

# SOCIUS Working Papers

## **A Responsabilidade Social das Empresas no Contexto da Agricultura Familiar. Um Estudo de Caso: As Plantações de Cacau na Costa do Marfim.**

**Joana Macedo Fernandes**

**Nº 02/2014**

**A Responsabilidade Social das Empresas no Contexto da Agricultura Familiar. Um  
Estudo de Caso: As Plantações de Cacau na Costa do Marfim.**

**Joana Macedo Fernandes**

Licenciatura em História e Mestre em História, Relações Internacionais e Cooperação  
Faculdade de Letras da Universidade do Porto  
[jhoanafernandes@hotmail.com](mailto:jhoanafernandes@hotmail.com),

**RESUMO**

O presente artigo pretende analisar de que forma as medidas de Responsabilidade Social da empresa multinacional Nestlé. SA, podem contribuir para o desenvolvimento das comunidades das plantações de cacau na Costa do Marfim, nomeadamente promover o desenvolvimento da agricultura familiar, designadamente nas zonas rurais de África onde segundo dados recolhidos pela FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) a agricultura familiar é responsável por 80% das produções agrícolas.

De modo a perceber melhor este fenómeno desenvolveu-se um estudo de caso que consiste em perceber e analisar as medidas de RS que a Nestlé tem praticado, no contexto das plantações de cacau da Costa do Marfim, em ordem a testar o seu modelo de RS e a sua aplicação no terreno.

**Palavras-chave:** Agricultura Familiar; Plantações de Cacau; Responsabilidade Social Empresas; Sustentabilidade.

**J21** - Labor Force and Employment, Size, and Structure. **M14** - Corporate Culture; Social Responsibility. **N57** - Economic History: Agriculture, Natural Resources, Environment, and Extractive Industries: Africa; Oceania. **Q18** - Agricultural Policy, Food Policy.

## **ABSTRACT**

This article purposes to analyze how the activities of Social Responsibility of the multinational company Nestlé. SA may contribute to the development of communities of cocoa plantations in Ivory Coast, in particular to promote the development of family farming, especially in rural areas of Africa where according to data collected by the FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) family farming is responsible for 80% of agricultural production.

In order to better understand this phenomenon developed a case study that involves understanding and analyzing the actions that Nestlé has practiced in the context of cocoa plantations in the Ivory Coast, in order to test the model of Social Responsibility and its implementation in the communities where they invest.

**Keywords:** Cocoa Plantations; Corporate Social Responsibility; Family Farming; Sustainability.

## 1. INTRODUÇÃO

Apesar da temática da Responsabilidade Social das Empresas (RSE) não ser recente, foi na viragem para o século XX que se tornou alvo de grande atenção académica, social, mediática e empresarial em todo o mundo. Considerada como um dos grandes marcos das atuais regras para uma gestão sustentável do mundo macroeconómico, a preocupação intrínseca à qualidade das condições de trabalho dos colaboradores das empresas, aliada à da prevenção e irradicação de contextos transgressores dos direitos humanos e das agressões ambientais é uma permanente preocupação das políticas de RSE. As empresas procuram, numa sociedade onde o global suplanta o particular, estabelecer regras e princípios orientadores, no sentido de assumir um conjunto de responsabilidades que lhes permitam salvaguardar fatores de sustentabilidade e estabilidade social, ambiental, cultural e política nas comunidades onde se inserem. O que leva inúmeras empresas a adotar numerosas ações e procedimentos, visíveis quer através da publicação de relatórios sociais e ambientais, que se encontram subordinados a critérios e normas internacionalmente validadas, quer através da submissão a auditorias sociais, ambientais e éticas, em ordem a obter certificações que atestem o seu comportamento como socialmente responsável (Costa, 2005).

Partindo do anteriormente exposto, há quem considere que é necessário ir mais além e defenda que a sociedade não deve esperar que os poderes públicos regulem todos os aspetos económicos, sociais e ambientais, cabendo aos cidadãos e às empresas dar contributos maiores em matérias de extrema importância como são a coesão social, o respeito pelos direitos humanos, o desenvolvimento económico das regiões entre outros. Posto isto, e sendo este o Ano Internacional da Agricultura Familiar (AIAF), parece-me importante dar a conhecer de que forma as empresas podem promover o desenvolvimento da agricultura familiar, nomeadamente nas zonas rurais de África onde segundo dados recolhidos pela FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) a agricultura familiar (AF) é responsável por 80% das produções agrícolas (FAO, 2013).

Assim, num mundo em constante mudança, atravessado pelas dinâmicas da globalização económica e financeira, a RSE assume um papel determinante enquanto repositório de boas práticas, em que se permeia o sentido ético para que se obtenha um modelo económico sustentável que sirva de referência para o desenvolvimento global do século XXI. Na atualidade, tanto as empresas como a sociedade já não podem pensar de um modo global concentrando depois as suas ações localmente. Para conseguirem mudanças significativas é necessário que pensem de um modo global e que as ações praticadas sejam consideradas nas

suas implicações também elas globais, traduzindo essas práticas em modelos de desenvolvimento viáveis à escala de cada organização, comunidade e território. (Rego, 2006) Segundo Zorrinho (2011), a chave da sustentabilidade para o século XXI centra-se na forma como os organismos são capazes de ligar a inovação às pessoas e às suas comunidades. A dimensão social das empresas emerge, pois, como imprescindível, não só para uma sustentabilidade global, mas para a própria sustentabilidade empresarial.

O nascimento da RSE provém do reconhecimento das necessidades que se afirmam num mundo global, da reprovação de comportamentos eticamente considerados como “condenáveis” e do crescente peso que as empresas acarretam nas economias mundiais, no contexto de um mundo cada vez mais globalizado, movido por um complexo aparato científico e tecnológico.

No âmbito dos modelos internacionais, a RSE enquadra-se dentro de um contexto mais vasto, o do *desenvolvimento sustentável*<sup>1</sup>, impulsionado a partir de diferentes organismos internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU), a Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), a Organização Internacional de Trabalho (OIT) e a União Europeia (UE). Neste contexto, está-se a caminhar para um novo modelo de empresa, no qual vai adquirindo uma importância cada vez maior a ideia de que a empresa, para além de produzir bens e serviços, criar riqueza e gerar emprego, deve também comprometer-se com os meios social e ambiental com que interage. É com este novo conceito de empresa que vamos trabalhar, o de empresa socialmente responsável (Cerezal, 2009).

