um todo.

Segundo os autores, a discussão do tema com tanta intensidade é tão recente (década de 90) que muitas empresas, notadamente aquelas que não eram muito sensíveis a estas questões, não sabem muito bem como agir. A resposta mais típica não é estratégica, nem operacional, mas cosmética: campanhas de mídia e relações públicas cujo carro chefe é, em geral, reluzentes relatórios de responsabilidade social empresarial, enumerando boas ações sociais e ambientais

da empresa. Este raramente traz um arcabouço coerente, que dirá estratégico. O que faz é compilar relatos de iniciativas desconexas para demonstrar a sensibilidade social da empresa. Em geral, o que omite é tão importante ou mais do que aquilo que é divulgado.

Pode-se classificar as iniciativas de RSE (CSR) em quatro grupos relevantes:

- a) **Dever moral:** refere-se à tese de que toda empresa tem o dever moral de ser boa cidadã e de agir de modo correto. Para se ter uma idéia, a *Business for Social Responsibility*, maior associação empresarial sem fins lucrativos de RSE (CSR) nos Estados Unidos, instiga seus membros a “atingir o êxito comercial por meios que honrem valores éticos e respeitem o indivíduo, a comunidade e o meio ambiente” (PORTER; KRAMER, 2006, p.55);
- b) **Sustentabilidade:** Salienta o manejo ambiental e comunitário. Uma definição clara do que seja sustentabilidade foi dada pela primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, na década de 80, por ocasião do *World Business Council for Sustainable Development*: “Satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de gerações futuras de satisfazer as próprias necessidades” (*apud* PORTER; KRAMER, 2006, p.56);
- c) **Licença para operar:** deriva do fato de que, para atuar, toda empresa precisa de autorização tácita ou explícita de governos, comunidades e outras partes interessadas;
- d) **Imagem ou reputação:** muitas empresas usam a reputação para justificar iniciativas de RSE (CSR) sob a tese de que irão melhorar a imagem da empresa, fortalecer sua marca, reforçar o moral e até elevar a cotação das ações.

Uma empresa que encara hoje a RSE (CSR) apenas como forma de aplacar a pressão externa, muitas vezes vê a abordagem descambar para uma série de reações defensivas de curto prazo, quais sejam, um infindável paliativo de relações públicas de mínimo valor para a sociedade e nenhum benefício estratégico para a empresa.

As quatro abordagens mencionadas acima, partilham, potencialmente, da mesma deficiência: focam a tensão entre empresa e sociedade, e não em sua interdependência. Cada uma forma uma lógica genérica desvinculada da estratégia e das operações da empresa (PORTER; KRAMER, 2006, p.57).

Para que a RSE (CSR) avance, é necessário que se enxergue numa perspectiva de inter-relação entre uma empresa e a sociedade, encorajando-a durante estratégias e atividades da empresa. Dizer genericamente que empresa e sociedade precisam uma da outra soa como um clichê, mas ao mesmo tempo é uma verdade básica que potencialmente pode tirar as empresas da difícil situação em que se encontram para entender e praticar a RSE (CSR).

Uma empresa de sucesso precisa de uma sociedade saudável. Educação, saúde e igualdade de oportunidade, para citar algumas demandas legítimas da sociedade, são essenciais, até, para uma força de trabalho produtiva. Uma sociedade saudável expande a demanda, pois mais necessidades humanas são satisfeitas e as aspirações crescem.

Qualquer empresa que prejudique ou insista em ignorar a sociedade para atingir seus fins, constatará que seu sucesso, principalmente nesse estado evolutivo da sociedade, é ilusório e, em última análise, temporário (PORTER; KRAMER, 2006, p.58)

Como pode-se observar, mesmo entre estudiosos da estratégia, uma nova postura empresarial está surgindo de forma decisiva, desafiando executivos e empreendedores. A seguir apresentamos uma abordagem alternativa, ou complementar, aos aspectos tratados até aqui, notadamente no que se refere à prática de ações que ultrapassem a dimensão econômica.

2.3 ÉTICA DOS NEGÓCIOS: AMPLIANDO A ABORDAGEM DA RSC

Robert Solomon (1992) afirma que a relação entre as organizações e o corpo social onde está inserida passou a ser uma questão medular. Inicialmente, em seu livro *“Ethics and Excellence: cooperation and integrity in business”* (1992), Solomon afirma estar presente em todas as organizações de sucesso no mundo, valores como amizade, honra, lealdade, verdade e justiça. Não concebe a prosperidade sustentável sem pressupostos, como os apresentados. Nas páginas iniciais de seu livro, Edward Freeman chama a atenção para a seguinte questão:

In a world in which there are daily reports of questionable business practices, from financial scandals to environmental disasters, we need to step back from the fray and understand the large issues of how business and ethics are and ought to be connected. (FREEMAN in SOLOMON, 1992: xiii)

Está cada vez mais claro que a atenção às questões éticas podem ter enfraquecido a obsessão pelo lucro. Porém, afirma que é também provável que pessoas continuem a agir de forma ilegal, ou apenas tentem burlar as leis. Entretanto, reconhece que muito do mal feito nos negócios que hoje permeia as páginas dos jornais é mais uma questão de miopia moral do que um ato de maldade intencional, segundo o autor.

O estudo da ética dos negócios tornou-se um tema de interesse geral. Cursos são oferecidos, ministrados e passam a ser virtualmente pré-requisitos em muitas das melhores organizações nacionais e internacionais. É um assunto debatido diariamente em publicações sobre negócios como *Wall Street Journal*, *Business Week*, *The Economist*, Folha de São Paulo, Exame, etc. Textos básicos e alguns estudos de casos clássicos vêm sendo substituídos por teorias mais sofisticadas relacionadas ao tema. A linha divisória entre negócios e a natureza humana torna-se cada vez mais tênue, resultando em um processo de congruência entre elas (SOLOMON, 1992).

Afirma que o clamor por mais ética nos negócios não vem necessariamente da sociedade ou das polêmicas criadas pela imprensa. Vem muitas das vezes dos próprios executivos, os quais querem a oportunidade de pensar a respeito, solucionando os conflitos nos quais se acham diariamente. Todo executivo reflexivo reconhece os perigos de uma visão estreita.

A combinação da concepção amoral com a ênfase na competição, na visão de Solomon, alimentaria o frenesi da auto-maximização de interesses, arruinaria a estabilidade da corporação e ameaçaria a segurança dos colaboradores. “O resultado é um pensar imediatista, um empobrecimento do senso de inovação, uma inevitável perda de produtividade, afetando o moral da equipe” (SOLOMON, 1992).

Na visão do autor, o que se precisa é que se tenha mais atenção com os aspectos éticos que tocam o âmago das organizações e sua habilidade para funcionar como um organismo vibrante e criativo na sociedade. Na abordagem de

Solomon, nos negócios dever-se-ia cultivar o ser humano como um todo, não como guerreiros ou autômatos eficientes.

A busca pela totalidade no indivíduo estende-se à organização nela mesma, e aqui volta-se à noção familiar dos *stakeholders*, a qual abraça idéia da responsabilidade das organizações, envolvendo não apenas os *stockholders*, mas uma ampla variedade de grupos por ela afetados. A grande virtude da noção dos *stakeholders*, na visão de Solomon, seria o seu senso holístico.

O Holismo (ou *wholism*) abarca o todo e não uma de suas partes, uma ênfase na grande figura, mais do que na análise limitada circunscrita em detalhes como o lucro. Rechaça-se, assim, todas as dicotomias e antagonismos entre negócios e ética, entre lucro e fazer o bem, entre valores e virtudes pessoais e organizacionais. Solomon (1993) não vê a responsabilidade social dos negócios como um estranho número de obrigações das organizações. Em sua visão, a responsabilidade social não significa sacrificar o lucro para fazer o bem ou espoliar os acionistas, mas o que os negócios sempre significaram: enriquecer a sociedade, e não só aqueles que são responsáveis pelo enriquecimento.

