



IPL
instituto politécnico
de leiria

A responsabilidade social no Brasil: O caso da cooperativa Cocamar

Fernando A. Ribeiro Serra
UNISUL Business School

Manuel Portugal Ferreira
Instituto Politécnico de Leiria

Wagner Alessandro Teixeira
Universidade do Sul de Santa Catarina

working paper

2008


**Glob
advantage**

Working paper nº 16/2008

globADVANTAGE
Center of Research in International Business & Strategy

INDEA - *Campus 5*

Rua das Olhalvas

Instituto Politécnico de Leiria

2414 - 016 Leiria

PORTUGAL

Tel. (+351) 244 845 051

Fax. (+351) 244 845 059

E-mail: globadvantage@ipleiria.pt

Webpage: www.globadvantage.ipleiria.pt

advantage

WORKING PAPER N° 16/2008

May 2008

Com o apoio da UNISUL Business School



A responsabilidade social no Brasil: O caso da cooperativa COCAMAR

Fernando A. Ribeiro Serra

Doutor em Engenharia pela PUC-Rio
Coordenador da Unisul Business School e Professor do Mestrado em
Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina
Unidade Centro
R. Trajano, 219
Centro
88010-010
Florianópolis - SC
Fernando.Serra@unisul.br
Tel: 48-32291914

Manuel Portugal Ferreira

PhD em Business Administration pela Universidade de Utah
Professor Coordenador na Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico de Leiria
Morro do Lena - Alto Vieiro
2411-901 Leiria, Portugal
portugal@estg.ipleiria.pt
Tel: 351-244-843317

Wagner Alessandro Teixeira

Mestre em Administração pela Unisul
Programa do Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa
Catarina
Unidade Centro
R. Trajano, 219
Centro
88010-010
Florianópolis - SC
Fernando.Serra@unisul.br
Tel: 48-32291914

May 2008

RESUMO

Neste trabalho analisamos como a responsabilidade social e ambiental se inserem na estratégia da Cocamar – Cooperativa Agroindustrial de Maringá. O estudo do caso é apoiado em dados primários e secundários, em particular em entrevistas com os colaboradores da Cocamar diretamente envolvidos nos programas de responsabilidade social e ambiental. Ilustramos as mudanças organizacionais e dos valores culturais da cooperativa que suportam o leque de projetos sociais desenvolvidos junto à comunidade interna e externa. Concluimos com a análise de como a responsabilidade social corporativa se insere na estratégia das empresas, implicações para a teoria e a prática e sugestão de investigações futuras.

Palavras-chave: Responsabilidade social, responsabilidade ambiental, estratégia empresarial, cooperativas.

ABSTRACT

In this work we analyze how social and environmental responsibility are inserted in Cocamar – Cooperativa Agroindustrial de Maringá. The case study is supported in primary and secondary data. Mainly in interviews with Cocamar collaborators directly involved in social and environmental programs. We show the organizational changes and the cultural values of the Cooperative that support the row of social projects developed with the internal and external community. We conclude how social corporate responsibility is inserted at company's strategy, implications for practice and theory, as well as suggestions for future investigations.

Keywords: Corporate social responsibility, environmental responsibility, corporate strategy, cooperatives.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o interesse dos administradores pelo tema Responsabilidade Social Corporativo tem crescido substancialmente. Devido ao agravamento de problemas sociais e ambientais por todo o planeta, desemprego, exclusão, poluição, exaustão de recursos naturais, e à dificuldade dos governos de solucioná-los, as forças da sociedade civil procuram formas de pressionar as empresas a adotar uma postura socialmente responsável na condução dos seus negócios. Há uma crescente preocupação coletiva em relação ao meio ambiente e à complexidade das atuais demandas sociais que a comunidade repassa às organizações induzindo a um novo posicionamento por parte dos empresários. As empresas conscientizam-se, assim, da importância de considerar os interesses de outros grupos (*stakeholders*), não só dos acionistas, afetados por sua atuação: fornecedores, empregados, comunidade, consumidores, sociedade e meio ambiente. É a própria noção de sucesso empresarial que é questionada, deixando de ser exclusivamente orientada para os resultados económico-financeiros, para exigir também resultados sociais e ambientais, dentro de uma perspectiva de desenvolvimento sustentável (MAYNARD JÚNIOR; MEHRTENS, 1993).

A actuação socialmente responsável pelas empresas passa a fazer parte da sua estratégia. Muitos empresários e administradores chegaram à conclusão de que não basta só visar lucros nem ser competitivos e eficientes para garantir o sucesso empresarial. Uma actuação socialmente responsável contribui para maior competitividade, melhor ambiente de trabalho, mais motivador e eficiente, melhor imagem institucional positiva e melhor relacionamento com os parceiros de negócio (MARTINELLI, 1997; ASHLEY ET AL., 2003). Assim, apesar de o conceito de responsabilidade social ser relativamente recente no meio empresarial brasileiro, tem conquistado um maior número de empresas no Brasil. Estes Administradores são profissionais sensíveis, ousados e com visão de futuro que reforçam a aposta em projetos/programas sociais e que, assim, contribuem para mudar a realidade social do país.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) está entre as tendências mais importantes que influenciam a teoria e a prática da administração na

passagem do século XXI. A atuação baseada em princípios éticos e a busca de qualidade nas relações são manifestações da RSC. Esta, é hoje, um fator de legitimidade social e um importante atributo positivo para a imagem pública e reputação das empresas. É uma exigência cada vez mais presente a adoção de padrões de conduta ética que valorizem o ser humano, a sociedade e o meio ambiente. Mas, também contribui para as empresas se diferenciarem, para além de factores como a qualidade dos produtos ou diferenciais nos preços. Na busca de diferenciação, a tendência mundial é a de consumidores e investidores se interessarem pelo comportamento das empresas e darem preferência às socialmente responsáveis, uma vez que a adoção de um comportamento que ultrapassa as exigências legais agrega valor à imagem da empresa, aumentando o vínculo que seus consumidores e clientes estabelecem com ela (PELIANO, 2003). As empresas brasileiras ainda precisam efetuar mudanças profundas em várias dimensões dos seus negócios.

Uma empresa socialmente responsável é aquela que, além de ser ética nos seus negócios, preocupa-se com questões tais como: a não utilização de mão-de-obra infantil, saúde de seus funcionários, não utilização de trabalhos forçados, segurança no trabalho, liberdade de associação e negociação coletiva, não discrimina seus funcionários nem a sociedade em geral, respeita horário de trabalho para os colaboradores, possui preocupação com questões ambientais e um sistema de gestão coerente. A empresa deve, ainda, investir na educação e no progresso de seus funcionários, na saúde, na alimentação. Isto é, a gestão empresarial não pode limitar a sua preocupação aos interesses dos acionistas, mas deve considerar também outros *stakeholders*. Assim, a empresa necessita buscar a excelência através da qualidade, das relações com a comunidade e da sustentabilidade econômica, social e ambiental da sua atuação. Uma empresa que cumpre o seu papel social atrai mais consumidores, investe na sociedade e no seu próprio futuro.