De modo a perceber melhor este fenómeno, desenvolveu-se um estudo de caso que consiste em perceber e analisar as medidas de RS que a Nestlé tem praticado, no contexto das plantações de cacau da Costa do Marfim, em ordem a testar o seu modelo de RS e a sua aplicação no terreno. O estudo desenvolveu-se através de uma abordagem qualitativa de carácter descritivo e exploratório, sem pretensões de medida quantitativa de resultados e impactos. A pesquisa bibliográfica, a análise de relatórios empresariais e de organismos empresariais, a par da realização de entrevistas, permitiu obter dados que convalidam o estudo de caso da Nestlé S.A. Através da caracterização do seu plano de responsabilidade social, designado de *Cocoa Plan*, levado a cabo nas plantações de cacau da Costa do Marfim, em

---

<sup>1</sup> Na década de 80, a ONU criou a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (UNCED), mais conhecida por *Comissão Brundtland*, dando origem a um documento intitulado, *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum) ou relatório *Brundtland*. Segundo o documento, Desenvolvimento Sustentável é aquele que satisfaz as necessidades presentes da sociedade sem comprometer as gerações futuras na satisfação das suas (UNCED, 1991).

correlação com as dimensões normativas de certificação internacional de responsabilidade social, como são exemplo disso a *Norma SA800*<sup>2</sup> e o *Livro Verde*<sup>3</sup>, procura-se, primeiro descrever, depois avaliar esse específico plano de ação à luz da RSE.

## 2. ANÁLISE CONCEITUAL

### 2.1 RSE – A EVOLUÇÃO DE UM CONCEITO

A RSE, de acordo com o Livro Verde – *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, incorpora um conceito segundo o qual as "empresas decidem numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. (...) Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados" (Comissão Europeia, 2001:4). O conceito de RSE é definido como a "integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas" (Comissão Europeia, 2001:7). O mesmo documento defende também que "ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, implica ir mais além através de um maior investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais" (Comissão Europeia, 2001:7). A última definição apresentada pela Comissão Europeia implica, de um modo mais direto, que a RSE significa: "a responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade." (Comissão Europeia, 2011:3).

Uma empresa, para ser socialmente responsável, tem que possuir a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes envolvidas no negócio, os *stakeholders* (partes interessadas),

---

<sup>2</sup> Lançada pela *Social Accountability International (SAI)* no ano de 1997, tendo sido desenvolvida como resposta à diversidade de códigos de conduta adotados pelas empresas, nomeadamente as que têm unidades de produção em países em desenvolvimento. A *SAI* é uma organização sem fins lucrativos que tem como principal finalidade o tratamento ético dos membros organizacionais em todo o mundo. O objetivo principal é o de zelar para que as empresas não violem os direitos humanos, respeitem a dignidade humana e o de assegurar que as empresas garantam condições de trabalho eticamente aceitáveis.

<sup>3</sup> O *Livro Verde* foi redigido pela Comissão Europeia. "Visa lançar um amplo debate quanto às formas de promoção pela União Europeia da responsabilidade social das empresas tanto a nível europeu como internacional e, mais especificamente, quanto às possibilidades de explorar ao máximo as experiências existentes, incentivar o desenvolvimento de práticas inovadoras, aumentar a transparência, bem como a fiabilidade da avaliação e da validação. Preconiza ainda uma abordagem baseada em parcerias mais estreitas, de modo a que todas as partes interessadas desempenhem um papel ativo."

Contempla duas dimensões de atuação por parte das empresas: a dimensão interna, que contempla a saúde e segurança no trabalho, a adaptação à mudança, a gestão dos recursos humanos e, por último, a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais e a dimensão externa que tem como foco principal as comunidades locais, os parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, os direitos humanos e preocupações ambientais globais. (Comissão Europeia, 2001:3-4)

que são os acionistas, funcionários, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente, de modo a conseguir incorporá-los nas suas preocupações e agenda, tendo em consideração as necessidades de todos.

As preocupações de natureza social são uma realidade de há já algumas décadas. Podemos verificar que na década de 50, nos Estados Unidos, a RSE era um tema debatido, quer a nível académico, quer a nível empresarial. Veja-se, por exemplo, a obra de Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, publicada em 1953, que constitui uma referência nesta matéria.

Uma das abordagens consideradas mais contraditórias quando se fala de RSE, é de autoria de Friedman. Podemos compreender a tese do autor através da célebre expressão: “As pessoas de negócios crêem que estão a defender a livre empresa quando proclamam que o negócio não deve estar “meramente” centrado no lucro, mas também na promoção de fins “sociais” desejáveis; que as empresas têm uma ‘consciência social’ e devem tomar a peito as suas responsabilidades no que concerne ao emprego, à eliminação da discriminação, ao evitamento da poluição (...). Na realidade estão – ou estariam se alguém os tomasse realmente a sério – a pregar simplesmente o puro e autêntico socialismo. As pessoas que se exprimem desse modo são marionetas involuntárias de forças intelectuais que estão a minar as bases da sociedade livre nas décadas passadas” (Friedman, 1970: 37).

Analisando a expressão de Friedman, pode-se questionar se o autor seria, afinal, um defensor da RSE. Esta questão coloca-se na medida em que são frequentes os casos em que o pensamento do autor é alvo das mais distintas e controversas interpretações.

As críticas acerca do papel das empresas na sociedade e a sua relação com os setores sociais, como são os colaboradores, as comunidades etc., remontam há já várias décadas, e são incorporadas por movimentos, como por exemplo o das cooperativas, de Robert Owen<sup>4</sup> na Inglaterra, e o movimento socialista no século XIX fundamentado nos trabalhos de Karl Marx (Puppim, 1991).

