

A Responsabilidade Social na Gerência de Produção: percepções, políticas e perspectivas na indústria de alimentos da região de Londrina

Autoria: Lilian Aligleri, Luiz Antonio Aligleri, Maria José Barbosa de Souza, Alexandre Alcântara Schmitt, Luana Machado de Almeida

Resumo

É crescente o interesse da comunidade acadêmica com a atuação socialmente responsável das organizações nos diferentes setores econômicos. No que se refere ao setor industrial, a atividade de transformação realizada pelas indústrias alimentícias causa um impacto direto na qualidade de vida das populações, notadamente na saúde do consumidor. Por esta razão, este trabalho foi realizado com o objetivo de analisar a atuação da gerência de produção no que concerne à responsabilidade social, em indústrias alimentícias da região de Londrina. Especificamente a pesquisa identificou a percepção dos gerentes sobre responsabilidade social em geral, levantou as políticas em curso sobre o tema em questão e analisou as perspectivas futuras de expansão das ações e programas previstos para a gerência de produção relativas ao assunto. Os resultados da pesquisa revelaram um reduzido grau de conhecimento dos entrevistados sobre a responsabilidade social em suas diversas dimensões, baixa integração das políticas de responsabilidade social entre os integrantes da cadeia produtiva e a existência de poucas ações de responsabilidade social implantadas a fim reduzir os impactos causados pelas atividades das indústrias pesquisadas.

Introdução

As grandes transformações que vem ocorrendo nos últimos anos, encurtando distâncias e alterando as dimensões temporais e culturais estão se refletindo em vários segmentos industriais. As mudanças contextuais, com várias facetas inter-relacionadas, impõem questões singulares para as empresas como ecologia, igualdade, diversidade, equidade, transparência e responsabilização (Grayson e Hodges, 2002). Assim surge a necessidade de inovar a gestão, impulsionando novas formas de agir para manter a competitividade.

Discussões como marketing verde, eco-eficiência, ética nos negócios, sustentabilidade, cidadania e governança corporativa, estão cada vez mais presentes no cotidiano das organizações. Desta forma, com muita rapidez os temas emergentes de gestão estão saindo da periferia gerencial para se tornarem aspectos centrais das estratégias empresariais.

É nesse sentido que a responsabilidade social pode ser percebida como um dos temas mais debatidos e propagados na gestão empresarial, tornando-se uma variável importante na administração das empresas. Não por simples benemerência, mas principalmente pela necessidade de perpetuar marcas, atrair melhores talentos, conquistar maior competitividade e público consumidor (Vassalo, 2000).

Não se pode negar, conforme destaca Borger (2001), que essas mudanças descontínuas do mercado levaram o consumidor a adquirir um novo perfil diante das transformações. Vários setores da economia já vêm sendo fortemente pressionados para assumirem posicionamentos mais socialmente responsáveis, principalmente aqueles que acarretam um impacto facilmente verificável pela atividade de transformação desenvolvida e pelo tipo de bem produzido.

Sendo a indústria alimentícia geradora de grande impacto social, o que se deve principalmente à finalidade do bem produzido, o consumidor tem cada vez mais interesse sobre os produtos, tanto durante a fabricação quanto após o consumo. Há uma preocupação crescente com alimentos mais seguros, procedência e qualidade dos ingredientes, modo de fabricar e reciclagem das embalagens descartáveis (Richards, 2002).

Desta forma, os gestores precisam enfrentar novos desafios ocasionados por expectativas intensificadas e maior volume de informações disponíveis aos consumidores e à sociedade. Há necessidade de balancear as exigências por baixo custo, alto padrão de qualidade e incremento da competitividade com a análise de questões éticas e sociais. Isto resulta na consideração de componentes diversos que terão um efeito tanto próprio quanto cumulativo nas decisões do negócio, implicando na redefinição das atividades, redesenho de processos e reavaliação dos resultados pelos gerentes de diferentes áreas organizacionais, com o intuito de proporcionar um desenvolvimento sustentável por atender as reivindicações da sociedade.

Pode-se visualizar, assim, novos riscos e oportunidades para as organizações observando que assuntos e fatores até então de pouca relevância para os negócios interferem agora em muitos aspectos da estratégia empresarial, considerando, posteriormente, algumas empresas mais legitimadas do que outras (Meyer e Rowan, 1992).

Neste sentido, o presente artigo tem como objetivo analisar o envolvimento da gerência de produção das médias e grandes empresas alimentícias da região de Londrina-Pr com a prática da responsabilidade social. Ao desvelar o estágio de envolvimento dessas empresas, o artigo pretende oferecer subsídios para o conhecimento geral do tema como também criar uma base de informação que subsidie formas inovadoras e interinstitucionais de gestão.

Para tanto, o texto está estruturado em quatro seções, além desta introdução. Na primeira parte é construído um quadro referencial ressaltando algumas características do ambiente empresarial atual, analisando, particularmente, as novas variáveis que permeiam os ganhos de competitividade das empresas. Introduz também o conceito de responsabilidade social, apontando uma mudança de significado na medida em que está delineada a partir de redes de relacionamento, resultantes da gestão da empresa. Na segunda parte é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo, justifica-se a escolha do setor e do ramo pesquisado bem como apresenta-se a delimitação da amostra e os instrumentos de pesquisa. Na terceira parte são discutidos os principais resultados da pesquisa destacando-se as percepções, políticas e perspectivas da gerência em relação ao tema. Também é apresentada a caracterização das empresas pesquisadas. E, nas considerações finais, são destacadas deduções provenientes dos resultados da pesquisa e sugeridos futuros estudos para o aprofundamento das discussões sobre a responsabilidade social das empresas.

1. Referencial Teórico

A revolução tecnológica e de mercado amplificadas nos últimos 20 anos estão gerando uma gama de transformações e conseqüentemente um novo contexto competitivo empresarial. Rapidez nas informações, maior concorrência e comunicação instantânea ocasionaram uma nova realidade de mercado em que preço, produto de qualidade, notável serviço ao cliente e controle de custos tornaram-se, em muitos setores produtores de *comodities*, condições mínimas para a sobrevivência das empresas, não impulsionando maior crescimento ou incremento da lucratividade.