O perfil apresentado pelo autor sugere uma ética a qual é definida por pessoas trabalhando e vivendo juntas e não um conjunto de princípios ou reclamações legais; não uma burocracia onde a impessoalidade e a eficiência são especialmente importantes; não um mundo de indivíduos competitivos trabalhando uns contra os outros por uma fonte limitada de recursos; não a uma mediocridade na qual uma equipe é reduzida a uma mútua proteção baseada em uma desconfiança mútua. Trata-se de uma concepção ética que não é imposta na organização de cima para baixo, mas extraída dos negócios como práticas bem sucedidas. Na visão de Solomon (1992), este é um ponto central: negócio é uma prática. Pressupõe uma sociedade organizada, a qual compartilha todo tipo de entendimento sobre a boa vida e como alcançá-la, o que é justo e o que não é, sobre como interagir e o que é interagir, o que não é nem precisa ser dito.

2.3.1 Ética dos Negócios como ética da responsabilidade

A ética da responsabilidade na Ética dos Negócios basear-se-ia na relação com os *stakeholders*. A definição clássica de *stakeholder* refere-se a qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar a consecução dos objetivos da organização, o que

pode afetar a consecução dos seus objetivos, ou pode ser afetado por tal consecução (FREEMAN *apud* MUNDIM PENA, 2004).

O mapa dos *stakeholders* é um passo importante, mas não suficiente para configurar a dimensão da responsabilidade social em um marco referencial ético da Ética dos Negócios. Ele deve explicitar todas as inter-relações em que a empresa está imersa e distinguir entre aquelas que são relativas ao que é propriamente sua atividade ordinária e as que se relacionam às implicações e às conseqüências dessa mesma atividade (MUNDIM PENA, 2004).

A Ética dos Negócios como ética da responsabilidade tem íntima relação com a administração estratégica, que começa pelo levantamento das oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo, isto é, em sua relação com os *stakeholders* externos. A perspectiva da responsabilidade social da empresa se articula com a análise dos *stakeholders* porque é com relação a eles que se exercem a responsabilidade.

Salienta-se que a confecção de um mapa dos *stakeholders* não passa, aqui, de um mero momento descritivo, insuficiente do ponto de vista ético. Como a atuação da empresa pode ser guiada pelo jogo do poder e interesses das partes com as quais a organização se relaciona, é natural que a empresa dedique mais atenção àqueles que têm mais vez e mais voz.

Quando a sociedade civil é organizada, com associações, imprensa livre, acesso à informação e possibilidade de se fazer ouvida, é natural, por questão de estratégia, para não dizer de sobrevivência, que a empresa tenha os *stakeholders* mais poderosos como interlocutores. Quando a sociedade clama por ética, é estratégico incorporar esta dimensão à prática da empresa. Entretanto, mesmo que não haja o clamor pela ética por parte de algum *stakeholder*, mesmo que este não tenha poder, a organização de caráter terá atenção para com ele pela disposição de atuar corretamente.

Do ponto de vista estratégico, a compreensão da empresa, a partir de seus *stakeholders*, comportaria adotar-se uma visão de gestão que pretende ser global, começando por fazer o mapa dos *stakeholders* e ver o enfoque que se dá a cada interrelação.

A preocupação com os efeitos da atuação da empresa sobre os *stakeholders*, primários e secundários (FREDERICK *et al. apud* MUNDIM PENA, 2004) ou

internos e externos (CAVANAGH; MCGOVERN *apud* MUNDIM PENA, 2004) pode ter apenas um caráter estratégico, sem ter em conta a ética.

2.3.2 Ética dos Negócios e o princípio da humanidade

Uma outra dimensão do referencial teórico da Ética dos Negócios é a afirmação do princípio da humanidade (LOZANO *apud* MUNDIM PENA, 2004), mediante os processos de auto-regulação, com os quais as organizações elaboram e constroem reflexivamente seus valores, suas finalidades e seus critérios de atuação. Como vimos na descrição da ética da responsabilidade, este momento de reflexão é fundamental para que a relação com os *stakeholders* tenha uma dimensão ética, caso contrário, a análise dos mesmos se esgotaria em si mesmo, não permitindo explicar os critérios e valores que orientam estas interrelações, nem atender à qualidade do sujeito que, pessoal ou empresarialmente, se desenvolve nestas inter-relações. Do mesmo modo, se a análise da ética da humanidade não se articular com a ética da responsabilidade e com a cultura organizacional, ela se transformaria em um discurso insuficiente para a afirmação do caráter organizacional (MUNDIM PENA, 2004).

Quando se fala de uma ética da humanidade, faz-se necessário esclarecer que a idéia de humanidade refere-se à relação com as pessoas e não com o conjunto de todos os seres humanos, como poderia ser compreendido. Trata do que distingue o ser humano dos outros seres. Neste sentido, falar em ética de humanidade significa pôr em relevo o que faz dos seres humanos seres livres, racionais, afetivos, construtores de mundos e símbolos.

Os processos de auto-regulação das empresas e os meios pelos quais, em geral, as empresas se valem para comunicar seus valores, podem enfatizar os aspectos negativos, regulando os limites que se propõe como não transgressíveis em uma organização, ou os aspectos positivos, expressando o horizonte que há de orientar o desenvolvimento organizacional.

Na prática, prevalecem os aspectos negativos sobre os positivos, o que demonstra que os códigos de ética se inspiram em uma ética pré-convencional, preocupada em evitar as condutas consideradas prejudiciais para o funcionamento da organização. Lozano (*apud* MUNDIM PENA, 2004) sugere uma ética afirmativa do princípio da humanidade, que possa conciliar a necessidade de regular os

comportamentos pré-convencionais, mas também afirmar as exigências e as identidades convencionais, desenvolvendo uma capacidade pré-convencional na vida das organizações.

Um dos traços referentes à dimensão da ética da humanidade é a possibilidade dela não se apresentar de modo explícito e diluir-se nas tomadas de decisão. As organizações não atuam diretamente com o princípio de humanidade, a não ser mediatamente, quando passam pelo crivo da autonomia e o reconhecimento do outro como interlocutor em seus processos de construção dos critérios, valores e finalidades empresariais. Muitas vezes, a decisão não explicita os critérios e valores que a nortearam. Trata-se de um momento interno, não necessariamente visível.

A objetivação deste momento reflexivo-normativo da organização, a afirmação de uma ética de humanidade, se dá mediante a formulação de códigos, missões, credos e princípios qualificados como empresariais, mas se atualiza praticamente sempre que, no seio da organização, se formulam o serviço e os bens que oferecem à sociedade. Stevens (*apud* MUNDIM PENA, 2004) distingue códigos éticos empresariais e missões. Os primeiros, entender-se-ia como ferramentas de gestão destinadas a promover impacto na conduta dos trabalhadores, ao passo que a missão é considerada como um elemento de gestão estratégica. Desta perspectiva, se encontra mais um ponto de encontro entre ética e estratégia, visto que, na prática as ferramentas de gestão e estratégia se confundem.

Em definitivo, assim como a ética da responsabilidade, a afirmação de uma ética de humanidade é uma dimensão tão necessária como insuficiente para a definição de um referencial da Ética dos Negócios. Podemos dizer que os códigos de ética não são auto-suficientes para a incorporação da ética na empresa. São tantas as motivações de uma conduta, que os códigos de ética vão ser somente uma das influências recebidas pelos empregados (WARREN *apud* MUNDIM PENA, 2004).

Podemos estabelecer, então, a Ética dos Negócios, diferentemente de todo o processo organizacional estratégico que leve em consideração a ética simplesmente pela exigência do ambiente externo. A ética, vista de dentro para fora, iluminaria cada uma das dimensões organizacionais que se tornam estratégicas para servir ao ideal da construção de práticas organizacionais corretas, tais como as de responsabilidade social corporativa.

2.3.3 Ética dos negócios como geradora de uma moral convencional

O terceiro vértice do marco referencial da Ética dos Negócios tem sua raiz na cultura da empresa, como elemento medular de uma ética empresarial. Segundo Mundim Pena, citando Gagliardi (1986), falar de cultura supõe falar, além de valores, também do *ethos* da organização. Entretanto, há que se ter em conta a “tentação de qualificar quase automaticamente de ética, elementos da cultura organizacional, a qual deve ser combatida pela exigência de apresentar-se os elementos da cultura organizacional e sua interrelação” (LOZANO *apud* MUNDIM PENA, 2004).

Os valores são o coração da cultura organizacional (DEAL; KENNEDY, 1999). Quando se pensa em valores compartilhados, tanto em culturas unitárias como em subculturas de uma cultura fragmentada, vamos encontrar o indivíduo como sujeito concreto que cria valor. Neste momento, envereda-se pelo tema dos valores pessoais e organizacionais, assunto fundamental para a compreensão do comportamento humano nas organizações. Segundo Solomon (1993), citado por Mundim Pena (2004), pode-se explicar os negócios como uma atividade humana na qual a ética contribui não só como um conjunto de valores abstratos, de princípios, construções ou uma ocasional recordação da escola dominical, senão o verdadeiro marco de referência das atividades empresariais.