Nos anos 50 do século XX, surgiram algumas pesquisas académicas que questionavam as funções puramente económicas da empresa na sociedade, como eram a maximização de lucros e a remuneração dos acionistas, defendidas pelos economistas liberais como era Howard Bowen. Ainda na década de 60 os estudos sobre a RSE expandem-se e com isto surgem tentativas mais específicas de definir o que significa RSE. Nos anos 70, proliferam as

---

<sup>4</sup>Industrial e reformador galês, viveu ainda as três últimas décadas do século XVIII e metade do século XIX. Considerado um dos maiores idealizadores do socialismo utópico no século XIX com a sua célebre proposta de cooperativas. Como tese, defendia que a mão-de-obra podia ser mais bem aproveitada se inserida numa sociedade cooperativa.

definições e abordagens de RSE. É também nesta década que se começam a fazer referências ao “desempenho social das empresas” e que o termo *Corporate Social Responsibility* adquire maior projeção. Termo definido por Archie Carroll no seu artigo intitulado *Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct* (Carroll, 1999), num texto do final do século XX, onde o autor apresenta a evolução da matéria desde o início do século XX. Embora assuma que alguns contributos foram feitos antes dos anos 50, o autor considera que a era moderna da RSE começa em 1953 com a publicação do livro de Howard Bowen (considerado o pai da RSE) intitulado *Social Responsibility of the Businessman* (Bowen, 1953). Todavia, é ainda na década de 70 que Carroll propõe as quatro grandes responsabilidades inerentes ao desempenho social da empresa: económicas, legais, éticas e filantrópicas.

Com a chegada dos anos 80, vão surgir menos definições do que anteriormente, mas são realizadas mais investigações, bem como de outros temas, como a ética dos negócios, gestão dos *stakeholders*, entre outros, que vão sendo propostos e aprofundados.

Na década seguinte desenvolvem-se temas alternativos, como a cidadania corporativa. Todavia, poucos contributos adicionais para a definição de RSE são produzidos. Carroll propõe ainda que a componente discricionária da RSE seja denominada de filantrópica” e sugere que as quatro componentes - económicas, legais, éticas e filantrópicas - sejam inseridas numa pirâmide, na base da qual estão as responsabilidades económicas. A tese defendida pelo autor pode ser sintetizada na frase: “A empresa socialmente responsável produz lucros, cumpre a lei, é ética e comporta-se como uma boa cidadã corporativa mediante as atividades filantrópicas.” (Rego, 2006:131)

Tendo em vista corrigir algumas limitações do seu modelo piramidal, Carroll, juntamente com Mark Schwartz, propôs recentemente outro modelo composto por três domínios – económico, legal e ético. A primeira limitação apresentada por Carroll e Schwartz seria o fato da configuração piramidal pressupor que as responsabilidades do topo possam ser mais importantes do que as da base. Em segundo lugar, a pirâmide não demonstra as sobreposições e influências mútuas que acabam por existir entre os quatro domínios. Em terceiro lugar, não parece muito apropriado considerar como responsabilidades as ações filantrópicas que são por natureza, voluntárias. Em quarto lugar, podemos considerar que o modelo de Carroll denota algumas falhas sobre os critérios que permitem classificar uma dada atividade empresarial como económica, legal ou ética (Rego, 2006).

Como consequência destas limitações, Carroll juntamente com Schwartz, criaram um novo modelo que abarca três domínios, o económico, legal e ético. À partida nenhum se sobrepõe



ao outro. O domínio económico é similar ao do modelo piramidal. Quanto ao modelo legal é agora mais detalhado, pois considera-se que o cumprimento da lei pode ser passivo, restrito ou oportunista- e advoga-se que nem todos os cumprimentos podem ser inseridos no domínio das responsabilidades legais.

O domínio ético refere-se às responsabilidades éticas da empresa, tal como esperado pelas populações em geral e pelos *stakeholders*.

No que diz respeito a este modelo, é importante ressaltar que uma das limitações é o facto de assumir que os três domínios são distintos. Na realidade, nem sempre é fácil compreender se uma decisão é puramente económica, legal ou ética.

Outro modelo de RSE foi proposto por Garriga & Melé, (2004) num artigo intitulado de “Responsabilidade Social das Empresas: Cartografia do território?” (Garriga & Melé, 2004) Neste modelo, os autores consideram quatro grandes tipos de teorias e abordagens. São elas: as teorias instrumentais, políticas, integrativas e éticas.

De entre as várias teorias apresentadas por Garriga & Melé (2004), é de ressaltar a teoria ética, uma vez que abarca no seu cerne a teoria dos *stakeholders* que tem como princípio a ideia de que todas as pessoas ou grupos com interesses legítimos numa empresa procuram obter benefícios e que não há prioridade de um dos *stakeholders* em detrimento do outro (Donalson; Preston, 1995). Esta teoria amplia o foco da gestão: para além da utilização dos recursos das empresas em benefício dos acionistas, a gestão deve considerar ainda o uso desses recursos em benefício de todos os *stakeholders*.

A teoria dos stakeholders foi inicialmente divulgada por Evan e Freeman e nela se focavam os princípios normativos. A tese destes dois autores assenta no argumento Kantiano do imperativo categórico, “ (...) em que as pessoas (trabalhadores) não devem ser tratadas como um meio ao serviço da satisfação dos interesses dos outros (proprietários/acionistas).” (Rego, 2006:115) Ambos autores recorrem a outra teoria, a consequencialista, que defende a tese de que o propósito da empresa é servir como veículo para a coordenação dos interesses dos *stakeholders*. Esta lógica é diferente da anterior, na medida em que aqui o propósito da empresa é servir os proprietários, sendo para tal necessário ter em conta os interesses das outras partes interessadas.

Para um conhecimento mais aprofundado acerca da teoria dos *stakeholders*, remetemos para alguns artigos, como o são o de Janita Vos, publicado em 2004 na revista *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Ainda a consulta do documento *AA1000 Stakeholder Engagement Standard* e por último o artigo *The Stakeholder Research Associates Canada*.

Em resumo, ao longo de todo o século XX, a ideia básica que deu forma ao conceito de RSE foi enunciada através da frase: “as empresas têm a obrigação de trabalhar em prol do bem-estar social” (Bredgaard 2004:373). Esta ideia esteve quase sempre presente no mundo empresarial, contudo foi nas últimas décadas que adquiriu maior destaque pelo facto de o Estado e a sociedade contribuírem de um modo mais afincado para aquele princípio.