Assim, a imagem da marca torna-se um importante fator estratégico, determinante do preço das ações à fidelidade dos clientes (Aaker, 2002). A construção da marca que se dá a partir de conceitos, valores, missão e crenças, propicia uma competição a partir de elementos intangíveis, sendo mais difíceis de serem copiados.

Todavia, conforme ressalta Mcintosh et al (2001), a marca não pode mais estar alicerçada apenas em um produto ou em uma linha de produtos, pois cada vez mais na nova economia o ciclo de vida dos bens materiais está sendo encurtado. A competição atual fez com que as empresas almejassem outros atributos, sendo a reputação da marca uma propriedade muito importante para a capitalização dos mercados (Vinha, 2002; Grayson e Hodges, 2002; Mcintosh et al, 2001).

Em pesquisa realizada com 847 CEOs do Reino Unido, os executivos apontaram a reputação como o mais importante ativo intangível no sucesso da empresa, e também, o mais difícil de ser substituído ou recuperado (Hall, 1992). Assim, para manterem-se competitivas, as empresas almejam produzir um retrato atraente para vários públicos. Todavia, Alversson (1990) ressalta um outro fator importante nesta discussão, a crescente politização dos cidadãos:

o fato de que as corporações têm que sobreviver em ambiente complexo e politizado, significa que os gerentes devem considerar aspectos de legitimidade da percepção da sociedade sobre a corporação em um nível mais elevado. Obedecer às leis e produzir lucros não é suficiente. Várias demandas relativas a ecologia, tratamento igualitário de gêneros e minorias, empregados, etc., devem também ser satisfeitos. (Alversson, 1990, p.384)

Essas transformações começam a apontar para estratégias que visam manter um diálogo constante e transparente com a sociedade, de modo a garantir a legitimidade, o crescimento e a sustentabilidade organizacional. As empresas terão cada vez mais que preocupar-se com posturas socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis. Isto é, investir em novas estratégias organizacionais que resgatem princípios e valores éticos com os consumidores e os colaboradores, obedeça a lei, respeite a natureza e repudie o trabalho infantil. Neste sentido, Vinha (2002, p.5) destaca que: “As estratégias competitivas relacionadas à reputação ganham, então, uma dimensão nova para essas empresas, sendo responsáveis por um avanço rápido e significativo da tecnologia ambiental e das metodologias de relações comunitárias”.

Essa relação entre organização e ambiente reflete a procura por uma imagem legítima, de modo que muitas empresas têm se dedicado a estratégias até pouco tempo atrás desnecessárias e negligenciadas. As empresas almejam articular relações com o ambiente para justificar, garantir e consolidar, face aos grupos de interesse, o direito de comercializar (Kreitlon e Quintella, 2001). Fato que, segundo Mendonça e Amantino-de-Andrade (2002), demonstra indícios de um processo de gerência de impressões, isto é, criar uma imagem social desejada.

É nesta busca de equilíbrio social e funcionalidade que a responsabilidade social assume um sentido concreto tornando-se uma variável na avaliação da eficácia e efetividade das empresas (Aligleri, 2002). Um conceito que recebeu ao longo do tempo muitos significados e interpretações, por se defrontar com áreas limites da ética e da moral (Tomei, 1984). Segundo Ashley e Macedo-Soares (2001), a discussão conceitual sobre responsabilidade social pode ser vista como um contínuo que parte de pouca ou nenhuma mudança no papel da empresa e no modo de fazer negócios, dirigindo-se para configurações mais radicais, voltadas para as políticas e relações organizacionais, envolvendo um grande número de agentes externos e grupos de interesses.

O economista Friedman (1963) está de um lado deste contínuo sustentando a posição de que a missão da empresa é meramente econômica. Enfatiza que a obrigação legal ou o benefício próprio é o único determinante para a responsabilidade social empresarial baseado na crença de que uma empresa lucrativa beneficia toda a sociedade ao pagar impostos e gerar benefícios.

Outro teórico importante que avança na completude da conceituação é Carroll (1991) que propõe um modelo embasado em uma pirâmide de envolvimento com quatro dimensões na definição: responsabilidade econômica, legal, ética e filantrópica. É interessante destacar que a pirâmide da responsabilidade social desenvolvida por Carroll integra a maioria dos argumentos do debate em um único modelo teórico por propor um conjunto de componentes interdependentes na relação entre empresa e sociedade.

O que se verifica é que não adianta uma empresa desenvolver uma série de projetos sociais para a comunidade, sejam eles ligados ao esporte, educação, cultura ou saúde, se na realização de suas atividades, polui mananciais, submete funcionários a situações inseguras de trabalho, mantém contrato com fornecedores que utilizam mão de obra infantil, não paga os impostos devidos, envolve-se em cartéis ou paga salários menores às suas executivas (Souza e Marcon, 2002; Mendonça e Gonçalves, 2002; Aligleri, Câmara e Aligleri, 2002; Lima, 2002). De acordo com Borger e Kruglianskas (2002), as companhias estão sendo cada vez mais pressionadas para olhar o impacto de suas operações para além de suas paredes institucionais sob o risco de serem cobradas pela estreita visão sistêmica. Desta forma, nos últimos anos, a discussão sobre a responsabilidade social das organizações vem perdendo a relação com projetos e ações filantrópicas e assistenciais - algo que vinha sendo enfaticamente criticado por Druker (1999), sendo substituída por uma visão de redes de relacionamentos (Zadek, 1998; Ashley, 2002).

Assim, o comportamento socialmente responsável passa a ser sistematizado por muitos acadêmicos a partir da teoria dos *stakeholders*, isto é, a partir dos diferentes grupos que afetam e são afetados pelas atividades das organizações, consolidando-se de forma multidimensional e sistêmica (Freeman, 1984; Donaldson e Preston, 1995; Zadek, 1998; Ashley, 2000; Borger, 2001; Kreitlon e Quintella, 2001; Grayson e Hodges, 2002; Campos, 2002).