A estrutura dialética do *ethos* aponta para a dimensão da virtude e da lei. Quando o conteúdo da ação ética é uma vontade subjetiva, trata-se de virtude; quando o conteúdo da ação é uma vontade objetiva, trata-se da lei. A passagem do costume à lei significa a excelência do *ethos*, capaz de abrigar a *praxis* humana como atuação efetivamente livre.

Assim, a valorização do indivíduo, a fenomenologia do *ethos*, indica a importância de que os regulamentos organizacionais, em particular aqueles que têm conteúdos éticos, sejam a expressão da atuação dos participantes da organização. O código de ética não tem o poder de mudar a cultura. Deve ser a expressão de um *ethos* corporativo. Mais do que construir um código de ética, faz-se necessário construir esse *ethos* corporativo. Tal construção depende da atuação das pessoas no contexto organizacional, dos exemplos da alta direção e da consistência entre os atos e os valores professados pela organização.

Assim, o vértice do marco teórico referencial da Ética dos Negócios faz da formação das pessoas e da cultura organizacional, elementos estratégicos da

gestão. Na formação do *ethos* corporativo, a pessoa e a cultura organizacional são os elementos fundamentais. A atuação ética exige pessoas com sensibilidade ética e maturidade psicológica. A cultura organizacional pode facilitar ou dificultar tais atuações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa etapa do trabalho serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da presente pesquisa, tendo sido eleitos aqueles considerados os mais adequados ao fenômeno estudado, incluindo a estratégia de pesquisa, as técnicas e instrumentos para coleta, tratamento e análise dos dados.

A presente pesquisa obedeceu aos preceitos metodológicos afetos aos trabalhos acadêmico-científicos, identificando-se as melhores técnicas e práticas, de acordo com o seu objeto de estudo e os objetivos da pesquisa.

A mesma foi qualificada como uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. Caracterizou-se com exploratória por estar delimitada a um contexto que se buscou conhecer em sua essência original, seu significado e o contexto em que se insere (QUEIRÓZ, 1992). Seu caráter descritivo resultou da observação de fatos ou fenômenos, com o objetivo de registrá-los, analisá-los e interpretá-los (RAMPAZZO, 2005). Procurou-se, dessa forma, conhecer um fenômeno e interpretá-lo em sua subjetividade, descobrindo a sua relação e conexão com outros, sua natureza e características, daí o caráter qualitativo da pesquisa.

Em relação ao modo de investigação, o estudo de caso foi o delineamento adotado, o qual permite ao pesquisador buscar “a compreensão de um caso particular, em sua idiossincrasia, em sua complexidade” (STAKE *apud* GODOI, 2006, p.119).

Segundo Yin (2003, p.20), utiliza-se o estudo de caso para “contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados”. Sempre que se pretende, deliberadamente, a avaliação de condições contextuais, acreditando-se que estas podem ser pertinentes ao fenômeno pesquisado, o estudo de caso apresenta-se como o mais adequado.

Qualificou-se o presente estudo de caso como sendo do tipo único, o qual pode ser utilizado como caso-piloto, ou o primeiro de um estudo de casos múltiplos, não podendo ser encarado como um estudo completo em si mesmo (YIN, 2003, p. 64).

Respeitando-se os procedimentos metodológicos de uma pesquisa qualitativa, iniciou-se com uma revisão bibliográfica dos temas relacionados ao fenômeno, objetivando reunir conceitos necessários a partir das teorias que tratam dos temas pertinentes, atingindo-se dessa forma o primeiro objetivo específico.

Os dados primários, por sua vez, foram levantados a partir dos seguintes procedimentos – técnicas e instrumentos – de pesquisa:

a) pesquisa documental nos arquivos e bancos de dados da Fundação Bunge e da Bunge Alimentos. De acordo com Roesch (1999, p. 165), “[...] tais fontes são utilizadas para complementar entrevistas ou outros métodos de coletas de dados”;

b) realização de entrevistas: utilizaram-se questionários semi-estruturados para a coleta de dados junto à população de pesquisa. Segundo Meksenas (2002, p. 130), “o caráter qualitativo do depoimento conduz o pesquisador ao trato com as concepções de mundo, os valores e as narrativas dos sujeitos investigados, capazes de explicar aspectos de suas práticas e das interações sociais passadas ou presentes”. As entrevistas foram realizadas com membros da organização, responsáveis por projetos sócio-ambientais mantidos pela mesma, nacionalmente e na região do Vale do Itajaí /SC;

A amostra, no presente estudo de caso, foi do tipo proposital ou intencional, a qual, de acordo com KIDDER *et al* (1987,p.88a), concebe-se que “com um bom julgamento e uma estratégia apropriada, pode-se escolher com cuidado os casos que devem ser incluídos na amostra e, deste modo, desenvolver evidências que são satisfatórias, de acordo com as necessidades”. No presente trabalho foram entrevistados dois gerentes de projetos da Fundação Bunge, a gerente de Meio Ambiente e o Gerente de Desenvolvimento Organizacional da Bunge Alimentos.

O uso de várias fontes de evidências nos estudos de caso, como foi aplicado na presente pesquisa, permite, segundo Yin (2003, p.126), que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes. Assim, qualquer descoberta ou conclusão seria provavelmente mais convincente e acurada ao basear-se em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa.

Quanto ao tratamento e à análise dos dados, utilizou-se a análise de entrevistas não estruturadas, mais especificamente a análise descritiva baseada na categorização e interpretação do discurso dos entrevistados. Para a redução dos riscos da influência na interpretação, submeteu-se o material coletado a cinco fases

distintas e correlatas: a recuperação dos dados e a transcrição do material gravado; a análise do significado pragmático da conversação; a validação; a consolidação das falas e a análise de conjuntos.

A seguir, serão apresentados os resultados da pesquisa, cujos dados foram submetidos à análise e interpretação à luz do referencial teórico estudado, de forma a responder aos objetivos previamente estabelecidos no presente estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Muitas são as técnicas disponíveis visando à interpretação de dados em pesquisas qualitativas, como é o caso desta pesquisa.

As seções anteriores ofereceram a clarificação de algumas teorias e conceitos inerentes ao estudo das práticas da responsabilidade social e à ética dos negócios e à descrição da metodologia utilizada na busca de uma compreensão do fenômeno estudado.

A partir deste capítulo serão oferecidos, em um primeiro momento, elementos visando permitir ao leitor conhecer melhor a *Bunge Corporation*, em especial a Bunge Alimentos, organização focalizada no presente estudo, obtidos a partir de pesquisa documental.

Na seção seguinte será apresentada a análise dos dados obtidos a partir de entrevistas semi-estruturadas com membros da Bunge Alimentos e da Fundação Bunge, além de aspectos extraídos do Relatório de Sustentabilidade da Bunge Brasil, publicado em janeiro/2008.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA REALIDADE ESTUDADA

São apresentadas, a seguir, informações sobre o histórico, estrutura e perfil da organização Bunge, fruto da pesquisa documental realizada, permitindo uma maior familiarização do leitor com a mesma. Os dados serão apresentados na forma descritiva, sendo uma das fontes para a conclusão e considerações finais da referida pesquisa.

4.1.1 Histórico

A Bunge & Co. foi fundada em 1818 na cidade de Amsterdã, na Holanda, por um negociante de origem alemã, Johannpeter G. Bunge, para comercializar produtos importados das colônias holandesas e grãos. Alguns anos depois, a sede da empresa mudou-se para Roterdan, sendo abertas subsidiárias em outros países europeus.

Em 1859, a convite do rei do então recém-criado Reino da Bélgica, a Bunge transferiu sua sede para Antuérpia, tornando-se o braço comercial da expansão internacional do novo Reino. Inicia negócios na Ásia e África, já sob o comando de Edouard Bunge, neto do fundador.

Em 1884, Ernest Bunge, irmão de Edouard, muda-se para a Argentina, onde, com outros sócios, cria uma empresa coligada com o nome de *Bunge Y Born*, com o objetivo de participar do mercado de exportação de grãos do país.