Apesar dos esforços actuais de empresas e académicos, ainda sabemos muito pouco sobre os reais benefícios de uma actuação socialmente responsável. A RSC firmou-se no Brasil, mas não forma ainda um bloco uniforme. Atualmente se fala da participação de empresas em

atividades sociais, pelas quais as empresas demonstram a preocupação com a produção, mas também com a busca do bem-estar social através da preocupação com a valorização do homem, do meio ambiente e da cultura. Não sabemos é como esses elementos determinam o sucesso mercadológico. Parece certo que a eficiência empresarial não é só “fazer as coisas bem”, mas “fazer as coisas boas”, segundo princípios éticos. Mas, a lacuna actual mantém-se e é ainda pouco claro como a RSC é um elemento da estratégia corporativa.

Neste trabalho analisamos como a responsabilidade social e ambiental está inserida na estratégia de uma cooperativa agrícola - a Cocamar: Cooperativa Agroindustrial de Maringá, Paraná. O problema que se põe é: como a responsabilidade social e ambiental estão inseridas na estratégia das cooperativas? E, em particular, como a responsabilidade social corporativa se insere na estratégia da Cocamar – Cooperativa Agroindustrial de Maringá – Paraná. Por meio dos resultados de vasta pesquisa bibliográfica são identificados os atributos necessários de como a responsabilidade social está inserida na estratégia da Cocamar, direcionando-a assim a uma postura socialmente responsável. Na sequência são apresentados conceitos sobre responsabilidade social, sua evolução, a responsabilidade social no Brasil, suas ações, indicadores de avaliação da responsabilidade social e seu fator competitivo. É apresentada também a relação entre desenvolvimento sustentável, ética e responsabilidade social.

O restante trabalho está organizado em quatro partes. Na próxima seção revemos o referencial teórico existente. Em seguida, avançamos um conjunto de proposições baseadas na teoria existente. Na terceira parte estudamos o caso proposto; para o que descrevemos a Cocamar, as fontes dos dados recolhidos e resultados. Apresentamos, ainda, os antecedentes estratégicos da Cocamar, onde foram investigados as mudanças organizacionais e seus valores culturais durante o período de 1990 – 2005. Concluimos com uma análise integrada da teoria e do caso de estudo, implicações e um conjunto de recomendações para trabalhos de investigação futuros.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL: REVISÃO DA LITERATURA

Fundamentos Históricos da Responsabilidade Social

A idéia de as empresas serem socialmente responsáveis não é nova nem uma moda passageira. É um valor que foi crescendo, evoluindo, tomando corpo até adquirir uma dimensão universal (ASHLEY, 2000). Já em 1920, Henry Ford defendia que as empresas tinham de participar no bem estar coletivo.

As origens e os exemplos de uma política socialmente responsável pelas empresas são antigos e estão, por vezes, ligados a credos religiosos. Os QUAQUERS, membros de uma comunidade protestante criada em 1747, em Inglaterra, e que foram proeminentes na economia detendo empresas como o Barclays, Lloyds, Price Waterhouse, Cadbury, entre outras, ficaram conhecidos por terem sido os primeiros a recusar a indústria de guerra e escravatura. Baseavam os seus valores na integridade, respeito dos contratos e dos preços fixados e na atenção especial que davam à higiene e segurança no trabalho (ASHLEY, 2005). Em 1908, nos Estados Unidos, o conselho federal das igrejas emite um documento onde se manifesta a favor de direitos iguais e de justiça para todos, da abolição do trabalho infantil, contra a discriminação, a exploração dos trabalhadores, e pela diminuição das horas de trabalho, a proteção dos trabalhadores no trabalho, entre outros (OLIVEIRA NETO, 1999). O primeiro fundo de investimento social socialmente responsável, denominado *Pioneer Fund*, tem também origem religiosa. Lançado em 1928 pela igreja Evangelista americana, opunha-se ao consumo do álcool e do tabaco (OLIVEIRA NETO, 1999).

Em outros casos foi a exigência dos consumidores e comunidades por uma nova postura das empresas, que muitas vezes chega a ser confundida com a luta pelos direitos cívicos (OLIVEIRA NETO, 1999) a liderar o desenvolvimento da responsabilidade social. Por exemplo, em 1955, a empresa de transportes públicos de Montgomery, nos EUA, foi alvo de um boicote por praticar discriminação racial (ASHLEY, 2005). Mas, é nos finais dos anos sessenta, que os movimentos dos consumidores, por uma nova postura das empresas, tomam posição de uma forma mais sistemática e generalizada. Organizam boicotes aos serviços ligados à guerra e ações de

força contra algumas empresas como, por exemplo, à General Motors, impondo a fabricação de automóveis mais seguros (ASHLEY, 2005).

Actualmente, a sociedade de informação contemporânea, a receptividade da imprensa às denúncias feitas pelas organizações de consumidores e a globalização impulsionam as empresas a serem socialmente responsáveis. Notícias da violação dos direitos humanos numa fábrica na Ásia chegam aos consumidores finais quase imediatamente e estes podem tomar uma posição (ASHLEY, 2005). Não é de estranhar o surgimento dos primeiros esboços de relatórios de responsabilidade social (OLIVEIRA NETO, 1999). Hoje, as grandes multinacionais elaboram relatórios de responsabilidade social, onde expressam os seus compromissos e relação ao ambiente, aos colaboradores e à comunidade. Freqüentemente, é possível encontrar nas multinacionais traduções dos seus códigos de boas praticas, na língua do país onde estão implantadas, e dos seus procedimentos definidos a nível mundial (ASHLEY, 2005). Este esforço empresarial é complementado pelo esforço institucional internacional.

No Brasil, as primeiras discussões responsabilidade social das empresas surgiram no início dos anos 70, tendo como protagonista a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), cujo objetivo inicial era promover o debate sobre o balanço social (ASHLEY ET AL., 2002). Nos anos 90, o movimento de valorização as responsabilidade social empresarial ganhou forte impulso na década de 90, através da ação de entidades não governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas para a questão. O trabalho do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE na promoção do Balanço Social é uma de suas expressões e tem logrado progressiva repercussão (ASHLEY, 2005). O quadro institucional brasileiro também se tem vindo a fortalecer quer por via da actuação do Estado, quer pela iniciativa da comunidade e hoje encontramos organizações como a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social, etc. Além da certificação de qualidade e de adequação ambiental, como as normas ISO, por centenas de empresas brasileiras.

Assim, aceitamos que actualmente, a responsabilidade social se baseia na noção de que as corporações possuem a obrigação de trabalhar para a melhoria do bem-estar social (Frederick, 1994). Esta é baseada em duas premissas centrais: (1) existe um contrato entre a organização e a sociedade, que funciona como um veículo por meio do qual o comportamento dos negócios é posto em conformidade com os objetivos da sociedade; (2) os negócios desempenham o papel de agentes morais dentro da sociedade, refletindo e reforçando seus valores (WARTICK; COCHRAN, 1985; ASHLEY, 2005).