A definição do conceito de RSE é essencial à compreensão e posterior análise/interpretação do estudo de caso que aqui iremos apresentar. Todavia, perceber e analisar o conceito de AF é igualmente necessário e relevante, na medida em que os dois são parte integrante do *Cocoa Plan*.

## **2.2 AGRICULTURA FAMILIAR – REFLEXÕES SOBRE O CONCEITO NO ANO INTERNACIONAL DA AGRICULTURA FAMILIAR (AIAF)**

O conceito de AF é caracterizado segundo a FAO como a “forma de organizar a produção agrícola e silvícola, bem como a pesca, a pastorícia e a aquicultura, que é gerida por uma família e que na sua maioria depende da mão de obra familiar, tanto de mulheres como de homens. A família e a exploração estão vinculadas, co-evoluem e combinam funções económicas, ambientais, reprodutivas, sociais e culturais” (Lowder & Skoet & Singh, 2014:6). Em suma, agricultura familiar é aquela que inclui todas as atividades agrícolas, de base familiar, logo que a mão de obra está assegurada maioritariamente pelo agregado familiar, encontrando-se ligada a várias áreas do desenvolvimento rural.

Pode ainda ser definida a partir de uma perspetiva sociológica, como sendo a agricultura associada aos valores da família, tais como a solidariedade, a continuidade e o compromisso; em termos económicos, a agricultura familiar pode ser reconhecida como tendo características empresariais específicas que a habilitam para uma gestão eficaz da propriedade e do negócio, bem como para a diversidade alimentar, que se torna de extrema importância, principalmente, nos países em desenvolvimento. (Schneider, 2006)

Apesar da AF não ser um tema recente, a sua utilização nos meios académicos, políticas governamentais e nos movimentos sociais tem vindo a ganhar um peso cada vez mais significativo.

Desta forma, no ano de 2011 a ONU decidiu consagrar o ano de 2014 como o AIAF. Esta decisão ocorreu após o lançamento em 2008 de uma campanha promovida pela secretária do Fórum Rural Mundial (2013), no sentido de incrementar políticas públicas que impulsionem a AF. Esta campanha contou com o apoio de mais de 360 organizações e entidades de todo o mundo que acompanharam e promoveram esta iniciativa.

O principal objetivo é o de promover e aumentar a visibilidade da AF e dos pequenos agricultores, recolocando esta temática no centro das políticas agrícolas, ambientais e sociais. Bem como, perceber as principais lacunas, mas também as oportunidades geradoras de mudança para assim conseguir identificar formas eficientes de suporte aos agricultores. Desta forma, AF focaliza a atenção mundial no seu papel preponderante na erradicação da fome e luta contra a pobreza, uma vez que assegura a segurança e diversidade alimentar, impulsiona o meio rural, sempre com o princípio de respeitar o meio ambiente (Fórum Rural Mundial, 2013).

O desenvolvimento da AF contribui diretamente para o cumprimento dos Objetivos do Desenvolvimento do Milénio, como são exemplo disso: erradicar a pobreza extrema e a fome, reduzir a mortalidade infantil, garantir a proteção ambiental, promover a igualdade entre os géneros e a autonomia da mulher e fomentar a colaboração mundial para o desenvolvimento (IPAD, 2010). Importa referir que no mundo inteiro o peso da AF é de 70%, daí considerar-se que esta seja a chave para a luta contra a fome nomeadamente em países em desenvolvimento. As pequenas explorações agrárias são muitas vezes mais produtivas e sustentáveis por unidade de terra e energia consumida. Segundo dados da FAO, 40% dos lares do mundo dependem da AF como forma de vida, contribuindo para estabilizar populações nas zonas rurais, de forma a que os valores culturais e históricos sejam preservados, mas também para gerar lucro. De referir que o combate à pobreza não é apenas nos meios rurais, a AF também influencia os mais carenciados dos meios urbanos, a proximidade com as zonas agrícolas permite-lhes consumir determinados alimentos que de outra forma não teriam (Fórum Rural Mundial, 2013).

O crescimento do PIB proveniente da agricultura é bastante eficiente no que se refere à redução da pobreza quando comparado com o crescimento do PIB gerado noutros setores.

Tal como já foi referido a AF protege a biodiversidade, pois possui um elevado potencial de conservação de variedades locais, bem como promotora de alimentação rica e diversificada permitindo desta forma combater e até mesmo erradicar doenças de carácter nutritivo. Por último, não podemos deixar de referir a importância da mão de obra feminina na agricultura, nomeadamente nos países em desenvolvimento. Segundo dados recolhidos pela FAO, cerca de 43% da mão de obra da AF é feminina (Fison, 2004).

Cabe a todos apoiar este desafio, nomeadamente a quem possui responsabilidades públicas, mas também a quem exerce atividade com e nas comunidades, como é exemplo disso, as empresas. Contudo, com um papel diferente daquele que o Estado deve e tem que ter para impulsionar a AF. As empresas devem agir, sim, mas de uma forma voluntária, cumprindo o

princípio de Criação de Valor Partilhado, uma vez que ao criarem valor económico para si mesmas, estão também a produzir valor nas e para as comunidades em que se encontram em atividade (Porter & Kramer, 2006). Esta partilha de valor pode ser verificada através do estudo de caso que apresentaremos: a RS da Nestlé no contexto das plantações de cacau da Costa do Marfim.

Esta interação do setor público com o privado é fundamental na medida em que juntos tem a capacidade de impulsionar as economias locais, especialmente quando combinadas com políticas específicas de promoção da proteção social e do bem-estar das comunidades.

### **3. COSTA DO MARFIM: UMA ECONOMIA DE SUSTENTABILIDADE AGRÁRIA**

Caracterizado por uma privilegiada localização geográfica, onde predomina um clima tropical, com temperaturas médias de 28º graus e elevados índices de humidade, a Costa do Marfim apresenta condições naturais que ao longo dos anos vêm fomentando a agricultura como principal sector de desenvolvimento económico e base de sustentação do país. A agricultura da Costa do Marfim é realizada em pequenas superfícies, cuja média rondam os 3,89 hectares, de modo extensivo e manual (Koné, 2013).

Com um crescimento anual de aproximadamente 2,8% e uma dependência económica bastante acentuada no sector agrícola, a Costa do Marfim tem aproximadamente 68% da sua população, maioritariamente jovem, com uma idade média de 19 anos, ligada direta e indiretamente à agricultura, estimando-se que em 2011, 8.764 milhões da população trabalhava diretamente na agricultura (CIA, 2012).