Em 1905, a Bunge participa minoritariamente do capital da S.A. Moinho Santista Indústrias Gerais, empresa de compra e moagem de trigo de Santos (SP/Brasil). É o início de uma rápida expansão no país, adquirindo diversas empresas nos ramos de alimentação, *agribusiness*, químico e têxtil, dentre outros.

Alguns anos depois, em 1923, ocorreu a compra da empresa Cavalcanti & Cia., em Recife (PE/Brasil), que resultou na formação da Sanbra, posteriormente denominada Santista Alimentos.

Também se implementaram atividades de mineração de rocha fosfática, industrialização e comercialização de fertilizantes, matérias-primas e nutrientes fosfatados, que teve início em 1938, com a constituição da Serrana S.A. de Mineração, cujo objetivo era explorar uma reserva de calcário na Serra do Mar (SP/Brasil).

Em comemoração aos 50 anos de atuação no Brasil, institui-se, em 1955, a Fundação Moinho Santista, atual Fundação Bunge, com o objetivo de incentivar as Ciências, Letras e Artes. Hoje, a Fundação Bunge tem como missão contribuir para o desenvolvimento da cidadania, por meio de ações de valorização da educação e do conhecimento¹.

A organização adquiriu, em 1997, a Ceval Alimentos, líder no processamento de soja e produção de farelo e óleos, e também a IAP, tradicional empresa de fertilizantes do país. No ano seguinte, comprou a Fertilizantes Ouro Verde.

Em 2000, assumiu também a direção da indústria de fertilizantes Manah, uma das maiores do setor e, no mesmo ano, decidiu fortalecer suas empresas de fertilizantes e alimentos no Brasil. Surge, então, em agosto do mesmo ano, a Bunge Fertilizantes, união da Serrana, Manah, IAP e Ouro Verde e, em setembro, a Bunge Alimentos, união da Ceval e da Santista.

¹ www.fundacaobunge.org.br

Dentro de sua estratégia de crescimento, a Bunge cria, em 1998, a *Bunge Global Market*, atual *Bunge Global Agribusiness*, uma empresa de atuação mundial, especialmente voltada ao cliente e responsável pelo comércio internacional de *commodities* da empresa. Com ela, a Bunge tem acesso aos mercados mais promissores do mundo e amplia consideravelmente sua presença internacional, firmando-se cada vez mais como uma empresa globalizada.

Na década de 90, a Bunge concentrou sua atuação mundial em três áreas, que se complementam: fertilizantes, grãos e oleaginosas e produtos alimentícios. Em 1999, a Bunge muda sua sede para *White Plains*, em Nova York (EUA), e em agosto de 2001, abre seu capital na bolsa de Nova York. Ainda em 2001, na Argentina, a Bunge adquire a *La Plata Cereal*, uma das maiores empresas de *agribusiness* do país, com atividades no processamento de soja, industrialização de fertilizantes e instalações portuárias. Com esta aquisição, a Bunge torna-se a maior processadora de soja da Argentina.

Em 2002, a Bunge inicia a compra do controle acionário da Cereol, empresa de *agribusiness* com forte atuação na Europa e Estados Unidos. Com a aquisição, a Bunge ampliou seus negócios na área de ingredientes, fortalecendo sua atuação no setor de óleos comestíveis e abre acesso a novas áreas de negócio, como o biodiesel.

Em 2003, a Bunge anuncia uma aliança com a DuPont, com o objetivo de fazer crescer seus negócios nas áreas de alimentos e nutrição de forma significativa. Surge, com esta aliança, a Solae - que atua na área de ingredientes funcionais de soja. Atualmente, a Bunge tem unidades industriais, silos e armazéns nas Américas do Norte e do Sul, na Europa, Ásia, Austrália e Índia, além de escritórios da BGA (*Bunge Global Agribusiness*) atuando em vários países europeus, americanos, asiáticos e do Oriente Médio. No Brasil controla a Bunge Alimentos, a Bunge Fertilizantes, a Fertimport e mantém a Fundação Bunge².

4.1.2 Perfil Bunge Brasil

² Texto extraído do site da Bunge Brasil (www.bungebrasil.com.br) e do Relatório Bunge de Sustentabilidade, 2007, em janeiro/2008)

Como mencionado no item anterior, a Bunge está presente no Brasil desde 1905. É hoje uma das principais empresas de *agribusiness* e alimentos do país, atuando de forma integrada em toda a cadeia produtiva. Por meio da Bunge Fertilizantes e da Bunge Alimentos, é produtora de fertilizantes e ingredientes para nutrição animal, processa e comercializa soja e outros grãos, fornece matéria-prima para a indústria de alimentos e food service, além de produzir alimentos para o consumidor final.

Marcas como Serrana, Manah, Iap, Ouro Verde, Salada, Soya, Cyclus, Delícia, Primor e Bunge Pró, estão profundamente ligadas não apenas à história econômica brasileira, mas também aos costumes, à pesquisa científica, ao pioneirismo tecnológico e à formação de gerações de profissionais.

Seu faturamento em 2006 foi de R\$ 18,2 bilhões, possui cerca de 9 mil funcionários, distribuídos em mais de 300 instalações entre fábricas, portos, centros de distribuição e silos. A Bunge está presente em 16 estados brasileiros.

(fonte: texto extraído do site da Bunge Brasil (www.bungebrasil.com.br) e do Relatório Bunge de Sustentabilidade, 2007, em janeiro/2008)

4.1.3 Fundação Bunge

Todas as ações sociais corporativas das empresas Bunge no Brasil são desenvolvidas pela Fundação Bunge. Como consta em seu site (www.bunge.com.br), a Fundação Bunge é o “*braço social das empresas Bunge no Brasil*”. Criada em 1955, a entidade tem como objetivo compartilhar conhecimento e envolver os colaboradores das empresas Bunge e demais *stakeholders* na discussão e solução dos desafios que se apresentam nas comunidades do entorno das unidades Bunge, elegendo a área de educação como foco de atuação.

Desde 1955, oferece o [Prêmio Fundação Bunge](#) a personalidades que se destacam nas áreas das Ciências, Letras e Artes, e que contribuem de forma relevante para o desenvolvimento do País. São seis as áreas de premiação: Ciências Biológicas, Ecológicas e da Saúde; Ciências Exatas e Tecnológicas; Ciências Agrárias; Ciências Humanas e Sociais; Letras e Artes.

Promove também, em parceria com o Ministério da Educação, o [Prêmio Professores do Brasil](#), cujo objetivo é reconhecer e valorizar o trabalho de

educadores da rede pública que desenvolvam em sala de aula atividades que contribuam para a qualidade do ensino no país.

O caráter inovador e a ousadia das experiências contempladas com o Prêmio, deram origem ao [*ReciCriar - A Pedagogia do Possível*](#), realizado desde 2003, em parceria com as Secretarias Municipais e/ou Estaduais de Educação, e que tem como objetivo permitir a troca de experiências e contribuir para a formação de professores da rede pública, por meio de palestras e oficinas gratuitas. Visa ainda estimular o professor a ser protagonista no processo educacional e apontar novos caminhos para os desafios da educação.

Em 2002, lançou seu programa de voluntariado corporativo, o [*Comunidade Educativa*](#), que tem como objetivo capitalizar o entusiasmo e a criatividade dos funcionários da Bunge para colaborar com a melhoria da qualidade de ensino das escolas da rede pública. O respeito às peculiaridades das escolas e das comunidades onde atua, o reconhecimento à diversidade e à legitimidade de culturas das regiões são seus diferenciais. A proposta é que empresa e voluntários, em parceria com escolas públicas e comunidade, discutam e proponham ações que viabilizem o fortalecimento do interesse dos alunos pelo aprendizado, diminuam a evasão escolar e aproximem a família da escola.

A Fundação Bunge também mantém o [*Centro de Memória Bunge*](#), criado em 1994 para resgatar, tratar e colocar à disposição do público a história da indústria brasileira e das empresas Bunge. Seu acervo reúne mais de 600 mil imagens, 130 mil metros lineares de documentos, 3 mil peças audiovisuais, 1.200 documentos que relatam a evolução do processo de industrialização brasileira e 100 horas de depoimentos de funcionários. Hoje é referência na preservação da história empresarial e presta, gratuitamente, consultoria a empresas interessadas em organizar instituições voltadas ao resgate e preservação da memória. Também apresenta exposições temáticas, atende a pesquisas, promove visitas de alunos de escolas públicas ao seu espaço e palestras e oficinas gratuitas, ministradas por renomados profissionais das áreas de história, cujo objetivo é conscientizar sobre a importância do patrimônio.