De acordo com Cardoso (2000), esta perspectiva para responsabilidade social faz com que a organização sinta-se responsável por suas ações perante todos que possam legitimamente reclamar como “parte interessada na atividade da empresa” como acionistas, empregados, comunidade, ONGs, consumidores, fornecedores, concorrentes e governo. Ashley (2000, p.17) complementa ao enfatizar que “as relações de troca passam a ser o foco de reflexão, considerando-se que as trocas não se dão exclusivamente em aspectos econômicos, mas incluem relações de confiança, idéias e normas éticas”.

Nesta visão, a responsabilidade social é conceituada como um compromisso dos negócios pelo comportamento ético, pela contribuição ao desenvolvimento econômico e melhoria da qualidade de vida da comunidade interna e externa (Ashley, 2002). Assim, avaliar a performance de uma empresa quanto a sua responsabilidade corporativa abre oportunidade para a reflexão da organização sobre si mesma, sua missão, seus compromissos e suas relações com o mercado, equilibrando responsabilidades econômicas, sociais e ambientais (Xavier e Souza, 2002).

Portanto, a responsabilidade social tende a ultrapassar as relações clássicas da administração, impulsionando a co-responsabilidade em substituição à manipulação e o confronto entre os diversos agentes por partir da premissa de que as organizações fazem parte do ambiente social do qual são dependentes. Desta forma, a legitimidade, enquanto status, só existirá quando os *stakeholders* endossarem os objetivos e as atividades organizacionais.

da mesma forma que os agentes sociais não existem por si mesmos, mas apenas e tão somente porque fazem parte da sociedade que os abriga e lhes faculta a própria existência, as empresas são obviamente gregárias – dependem da teia de conexões presentes no mercado (Srouf, 2000, p.279).

Todavia, a discussão do conceito de responsabilidade social sob esta perspectiva torna-se pouco provável de ser aplicada se não passar a ser desenvolvida a partir da gestão da empresa, ou seja, do planejamento e da implementação de ações inerentes ao negócio. Nesse sentido Fischer (2000 apud Goldberg, 2001, p.15) destaca que:

A atuação social da empresa deve refletir os valores subjacentes às estratégias da organização. É ingênuo pensar que um investimento beneficente possa acobertar uma estratégia fraudulenta, seja no mercado, seja junto a sociedade civil. E, noutro pólo,

não é eficaz que esta atuação esteja divorciada dos objetivos organizacionais, da missão da empresa, das características de seus produtos e serviços e das características dos grupos sociais com que se relaciona; isto porque a atuação social é componente da identidade organizacional, e deve contribuir para consolidá-la e não para funcionar como braço independente ou função marginal.

Assim, a responsabilidade social deve ser analisada através de um conjunto de políticas, rotinas e programas gerenciais que perpassam todos os níveis e operações do negócio, conseguindo, desta forma, sistematizar o diálogo com os *stakeholders* (Aligleri, Câmara e Aligleri, 2002). Isto faz com que a preocupação com a responsabilidade social da empresa não seja uma tarefa simples a ser designada a um único profissional. Qualquer gerente deve ser capaz de compreender e lidar com as novas questões impostas à gestão (Grayson e Hodges, 2002).

Para que seja praticada em um contexto que permita adquirir vantagem competitiva, deve ser disseminada como uma atitude estratégica que permita criar uma nova cultura dentro da empresa, sendo praticada e incorporada na gestão das principais áreas organizacionais, como produção, marketing, recursos humanos e finanças (Cardoso e Silva, 2000).

Compreender a responsabilidade social sob a perspectiva dos *stakeholders* ocasiona reflexões em diversos setores organizacionais na medida em que devem repensar suas políticas internas bem como os fatores considerados na tomada de decisão. Estas condições conduzem para uma gestão cada vez mais complexa principalmente porque além dos valores e princípios inserem-se novos aspectos, até então considerados pouco relevantes.

Tomando como exemplo a gerência de produção, área causadora de grande impacto social e ambiental devido a atividade realizada, a preocupação é ampliada para procedência e composição da matéria-prima; redução do consumo de energia por quantidade de produto fabricado; redução do uso, recuperação ou reciclagem de água por quantidade de produto fabricado; controle, recuperação de gases e emissões gasosas geradas pelas atividades industriais; disposição adequada de resíduos sólidos e lixo industrial; seletividade de fornecedores e distribuidores ambientalmente corretos e com preocupação em relação a contratação de mão-de-obra infantil, condições de higiene e segurança exigidas por lei; utilização da embalagem como fonte de informação cidadã ao consumidor, orientando e educando sobre novas posturas a respeito do consumo e da sociedade, entre outros (Tachizawa, 2002).

A redução de custos ocorre na medida em que as ineficiências dos recursos utilizados e as falhas no processo produtivo começam a ser identificadas e corrigidas como por exemplo, a diminuição do absenteísmo no trabalho devido a acidente ocasionada pela melhoria da segurança do trabalhador bem como o reaproveitamento e reciclagem de materiais e embalagens anteriormente descartados (Aligleri, Câmara e Aligleri, 2002). Neste sentido, Porter e Linde (1999) chegam a afirmar que sob a abordagem da produtividade dos recursos a melhoria da questão social e da competitividade andam juntas.

Estas considerações fazem com que o clássico paradigma da responsabilidade social percebida como um fator negativo para a competitividade da empresa deva ser revisto uma vez que tem se focalizado apenas na progressão dos custos decorrentes da adoção de um posicionamento socialmente responsável, ignorando efeitos compensadores importantes, como a melhor reputação (Porter e Linde, 1999; Borger e Krugliansas, 2002). Neste sentido Souza e Marcon (2002, p.10) argumentam que:

As empresas costumam quantificar os investimentos feitos na melhoria dos produtos, dispositivos de segurança e antipoluentes. Mas é necessário avaliar também os gastos decorrentes das ações socialmente irresponsáveis, pois estas guardam estreita relação com os resultados da empresa.

Desta forma, não há como ignorar a responsabilidade social na gestão da empresa, pois a questão não é parte apenas de uma sensibilidade social e ética, mas, principalmente, de uma sensibilidade econômica, institucional e mercadológica (Layrargues, 2000). Assim, atrelar a marca uma imagem ética e socialmente responsável é fator estratégico de competitividade moderna, pois, além da redução dos custos que podem ocorrer, a credibilidade passa a ser uma importante vantagem competitiva.