Tendo no cacau, no café, na banana, no óleo de palma, na batata-doce e no milho as suas principais fontes de produção agrícola, a Costa do Marfim assume-se como o principal produtor e exportador de cacau do mundo e o quinto produtor a nível mundial de café. Estes dois produtos, que contribuem por si só em mais de 30% do produto interno bruto do país, encontram-se dependentes das oscilações dos seus valores nos mercados mundiais e das condições climáticas. Esta dependência conduziu o país à perda da prosperidade económica que alcançou nos anos 60 e 70, decaindo nos anos 80 do século XX. Uma grave recessão económica no país, impondo efeitos nefrágicos na estabilidade económica costamarfinense, originou um incremento do défice nacional, as políticas internas não se adaptavam à realidade existente, bem como à queda das cotações dos principais cultivos de exportação, o cacau e o café, provocando também, um declínio do nível de vida social da população (CIA, 2012).

Procurando limitar este problema, os diferentes governos têm procurado um incremento da industrialização, que atingiu os 4,5% em 2010, o que catapultou o sector industrial do país,

tornando-o como o mais desenvolvido da África Ocidental. Esta resposta governamental procura criar mecanismos de transformação da matéria prima que o país disponibiliza, reduzindo a dependência de manufaturação de países terceiros e incrementando a obtenção do lucro (Embaixada Da República da Costa do Marfim, 2011).

Aliado à fomentação do sector secundário, o país tem vindo a diversificar o seu potencial económico, de forma a reduzir a dependência do cacau e do café. De modo a colmatar as falhas existentes no setor agrário, várias políticas públicas têm sido implementadas de forma a promover a agricultura familiar. Desta forma, os dirigentes políticos têm sido sensibilizados e impulsionados para a urgência em tomarem decisões que coloquem em funcionamento diversas medidas para melhorar a situação dos produtores. Entre elas, a garantia da aquisição da terra das pequenas explorações agrícolas, definir uma política de apoio e promoção da agricultura familiar e promover a criação de unidades de transformação de produtos locais (Koné, 2013).

Embora seja um dos países de África com a melhor rede de infraestruturas, com mais de oito mil quilómetros de estradas pavimentadas, bons serviços de telecomunicações, modernos empreendimentos imobiliários e boas linhas de comunicação com a Europa, os acontecimentos políticos que nas últimas três décadas vêm destabilizando a economia costa marfinense, além de provocarem um decréscimo de 5,8% do produto interno bruto em 2011, reduziram o investimento estrangeiro no país, que se vinha assumindo como pilar da sustentação económica da Costa do Marfim, em que a França se tem apresentado como principal aliado económico. A diminuição destes projetos, e da consequente injeção monetária externa, efeito da destabilização política e económica que o país vem vivendo, aliado ao aumento populacional, conduziram a uma grande diminuição do poder de compra da população (Embaixada Da República da Costa do Marfim, 2011).

Desta forma, a AF torna-se ainda mais importante, na medida em que num momento de instabilidade, os pequenos agricultores são o pilar de uma sociedade, no combate à pobreza, bem como à irradiação da fome. Para tal, ainda são necessários vários investimentos sustentáveis para financiar a agricultura e políticas agrícolas favoráveis aos agricultores familiares.

A AF ainda enfrenta vários desafios, os mais apontados pelos pequenos agricultores são a falta de apoio e investimento financeiro por parte do governo; políticas agrícolas incoerentes; o difícil acesso a mercados e preços injustos; a falta de cooperação e participação dos agricultores na criação das políticas agrícolas nacionais; a falta de tecnologia e conhecimento, mas sem perder o saber local; adaptação do sistema de cultivo às alterações climáticas e atrair

as gerações jovens para a agricultura. Estes são os maiores entraves que AF conhece na Costa do Marfim, no entanto, podemos verificar que as mesmas dificuldades estão por todo o continente africano (FAO, 2013).

A Costa do Marfim vive hoje um período de transição, supervisionado pela ONU e apoiado por forças francesas. O país procura garantir a estabilidade social, política e económica, congregando os esforços da sociedade na unificação de um país que já foi tido como a grande promessa política africana. Neste sentido, fazendo parte de várias organizações internacionais, como a ONU, a União Africana, a Organização Internacional do Cacau, a União Económica e Monetária do Oeste Africano e aproximando-se de novo do mundo ocidental como membro associado da União Europeia, o país procura reerguer-se, na busca do empreendedorismo que o relance como um exemplo de segurança, robustez e esperança africana no mundo ocidental (CIA, 2012).

Neste contexto, os investimentos internacionais, sob a forma de cooperação ou outras, nomeadamente de natureza económica, social e cultural tornam-se fundamentais para o reerguer de um país que tenta sair de uma crise política, económica e social.

Os programas que derivam da RSE da Nestlé são exemplos a considerar neste contexto.

#### **4. COCOA PLAN**

Importa começar por explicar o porquê da escolha da Nestlé, e das suas ações na Costa do Marfim como estudo de caso. O primeiro argumento que explica a escolha é o facto de a Nestlé ser uma multinacional atuante em todo o mundo, incluindo vastas comunidades de países considerados em vias de desenvolvimento. Esse contacto empresarial com uma diversidade de realidades de risco poderá, potencialmente, tornar a empresa mais sensível para querer resolver ou minimizar as dificuldades das comunidades com que interage no desenvolvimento da sua atividade empresarial.

Em simultâneo, o facto de a Nestlé atuar em mercados consumidores mais exigentes e sensíveis, como é o dos produtos alimentares, confere-lhe, potencialmente, uma maior tendência para ampliar o escopo da RS. Tomando direções que ultrapassam já as responsabilidades económicas e legais, a empresa, multinacional e de topo no universo empresarial ocidental, dever-se-á sentir compelida a desenvolver ações sociais com impacto para a comunidade onde tem bases produtivas.