Suas ações estão sustentadas por quatro pilares:

- Ação voluntária: desenvolvida por funcionários das empresas Bunge em escolas públicas do ensino fundamental, por meio do programa Comunidade Educativa.
- Formação de educadores: direcionada para professores da rede pública de ensino, como o programa *ReciCriar: a pedagogia do possível*.
- Incentivo à excelência: feito por meio de premiações como o Prêmio Fundação Bunge, voltado à produção acadêmica e o Prêmio Professores do Brasil, de valorização de educadores da rede pública.
- Responsabilidade histórica e memória empresarial: garantidas pela manutenção e disseminação da prática de preservação da memória, como a realizada pelo Centro de Memória Bunge.

Independente da região onde acontecem e do público com o qual são desenvolvidas as ações, são direcionadas pelas seguintes orientações:

- respeito à realidade local – A Fundação Bunge não trabalha com projetos prontos. As ações são planejadas e realizadas em parceria com a comunidade local;
- investimento na formação dos parceiros – todos os envolvidos nos programas têm que entender os conceitos empregados e apresentar a sua visão do processo para atuarmos dentro de um consenso;
- estímulo ao protagonismo social - cada parceiro envolvido tem que se apropriar do projeto implantado assumindo responsabilidades no processo.

A Missão da Fundação Bunge é “Contribuir para o desenvolvimento da cidadania por meio de ações de valorização da educação e do conhecimento”; sua Visão é “Ser referência global na construção da cidadania”. Os Valores que sustentam sua missão e visão são:

- Integridade: honestidade e senso de justiça norteiam nossas ações sociais.
- Respeito à diversidade: sem ela não há trabalho social.
- Parceria: valorizamos a soma de esforços e competências em todas as ações que promovemos.
- Comprometimento: somos dedicados, motivados e responsáveis.

(fonte: extraído do site da Fundação Bunge (www.fundacaobunge.org.br), em janeiro/ 2008).

4.1.4 A Bunge Alimentos

A Bunge Alimentos, foco de nossa pesquisa, é uma das mais importantes empresas do setor, atuando desde a aquisição do grão até a produção de alimentos para o consumidor final. Sua sede fica no município de Gaspar/SC, sendo o seu atual presidente o Sr. Sérgio Waldrich.

Compra anualmente, de cerca de 30 mil produtores rurais, um volume em torno de 15 milhões de toneladas de soja, trigo, milho, caroço de algodão, sorgo, girassol e açúcar, se relacionando regularmente com clientes em quase 30 países.

É a maior processadora de trigo da América Latina, comprando e beneficiando cerca de 2 milhões de toneladas do grão por ano. São produtos Bunge:

- Consumo final:
- margarinas: Delícia, Primor, Soya e Cyclus;
- óleos: Soya, Primor, Salada e Cyclus;
- maioneses: Primor e Soya;
- azeites: Delícia e Andorinha;
- Panificação, Confeitaria e Food Service:
- farinha, pré-misturas para panificação, creme confeiteiro, chantilly, margarinas e gorduras - todos com a marca Bunge Pró;
- Indústria:
- farinhas e gorduras - Bunge Pró.
- (fonte: extraído do site da Bunge Alimentos (www.bungebrasil.com.br) e do Relatório Bunge de Sustentabilidade 2007, em janeiro/2008)

a) Bunge Alimentos: política de sustentabilidade:

Por meio de sua Política de Sustentabilidade, a Bunge põe em prática seu compromisso com o desenvolvimento sustentável em suas operações em todos os países nos quais atua, de acordo com seu Relatório de Sustentabilidade, Edição 2007, publicado em janeiro/2008.

Para a Bunge, a sustentabilidade baseia-se em 3 pilares:

- desenvolvimento econômico: a parceria com o produtor rural e demais stakeholders, gerando empregos, divisas e riquezas para o país;
- responsabilidade social: a crença na participação comunitária e nos valores da cidadania empresarial moldando políticas em benefício de todos;
- responsabilidade ambiental: a preocupação com os recursos naturais e o respeito ao meio ambiente conduzindo políticas e ações que integram homem e natureza.

A Política de Sustentabilidade da Bunge estabelece os seguintes compromissos:

- associar os objetivos de negócios às questões da responsabilidade sócio-ambiental;
- buscar ir além do cumprimento da legislação ambiental local e outros requisitos aplicáveis aos seus processos, produtos e serviços;
- promover a melhoria ambiental contínua e o desenvolvimento sustentável, aplicando os princípios do gerenciamento, indicadores de desempenho e avaliações de risco ambiental;
- investir na formação de parceiros, que devem entender os conceitos empregados e apresentar sua visão do processo;
- manter uma postura ética e transparente em todas as atividades e relacionamentos de negócios;
- gerar empregos, renda e riquezas para as comunidades e o país onde opera;
- demonstrar responsabilidade social procurando atender às necessidades das comunidades onde atua e promover o uso responsável dos recursos naturais;
- contribuir para o desenvolvimento da cidadania por meio de ações de valorização da educação e do conhecimento.

Programas e atividades mantidos pela Bunge Alimentos:

- CDAL - Centro de Divulgação Ambiental e Lazer

Inaugurado em 09/12/2005, o espaço pode ser definido como marco da convergência dos projetos socio-ambientais desenvolvidos e apoiados pela Bunge com as necessidades das comunidades locais. Dentre estes projetos, tem-se:

- PRA - Programa de Recuperação Ambiental

A parceria entre Bunge e FURB tem por objetivo implementar um programa de recuperação da faixa de mata ciliar da Bunge no município de Gaspar-SC com expansão para outras áreas contemplando ações de pesquisa científica e educação ambiental.

- Atividades de Plantio e Fornecimento de Mudanças

Foram doadas em 2006 15.457 mudas; foram formadas parcerias com proprietários em 87.975 m², dos quais já foram recuperados 35.975 m² e 12225 m² destinados à projetos de pesquisa. O projeto agregou, neste período, 4 municípios da região: Gaspar, Apiúna, Navegantes e Itajaí.

- Atividades de Pesquisa

Até o momento, fazem uso do PRA 7 bolsistas pesquisadores em 5 novos projetos, dando assim oportunidade de uso do espaço e da infra-estrutura do CDAL e do PRA para a realização de pesquisas e ampliação do universo dos alunos da universidade.

Quem tem uma área para recuperar pode procurar o CDAL, pois receberá mudas de espécies nativas, orientação técnica para recuperação, poderá recuperar uma área de mata ciliar próxima à propriedade ou formar uma parceria disponibilizando a área para pesquisa.

- Divulgação e Educação Ambiental

A divulgação do projeto ao público iniciou em julho/05 e atingiu, neste ano, 1325 pessoas diretamente e 3920 indiretamente. No ano de 2006, foram

desenvolvidas atividades de capacitação relacionada à recuperação de matas ciliares que envolveram diretamente em torno de 2500 pessoas, na maioria crianças, dentre os quais resultaram em 6 projetos escolares, desenvolvidos pelos professores.

- Troque Lixo por Livro

Criado pelo Estúdio Criação, dirigido pelo Instituto Evolui e patrocinado pela Bunge Alimentos no município de Gaspar, o projeto Troque Lixo por Livro.

Seu funcionamento é simples:

É estabelecido um dia da coleta para cada escola e no CDAL as crianças trocam um quilo de lixo reciclável trazido de sua casa por um livro. O lixo recolhido pelas crianças é comercializado e revertido em benfeitorias para as escolas.

Ao final de um ano os alunos completam a coleção de treze livros e um cd de músicas da coleção Cantos e Encantos. Os professores trocam o lixo pela obra "Alfabetização ao Alcance de Suas Mãos". Somente no lançamento do projeto foram trocados 1600 livros e arrecadados mas de duas toneladas de lixo, distribuídos entre escolas da rede pública municipal e estadual e rede particular. Isto representa quase 40% do público infantil em idade escolar entre seis e dez anos.

- Reserva Figueira Branca

Área de 3 milhões de metros quadrados em Gaspar, com plano de manejo orientado para uso em pesquisa e atividades de educação ambiental. O levantamento das características ambientais - fauna e flora demonstraram a riqueza do local: • um quarto (25%) de toda a flora arbórea do estado de Santa Catarina está representada na Reserva Figueira-Branca. São 188 espécies arbóreo e arbustivas, das quais 185 são nativas e duas delas ameaçadas de extinção (canela preta e canela sasafrás).