Provavelmente quanto maior a competitividade do setor e, por conseguinte a necessidade de diferenciação e legitimação dos processos produtivos, mais vantajoso e inevitável será assumir compromissos a partir de uma gestão socialmente responsável. Nesses setores a responsabilidade social pode ser adotada como um diferenciador impulsionando posturas pró-ativas da empresa em relação à questão através de processos formais de planejamento racionalizados e internalizados.

2. Metodologia

A assimilação da responsabilidade social empresarial e o engajamento em programas sociais não se dão igualmente nos diversos setores empresariais e regiões do país, apresentado particularidades devido a determinantes culturais, sociais, tecnológicos, competitivos e geográficos, além do porte da empresa (Peliano, 2001). Assim, a expansão da responsabilidade social, nos últimos anos, tem levado ao interesse por novas investigações sobre particularidades deste fenômeno em contextos regionais. É cada vez maior o número de estudos teóricos e empíricos que buscam o refinamento conceitual e a sistematização das experiências, aperfeiçoando metodologias e delimitando avanços e restrições das ações empresariais.

Desta forma, optou-se por estudar o setor industrial em razão de que dentre os outros setores econômicos é este que, ao se instalar em uma determinada localidade, causa maior impacto na comunidade à sua volta, o que se deve principalmente a atividade de transformação desenvolvida por essas empresas. Já o ramo alimentício foi escolhido por ser um dos ramos que mais cresce na economia brasileira, em relação a unidades fabris instaladas e pessoal ocupado, atingindo uma taxa de 11,9% e 5,8%, respectivamente, no período 1996 a 2000, segundo dados do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2002) e também devido à renda média do brasileiro gasta em alimentação, que segundo Neves e Chaddad (2000), está em torno de 40%, mais do que o dobro dos países da União Européia e dos EUA. Além disto, a atividade de transformação realizada por estas empresas impacta diretamente a qualidade de vida, principalmente no que se refere à saúde dos consumidores.

É neste sentido que esta pesquisa pretende avaliar o envolvimento e a atuação da gerência de produção das indústrias alimentícias da região de Londrina-Prⁱ no que se refere a responsabilidade social. A pesquisa concentrou-se, especificamente, em levantar as percepções, políticas e perspectivas desta área em relação ao tema em estudo.

O universo desta pesquisa exploratória-descritiva, que compreende além de Londrina as cidades de Cambé, Ibiporã, Rolândia, Cornélio Procopio, Jataizinho e Apucarana, é composto por 16 empresas de médio e grande porteⁱⁱ do ramo alimentício, conforme dados da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (2003). Justifica-se este afunilamento em relação ao porte uma vez que conforme pesquisa nacional realizada pela Comunidade Solidária, em parceria com o Programa Voluntários (1999) e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (in Peliano, 2001), o porte da empresa está positivamente relacionado às ações sociais. Além disto, quanto maior a empresa, maior a probabilidade que se tenham ações e políticas estruturadas nas áreas de gestão.

A amostra foi selecionada por conveniência, sendo os principais critérios de inclusão a concordância por parte da direção da empresa em participar da pesquisa e enquadrar-se em

um dos dois segmentos escolhidos: empresa média ou grande. A amostra final foi constituída por oito empresas, divididas igualmente entre os dois segmentos mencionados.

O questionário e a entrevista foram utilizados como instrumento de coleta de dados, sendo respondido pelo diretor ou gerente de produção de cada empresa. O questionário envolveu a caracterização das empresas bem como as políticas empreendidas na gerência de produção relacionadas a impacto ambiental, uso de recursos naturais, educação ambiental, ética, impacto sobre o emprego e qualidade de vida no trabalho. Os instrumentos respondidos, num total de oito, foram tabulados em relação à frequência das respostas, em quatro categorias de análise: ação implantada, ação em andamento, ação planejada para o futuro e ação não planejada

Já a entrevista estruturada, composta por 15 perguntas, buscou identificar o entendimento do gerente quanto a responsabilidade social, isto é, sua percepção, como também as perspectivas futuras de envolvimento da gerência em relação à questão. No roteiro estavam presentes os seguintes tópicos: conceituação de responsabilidade social, julgamento sobre a atuação social da empresa, conhecimento sobre as políticas desenvolvidas, certificados e selos que pretende obter, planos para expansão das ações, delineamento de programas previstos para a gerência de produção, entre outros. Todas as entrevistas foram gravadas integralmente, com a permissão do entrevistado. A coleta de dados ocorreu entre dezembro de 2002 e fevereiro de 2003. Por comum acordo, resguardou-se o sigilo a cerca dos nomes das empresas e dos entrevistados na tentativa de estabelecer um clima de confiança e empatia (Trivinos, 1987).

3. Caracterização das Empresas e Resultados

Entre as indústrias alimentícias pesquisadas, conforme dados apresentados na Tabela 1, destaca a fabricação de produtos de origem vegetal (75%) e animal (25%). A grande maioria atua no mercado nacional e uma dirige parte de sua produção ao mercado internacional. O tempo médio de funcionamento da maioria das empresas é 27 anos, no entanto, excluída desta média, uma registra 116 anos de atuação no país. Quanto ao emprego 50% absorve até 499 e as restantes acima de 500 empregados, na maioria com nível de instrução equivalente ao segundo grau (82%). Os gerentes afirmam trabalhar com máquinas e equipamentos parcialmente atualizados (75%), sendo que nenhum considerou o uso de tecnologia desatualizada, fator que levou a destacar a realização de investimentos no aumento da produtividade (35%) e melhoria na qualidade dos produtos (29%). A proporção média de acidente de trabalho registrado nas empresas entre os meses de setembro e novembro de 2002 foi de 0,81%, o que corresponde a 32 acidentes entre um total de 3.950 empregados atuando na produção. Em relação ao recebimento de multas devido a problemas ambientais, aproximadamente 38% afirmaram ter recebido algum tipo de sanção.

Tabela 1: Caracterização das Industrias de Alimentos Pesquisadas

Ramo de atividade	Nº de Empresas	Porcentagem
Produtos de origem vegetal	6	75,0%
Produtos de origem animal	2	25,0%
Atuação de Mercado		
Regional, Nacional e Internacional	3	37,5%
Nacional e Internacional	2	25,0%
Nacional	2	25,0%
Internacional	1	12,5%
Número de Empregados		
De 100 a 499	4	50,0%
500 ou mais	4	50,0%

Fonte: própria.