Em terceiro lugar, porque a empresa se encontra envolvida em atividades que apresentam maiores riscos, sejam eles de foro ambiental ou social, seria expectável que tenda a

desenvolver mais ações de RS, no sentido de minimizar os “estragos” que a atividade da empresa potencia nas comunidades;

Acrescem a estas razões, o facto de serem conhecidos, e parcialmente debatidos, os programas de RS desenvolvidos pela Nestlé, nomeadamente nas comunidades das plantações de cacau da Costa do Marfim, onde parecem ter contribuído de forma positiva, tendo potencialmente surtido resultados positivos. Esta apreensão “impressionista” merece um mais detido estudo.

Os programas/medidas de RS a estudar situaram-se num período que globalmente contempla os últimos dez anos. Inicia-se com a assinatura do Protocolo Harkin-Engel, no ano de 2001, e finaliza no ano de 2012, com o *Cocoa Plan*. O Protocolo Harkin-Engel, cuja finalidade era a erradicação do trabalho infantil das plantações de cacau até ao ano de 2005, contou com a assinatura das maiores empresas da indústria do chocolate, incluindo a Nestlé, ainda que não tenha obtido o sucesso ambicionado, o que levou a Nestlé a criar o *Cocoa Plan*.

Este programa de RS intitulado de *Cocoa Plan* tem como principal objetivo gerar desenvolvimento nas comunidades através de ações de formação ou de sensibilização para temáticas bastante diversificadas. Como formar e dotar os agricultores de conhecimentos técnicos nas áreas do cultivo, bem como na preservação e sustentabilidade dos solos. A integração dos pequenos agricultores em cooperativas, de modo aumentarem a capacidade de produção, gestão, organização e negociação dos produtos agrícolas (Nestlé, 2007).

O *Cocoa Plan* contempla também, formações de sensibilização para os educadores, sobre temáticas de extrema importância, como o trabalho e o tráfico infantil, bem como a possibilidade de criação de escolas, de forma a erradicar o trabalho infantil das plantações.

Passamos a apresentar as quatro áreas de intervenção do *Plano de Cacau* em que a empresa se compromete a agir, sendo elas:

**Conhecimentos especializados de plantação** - De modo a aumentar os lucros das plantações. A Nestlé distribuiu desde 2010 até 2012 perto de 1 milhão de plantas de cacau. Assim, para melhorar a cadeia de fornecimento e potenciar o trabalho com as cooperativas de produtores de cacau, a Nestlé abriu recentemente um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Abidjan, na Costa do Marfim, sendo este centro parcialmente financiado pelo Estado, funciona como uma base para toda a África Ocidental. Este Centro de Pesquisa colabora de forma estreita com as comunidades agrícolas produtoras de cacau de modo a assegurar que as mesmas beneficiem dos nossos esforços (Nestlé, 2007).

Neste Centro de Pesquisa são desenvolvidos estudos e métodos que permitam ter plantas de cacau mais saudáveis e que pudessem durar o máximo de tempo possível com o máximo de

qualidade de cacau que dali adviesse. Assim, permite aos agricultores comercializarem um cacau com mais qualidade e maior rentabilidade económica (Nestlé, 2009b).

**Desenvolver uma cadeia sustentável de fornecedores** - Uma vez que os produtores de cacau são um ponto de partida essencial a este processo, a forma mais eficaz para os auxiliar que a Nestlé encontrou foi dando-lhes formação. Essa formação é dada por especialistas que se deslocam ao terreno e lhes demonstram localmente como podem aumentar o seu rendimento através de uma maior produtividade e de uma melhor qualidade do cacau (Nestlé, 2009b).

A formação dos agricultores centra-se em melhores práticas agrícolas, que incluem a poda das árvores, o controlo de pragas e a colheita, bem como o cuidado para com o meio ambiente.

Desta forma, a Nestlé anuncia a criação de uma parceria com a *Anader – Agence Nationale d'appui au Développement*, instituição acreditada para dar formação aos agricultores, e com a *ACDI VOCA – Agricultural Cooperative Development International/Volunteers in Overseas Cooperative Assistance*, organização privada sem fins lucrativos, cujo o objetivo é promover condições de vida mais favoráveis em países de baixa renda e com maiores dificuldades sociais, tudo isto direcionado para zona rurais, agrícolas (Nestlé, 2009b).

Este investimento por parte da Nestlé na formação dos agricultores é ainda apoiado por um programa escolar agrícola na África Ocidental. Esta iniciativa, que é organizada pela indústria como um todo, e que agrupa os maiores fabricantes de chocolate, já beneficiou mais de 80 000 agricultores. A cada 2 ou 3 semanas cerca de 20 a 30 agricultores que frequentam estas escolas reúnem-se numa exploração agrícola de cacau como objetivo de analisar as diversas plantações e os seus desenvolvimentos (Nestlé, 2009b).

De um modo sumário, o principal objetivo destas escolas agrícolas é ajudar os agricultores a aumentar a sua produtividade e a qualidade das colheitas. Bem como, aumentarem o conhecimento sobre o produto que cultivam e tudo o que lhe esteja inerente, aprendendo práticas laborais responsáveis e métodos de trabalho agrícola sustentáveis.

Outro elemento pertinente para percebermos como funciona este programa, é o facto de existir um compromisso na indústria do cacau, que estes só deverão comprar cacau apenas a agricultores formados, pagando-lhes, o que a Nestlé designada de bónus pelo seu produto de superior qualidade. São benefícios desta envergadura que permitem a viabilidade das escolas agrícolas. A Nestlé também beneficia com todo este processo, uma vez que irá ganhar cacau de melhor qualidade e com melhor rastreabilidade.

**Colaborar com os parceiros** - Um dos principais objetivos do *Cocoa Plan* é, segundo a Nestlé, trabalhar sempre que possível com organizações de agricultores, como as



cooperativas. Uma vez que a empresa considera que estas são benéficas para os agricultores, dando-lhes a oportunidade de comercializarem o cacau que produzem coletivamente. Este tipo de oportunidades para os agricultores são bastante importantes e vantajosas, pois de outra forma teriam alguma dificuldade em poder vender o cacau que cultivam a um bom preço e de uma forma justa. Sendo que mais de 60% das plantações de cacau na Costa do Marfim advêm de pequenas plantações agrícolas, chegando a ser, na maior parte, familiares. (Nestlé, 2009b).