4.2 ANÁLISE DOS DADOS: A RESPONSABILIDADE SOCIAL NA BUNGE ALIMENTOS

Com o propósito de atender ao primeiro objetivo da presente pesquisa, foram apresentados em seu segundo capítulo, textos que oferecem diversas visões sobre

a prática da responsabilidade social corporativa ou empresarial e suas principais características.

O segundo e terceiro objetivos serão atendidos de forma complementar, optando-se pelo relato da prática da responsabilidade social na Bunge Alimentos, ao mesmo tempo em que fragmentos extraídos dos dados são comparados com os aspectos trazidos nos textos que fundamentam o presente trabalho, permitindo uma associação direta entre os relatos/discurso e os elementos apresentados no marco teórico.

Introdutoriamente, serão expostos aspectos identificados na aproximação à organização Bunge, demonstrando a maneira como foi se descortinando a orientação da prática da responsabilidade social na Bunge Alimentos, objeto da pesquisa.

Ao iniciar-se a abordagem junto à Bunge Alimentos, situada no município de Gaspar/SC, chamou a atenção o fato de que os primeiros contatos indicavam que os assuntos de responsabilidade social da empresa eram atribuição de um órgão da organização: a Fundação Bunge.

Tal fato levou a uma primeira interpretação de que, diferentemente de uma prática que alcançasse toda a estrutura organizacional, estava-se diante de um caso de filantropia, assistencialismo ou uma iniciativa que caracteriza organizações em um processo inicial de prática da responsabilidade social, conforme afirmam alguns dos autores utilizados no marco teórico. O acesso ao *site* da Bunge Alimentos, na página que trata da responsabilidade social, apresentava a Fundação Bunge como o “braço social” da Bunge Brasil, *holding* do grupo Bunge no país, o que de certa forma reforçava a impressão inicial.

Em relação a esta constatação, é possível lembrar o que afirmam Porter e Kramer (2006, p.54): em grande parte dos casos, as práticas dominantes da responsabilidade social empresarial (corporativa) são fragmentadas e desvinculadas das empresas e de suas estratégias. Em um primeiro momento, em relação à realidade estudada, pareceu ser um exemplo desses casos referidos pelos autores.

No processo de coleta de dados, fomos orientados em contato efetuado com a gerência da Fundação Bunge, cuja sede está situada em São Paulo, capital, que fizéssemos a leitura do material disponível na *internet*, para que em um futuro próximo fossem agendadas as entrevistas com os gestores dos projetos da Fundação.

Na exploração do material sugerido, observou-se que a Bunge possui forte compromisso com elementos explícitos em sua estrutura, como os expressos por sua visão – *Melhorar a vida, aprimorando a cadeia global de alimentos e agronegócio*.

Já em relação aos “Valores Fundamentais Bunge” e seu código de ética, Mundim Pena (2004) compreende que “a objetivação das reflexões normativas de uma organização se dá mediante a formulação de códigos, missões, credos e princípios qualificados como empresariais”. Portanto, a visão inicial foi transformando-se à medida que se estreitava o contato com o objeto de estudo. A organização em questão trazia explícitos estes elementos em diversos documentos analisados.

Ficaram claros também, através dos elementos que orientam a política de sustentabilidade da empresa, os seus compromissos:

- a) desenvolvimento econômico: a parceria com o produtor rural e demais *stakeholders*, gerando empregos, divisas e riquezas para o país; b) responsabilidade social: a crença na participação comunitária e nos valores da cidadania empresarial moldando políticas em benefício de todos; e c) responsabilidade ambiental: a preocupação com os recursos naturais e o respeito ao meio ambiente conduzindo políticas e ações que integram homem e natureza.

Tenório (2004), ao tratar da responsabilidade social, afirma que “os objetivos das organizações ganharam uma maior amplitude, sendo tarefa da empresa garantir a qualidade de vida, a valorização do ser humano, o respeito ao meio ambiente e a valorização das ações sociais, tanto das empresas quanto dos indivíduos”, e este entendimento está presente de forma expressa no discurso institucional do grupo Bunge.

Entretanto, o nível de aderência a estes símbolos e, de certa forma, a sua materialização, seriam adequadamente verificados através de contatos diretos com dirigentes da empresa, quando se conheceria a evolução da prática da responsabilidade social no grupo e na organização em questão, a Bunge Alimentos.

A partir dos estudos apresentados no marco teórico, ficou evidente que a responsabilidade social corporativa, ou empresarial, é um conceito ainda em construção, sendo admitidas pelos diversos autores, formas e etapas diversas que caracterizam essa prática organizacional.

Partindo-se da análise dos elementos expressos nos documentos aos quais se teve acesso, observou-se que a Bunge Alimentos utiliza um conceito mais abrangente em sua orientação na relação com seus *stakeholders*, conforme visto em sua *Política de Sustentabilidade*: “A Bunge põe em prática seu compromisso com o desenvolvimento sustentável em suas operações em todos os países nos quais atua”, de acordo com seu Relatório de Sustentabilidade, Edição 2007, publicado em janeiro/2008. Para a empresa, a sustentabilidade baseia-se em 3 pilares:

- **Desenvolvimento Econômico:** a parceria com o produtor rural e demais *stakeholders*, gerando empregos, divisas e riquezas para o país;
- **Responsabilidade Social:** a crença na participação comunitária e nos valores da cidadania empresarial moldando políticas em benefício de todos;
- **Responsabilidade Ambiental:** a preocupação com os recursos naturais e o respeito ao meio ambiente conduzindo políticas e ações que integram homem e natureza.

Melo Neto e Froes (2005, p.78) afirmam que apenas promover o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não significaria que a empresa estivesse atuando de forma socialmente responsável. Analisando a política de sustentabilidade da Bunge Alimentos, vemos ali materializados vários dos chamados “vetores da responsabilidade social”, apresentados pelos referidos autores, como: o apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua, a preservação do meio ambiente e o retorno aos acionistas, desenvolvimento ou sinergia com os parceiros e a satisfação dos clientes e/ou consumidores.

Na entrevista realizada com o gerente de desenvolvimento organizacional, este afirmou: *Prá nós é uma questão de crença mesmo, de sustentação do negócio. Não entendemos que o negócio sobreviva sem uma das três (os três pilares), principalmente na área ambiental [...], econômica (que) é o interesse de gerar o reinvestimento e tornar o negócio sustentável e (a da) responsabilidade social (que) é realmente ter uma relação com a comunidade, é ser percebida pela comunidade como uma empresa que o produto que ela faz não tem um fim em si mesmo.* Observou-se que a organização tem convicção quanto à importância de uma política empresarial mais abrangente e de caráter pró-ativo, blindando-se contra o que alerta Porter e Kramer (2006): “Uma empresa que encara hoje a RSE (CSR) apenas como

forma de aplacar a pressão externa, muitas vezes vê a abordagem descambar para uma série de reações defensivas de curto prazo”.

Constatou-se um esforço simbólico-institucional no sentido de consubstanciar as práticas organizacionais aos valores fundamentais da mesma. Um de nossos entrevistados afirmou: *“A gente anualmente renova o código de ética [...] é um processo de repactuação contínua, até para garantir que essa cultura tá perpetuada”*.

Ao ser questionado se essa orientação já adquiriu uma aderência significativa, principalmente junto aos *stakeholders* internos ou primários, o gerente de desenvolvimento organizacional afirmou: *“Eu costumo dizer que existe uma alma organizacional que é aquilo que tá dentro de cada um de nós. Então, alguém que entra na Bunge, vê aqueles valores e não tiver aderência, já não vai ter muita chance”*.

Alguns dos autores utilizados como referência ressaltam a importância de aspectos como a visão de mundo da organização e sua forma de traduzi-los em seu dia a dia. Camargo (2001) defende a idéia de que as práticas sócio-responsáveis são mais profundas que as previstas em lei, como as obrigações trabalhistas, tributárias, cumprimento de legislações ambientais. Para ele, a responsabilidade social se concretiza com a promoção do bem comum e eleva a qualidade de vida de todos. Já Mundim Pena (2004) ao falar de uma nova ética dos negócios, afirma que se pode estabelecer que, a ética dos negócios,

[...] diferentemente de todo processo organizacional estratégico que leve em consideração a ética simplesmente pela exigência do ambiente externo [...] é vista de dentro para fora; iluminaria cada uma das dimensões organizacionais que se tornam estratégicas para servir ao ideal da construção de práticas organizacionais corretas.