3.1. Percepções dos gerentes de produção

Percebe-se que existe uma excessiva valorização quanto ao relacionamento da empresa com os funcionários. Quando questionados sobre o que seria responsabilidade social, a grande maioria dos entrevistados enfatizou o desenvolvimento de políticas que acarretem em benefícios, principalmente sociais, para os seus trabalhadores e suas famílias. Nisso pode-se evidenciar uma preocupação clássica da administração, ou seja, o desenvolvimento de um ambiente de trabalho melhor e mais seguro com o intuito de aumentar a produtividade (Maslow, 1970).

A idéia de que funcionários satisfeitos apresentam um desempenho melhor em suas tarefas está bastante presente, evidenciando que as políticas de responsabilidade social são adotadas com a finalidade de obter benefícios diretos, o que indica um envolvimento instrumental com o tema. No entanto, as ações para o público interno não foram devidamente detalhadas, nem explicado exatamente o que cada empresa adota como medida de apoio e desenvolvimento aos funcionários.

Talvez, a maior preocupação com os funcionários ocorra por tratar-se de indústrias de médio e grande porte onde o público interno é numericamente significativo. Assim, o investimento na comunidade externa, enquanto se negligencia o desenvolvimento de políticas direcionadas aos funcionários, poderia gerar revoltas e descontentamentos, favorecendo a construção de um clima organizacional ruim, com funcionários descontentes e desmotivados.

Foi possível perceber que grande parte dos gerentes de produção entrevistados possui uma visão de responsabilidade social que parece refletir resquícios de uma cultura patriarcal voltada para filantropia (Aligleri, 2002), demonstrando acentuada presença do assistencialismo, evidente no investimento em creches, apoio a associações de funcionários ou doações para churrascos e festas de fim de ano. Forma de envolvimento esta criticada por vários acadêmicos, inclusive por Drucker (1999), pois as empresas atuam em questões que fogem ao escopo e foco do negócio, abrangendo atividades nas quais não possui capacitação.

Outro aspecto interessante refere-se ao fato de que alguns gerentes de produção confundiram responsabilidade social com responsabilidade fiscal. Os dois conceitos chegaram a ser empregados como sinônimos, indicando desconhecimento em relação ao assunto.

Grande parte dos entrevistados enfatizou as ações de responsabilidade social a partir do cumprimento das leis, argumentando que as legislações são seguidas dentro de suas empresas, não existindo sonegação e que as medidas básicas de segurança e assistência aos funcionários são cumpridas. Esta concepção de responsabilidade social está muito próxima da conceituação de Friedman (1963) e das duas primeiras dimensões de envolvimento definidas por Carroll (1991), isto é, o critério econômico que refere-se a produção de bens maximizando lucro para os acionistas e o critério legal que consiste na submissão as leis. Todavia, a obediência à legislação e o desempenho econômico, conforme Drucker (1999) e Carroll (1991), é a obrigação mínima das firmas para com a sociedade, não se apresentando como uma vantagem competitiva ou diferencial para as mesmas.

Foi possível notar também uma baixa integração das políticas de responsabilidade social entre os diversos departamentos da empresa, indicando uma forte concentração de decisões relacionadas ao tema em um único setor da organização. O mais preocupante, entretanto, é que nenhum dos entrevistados mencionou a existência de canais de comunicação ou forte relacionamento com outros departamentos sobre a posição adotada quanto à responsabilidade social. Essa baixa integração de informações e decisões também está presente no relacionamento com a cadeia produtiva, pois foram poucos os casos em que se mencionaram uma preocupação em sistematizar políticas conjuntamente com fornecedores, distribuidores e outros *stakeholders*.

Somente três indústrias, dentre as oito pesquisadas, demonstraram possuir uma preocupação tanto com aspectos internos quanto externos, desenvolvendo políticas socialmente responsáveis que abrangem os funcionários, os fornecedores, os clientes, as ONGs, a mídia e a comunidade próxima.

É interessante ressaltar que os públicos apontados pelos entrevistados como importantes restringem-se apenas àqueles largamente difundidos pela mídia – funcionários e comunidade próxima, minimizando muito o escopo da responsabilidade social na empresa e avançando pouco no compromisso com outros atores sociais. Além disso, nenhum entrevistado citou mais de três *stakeholders* como públicos relevantes para uma maior interação social. Desta forma, o conceito está fortemente ligado a ações sociais e dificilmente encarado como uma nova reorganização da administração na busca pelo desenvolvimento sustentável.

3.2 Políticas e Perspectivas da Gerência de Produção

As políticas da gerência de produção, captadas através de questionário, estão subdivididas em cinco áreas de discussão: impacto ambiental, uso de recursos naturais, ética, impacto sobre o emprego e qualidade de vida.

Em relação ao impacto ambiental foi possível verificar que são poucas as empresas que possuem ações implantadas, envolvendo a redução da produção de resíduos industriais, controle de poluição de resíduos, certificado ISO 14000, destinação dos produtos pós-consumo, manutenção da qualidade do ar elevada, descarte de produtos tóxicos, reutilização de poluentes, e orientações detalhadas aos fornecedores.

É interessante destacar, todavia, que se percebe uma preocupação em relação à certificação ISO 14000, já que 50% afirmaram estar realizando um planejamento para obter esse certificado no futuro. Além da ISO 14000, muitas empresas possuem ou estão buscando outros certificados, como o certificado de pontos críticos de processo. Esta busca das empresas por diferentes certificados de reconhecimento nacional e/ou internacional, vem ocorrendo para sustentar a imagem junto ao mercado, parceiros de negócio e sociedade, agir dentro dos preceitos da lei além de aproximar no relacionamento com bancos e poder público (Xavier e Souza, 2002). Observa-se que a certificação BS 8800 (futura ISO 18000) que trata da gestão da segurança e saúde do trabalho e SA 8000 que refere-se as condições de trabalho não foram citadas pelos gerentes de produção.