A Responsabilidade Social

As transformações socioeconômicas dos últimos 20 anos têm afetado profundamente o comportamento de empresas até então acostumadas à pura e exclusiva maximização do lucro. Com o surgimento de novas demandas e maior pressão por transparência nos negócios, empresas se vêem forçadas a adotar uma postura mais responsável em suas ações.

A responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo pro ativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos.

Srouf (1988) argumenta que uma empresa socialmente responsável é aquela que mostra pronta disposição para aceitar as conseqüências de seus atos e apresenta senso de obrigação tanto para com o seu público interno (os seus colaboradores) quanto para com a comunidade externa. No entanto o autor define empresa responsável como aquela em que a sociedade pode confiar e também possui uma postura ética.

De acordo com Melo Neto e Froes (1999) e Lunheim (2002) a responsabilidade social inclui questões relacionadas a direitos humanos, trabalho, relações comunitárias e relações entre fornecedores e consumidores; pelo que a empresa socialmente responsável cria valores

éticos e contribui para a melhoria das condições sociais das pessoas (empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo) afetadas por suas ações. E, é neste contexto que a responsabilidade social extravasa para outros agentes. Como afirma (MELO NETO; FROES, 1999), já é possível encontrar sinais de que o empresariado brasileiro se tem inclinado para a criação de entidades junto ao setor solidário, com vista a auxiliar os mais carentes, numa demonstração de maior consciência social.

Entre as várias conceituações e abordagens, Duarte e Dias (1986) resumem três aspectos essenciais na doutrina de responsabilidade social: (a) ampliação do alcance da responsabilidade da empresa, que não mais se limita ao círculo dos acionistas; (b) mudança e natureza dessas responsabilidades, visto que ultrapassam o âmbito da prescrição legal, envolvendo também o da moral ditado pela ética; e (c) a adequação às demandas sociais, num dado contexto socioeconômico. Ou, de acordo com Srour (1988, p. 294), a responsabilidade social dobra-se a múltiplas exigências:

[...] relações de parceria clientes e fornecedores, produção com qualidade ou adequação ao uso com plena satisfação dos usuários, contribuições para o desenvolvimento da comunidade, investimentos em pesquisa tecnológica, conservação do meio ambiente mediante intervenções não predatórias, participação dos trabalhadores nos resultados e nas decisões da empresa, respeito ao direito dos cidadãos, não discriminação dos gêneros, raças, idades, etnias, religiões, ocupações, preferências sexuais, investimentos em segurança do trabalho e em desenvolvimento profissional.

Carrol (1991) propõe uma definição onde aponta quatro faces ou dimensões para a responsabilidade social: econômica, legal, ética e filantrópica (Tabela 1). Na tabela constam descrições dos significados das quatro dimensões. As quatro dimensões da responsabilidade social estão intimamente relacionadas, cada uma não existindo isoladamente das outras, e o conjunto delas significa a adoção da responsabilidade social.

Tabela 1. Significado das quatro dimensões da responsabilidade social

Dimensões	Significado
Econômica	A dimensão econômica incluiria as obrigações da empresa em ser produtiva e lucrativa, além de atender às expectativas dos acionistas de obter retorno sobre o investimento. Todos os outros papéis dos negócios são atributos derivados desse pressuposto fundamental.
Legal	A dimensão legal requer que o negócio acrescente à sua missão econômica o respeito às leis e aos regulamentos. A sociedade espera que os negócios ofereçam produtos dentro das normas de segurança e obedeçam a regulamentações governamentais.
Ética	A dimensão ética leva em consideração princípios e padrões que definem a conduta aceitável determinada por público, órgãos regulamentadores, grupos privados interessados, concorrentes e a própria organização. A tomada de decisões deve ser feita considerando-se as conseqüências de suas ações, honrando o direito dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar terceiros.
Filantrópica	A dimensão filantrópica prevê que o negócio deve estar envolvido com a melhoria da sociedade por meio das responsabilidades legal, ética e econômica, bem como com a adoção de práticas filantrópicas. A dimensão filantrópica prevê atividades que são guiadas pelo desejo dos negócios em se engajar em papéis sociais não legalmente obrigatórios, mas que estão se tornando cada vez mais estratégicos.

Fonte: Carrol (1991), Maiganan e Ferrel (2001) e Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2000).

Melo Neto e Froes (2001) comentam que para a empresa ser socialmente responsável não basta apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente, antes são necessários estágios como: o apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua; a preservação do meio ambiente; o investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e também em um ambiente de trabalho agradável; as comunicações transparentes; o retorno aos acionistas; a sinergia com os parceiros; a satisfação dos clientes e/ou consumidores. Estes estágios direcionam o processo de gestão empresarial para o fortalecimento da dimensão social da empresa.

O Público Interno e a Comunidade

Segundo Melo Neto e Froes (1999) o exercício da cidadania empresarial pressupõe uma atuação eficaz da empresa em duas dimensões: a gestão da responsabilidade social interna e a gestão da responsabilidade social externa. A responsabilidade social interna focaliza o público interno da empresa, seus empregados e seus dependentes. O objetivo é motivá-los para um melhor desempenho, criar um ambiente agradável de trabalho e contribuir para o seu bem-estar. Os ganhos em produtividade, pelo acréscimo de dedicação, empenho e lealdade, são consideráveis para a empresa. A responsabilidade social externa tem como foco a comunidade mais próxima da empresa ou local onde ela está inserida. Dessa forma, atuando em ambas as dimensões, a empresa exerce a sua cidadania empresarial e adquire o seu *status* de “empresa cidadã”.

De acordo com Melo Neto e Froes (1999) as ações de gestão interna de responsabilidade social interna compreendem os investimentos no bem-estar dos empregados e seus dependentes (programas de remuneração e participação nos resultados, assistência médica, social, odontológica, alimentar e de transporte); e os investimentos na qualificação dos empregados (programas internos de treinamento e capacitação e programas de financiamento de cursos externos, regulares ou não, realizados por seu funcionário com vistas a sua maior qualificação profissional e obtenção de escolaridade mínima).

O exercício da responsabilidade social externa corresponde ao desenvolvimento de ações sociais empresariais que beneficiam a comunidade. Estas ações podem ser realizadas através de doações de produtos, equipamentos e materiais em geral, transferência de recursos em regime de parceria para órgãos públicos e ONGs, prestação de serviços voluntários para a comunidade pelos funcionários da empresa, aplicações de recursos em atividades de preservação do meio ambiente, geração de empregos, patrocínio de projetos sociais do governo e investimentos diretos em projetos sociais criados pela própria empresa (MELO NETO; FROES, 1999). A Tabela 2 apresenta a distinção entre ambos os conceitos de responsabilidade social.