A partir desse ponto, então, adentrou-se em um capítulo à parte na prática da responsabilidade social no grupo Bunge, e por consequência, na Bunge Alimentos. Trataremos do surgimento, evolução e influência da Fundação Bunge na prática organizacional de todo o grupo.

Mundim Pena (2004), citando Cavanagh e McGovern (1889), afirma que a preocupação com os efeitos da atuação da empresa sobre os *stakeholders* primários e secundários, ou internos e externos, pode ter apenas um caráter estratégico, sem ter em conta a ética.

Conforme apresentado no item inicial desse capítulo, a Fundação Bunge, fundada em 1955 com o nome de Fundação Moinho Santista, teve como intuito oferecer uma premiação a personalidades que se destacavam, e se destacam, nas áreas das Ciências, Letras e Artes, e que contribuem de forma relevante para o desenvolvimento do País. Hoje são seis as áreas de premiação: Ciências Biológicas, Ecológicas e da Saúde; Ciências Exatas e Tecnológicas; Ciências Agrárias; Ciências Humanas e Sociais; Letras e Artes. Uma de nossas entrevistadas, responsável por um dos projetos sociais da fundação, afirma que a Bunge *“ultrapassou essas coisas aí de visão filantrópica, do assistencialismo e do determinismo de chegar falando o que é isso ou o que é aquilo”*, ao abordar os projetos da Fundação.

Tenório (2004) afirma que “os objetivos das organizações ganharam uma maior amplitude, sendo tarefa da empresa garantir a qualidade de vida, a valorização do ser humano, o respeito ao meio ambiente e a valorização das ações sociais, tanto das empresas quanto dos indivíduos” e a Fundação Bunge demonstra essa visão em vários de seus projetos.

A gestora da Fundação, ao oferecer a visão de responsabilidade social da Bunge, na visão da Fundação Bunge, afirma que *a política de responsabilidade social corporativa das empresas Bunge, hoje ela é de responsabilidade da Fundação, ou seja, quando fala-se em Bunge você fala em várias empresas diferentes. Porém, com uma mesma condição, com uma mesma política na área de responsabilidade social, independente do Estado que esteja sediada ou de empresa da qual eu esteja falando.*

Indagada se essa influência já alcançara o nível estratégico das empresas do grupo, obtivemos as seguintes declarações de uma de nossas entrevistadas: *“a empresa hoje, contemporânea, empresa de futuro, é aquela que tem uma estratégia única de atuação para a área econômica, social e ambiental, ou seja, o social e o ambiental não são mais supérfluos”; “Eu não posso dizer que cem por cento de nossas gerências, dos nossos presidentes, da cúpula administrativa da Bunge [...] estejam sensibilizadas [...] pra importância estratégica da responsabilidade social. Eu não posso dizer isso, ainda. Mas eu acho que a gente já evoluiu muito”*.

Porter e Kramer (2006) afirmam que “se [as organizações] encarassem a responsabilidade social de modo estratégico, esta poderia ser fonte de tremendo progresso social, com as organizações empresariais aplicando seus recursos, sua *expertise*, seus *insights*, todos consideráveis, a atividades que beneficiassem a

sociedade, como um todo”. A fundação, através dos projetos apresentados anteriormente, demonstra essa maturidade organizacional.

Nós (grupo Bunge) estamos agora revisitando todas as nossas práticas, prá ver em que realmente hoje a nossa prática já evoluiu e a nossa política ainda não tem isso registrado [...] eu diria que ela é, a RS, ela tem que ser parte dessa política dessa empresa, respeitando, óbvio, o entendimento de RS de cada período, de cada década e isso, prá empresa também é óbvio que é estratégico do ponto de vista uma política sua que é benéfica para o público interno e que traz benefícios para o público externo, aborda uma das gestores de programas sociais da Fundação Bunge.

Vistos aspectos da visão corporativa e social, resta ainda o pilar da responsabilidade ambiental.

Entrevistada, a gerente de projetos ambientais afirmou que na Bunge “[...] esse conceito de responsabilidade sócio-ambiental é muito o de promover esse desenvolvimento, essa educação ambiental para as pessoas. Cidadania, eu acho; eu acho que é a palavra perfeita prá isso, cidadania”. Voltando a Melo Neto e Froes (2001), resgatamos seu entendimento de que a responsabilidade social poderia ser vista como: “estratégia social de desenvolvimento da comunidade. promotora da cidadania individual e coletiva e um exercício da consciência ecológica.

O desenvolvimento da cidadania através da educação ambiental é um dos propósitos da Bunge em seus projetos e a sustentabilidade dos projetos, na visão da organização, deve ser de responsabilidade da comunidade com o apoio da Bunge. Afirma a entrevistada que “A gente busca fazer assim, com que as pessoas participem e tem muito essa coisa do dia a dia. Não ficar criando uma visão do meio ambiente muito fora da realidade das pessoas porque a gente tem que trazer prá dentro do nosso dia a dia”.

Perguntada se a responsabilidade social ou sócio-ambiental é uma questão estratégica para a Bunge, a entrevistada afirmou: “Eu poderia dizer, olha é uma estratégia, mas não tá explícito. Se você olhar para os quadros de estratégia da empresa as palavras sustentabilidade e responsabilidade sócio ambiental não estão escritas. Pode estar dentro da Fundação na área dos projetos”.

Diante dos elementos encontrados na pesquisa documental e os aspectos constatados nas entrevistas, ambos apresentados anteriormente, é possível admitir que a Bunge Alimentos, seja em suas práticas empresariais e sócio-ambientais, ou

nas ações da Fundação Bunge, baseia-se em perspectivas mais abrangentes do que as meramente estratégicas, conforme trazido por diversos dos autores utilizados no marco teórico do presente trabalho.

1 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve como objetivo geral *analisar os fundamentos que orientam as práticas de Responsabilidade Social Corporativa na Bunge Alimentos*.

Buscou-se atender ao primeiro de seus objetivos, ao apresentarem-se visões diversas sobre a prática da Responsabilidade Social Corporativa ou Empresarial em seu marco teórico. O segundo e terceiro objetivos foram atendidos através da apresentação e análise de dados da pesquisa documental, das visões da responsabilidade social da Bunge Alimento, além de entrevistas com gestores de áreas sociais e corporativas da Bunge Alimentos.

Analisando as práticas de Responsabilidade Social Corporativa na Bunge Alimentos à luz dos conceitos abordados no marco teórico do presente trabalho, concluiu-se que a mesma possui uma ampla orientação para Responsabilidade Social Corporativa, tanto em seus valores organizacionais, cuja demonstração mais clara foi a criação de uma fundação há mais de seis décadas para reconhecer avanços nas ciências e nas artes, mas possui forte influência do meio onde está inserida.

Observou-se que os elementos presentes em seu discurso e em suas práticas de Responsabilidade Social Corporativa ou Empresarial, a Bunge Alimentos evidencia a presença de importantes pressupostos de uma orientação para além da perspectiva meramente econômica, como a defendida por Friedman (1970) em seu artigo *“The social responsibility of business is to increase profits”*. Essa orientação levou à criação em 1955 da Fundação Bunge, “braço social do grupo Bunge” a qual personifica de maneira transparente fortes princípios do bem comum. É possível inferir que a organização vem se adaptando e apoiando outras iniciativas mais estratégicas para o seu negócio, como consequência dessa sensibilidade demonstrada há quase seis décadas e que se materializa nas ações da Fundação Bunge.

Observa-se ainda que, mesmo questões estratégicas, como o jeito Bunge de ver e tratar seus *stakeholders*, reveste-se de uma visão mais substantiva e através do discurso de diversos dos entrevistados, ficou clara a influência e a importância que a Fundação passa a ter dentro do comitê estratégico do grupo.

Conforme Mundim Pena (2004), “a responsabilidade social, por melhor resultado que possa produzir, estará limitada às orientações estratégicas,

consequência da forte presença de racionalidade instrumental e uma ética de responsabilidade”. Porém, para fins de transformação de uma sociedade, considerando a influência de uma instituição do porte da Bunge em seu entorno, essa orientação não será suficiente. Os valores e, conseqüentemente, as ações da Fundação Bunge, deveriam continuar influenciando a Bunge, Brasil, Alimentos e Fertilizantes, desembocando em seus *stakeholders*, primários e secundários, contribuindo para uma sociedade mais consciente politicamente, menos carente dos recursos mais básicos, como é o caso da educação.