Em relação ao desenvolvimento de políticas para a destinação dos produtos pós-consumo, 50% das empresas não tem nada planejado, talvez pela pouca conscientização da população e também pela restrita exploração do assunto na mídia, principalmente em revistas especializadas. Isto talvez ocorra pela espécie de produto fabricado caracterizar-se pelo consumo de massa. É certo que, devido a maioria das empresas atuarem no mercado de abrangência nacional, é difícil disponibilizar um centro de tratamento ou recolhimento da embalagem. No entanto, outras medidas poderiam ser adotadas com o objetivo de propagar informação a respeito do destino final da embalagem, constituída de vidro, plástico, lata ou papelão, como por exemplo a indicação de um local para onde esta possa ser encaminhada para uma futura reutilização, além de dados sobre possibilidade de reciclagem e tempo de decomposição.

Quanto à redução de produção de resíduos industriais e reutilização dos poluentes, respectivamente 62,5% e 50% das empresas possuem ações em andamento. Este fato ocorre devido às exigências legais e receio das pesadas multas bem como da responsabilidade civil do administrador, definida na lei de crimes ambientais nº 9.605/98. Um dado preocupante é que embora a maioria das empresas pesquisadas emitam algum tipo de resíduo tóxico, 62,5% delas não possuem nenhum planejamento sobre descarte destes resíduos sendo que esta

questão é uma das que mais causam impacto na qualidade de vida da comunidade na qual a empresa está inserida e, portanto, merecedora de investigação futura.

Ao que parece, em relação ao impacto ambiental, as empresas fazem o mínimo exigido pela legislação, já que apenas uma empresa disse já ter sido multada por problemas ambientais. Tal forma de atuação indica uma postura reativa das organizações em relação ao assunto, de modo que se as empresas não ampliarem seu escopo da atuação e adotarem novas políticas ambientais espontaneamente, provavelmente o governo deverá intervir no mercado pressionando-as através de leis mais rigorosas. Talvez elas tenham uma visão instrumental de que o custo de implantação de tais políticas é maior que o seu benefício e não pensam nas possíveis consequências de longo prazo.

A partir de uma análise sobre os usos dos recursos naturais foi possível perceber que todas as empresas possuem planejamentos em relação a coleta seletiva de material consumido e a redução do consumo de água e apenas 12,5% não apresentam uma política para a redução do consumo de energia. Esta preocupação intensa por parte das organizações pode ocorrer devido a constante presença deste assunto na mídia acarretando em uma maior preocupação e conscientização da sociedade, o que por consequência amplia as pressões exercidas pelo governo e por diversas ONGs. Quanto à redução de danos a nascentes 62,5% das empresas não possuem nenhum planejamento, porém não é sabido se estas empresas realmente causam danos aos mananciais.

Em relação às questões éticas, as empresas parecem estar conscientes sobre os novos posicionamentos exigidos pela sociedade. Em quase todas as questões a maioria das indústrias pesquisadas disse possuir ações implantadas, como o cumprimento dos contratos, restrição ao oferecimento de subornos e cumprimentos dos deveres legais, que obtiveram 100% das respostas. Resta saber se estes preceitos são regras formais da empresa, ou seja, políticas estabelecidas pela gerência através de um código de ética ou se são apenas praticadas no dia a dia de maneira informal, já que 37,5% das empresas não tem planejada a criação de um código de ética. Este pode ser o tema de uma pesquisa futura mais detalhada já que a coleta de dados específicos sobre a formatação e estruturação dos códigos de ética foge ao escopo desta pesquisa.

Outra pesquisa mais aprofundada também seria interessante em relação às questões de impacto sobre o emprego já que as empresas não mostraram restrições quanto à contratação de mulheres e minorias étnicas, dizendo também cumprirem as leis referentes à contratação de deficientes e menores, porém foram poucos os gerentes que possuíam números concretos sobre o assunto. Parece novamente que não há uma política definida para a gestão, caracterizando-se como uma questão tácita na organização.

A qualidade de vida no trabalho, devido ao grande público interno destas empresas, foi citada como um fator de grande preocupação dos gerentes uma vez que envolve o incremento da produtividade da empresa. Como já relatado nas percepções, parece haver uma visão instrumental sobre a forma de atuação pois em muitas das políticas de responsabilidade social desenvolvidas visualizam-se benefícios diretos das ações. O único fator não planejado pelas empresas é a prevenção e tratamento de dependentes químicos que deveria ser mais abordado devido ao grande público interno e também por ser um fator que pode contribuir para diminuir o absenteísmo.

Quanto às atitudes adotadas por outras empresas do ramo, cerca de metade mencionou ter conhecimento sobre as políticas de responsabilidade social desenvolvidas por outras indústrias de alimentos, indicando inclusive a possibilidade de implementar algumas das ações. Desta forma, parece que o *benchmarking*, como estratégia competitiva, apresenta-se comum nas indústrias do setor. Curioso é que todos, sem exceção, consideram suas empresas

socialmente responsáveis mas, apesar de adotarem muitas políticas na gestão, acreditam que ainda muitas ações poderiam ser realizadas.

Com a indicação de tais números e fatores pode-se perceber que as políticas e perspectivas de responsabilidade social adotadas e previstas pelas empresas formam um grupo uniforme, cujas ações e estratégias estão muito próximas. Assim, pode-se sugerir que as organizações deste setor estão buscando obter legitimidade a partir da implementação de práticas sociais já institucionalizadas em seu ambiente competitivo. Dessa forma, parece haver uma relação entre isomorfismo e as práticas de responsabilidade social corporativa (Mendonça e Gonçalves, 2002). As empresas aparentam caminhar lentamente, na mesma direção e em bloco. Não há uma empresa que se destaque em suas ações quanto a responsabilidade social, porém todas estão na média, como pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 01 – Políticas de Responsabilidade Social