Tabela 2. Responsabilidade social interna e externa

	Responsabilidade Social Interna	Responsabilidade Social Externa
Foco	Público Interno (empregados e seus dependentes)	Comunidade
Áreas de Atuação	Educação Salários e Benefícios Assistência Médica, Social e Odontológica	Educação Saúde Assistência Social Ecologia
Instrumentos	Programas de RH Planos de Previdência Complementar	Doações Programas de Voluntariado Parcerias Programas e Projetos Sociais
Tipo de Retorno	Retorno de Produtividade Retorno para os Acionistas	Retorno Social Propriamente dito Retorno de Imagem Retorno Publicitário Retorno para os Acionistas

Fonte: Melo Neto e Froes (1999).

É neste contexto que, de acordo com Melo Neto e Froes (2001), o exercício da responsabilidade social tem dois focos distintos: os projetos sociais e as ações comunitárias. Os projetos sociais são empreendimentos voltados para a busca de soluções de problemas sociais que afligem populações e grupos sociais numerosos ou em situações de alto risco. Tais problemas, se negligenciados ou enfrentados sem a determinação exigida pelas circunstâncias, agravam-se com o tempo e demandam soluções imediatas e de médio e longo prazo. As ações comunitárias correspondem à participação da empresa em programas e campanhas sociais realizadas pelo governo, entidades filantrópicas e comunitárias ou por ambas. Tal participação ocorre por meio de doações, ações de apoio e trabalho voluntário de seus empregados. Nas ações comunitárias, a empresa insere-se na comunidade por meio de transferência e repasse de recursos para entidades assistenciais e comunitárias.

Os benefícios da prática da responsabilidade social para as empresas são diversos e contribuem para o bom desempenho e imagem da empresa

Pagliano (2007). Podemos destacar, por exemplo, a protecção e fortalecimento da imagem da marca, reputação e credibilidade; o contributo para a diferenciação dos concorrentes; a fidelização dos clientes; a protecção contra ações negativas dos consumidores, nomeadamente evitando potenciais boicotes futuros ao consumo; a atração e manutenção dos melhores talentos; a atração de investidores individuais e institucionais (ver, por exemplo, Martinelli, 1997).

Responsabilidade Social como Fator Competitivo

Empresas que deixam de cumprir as suas obrigações sociais em relação aos seus colaboradores, consumidores e comunidade, perdem o seu capital de responsabilidade social a sua credibilidade e prejudicam a imagem e reputação. Quando o problema está na responsabilidade social interna, os primeiros efeitos são a deterioração do clima organizacional, a desmotivação generalizada, o surgimento de conflitos, ameaça de greves e paralisações, fuga de talentos, baixa produtividade e aumento de acidentes de trabalho, além de altos índices de faltas e atrasos. Problemas na responsabilidade social externa causam efeitos danosos em termos de acusações de injustiça social, boicote de consumidores, perda de clientes, reclamações dos fornecedores e revendedores, queda nas vendas, gastos extras com passivo ambiental, ações na justiça, riscos de invasões e até mesmo risco de falência (MELO NETO; FROES, 1999).

A responsabilidade social, assumida de forma consistente e inteligente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e o desempenho empresarial. Os efeitos positivos denotam-se num clima de simpatia para a imagem da empresa, numa reputação de empresa comprometida com a busca de soluções para os problemas sociais da comunidade. Os produtos, serviços e marca ganham visibilidade e aceitação, fazendo com que os consumidores se sintam orgulhosos por adquirirem produtos ou contratar serviços de uma empresa com elevada responsabilidade social. Os fornecedores preferem ser parceiros destas empresas. O governo e a sociedade civil tornam-se parceiros da empresa nos seus empreendimentos sociais. Os seus funcionários se sentem orgulhosos e motivados em trabalhar nesta empresa. O que estes benefícios

reflectem são os ganhos da cidadania empresarial como vantagem competitiva (MELO NETO; FROES, 1999).

Os autores Melo Neto e Froes (1999) comenta que as empresas sabem que o investimento social é tão importante para seus negócios quanto o preço e a qualidade de seus produtos. A vinculação entre o investimento social e o negócio da empresa é vital para o reforço da sua imagem empresarial, conquistando assim uma imagem fortalecida e uma potencialidade na sua marca, ganhando também uma maior visibilidade.

Estes investimentos sociais são também manifestações éticas do compromisso com os diversos stakeholders. Sung (1995) descreve a ética de responsabilidade como o levar em conta somente aquilo que é certo dentro de uma esfera particular, sem levar em conta o conjunto de uma ação aparentemente racional em irracional de um ponto de vista mais amplo. Mas, uma empresa socialmente responsável não se limita apenas à prática e a adoção de valores éticos.

Empresas socialmente responsáveis atendem também a cuidados na gestão ambiental (TASHIZAWA, 2002). Os clientes e a comunidade valorizam cada vez mais a proteção ao meio ambiente. O BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul define Gestão Ambiental como uma conscientização de um conjunto de princípios, valores, atitudes e comportamentos voltados à preservação do meio ambiente e a qualidade de vida do homem, em harmonia com todas as demais espécies. A partir desse raciocínio, cuidados com resíduos recicláveis, água, consumo e descarte são fatores vitais a serem destacados no cotidiano do ambiente familiar, organizacional e também de lazer (TASHIZAWA, 2002). Adotado cada vez mais pelas empresas, o conceito de responsabilidade social e gestão ambiental vêm sendo visto como um indicador de competitividade empresarial que expressa a forma como a empresa interfere nos problemas da sociedade, tendo em vista a melhoria da qualidade de vida e a solução de conflitos sociais direta ou indiretamente relacionados às suas atividades. É, assim, estipulado que organizações que tomem decisões estratégicas integradas à questão ambiental e ecológica provavelmente conseguirão capturar uma vantagem competitiva.

Pelo que foi exposto anteriormente, é de se esperar que:

- Em função da visão moderna dos princípios cooperativistas, as cooperativas sejam organizações independentes e interessadas no desenvolvimento sustentável de suas comunidades. Sendo assim, a responsabilidade social e ambiental seriam aspectos primordiais e importantes no contexto estratégico das cooperativas. (Proposição 1).
- Na atuação em relação ao ambiente de competição, as cooperativas não deixem de relevar as atividades sociais. Assim, em sua operação deveriam ter em conta aspectos relacionados à responsabilidade social e ambiental, incluindo de alguma a atuação de seus cooperados. (Proposição 2)
- As cooperativas são certificadas em relação a normas de responsabilidade social ou ambiental ou estão em processo de certificação. (Proposição 3).
- As cooperativas poderiam participar de ações comunitárias de responsabilidade social, porém, em função de seus princípios, se envolveriam prioritariamente em projetos sociais próprios. Daí, estes projetos deveriam gerar retorno social e de mídia institucional, assim como, existiriam atividades expressas de marketing social. (Proposição 4).