**O combate aos problemas sociais** - As condições de vida das comunidades das zonas rurais do cultivo do cacau são muitas vezes pobres, dificultando o acesso, à educação, cuidados básicos de saúde, água, saneamento entre outros, o que levou a Nestlé a criar parcerias de modo a melhorar a vida das comunidades no que diz respeito a estas áreas específicas.

Na última década, podemos observar algumas mudanças positivas bem como um aumento de rendimentos dos agricultores, as oportunidades educacionais melhoraram com a criação de escolas, menos crianças foram expostas a tarefas agrícolas inseguras. Contudo, as práticas de trabalho nas explorações de cacau ainda permanecem uma questão de preocupação considerável. Muitas crianças estão envolvidas em tarefas agrícolas perigosas ou trabalham em vez de frequentarem a escola (Nestlé, 2011).

A OIT estima que 132 milhões de crianças entre os 5 e os 14 anos trabalham no sector agrícola em todo o mundo, por necessidade económica. Numa das várias convenções internacionais a OIT define as orientações da Convenção 182 sobre as piores formas de trabalho infantil e a Convenção 138 sobre a idade mínima para o trabalho (OIT, 2010).

Poucas são as explorações de cacau que têm a presença de uma gestão comercial, uma vez que a maior parte das plantações pertencem a pequenos agricultores com plantações em que as áreas rondam os 9 hc, e em que o sistema de remuneração só se torna compensatório se estes se associarem em cooperativas de agricultores, ainda o facto de a maioria dos pequenos agricultores continuarem a usar métodos de cultivo tradicionais que utilizavam há 100 anos. Todo o trabalho de preparação do terreno, a plantação de árvores, a manutenção, a colheita, fermentação e secagem é feito manualmente (Nestlé, 2009a).

O facto de os agricultores necessitarem de ajuda em determinados momentos da colheita do cacau, leva a que as próprias famílias, incluindo crianças ajudem naquele processo, sendo que para muitos agricultores as famílias são a principal ou única fonte de trabalho (FLA, 2012). Na África Ocidental, nas comunidades mais pobres, há uma pressão muito grande para manter os custos baixos, com o objetivo de conseguir manter o nível de rendimentos. Habitualmente, no pico das culturas, todos os membros da família são envolvidos (OIT, 2010).

Não podemos deixar de referir que no contexto africano a criança é parte do sustento da família, e tendo a consciência de que é difícil contornar comportamentos que estão culturalmente enraizados podemos questionar-nos se, a erradicação completa do trabalho infantil poderia ter consequências, em última análise na sobrevivência das famílias, sem que se perdesse naturalmente de vista os princípios fundamentais dos direitos humanos. Assim, uma melhor auscultação das comunidades locais e uma melhor estratégia de as envolver nos objetivos dos planos de que deveriam ser beneficiárias, poderão ser parte do caminho a percorrer.

## 5. RESULTADOS

Os resultados obtidos na presente investigação encontram-se apresentados de forma sucinta no Quadro abaixo:

**Quadro1: Apresentação dos Resultados**

<b>Benefícios do <i>Cocoa Plan</i></b>	<b>Condicionantes do <i>Cocoa Plan</i></b>
Princípios de Valor Partilhado e de Sustentabilidade Social	Fornecedores - (dificuldades em fazer cumprir os código de Conduta)
Relação com o Poder Político	Incapacidade de Implementação do Protocolo de Responsabilidade Social
Potencialidade Económica	Instabilidade Política, social e económica
Combate aos problemas sociais	Trabalho Infantil
Regras Laborais	Corrupção
Aumento da Escolaridade	Tráfico de Seres Humanos
Capacidade de criação de emprego	Resistência Culturais da Comunidade/Conflitos culturais
Adesão a Programas de Formação Profissional	Falta de continuidade, sustentabilidade dos projetos por parte das empresas
Diminuição da Taxa do Trabalho Infantil	Sistema de informações ineficiente

O Quadro anteriormente apresentado permite determinar, por um lado, as potencialidades que a implementação do plano de cacau tem para a região, podendo contribuir para a erradicação

do trabalho infantil, ao criar novas oportunidades de sustentabilidade social e económica, que fazem uso das potencialidades naturais do país. Todavia, a aceitação e concretização deste plano vê-se limitada por problemas de ordem social e política que afetam a Costa do Marfim, situação que limita as modalidades de ação do Plano do Cacau, colocando em causa a sua capacidade de intervenção social e ambiental. Esta realidade pode levar a que a empresa Nestlé se possa escusar da sua responsabilidade social, enquanto principal destinatário do cacau produzido nas plantações da Costa do Marfim, alegando a interferência desses fatores externos. O facto é que essas variáveis, comuns a países em vias de desenvolvimento, devem estar previstas e ser contempladas por estes Planos, que terão que subsistir e conseguir resultados, mesmo em condições adversas.

Se é certo que a sustentabilidade de qualquer plano de responsabilidade social depende, na sua concretização, de vários fatores exógenos que variam ao longo do tempo, funcionando como ameaças, a sua execução ou falta dela não pode escusar-se apenas nesses fatores adversos, que devem estar contemplados em qualquer plano estratégico. Os planos devem ter uma adequação e exequibilidade práticas, e não constituir formulações teóricas, que só funcionam em condições ótimas - estas são inexistentes na realidade.

## **CONCLUSÃO**

As pressões e os desafios direcionados para as empresas no sentido de adotarem ações socialmente responsáveis foram sendo cada vez mais notórios ao longo do século XX e mais ainda no presente século. Os consumidores, as organizações internacionais, os organismos públicos, as comunidades e as organizações não-governamentais são algumas das principais entidades que hoje em dia solicitam às empresas que adotem medidas socialmente responsáveis, perante as quais estas se vêm impelidas a aderir, sob pena de verem os seus mercados e o seu desempenho prejudicados.

Todavia, nem todas as empresas atuam de um modo simplesmente reativo, em resultado de todas essas pressões e desafios. Algumas incorporam espontaneamente na sua agenda ações de responsabilidade social, seja por razões de orientação ética dos seus proprietários e gestores, por razões de cultura organizacional, ou até mesmo por opção estratégica. Com isto, o que se pretende afirmar é que a RSE passou a ser um requisito incontornável para as empresas.