Impacto Ambiental	Ação implantada	Ação em andamento	Ação para o futuro	Não planejado
Redução da produção de resíduos industriais	25%	62,5%		12,5%
Controle de poluição de resíduos	25%	37,5%	12,5%	25%
Certificado ISO 14.000	12,5%	25%	50%	12,5%
Destinação dos produtos pós-consumo	37,5%		12,5%	50%
Manutenção da qualidade do ar elevada	37,5%	25%	25%	12,5%
Descarte de produtos tóxicos	37,5%			62,5%
Reutilização de poluentes	12,5%	50%		37,5%
Orientações detalhadas aos fornecedores	37,5%	37,5%		25%
Uso de recursos	Ação implantada	Ação em andamento	Ação para o futuro	Não Planejado
Coleta seletiva de material consumido	50%	37,5%	12,5%	
Redução do consumo de água	62,5%	25%	12,5%	
Redução do consumo de energia	37,5%	50%		12,5%
Redução de danos a nascentes		25%	12,5%	62,5%
Ética	Ação implantada	Ação em andamento	Ação para o futuro	Não Planejado
Cumprimento de contratos	87,5%			12,5%
Restrição ao oferecimento de suborno	75%			25%
Criação de um código de ética	50%		12,5%	37,5%
Cumprimento de deveres legais	100%			
Divulgação de valores culturais da empresa	50%	25%		25%
Impacto sobre o emprego	Ação implantada	Ação em andamento	Ação para o futuro	Não planejado
Contratação de mulheres, minorias étnicas e deficientes	87,5%		12,5%	
Cumprimento às leis de trabalho infantil	75%	12,5%		12,5%
Condições de crescimento profissional igual para homens e mulheres	75%			25%
Qualidade de vida no trabalho	Ação implantada	Ação em andamento	Ação para o futuro	Não Planejado
Segurança e higiene no trabalho	87,5%	12,5%		
Estímulo à prática esportiva, cultural e humanística	62,5%	37,5%		
Participação de desenvolvimento de campanhas de conscientização	50%	37,5%		12,5%

Auxílio familiar (plano de saúde, educação p/ filhos, financiamentos. etc)	50%	25%	12,5%	12,5%
Prevenção e tratamento de dependentes químicos	12,5%	12,5%	25%	50%

Fonte: própria. - Número de empresas pesquisadas: 8

4. Considerações Finais

O trabalho apresentado foi desenvolvido com o objetivo de analisar o envolvimento e a atuação da gerência de produção das indústrias alimentícias da região de Londrina/PR no que se refere à responsabilidade social. Escolheu-se realizar esta análise em apenas uma determinada área, no caso a de produção, considerada de grande impacto social e ambiental.

Através da aplicação de questionários e realização de entrevista, foi possível levantar alguns aspectos importantes quanto à percepção dos gerentes, às políticas de responsabilidade social existentes e às perspectivas do departamento de produção das empresas pesquisadas com relação a este tema.

Os resultados da pesquisa revelaram que os gerentes de produção das indústrias pesquisadas possuem um reduzido grau de conhecimento sobre os níveis de responsabilidade social em suas diversas dimensões, enfatizando um envolvimento apenas instrumental com o tema. Além de uma insuficiente percepção da importância dos diferentes *stakeholders* nos resultados da organização a longo prazo.

Quanto às políticas de responsabilidade social em curso, o estudo mostrou poucos programas implantados com a finalidade de reduzir os impactos totais causados pelas atividades das indústrias alimentícias pesquisadas, sendo que as ações em andamento limitam-se ao cumprimento de exigências legais contra crimes ambientais e atendimento às legislações trabalhista e tributária. Observou-se também baixa integração das políticas de responsabilidade social entre os diversos departamentos da organização e sobretudo com outras empresas da cadeia produtiva.

Deve-se observar que o presente estudo apresenta algumas limitações, como o reduzido número de empresas pesquisadas, o que não permitiu um tratamento estatístico adequado. A pesquisa envolveu apenas empresas localizadas na região de Londrina e, portanto, seus resultados não podem ser generalizados para todo o país.

Entretanto, estas limitações não invalidam os resultados obtidos, importantes para maior conhecimento do estágio de responsabilidade social na área de produção das indústrias alimentícias. Por ser um assunto ainda recente na literatura brasileira com poucas pesquisas acadêmicas realizadas, a maioria dos estudos publicados sobre responsabilidade social em jornais e revistas especializadas em negócios no Brasil, dão ênfase ao investimento das empresas brasileiras em programas e ações sociais voltados à filantropia, que se enquadra apenas em um dos critérios de responsabilidade social.

Com a finalidade de colaborar para uma continuidade do trabalho apresentado, sugere-se que estudos semelhantes sejam realizados em outras regiões e em diferentes setores econômicos, a fim de possibilitar comparações entre os resultados alcançados. Pesquisas acadêmicas constituem-se em um dos principais instrumentos para aquisição de conhecimento, uma forma de integração com a comunidade e uma contribuição para o desenvolvimento social e econômico do país.

Referencial Bibliográfico

- AAKER, D. O ABC do valor da marca. **HSM Management**. Barueri: São Paulo, ano 6, n. 31, março-abril, 2002. p.92-96
- ALIGLERI, L. **Responsabilidade social e cultura organizacional**: o caso da Ford Brasil. Londrina: Paraná, 2002. Dissertação de Mestrado – Pós-Graduação em Administração: Mestrado Consorciado Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá.
- ALIGLERI, L; CÂMARA, M. R.; ALIGLERI, L. A. Responsabilidade social na cadeia logística: uma visão integrada para o incremento da competitividade. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 2, 2002, Recife. **Anais...**, Recife: Observatório da Realidade Organizacional: UFPE: ANPAD, maio 2002.
- ALVESSON, M. Organization: from substance to image. **Organization Studies**. 11 (3), 1990. p. 373-394.
- ASHLEY, P. A. **Do consumo responsável para a produção responsável**: redirecionando a perspectiva de mudança para a responsabilidade social empresarial. Rio de Janeiro, 2000. Projeto de Tese de Doutorado – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ASHLEY, P. A. MACEDO-SOARES, D. L. Um Modelo Conceitual para à Incorporação da Responsabilidade Social à Governança das Relações Negócio-Sociedade . In: Encontro da ANPAD, 25, 2001, Campinas, **Anais...**, Rio de Janeiro: Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, set. 2001. p 1-15.
- BORGER, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. São Paulo, 2001. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- BORGER, F. G.; KRUGLIANSKAS, I. Corporate social responsibility and environmental and technological innovation performance: case studies of brazilian companies. In: ICTPI Kansai 2002, **Anais...**, Kyoto, Japan, 2002. p. 1-13.
- CAMPOS, T. L. C. Administração de *Stakeholders*: uma questão ética ou estratégica. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26, 2002, Salvador, **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2002. p.1-15.
- CARDOSO, C. C. Ética e políticas éticas em contexto empresarial. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (orgs). **Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas** – uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. p. 306-331.
- CARDOSO, A. e SILVA, D. A responsabilidade social como uma atitude estratégica de gestão. **Caderno de Administração**, São Paulo: FEA/PUC, nº 3, março 2000. p.89-100.
- CARROLL, A. B. A The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Corporate Stakeholders. *Business Horizons*, 34, julho-agosto 1991.
- DONALDSON T., PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, Mississippi State, v.20, jan.1995. p.65-91
- DRUCKER, P. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Cadastro Industrial do Paraná 2003**. FIEP: janeiro 2003.
- FREEMAN E. **Strategic Management**: stakeholder approach. London: Pitman Publishing, 1984. p.276-295.