O ESTUDO DO CASO 'COCAMAR'

O presente estudo de caso foi realizado na empresa Cocamar – Cooperativa Agroindustrial, que atua no segmento de agronegócios, com foco em recebimento, beneficiamento, industrialização e comercialização de soja, milho, canola, algodão, casulos do bicho-da-seda, cana-de-açúcar, café, trigo e frutas, além do fornecimento de insumos agropecuários aos seus cooperados.

A pesquisa é qualitativa e descritiva por ser o melhor modelo para analisar um contexto específico (LÜDKE; ANDRÉ, 1986; VERGARA, 1997; BABBIE, 1998), mas recorrendo também a fatos passados (Richardson et al., 1989). Caracteriza-se como estudo de caso por estar circunscrita a uma organização, no caso a Cocamar, que é analisada de forma profunda e detalhada (GODOY, 1995 a, b; VERGARA, 1997; YIN, 2005).

Conforme Eisenhardt (1989), o estudo de casos permite replicar ou estender uma teoria emergente. O caso da Cocamar foi escolhido pelo seu

excelente desempenho em matéria à responsabilidade social, tendo obtido diversos prêmios. Os dados utilizados foram recolhidos em diversas fontes para possibilitar a triangulação e aumentar a confiabilidade (YIN, 2005). Recorremos primordialmente à análise documental, mas complementada por entrevistas a cinco executivos da Cocamar, tendo estes funções nas áreas da Assessoria comercial, Administrativa e Financeira, Integração e Qualidade, Assistentência Social e Analista de Responsabilidade Social. As entrevistas foram semi-estruturadas apoiadas num questionário com itens abertos e fechados. Os dados secundários foram acedidos com o auxílio do Departamento de Desenvolvimento Humano da Cocamar, que facilitou os dados de venda, projetos, ações internas etc, além dos dados disponibilizados no site da empresa. A Tabela 3 sumaria os pontos fortes e fracos das diversas fontes usadas neste estudo.

Tabela 3. Principais fontes de dados no estudo de casos

Fonte de evidências	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentos e registos	Pode ser revisada muitas vezes (estável). Não é resultado de um estudo de caso (discreta). Contém evidências, como nomes e datas (exata). Ampla cobertura de tempo, eventos e ambientes	Pode ser difícil de recuperar. A seletividade pode ser tendenciosa. Pode ser influenciada por viés do autor. Pode ter acesso negado.
Entrevistas	Direcionadas ao tópico. Fornecem inferências causais percebidas (perceptiva).	Questões mal elaboradas. Respostas viesadas. Afetadas pela memória do entrevistado. O entrevistado pode responder o que o entrevistador quer ouvir (reflexibilidade).
Observação direta e participante	Acontecimentos em tempo real. Tratam do contexto do evento. Perceptiva na observação participante.	Consumem muito tempo. Seletividade, em geral. Reflexibilidade. Custo. Viés devido a manipulação de eve análise dontos.
Evidências físicas	Percepção em relação a aspectos culturais e operações técnicas.	Seletividade. Disponibilidade.

Fonte: Adaptado de Yin (2005, p. 13)

Suas atividades consistem em receber, beneficiar, padronizar, industrializar e comercializar laranja, soja, canola, milho, algodão, casulos do bicho-da-seda, cana-de-açúcar, café e trigo, bem como fornecer insumos, máquinas e implementos agrícolas aos produtores. Para a comercialização de produtos de varejo, a Cocamar atua nos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo. Na comercialização de fios de seda, a Cocamar atua nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro – mercado interno e na Europa, Ásia e Oriente Médio – mercado externo (COCAMAR, 2005).

A COCAMAR: Apresentação

A Cocamar foi fundada em 1963 por produtores rurais com a denominação de Cooperativa de Cafeicultores de Maringá. Na sua gênese esteve a dificuldade de os agricultores comercializarem a sua produção, principalmente de café. No final da década de sessenta e até ao presente começa a diversificação para outros produtos agrícolas, tais como algodão em caroço, soja, óleos vegetais, seda, frutos e sucos, etc. A expansão foi gradual atendendo às tendências da agricultura regional e às diretrizes da política agrícola governamental. Atualmente, a cooperativa possui entrepostos localizados no Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Goiás e Minas Gerais, numa área de ação constituída por mais de 50 municípios. A sua facturação cresceu para 1 milhar de milhões em 2007 (Tabela 4). A visão da Cocamar é expressa como “Ser reconhecida como a melhor cooperativa do agronegócio brasileiro”.

Tabela 4. Dados operacionais da Cocamar

	2003	2004	2005	2006	2007*
Capital Social (milhões)	25.587.657	29.678.884	32.115.932	31.641.351	33.676.076
Quadro Funcional (colaboradores)	3159	3368	3319	2175	2175
Quadro Social (cooperados)	6527	7014	6564	6721	6657
Faturamento Anual	920.126 Milhões	1.067.213 Bilhão	874.40 Milhões	793.105 Milhões	1 Bilhão

* Dados estimados para final do ano de 2007.

Fonte: Cocamar Cooperativa Agroindustrial de Maringá

Com sede em Maringá, Paraná, a Cocamar é uma cooperativa de produtores, com aproximadamente 25 mil associados, se utilizando do slogan “da nossa terra para sua mesa”, por possuir um rígido controle de qualidade para que o consumidor tenha sempre a sua disposição os melhores produtos. A Cocamar construiu uma realidade que a distingue em diferentes mercados, pautando sempre pela ética em suas ações e negociações e investindo de forma considerável em pesquisas.

Antecedentes Estratégicos da COCAMAR

Inocêncio e Machado-da-Silva (2001) analisaram a Cocamar no período de 1993 a 1999. Neste período houve mudanças no posicionamento estratégico da Cocamar, impulsionadas pela crise financeira da empresa e o dilema em relação às suas características e objetivos como organização cooperativa. Estas mudanças são sumariamente indicadas na Tabela 5.

Tabela 5. Reposicionamento estratégico e de valores da Cocamar: 1993 a 1999

Posicionamento Estratégico		Valores/Crenças dos Dirigentes	
Antes da Crise (de 1993 a 1995)	Depois da Crise (de 1995 a 1999)	Antes da Crise (de 1993 a 1995)	Depois da Crise (de 1995 a 1999)
Basicamente Mercado Interno	Mercado Interno, com foco no mercado regional Intensificação das vendas no varejo	Pioneirismo	Parceria
Diversificação das opções ao produtor	Ampliação da linha de produtos já existentes	Modernidade	Profissionalização
Moderadas reduções de custos administrativos	Intensivas reduções de custos gerais	Ousadia	Planejamento
Grandes investimentos	Moderação nos investimentos	Investimentos	Custos
Foco no social	Foco na empresa cooperativa	Política Social	Política Econômica

Fonte: Inocêncio e Machado-da-Silva (2001)