É sob esta perspetiva da premência da RSE no atual contexto social e empresarial, que partimos para esta investigação, no sentido de aferir se as medidas de RS da Nestlé no

contexto das plantações de Cacau da Costa do Marfim trazem benefício direto à própria comunidade agrícola.

Os seus planos, políticas e documentos estratégicos procuram situar a empresa entre aquelas que cumprem as normativas gerais da RSE e que são como tal reconhecidas por organismos internacionais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), a Organização Internacional de Trabalho (OIT), a União Europeia (UE), as Nações Unidas (ONU). As parcerias que a Nestlé tem com diversas organizações internacionais, a operar no terreno, como são a Fair Labor Association (FLA), a International Labor Rights (ILR), a sua adesão ao UTZ Certified e ao Fair Trade, a par de parcerias estabelecidas com diversas ONG's, situam-na de facto entre as empresas internacionais comprometidas com políticas de RS.

No que concerne ao *Cocoa Plan* posto em prática na Costa do Marfim, pudemos verificar, através da análise das medidas nele contempladas e de alguns dos resultados passíveis de ser aferidos, que, apesar de o Plano integrar algumas das principais medidas previstas no *Livro Verde* no que se refere à relação com as comunidades locais, aos direitos humanos, à relação com fornecedores e parceiros e em relação a preocupações ambientais, o facto é que a sua eficácia não parece assegurada. Os indicadores apurados através de relatórios internacionais, nomeadamente da FLA, apontam para debilidades notórias nos resultados do Plano, quer no que se refere à taxa de trabalho infantil usado nas plantações, ao acesso a água potável e a infra-estruturas de saneamento; ao acesso à escola e à escolaridade.

A instabilidade política que a Costa do Marfim vem vivendo nas últimas décadas, estando o país agastado por conflitos militares e civis, que têm agravado a realidade social de um país que se apresenta com potencialidades naturais para ser uma potência económica na África Ocidental, como já o demonstrou no início da segunda metade do século passado, têm sido invocadas como razões para as margens de insucesso do Plano. Neste sentido, a preocupação da Nestlé com a sustentabilidade social tem-se confrontado com dificuldades que são externas à vontade da própria empresa, como são as condições políticas, as questões culturais ou as estruturas familiares tradicionais. Perante estas divergências entre o idealizado no Plano, que parece obedecer às orientações e normativas internacionais, e a prática, sujeita às contingências reais da vida política e das dinâmicas próprias das comunidades locais, questões ficam em aberto acerca do modo como tornar mais eficazes os Planos de RS projetados no terreno.

Todavia, uma relação promissora através de parcerias entre empresas e governo, seria parte do caminho a percorrer, na medida em que muitas vezes as empresas têm o financiamento necessário para ativar mecanismos de mudança nas comunidades que muitos estados não têm.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cerrezal, Juan Jose Barrera. (2009). A aposta Espanhola para a Responsabilidade Social das Empresas. *Responsabilidade Social das Organizações, Cadernos Sociedade e Trabalho, XI*, Lisboa: M.T.S.S/G.E.P., 121-131.
- Bowen, Howard Toward. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper and Row.
- Bredgaard, T. (2005). Corporate Social Responsibility between Public Policy and Enterprise Policy. *TRANSFER - European Review of Labor and Research*, 10(3), 372-392.
- Carrol, Archie B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Europeia, Comissão. (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Evan, W.M. & Freeman, R.E. (1988). A Stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. T.L. Beauchamp & Bowie, N.E. (Eds.), *Ethical theory and business*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall, 66-76.
- Commission, European. (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Paper presented at the Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Brussels.
- Central Intelligence Agency. (2012). *The World Factbook*. Washington: CIA.
- Costa, Maria Alice. (2005). Fazer o Bem Compensa? Uma Reflexão sobre a Responsabilidade Social Empresarial. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 73, 67-89.
- Donalson, T., Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Marfim, Embaixada Da República da Costa do. (2011). *Embaixada Da República da Costa do Marfim*. Brasília: Edições FUNAG/Thesaurus.
- FLA. (2012). Sustainable Management of Nestlé's Cocoa Supply Chain in the Ivory Coast— Focus on Labor Standards. FLA.

- FAO. (2013). *The State of Food and Agriculture*, Rome, Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAO.
- Fison, Glen. (2004). *Intensive agriculture and Sustainability*. Canada: UBC Press.
- Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. New York: New York Times Magazine.
- Konè, Kadidja. (2013). *Alimentar o Mundo, Cuidar do Planeta - África Ocidental. 2014 - Ano Internacional da Agricultura Familiar*. Mercosul.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- IPAD. (2010). *Relatório sobre os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio*. Lisboa: IED.
- Lowder, Sarah; Skoet, Jakob; Singh, Saumya. (2014). *What do we really know about the number and distribution of farms and family farms worldwide?* Rome: FAO.
- Nestlé. (2007). *Relatório de Criação de Valor Partilhado*. Vevey: Nestéc.
- Nestlé. (2009a). *Relatório de Criação de Valor Partilhado*. Vevey: Nestéc.
- Nestlé. (2009b). *Nestlé and Sustainable Cocoa - The Cocoa Plan*. Vevey: Nestéc.
- Nestlé. (2011). *Nestlé apresenta plano de ação para combater o trabalho infantil, em resposta ao relatório elaborado pela FLA em relação à cadeia de abastecimento de cacau da Companhia*. Vevey: Nestéc.
- OIT. (2010). *Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, Accelerating action against child labour*. Genebra: OIT.
- Porter, Michael E., Kramer, Mark R. (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review, Strategy & Society*, 15, 4-17.
- Puppim de Oliveira, José António. (1991). *Empresas na Sociedade: Sustentabilidade e Responsabilidade Social*. São Paulo: Campus.
- Rego, Arménio [et al.] (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Lisboa: Teoria e Prática.
- Schneider, Sergio. (2006). *A diversidade da Agricultura Familiar*: Editora UFRGS.
- UNCED. (1991). *Nosso Futuro Comum*. Rio de Janeiro: Fundação Gertúlio Vargas.
- Vos, Janita. (2004). An Instrument For Stakeholder Identification: Phasing Roles Of Involvement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Zurrinho, Carlos. (2011). Prefácio. *Responsabilidade Social: uma Visão Ibero-Americana*. Coimbra: Almedina.