- FRIEDMAN, M. **Capitalism and Freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1963.
- GOLDBERG, R. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. São Paulo: Instituto Ethos, 2001. Disponível em: < <http://www.ethos.org.br> > Acesso em: maio 2001.
- GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso Social e Gestão Empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.
- HALL, R. **The strategic analysis of intangible resources**. *Strategic Management Journal*, n.13, 1992. p.135-144.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Informações sobre os setores. Disponível em: < <http://www.ibge.org.br> >. Acesso em: jan 2003.
- KREITLON, M. P.; QUINTELLA, R. H. Práticas de accountability ética e social: as estratégias de legitimação de empresas brasileiras nas relações com os stakeholders. In: Encontro da ANPAD, 25, 2001, Campinas, **Anais...**, Rio de Janeiro: Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, set. 2001. p 1-15.
- LAYRARGUES, P. P. Sistemas de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa – meio ambiente no eco-capitalismo. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.40, n. 2, abril-jun/2000. p. 80-88.
- LIMA, P. R. S. Inserindo a responsabilidade social das empresas ao contexto brasileiro. In: ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 72-89.
- MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. 2 ed. New York: Harper and Row, 1970. p.35-58.
- MCINTOSH, M. et al. **Cidadania corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MENDONÇA, J. R.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Teoria Institucional e Gerenciamento de Impressões: em busca de legitimidade organizacional através do gerenciamento da imagem corporativa. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 2, 2002, Recife. **Anais...**, Recife: Observatório da Realidade Organizacional: UFPE: ANPAD, maio 2002. p.1-15.
- MENDONÇA, J. R.; GONÇALVES, J. C. S. Responsabilidade Social nas Empresas: uma questão de imagem ou de substância? In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26, 2002, Salvador, **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2002. p.1-15.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organization: formal structure as myth and ceremony. In: MEYER, J. W; SCOTT, R. W. **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1992.
- NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R. **Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- PELIANO. Anna Maria Medeiros (coord.). A iniciativa privada e o espírito público: um retrato da ação social das empresas brasileiras. Brasília, 2000. Disponível em: < <http://www.ipea.gov.br/asocial> >. Acesso em: mar 2001.
- PORTER, M. E.; LINDE, C. V. D. Verde e competitivo: acabando com o impasse. In: PORTER, M.E.. **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 371-397.
- PROGRAMA VOLUNTÁRIOS. Estratégias de empresas no Brasil: atuação social e voluntariado. São Paulo, 1999. Disponível em: < <http://www.programavoluntarios.org.br/sec4/news/news3.htm> >. Acesso em: nov 1999.

- RICHARDS, N. S. P. Segurança alimentar: como prevenir contaminações na indústria. **Revista Foods Ingredients**, São Paulo, n. 15, maio/jun 2002. p. 38-44.
- SOUZA, M. J.; MARCON, R. A responsabilidade social das empresas para com consumidores, acionistas e sociedade. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 2, 2002, Recife. **Anais...**, Recife: Observatório da Realidade Organizacional: UFPE: ANPAD, maio 2002. p.1-15.
- SROUR, R. H. **Ética Empresarial**: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- TOMEI, P. Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.24. n. 4, out./dez. 1984. p. 189-202.
- TRIVINOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VASSALO, C. Um novo modelo de negócios. **Exame: guia de boa cidadania corporativa**, São Paulo, n. 24, p. 8-11, 29 de novembro de 2000.
- VINHA, V. Stakeholders Approach: Novo paradigma operacional. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 1, 2002, Niterói. **Anais...**, Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, novembro, 2002. p.1-12
- XAVIER, A. M.; SOUZA, W. J. A Responsabilidade Social sob o Enfoque da Norma SA 8000: Intervenção Cidadã ou Ferramenta do Marketing Empresarial? In: Congresso da COPPEAD, 9, 2002, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, novembro, 2002. p.1-13.
- ZADEK, S. Balancing performance, ethics, and accountability. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 13, oct. 1998. p. 1421-1441.

ⁱ Londrina está situada ao norte do Estado do Paraná, a 390 km da capital Curitiba. Com 73 anos, é considerada a 3ª maior cidade do sul do Brasil, sendo centro de um pólo regional com uma população metropolitana composta por 678 mil habitantes, dos quais 446 mil residem na cidade, segundo o Censo 2000 do IBGE. Por suas características geográficas e econômicas, é pólo natural de influência não apenas do Norte do Paraná, mas de outros estados, como São Paulo e Mato Grosso. Desenvolve-se principalmente na década de 50 e 60 com o cultivo do café, vivenciando no momento, uma fase de desenvolvimento industrial nas áreas da agroindústria, tecelagem e confecções, segundo dados da Prefeitura. Porém, a principal característica econômica atual de Londrina é a atividade comercial e o setor de serviços, uma das explicações para sua condição de pólo econômico regional

ⁱⁱ Conforme dados da ACIL – Associação Comercial e Industrial de Londrina é considerada para região empresa de médio porte, com relação ao número de funcionário, as que possuem entre 100 e 200 empregados e empresa de grande porte as que possuem mais de 200 empregados.