A crise iniciada em 1995 leva a empresa a alterar os seus valores e crenças. A crise afugentou vários fornecedores e os processos trabalhistas afectaram a confiança dos associados e a própria legitimidade da COCAMAR. A perda da confiança na competência dos executivos da Cocamar foi ultrapassada com a profissionalização da gestão (líder e equipe executiva) e maior foco na eficiência operacional (INOCÊNCIO; MACHADO-DA-SILVA, 2001; SILVESTRE; CRUBELLATE, 2007). Aspectos de sucessão e profissionalização são críticos para o desempenho sustentável das empresas (SERRA; FIATES; FERREIRA, 2007). Passaram a preponderar aspectos ligados aos resultados financeiro e, como Inocêncio e Machado-da-Silva (2001) argumentam, a cooperativa passou a ter maior cuidado na alocação e desenvolvimento de recursos. O repensar da COCAMAR também levou ao questionar dos valores básicos do cooperativismo, conotado com aspectos sociais, trabalhando de forma assistencialista com o cooperado e preocupada com o desenvolvimento regional (SILVESTRE; CRUBELLATE, 2007). A nova filosofia de gestão é mais baseada em valores típicos de organizações privadas, mas há vestígios vincados da preservação de valores antigos (ver Tabela 6).

Tabela 6. Valores culturais predominantes entre os gestores da Cocamar (1990-2005)

De 1990 a 1994	De 1995 a 1999	De 2000 a 2005
Relativos a identidade e organizacional:		
Participação e integração dos cooperados	Participação e integração dos cooperados	Participação e integração dos cooperados
Satisfação dos cooperados	Satisfação dos cooperados	Satisfação dos cooperados
Desenvolvimento regional	Desenvolvimento regional	Desenvolvimento regional
Crescimento	Consolidação	Perpetuação
Paternalismo		
Redução - custos	Redução – custos, gastos, investimentos, benefícios	Compromisso com resultados
Relativos a liderança:		
Arrojo/Ousadia	Arrojo/Ousadia	Planejamento
Transparência	Transparência	Transparência
		Participação
		Trabalho em equipe
Relacionado com regras não escritas:		
Comprometimento	Comprometimento	Comprometimento

Relacionado com orientação externa:

Inovação - campo	Inovação – campo e varejo	Inovação – tendências de mercado
Pioneirismo/Diversificação	Pioneirismo/Diversificação	Pioneirismo/Diversificação
Educação	Profissionalismo	Desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores
Parcerias	Parcerias (fins financeiros)	Parcerias (fins financeiros)
Capacitação técnica	Capacitação técnica	Desenvolvimento profissional dos cooperados
Qualidade - serviços	Qualidade – serviços e produtos	Qualidade total – serviços e produtos
		Responsabilidade social
		Satisfação dos clientes

Fonte: Silvestre e Crubelatte (2007)

A utilização de planejamento estratégico, a avaliação periódica dos resultados de projetos e investimentos, as mudanças na estrutura hierárquica e reestruturação do quadro funcional incentivando o trabalho em equipe, e o foco na responsabilidade social, fizeram parte do turn-around da COCAMAR (Tabela 7). Por exemplo, a nível organizacional, foi criada uma estrutura interna dedicada exclusivamente ao desenvolvimento de programas e projetos sociais e ambientais que abrangem todas as comunidades nas regiões de atuação da cooperativa e as ações ligadas a melhoria das condições de vida e à preservação do meio ambiente. A COCAMAR começou a ser reconhecida como organização cidadã.

Tabela 7. Mudanças internas x valores incrementados

VALORES INCREMENTADOS	MUDANÇAS INTERNAS
	<u>Mudanças Administrativas:</u>
Trabalho em equipe	- Criação do grupo de gestores;
Participação	- Mudança na estrutura hierárquica;
	- Reestruturação do quadro de colaboradores;
	- Elaboração do planejamento estratégico
	<u>Mudanças Mercadológicas:</u>
Responsabilidade social	- Adoção de programas e projetos sociais e ambientais.
	<u>Mudanças Mercadológicas:</u>
Satisfação dos	

clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Adoção de um programa de Qualidade total; - Melhoria canal de comunicação - Investimento na área de marketing, visando solidificação da marca; - Ampliação dos canais de comercialização; - Investimentos na área industrial.
----------	---

Fonte: Silvestre e Crubelatte (2007)

A ideologia central e a missão da Cocamar são apoiadas num conjunto de princípios fundamentais (Tabela 8). Ao avaliar a missão da Cocamar, o último item – “*Ser uma organização cidadã e promotora do desenvolvimento regional.*” – está relacionado com o sétimo princípio cooperativista. Este princípio também se reflete nos valores da Cocamar “*Ética e Cidadania*” e “*Desenvolvimento Regional*”.

Tabela 8. Elementos da ideologia central e da missão da Cocamar

<p>Missão da Cocamar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prover de satisfação o cooperado, oferecendo serviços e produtos com qualidade e eficiência, preservando os parâmetros de rentabilidade. • Ser reconhecida por clientes e fornecedores como uma organização comprometida com a qualidade. • Buscar perpetuação da organização a partir da otimização de sua estrutura operacional e industrial. • Manter seus colaboradores aptos a cumprirem suas funções com segurança, orgulho e motivação. • Ser uma organização cidadã e promotora do desenvolvimento regional. <p>Valores da Cocamar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos cooperados e clientes; • Qualidade dos produtos e serviços; • Otimização da estrutura; • Desenvolvimento Pessoal e Profissional dos colaboradores e cooperados; • Ética e Cidadania; • Desenvolvimento Regional;

- Perpetuação;
- Compromisso com resultado.

Visão da Cocamar

- Ser reconhecida como a melhor cooperativa do agronegócio brasileiro.

Ficou evidenciado nas entrevistas que no planejamento estratégico e no BSC a Cocamar trata especificamente de ações sociais e ambientais. O planejamento estratégico foi uma importante ferramenta para a consolidação da Cocamar, conforme Silvestre e Crubelatte (2007).

Conforme entrevista com o DAF:

[...] a cooperativa desenvolve seu planejamento estratégico a cada cinco anos, fazendo assim anualmente revisões e planos orçamentários para cada período. Houve uma reestruturação do planejamento estratégico no ano de 2005, onde a cooperativa passou a utilizar o BSC (*Balanced ScoreCard*), implantado e acompanhado pela FGV – Fundação Getulio Vargas. Dentro desta metodologia a cooperativa possui um planejamento específico para as ações ambientais e outro para as sociais, que foi elaborado em 2005 e com projeções até o ano de 2010.

Estas constatações confirmam, na Cocamar, a Proposição 1, visto que, a responsabilidade social e a ambiental continuam a ser aspectos fundamentais da estratégia, mesmo após as mudanças de posicionamento de crenças e valores (SILVESTRE; CRUBELATTE, 2007).