Recomendam-se estudos complementares visando uma melhor compreensão do fenômeno da prática da Responsabilidade Social Corporativa ou Empresarial, mas, principalmente, sobre seus reflexos nos diversos *stakeholders* das organizações que se auto-proclamam orientadas pela Responsabilidade Social.

É propósito dar continuidade a novos estudos e pesquisas, tendo este trabalho o objetivo de identificar a presença de pressupostos que confirmassem a relevância de estudos na perspectiva de uma transformação orgânico-social.

REFERÊNCIAS

ALVES, E. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. In: **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v.38, n.1, fev./mar. 2003, p.37-47.

ASHLEY, P. A. *et al.* **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CAVANAGH, G., MCGOVERN, A. ***Ethical dilemmas in the modern corporation***. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.

CAMARGO, M. **Gestão do terceiro setor no Brasil**: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. 3.ed. São Paulo: Futura, 2001.

CUNHA, A. **Dicionário Etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **The new corporate cultures**. New York: Perseus Books, 1999.

DUARTE, G.; DIAS, J. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, c1986.

FEUERSCHUTTE, S. **Cultura organizacional e dependências de poder**: a mudança estrutural no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Sócio-Econômico: 1996.

FREEMAN, R. ***The politics of stakeholder theory: some future directions***. Business Ethics Quarterly, v. 4, p. 409-422, 1994.

FRIEDMAN, M. ***The social responsibility of business is to increase profits***. New York Times, sep. 13th, 1970.

GODOI, C. *et al.* **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

HALL, R. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8.ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2004.

KIDDER, L. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**: delineamento de pesquisa. São Paulo: EPU, 1987.

KIDDER, L. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**: medidas na pesquisa social. São Paulo: EPU, 1987.

LOPES, L. **Responsabilidade social empresarial**: percepção e atitude do consumidor perante empresas e seus produtos. 2006. 99 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_arquivos/61/TDE-2006-08-29T180013Z-222/Publico/Lisia%20Castro.pdf. Acesso em: 15 set. 2007.

MEKSENAS, P. **Sociologia da educação**: uma introdução ao estudo da escola no processo de transformação social. 9.ed. São Paulo: Loyola, 2000

MELO NETO, F.; BRENNAND, J. **Empresas socialmente sustentáveis**: o novo desafio da gestão moderna. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MELO NETO, F.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MEKSENAS, P. **Sociologia da educação**: uma introdução ao estudo da escola no processo de transformação social. 9.ed. São Paulo: Loyola, 2000.

MINTZBERG, H., WATERS, J. **Tracking strategy in an entrepreneurial firm**. Briarcliff Manor: Academy of Management Journal, 1982, p. 465-499.

MINTZBERG, H. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos relacionados. São Paulo: Bookman, 2006.

_____. Cinco Ps para estratégia. In: **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos relacionados. São Paulo: Bookman, 2006.

MITROFF, I. **Stakeholders of the organizational mind**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1983.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 4, p. 605-622, dec. 1980.

MUNDIM PENA, R. *Ética en el marco referencial de la business ethics. Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 8, n. Ed. Especial, p. 229-252, 2004.

PONTES, J. **Proposta de modelo para priorização de ações de responsabilidade social da organização com bases nas necessidades sociais da região onde está inserida.** 2003. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/8500.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2007.

PORTER, K. *What is strategy?.* **Harvard Business Review**, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

PORTER, M., KRAMER, M. **Estratégia e sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial.** Boston: Harvard Business Review, dezembro/2006, p. 52-66.

QUEIRÓZ, M. **O pesquisador, o problema da pesquisa, a escolha de técnicas: algumas reflexões.** In: Lang, A.B.S.G., org. *Reflexões sobre a pesquisa sociológica.* São Paulo, Centro de Estudos Rurais e Urbanos, 1992. p. 13-29. (Coleção Textos; 2ª série, 3).

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação.** 3.ed. São Paulo: Loyola, 2005.

ROESCH, S. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** São Paulo: Atlas, 1999.

SOLOMON, R. ***Ethics and excellence.*** New York: Oxford University Press, 1992.

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática.** Rio de Janeiro : FGV, 2006

UDESC. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos da UDESC:** teses, dissertações, monografias e TCCs. Florianópolis: UDESC, 2006.

UNIVALI. **Elaboração de trabalhos acadêmico-científicos.** Itajaí: UNIVALI, 2004.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO 01: PREPARAÇÃO E PERGUNTAS

Preparação para entrevista

a) Colocar o telefone no modo de voo – desligar e ligar

b) Apresentação: perfil (nome, atividade, etc.).

c) Alguns esclarecimentos a mais, antes de começarmos:

- As questões a serem feitas a seguir, pede um depoimento institucional, ou seja, apesar de influenciá-lo, precisaremos da visão da organização, na sua percepção.
- Essa entrevista tem caráter sigiloso, no que diz respeito ao respondente, uma vez que sua identificação, assim como questões de gênero e outros dados sócio-econômicos serem irrelevantes para a pesquisa.
- Caso não haja objeção, a entrevista será gravada, o participante receberá um código e, após a transcrição da mesma o arquivo de voz será apagado.
- Será utilizada uma técnica de cruzamento de evidências, a partir das entrevistas, documentos e arquivos da Bunge Alimentos e da Fundação Bunge.
- Pedir autorização para um novo contato, seja por *e-mail* ou telefone, caso haja alguma necessidade de esclarecimento ou de algum dado complementar.

d) Até este ponto não usar mais do que 05 (cinco) minutos;

- Deixar o entrevistado livre para colocações a fim de criar um ambiente de confiança.
- Iniciar a entrevista...

Questões iniciais a serem feitas aos membros da corporação Bunge Alimentos (Gerente de Desenvolvimento Organizacional)

1. O que é para a Bunge atuar com Responsabilidade Social?
2. Por que atuar com Responsabilidade Social?
3. De que forma as ações de Responsabilidade Social da Bunge Alimentos influenciam em suas práticas de negócios?
4. Que vantagens a Bunge Alimentos obtém agindo com Responsabilidade Social?
5. Como a Bunge vê a Responsabilidade Social: como uma necessidade estratégica, como um valor da organização, ambas? Por quê?
6. De que forma os stakeholders (esclarecer se necessário) são importantes para a Bunge Alimentos?

Questões iniciais a serem feitas às coordenadoras dos projetos sociais da Fundação Bunge:

1. Fale-me um pouco, por favor, sobre o projeto pelo qual você é responsável.
2. O que é Responsabilidade Social para a Bunge?
3. Por que uma organização investe em Responsabilidade Social?
4. Qual foi a principal motivação para a criação da Fundação Bunge?
5. Além dos benefícios diretos de cada projeto social, existe algum impacto colateral nos stakeholders (explicar se necessário) da Bunge Brasil?
6. As ações de Responsabilidade Social influenciam as práticas de negócios da Bunge Brasil? Poderia explicar?
7. A fundação Bunge possui valores e objetivos claros: como a Bunge vê a Responsabilidade Social: como uma necessidade estratégica, como um valor da organização, ambas? Por quê?

Questões iniciais a serem feitas à coordenadora do projeto sócio-ambiental da Bunge Alimentos:

1. Fale-me um pouco, por favor, sobre o projeto pelo qual você é responsável.
2. O que é, na verdade, Responsabilidade Sócio-ambiental para a Bunge Alimentos?
3. Por que uma organização investe em Responsabilidade Sócio-ambiental?
4. Qual foi a principal motivação para a criação do projeto?
5. Além dos benefícios diretos de cada projeto sócio-ambiental, existe algum impacto colateral nos stakeholders (explicar se necessário) da Bunge Alimentos?
6. A Bunge Alimentos ganha o quê com essas ações de Responsabilidade Sócio-ambiental?
7. As ações de Responsabilidade Social influenciam as práticas de negócios da Bunge Brasil? Poderia explicar?
8. Quais os principais objetivos do projeto que você coordena e de que forma eles ajudam a sociedade e a Bunge?

9. A Bunge vê a Responsabilidade Social: como uma necessidade estratégica, como um valor da organização, ambas? Por quê?