Projetos sociais internos e externos

A COCAMAR desenvolveu um conjunto alargado de programas responsabilidade social e ambiental para atender seu público interno (colaboradores e familiares) e também o público externo (comunidade onde está inserida) (Tabela 9). Por exemplo, da entrevista com a ASS, podemos constatar a preocupação com os colaboradores e familiares. Esta é manifesta na realização de visitas periódicas aos colaboradores nos vários entrepostos da cooperativa, aconselhando e acompanhando atividades e reclamações dos colaboradores. A ASS sustenta a preocupação também com a qualidade de vida da família de seus colaboradores, comentando que

o colaborador ira se dispor mais para o trabalho e produzir/trabalhar de forma mais contente sabendo que sua família está bem.

Tabela 9. Projetos sociais internos e externo da Cocamar

PÚBLICO ALVO	PROJETOS SOCIAIS
INTERNO	Programa Vivo Melhor, Centro de Estudos Cocamar, Coral e Orquestra, Suco Justo, Programa Voluntariado, Cozinha Experimental.
EXTERNO	Programa Voluntariado, Revitalização de Escolas, Campanha Solidaria, Escola de Futebol, Coral Vozes do Coração, Programa Banco de Talentos, Fruticultura, Trainee Administrativo para Pessoas com Deficiência, Programa Jovem Aprendiz Cooperativo, Programa de Integração Agricultura e Pecuária, Núcleos femininos, Diversificação de Atividades Agropecuária na Pequena Propriedade, Cozinha Experimental, Programa Escola no Campo, Programa Cooperjovem, Cocamar Ecológica.

Fonte: Cocamar - Cooperativa Agroindustrial de Maringá.

Dentre os atendimentos realizados pela ASS, podemos citar os de ordem financeira, relacionamento familiar, saúde, acidentes, problemas particulares, dentre outros. Curiosamente, tanto a ARS como o DAF afirmaram que a prioridade da cooperativa em se tratando de responsabilidade social está voltada para o público interno. A nível das ações ambientais, sob a responsabilidade do GIC, a cooperativa possui projetos de responsabilidade ambiental internos (ex.: tratamentos de efluentes, recursos não renováveis e resíduos sólidos) e externos (por vezes em parceria com outras organizações). Segundo o GIC a cooperativa se utiliza da ISO 14000 na área ambiental, da SA 8000 para as ações sociais, e da certificação para segurança de alimentos (APPCC) voltada para a exportação de ração.

Quanto à exportação também foi entrevistado o ACM que cuida das negociações de suco concentrado, voltadas para o mercado interno e externo. O ACM comentou que a cooperativa possui uma parceria com uma ONG Européia denominada FLO – Fairtrade Labelling Organization, que atua em 21 países trabalhando dentro de uma filosofia de mercado solidário, e a Cocamar é sua parceira aqui no Brasil. Esta parceria visa uma melhor e mais justa qualidade de vida aos catadores de laranja. Com esta parceria a cooperativa é certificada FLO e consegue penetrar em alguns países onde é obrigatória esta certificação pra que possa fazer negócios.

A preocupação com o público interno, externo e parceiros é explícita na Cocamar quando podemos analisar seus programas de Responsabilidade Social e Ambiental. Questionado sobre os valores investidos em projetos de responsabilidade social e ambiental, o DAF comentou que foram investidos em responsabilidade social até 1% do faturamento da cooperativa e nos projetos ambientais aproximadamente 0.025% do faturamento bruto.

Na Cocamar foram identificados diversos programas relacionados às atividades sociais como foi previsto a partir do referencial teórico (ver as Proposições 1 e 2). Estes programas são voltados para o público interno e externo. Aparentemente, sobretudo nos programas ambientais, a empresa parece envolver os cooperados.

Um aspecto relevante e que reforça estas duas proposições, é o fato de, em seu organograma existir a Cocamar Social, voltada exclusivamente para as ações sociais da cooperativa.

Vale observar que apesar das pressões para aumentar a competitividade, conforme Inocêncio e Machado-da-Silva (2001), a Cocamar investe fortemente em ações de responsabilidade social e ambiental, também confirmado por Silvestre e Crubelatte (2007). Como qualquer organização, as cooperativas devem ser sustentáveis operacionalmente e economicamente para viabilizar suas ações de responsabilidade social e ambiental adicionais, visto que a própria operação da cooperativa já está ligada a proporcionar rendimento adequado e justo aos seus cooperados. Estas constatações também coincidem com os resultados de Silvestre e Crubelatte (2007) nos resultados do período de 2000 a 2005.

Reconhecimento em Relação à Responsabilidade Social e Ambiental

Vários prêmios e distinções reconhecem o trabalho da Cocamar em relação às ações e projetos desenvolvidos junto à comunidade interna e externa em matéria de excelência em gestão social e ambiental. De entre estas distinções salientamos: o Prêmio Valor Social 2004, do Jornal Valor Econômico, na categoria “Respeito ao Meio Ambiente”, consagrando o trabalho desenvolvido pela Cooperativa na área de responsabilidade ambiental; o Prêmio Expressão de Ecologia 2004, da Revista Marcas de Expressão, graças ao Marketing Ecológico adotado pela cooperativa; o Prêmio Cooperativa do Ano 2005, na categoria Meio Ambiente (OCB / Revista Globo Rural) pelo trabalho da Cocamar Ecológica na educação da sociedade para um desenvolvimento sustentado; o Prêmio Cooperativa do Ano 2007, na categoria Gestão Meio Ambiente (OCB / Revista Globo Rural) pela sua colaboração no “Projeto Cultivar”; o Prêmio Cooperativa do Ano 2007, na categoria Gestão Profissional (OCB / Revista Globo Rural), pela implementação do projeto “Planejamento Estratégico Participativo”; além de várias menções em revistas da especialidade em matérias como a responsabilidade social, excelência de gestão, melhoria nos processos produtivos, pelas ações direcionadas para a garantia de direitos básicos, combate ao trabalho infantil e educação ambiental. Demonstra-se, assim, que a Cocamar incorpora na sua estratégia de negócios a responsabilidade pelos problemas ambientais e sociais.

Dessa forma, quando questionados, todos os entrevistados concordaram que estas ações de Responsabilidade Social e Ambiental acabam refletindo positivamente na conquista de novos mercados, potencializando assim seus negócios. A ARS finalizou dizendo que as ações de Responsabilidade Social e Ambiental agregam valor a marca, e que no Brasil ainda não se tem a cultura de adquirir um produto porque a empresa produtora desenvolve ações de responsabilidade social, mas quem sabe num futuro próximo teremos a possibilidade de associar nossas ações de responsabilidade social como elemento de reconhecimento por parte dos consumidores.

A Proposição 4 argumenta que as cooperativas envolvem-se prioritariamente em projetos sociais próprios e que estes projetos devem

gerar retorno social e de mídia institucional, existindo atividades expressas de marketing social. Embora a Cocamar se envolva prioritariamente com projetos sociais próprios, e estes tenham gerado bastante retorno social e mídia institucional, representados pelos diversos prêmios mencionados, não existem atividades expressas de marketing social. Ou seja, poderia ser uma oportunidade, mas somente a primeira parte da proposição está em acordo com o que foi observado.

Considerando o referencial teórico, pelas evidências apresentadas pela Cocamar se enquadra nas quatro dimensões para a responsabilidade social, segundo Carrol (1991). Quanto às dimensões econômica e produtiva e lucrativa, atendendo a expectativa dos cooperados em relação ao desempenho financeiro. Em relação a dimensão legal, e pelas certificações que possui, respeita as leis e os regulamentos. Em relação à dimensão ética, respeita a todos os princípios e padrões que definem a conduta aceitável em relação a todos os intervenientes, assim como nas tomadas de decisão.

As observações acima reforçam que a Cocamar utiliza-se de critérios de excelência e que se posiciona no mesmo nível das organizações líderes em relação à responsabilidade social e ambiental, o que concorda com a Proposição 3.

DISCUSSÃO E NOTAS FINAIS

A gestão empresarial não é dissociável da sua actuação e papel social. Se, por um lado, as atividades capitalistas podem provocar desastres (por exemplo, ambientais), por outro lado, as empresas que demonstram ter uma gestão pautada pela responsabilidade social geram uma sinergia positiva em que tanto elas como a sociedade beneficiam. Empresas competitivas devem, hoje, combinar a produtividade e lucratividade com a sua postura a longo prazo. O contrato social entre as empresas e a sociedade está em constante mudança pelo que a busca por competitividade deve estar integrada com práticas sociais compromissadas.

A difusão do conceito de responsabilidade social como uma extensão do papel da empresa, faz que esta seja vista como co-responsável pela promoção do desenvolvimento e bem-estar da sociedade envolvente. Isto

requer um relacionamento ético e transparente com os *stakeholders*, o respeito pelo meio ambiente e a promoção dos interesses da sociedade. O caso estudado da cooperativa Cocamar ilustra como uma organização pode incluir a responsabilidade social nos seus objetivos estratégicos.

Neste estudo descrevemos um modelo de Empresa Ética e Socialmente Responsável numa organização do setor de Agribusiness, mais especificamente na Cocamar – Cooperativa Agroindustrial de Maringá. Mostrámos como a responsabilidade social corporativa se insere na estratégia da Cocamar. Neste caso, da Cocamar, vimos que a cooperativa passou por dificuldades financeiras na década de 90, que a levaram a avaliar seu posicionamento, crenças e culturas (INOCÊNCIO; MACHADO-DASILVA, 2001).

Investigação futura pode desenvolver-se ao longo de várias linhas de pesquisa. Porquanto neste trabalho avançamos com o estudo de um caso de uma empresa excelente, seria importante desenvolver trabalhos empíricos com amostras grandes para reforçar a capacidade preditiva e de generalização de como as empresas podem beneficiar da adoção de práticas social e ambientalmente responsáveis.

A principal limitação deste estudo reside no seu próprio método – o estudo do caso justifica-se pelas condições da Cocamar em relação à responsabilidade social e ambiental. No entanto, as observações e aprendizagens são dificilmente generalizáveis a outras empresas e cooperativas. De referir que estudos empíricos futuros poderão permitir ultrapassar esta limitação e inferir um conjunto de boas práticas de responsabilidade social e aferir o seu impacto efetivo, quer social, quer de imagem, quer económico-financeiro. Estes trabalhos futuros poderão ser longitudinais e recorrer a um survey a um grupo alargado de cooperativas.

Uma das principais implicações teóricas deste artigo é a de procurar relacionar os fundamentos ligados à gênese de uma cooperativa, a uma necessidade de coerência em relação aos aspectos sociais e ambientais, inclusive como elementos fundamentais a serem considerados na formulação e na gestão da estratégia. Para os gestores, este estudo demonstra como a responsabilidade social e ambiental é fundacional à

longevidade, reputação e para a capacidade de competir face às crescentes exigências governamentais e da população.

REFERÊNCIAS

- ASHLEY, P. A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ASHLEY, P. A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva 2002.
- ASHLEY, P. A. et al. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ASHLEY, P.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual corporativa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 24., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2000.
- BABBIE, E. *The practice of social research*. 8 ed. Champman University: Wadsworth Publishing Company, 1998.
- CARROL, A. B. *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizacional stakeholder*. Business Horizons, 1991.
- COCAMAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL Departamento de Responsabilidade Ambiental. *Responsabilidade ambiental*. Maringá, 2007.
- COCAMAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL. Departamento de Desenvolvimento Humano. *Responsabilidade social*. Maringá, 2007.
- COCAMAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL. *Responsabilidade social*. Disponível em: <<http://www.cocamar.com.br>>. Acesso em: 23 jul. 2007.
- DUARTE, G. D.; DIAS, J. M. M. *Responsabilidade social: a empresa hoje*. São Paulo: LTC, 1986.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, p. 532 -550, 1989.
- FERREL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERREL, L. *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2000.

- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, mai./jun. 1995b.
- INOCÊNCIO, R. M; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Posicionamento estratégico em duas organizações cooperativas paranaenses: articulando esquemas interpretativos e contexto institucional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD - ENANPAD, 25., 2001, Campinas, SP. *Anais...* Campinas, SP, 2001. p. 1-14.
- LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.
- LUNHEIN, R. Operationalising corporate social responsibility. In: _____. *Visions of ethical business*. Financial Times. New York: Prentice Hall, 2002.
- MaAIGNAN, I.; FERRELL. O.C. Measuring Corporate Citizenship in two countries: The case of the United States and France In: *Journal of Business Ethics*. V.23, p.283-297, 2001.
- MARTINELLI, A. C. Empresa cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, E. *Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, 1997. p.41.
- MAYNARD JÚNIOR, H. B.; MEHRTENS, S. E. Redefinições da prosperidade empresarial. In: RAY, M.; RINZLER, A. (Org.). *O novo paradigma nos negócios*. São Paulo: Cultrix, 1993.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- OLIVEIRA NETO, W. *Responsabilidade social no Brasil e no mundo*. 1999. Disponível em: <<http://Ethos.org.br>>. Acesso em: 12 jun. 2007.

- PELIANO, M. Ipea: 59% das empresas investem no social. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 16 de abril de 2002.
- SERRA, F. A. R.; FIATES, G. G. S.; FERREIRA, M. P. Pilares da estratégia: uma proposta de dimensões para análise e dimensionamento dos recursos estratégicos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD - ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro *Anais...* Rio de Janeiro, 2007.
- SILVESTRE, M. G.; CRUBELLATE, J. M. Cooperativismo no agronegócio: mudanças organizacionais e valores culturais na Cocamar Cooperativa Agroindustrial de Maringá – 1990-2005. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD - ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro *Anais...* Rio de Janeiro, 2007.
- SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1988.
- SUNG, J. M. *Conversando sobre ética e sociedade*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- TACHIZAWA, T. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2002.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p.758-769, 1985.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.