

Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) em projetos de responsabilidade social (RS) da indústria alimentícia de carnes e derivados

Sustainable Development Goals (SDGs) in social responsibility (SR) projects for the meat and meat products industry

Lucivone Maria Peres de Castelo Branco¹, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4330-4894>; Raquel da Silva Pereira², ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6656-080X>; Paulo Mendes³, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7737-2548>; Cícero Marcelo Bezerra dos Santos⁴, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4827-9835>

1. (Centro Universitário de Goiátuba - UniCerrado - Goiás – Brasil). E-mail: lucivonecb@yahoo.com.br

2. Doutora em Ciências Sociais (2003) e Mestre em Administração (1999), ambos pela PUC/SP. Especialista em Administração de Recursos Humanos, pela Escola Superior de Administração de Negócios - ESAN (1988) e Licenciada Plena por meio do Curso de Formação de Professores (ESQUEMA I) pela Faculdade de Tecnologia de São Paulo - FATEC/SP (1992). Bacharel em Administração de Empresas, pela Universidade São Judas Tadeu - USJT (1984). (Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS - São Caetano do Sul - SP – Brasil). E-mail: raquel.pereira@online.uscs.edu.br

3. (Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, São Caetano do Sul/SP - Brasil). E-mail: paulo.mendes@online.uscs.edu.br

4. (Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, São Caetano do Sul/SP – Brasil). E-mail: cicero.santos@uscsonline.com.br

Resumo

A presente pesquisa aborda a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) na Indústria Alimentícia de Carnes e Derivados por meio de análise sobre os reflexos dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) e das demandas dos *stakeholders* em projetos de natureza socioambiental. A pesquisa é classificada como exploratória e de abordagem qualitativa. Foram analisadas as quatro indústrias alimentícias que se encontravam classificadas no Novo Mercado, pela Bolsa Brasil Balcão (B3), a bolsa de valores de São Paulo. Foi realizada análise de conteúdo da etapa documental da pesquisa e das respostas obtidas dos gestores participantes. Pode-se concluir a existência de diversas ações de responsabilidade social dessas indústrias no período observado (2016 a 2020), muitas delas relacionadas aos ODS, sendo contemplados alguns dos *stakeholders* por elas identificados. Constata-se que os ODS estão sendo parcialmente considerados pelas empresas estudadas, podendo ser mais enfatizados, assim como o fortalecimento no relacionamento com os *stakeholders*.

Palavras-chave: gestão para o desenvolvimento e regionalidade; responsabilidade social corporativa; *stakeholders*; ODS; indústria alimentícia.

Abstract

This research addresses Corporate Social Responsibility (CSR) in the Meat Industry by analyzing the reflexes of the Sustainable Development Goals (SDGs) and the stakeholder demands in projects of a socio-environmental nature. It is, therefore, an exploratory research and with a qualitative approach. The four food industries that were classified in the Novo Mercado, by Bolsa Brasil Balcão (B3), the São Paulo stock exchange, were analyzed. Content analysis of the documentary stage was performed and, subsequently, also of the answers obtained from the participating managers. It can be concluded that there are several social responsibility actions of these industries in the observed period (2016 to 2020) related to the SDGs, with some of the stakeholders identified by them. Through this research it was possible to see that the SDGs are being partially considered by the companies studied and can be more emphasized, as well as the strengthening of the relationship with stakeholders.

Keywords: management for development and regionality; corporate social responsibility; stakeholders; ODS; food industry.

Citation: CASTELO BRANCO, L.M.P.; PEREIRA, R.S.; MENDES, P.; SANTOS, C.M.B. Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) em projetos de responsabilidade social (RS) da indústria alimentícia de carnes e derivados. *Gestão & Regionalidade*, v. 39, e20238506 2023. DOI. <https://doi.org/10.13037/gr.vol39.e20238506>



1 Introdução

Cada vez mais as organizações precisam desenvolver um caráter responsável e dinâmico em suas atividades. Ao mesmo tempo em que provocam, também sofrem modificações em, ao menos, três dimensões de desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental. A atuação responsável das empresas eleva o seu posicionamento no mercado regional, nacional e até mesmo internacional.

Para atenderem a demandas sociais e manterem-se na concorrência globalizada, as empresas investem em Responsabilidade Social Corporativa - RSC e consideram, para tanto, as três dimensões supracitadas, que integram o *Triple Bottom Line* (TBL) da sustentabilidade (ALMEIDA; NEUNAN; SANCHES, 2018).

Mais recentemente, esse posicionamento estratégico vem sendo reforçado a partir da publicação dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS (Figura 1), preconizados pela Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas - ONU (2015).

Figura 1 – Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Nações Unidas (2020).

Trata-se de um chamado a todos os segmentos da sociedade: o público, o privado e o terceiro setor, para que atuem em prol de uma forma de desenvolvimento que seja mais racional e sustentável. Os ODS são acompanhados de 169 metas e 231 indicadores que visam estimular governos e empresas a estabelecerem suas próprias metas e indicadores, objetivando a melhoria na qualidade de vida das gerações atuais e futuras.

Nesse sentido, o planejamento estratégico precisa dialogar com os *stakeholders* da organização, visando compreender e fortalecer as relações entre as partes interessadas por meio de mapeamento de como afetam ou são por elas afetadas, a fim de que possam ser mais assertivas em suas tomadas de decisão, conforme há décadas preconiza a Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984). Essa teoria visa compreender as relações entre a organização e as partes interessadas, incluindo o entendimento sobre sua capacidade de influenciá-las (PARMAR *et al.*, 2010).

Corroborando Freeman (1984), na percepção de diversos autores tais como Donalson e Preston (1995), Freeman (1999), Mitchell, Agle e Wood (1997), Pereira (2002), Godfrey e Hatch (2007), Bundy, Shropshire e Buchholtz (2013), essa teoria considera todos os grupos envolvidos e ressalta a busca de legitimidade por parte das empresas no fato de as partes envolvidas serem consideradas e participarem nas discussões acerca do estabelecimento de estratégias, visando obter benefícios nas dimensões supracitadas, ou pelo menos não serem afetadas negativamente pelas ações das empresas.

Bonnafous-Boucher e Rendtorff (2016) defendem que na Teoria dos *Stakeholders* os indivíduos buscam a satisfação de suas necessidades. Assim, o interesse individual deve



coexistir com o interesse coletivo, ocorrendo por meio da institucionalização dos interesses ou da formação de grupos de interesse que se orientam pelas normas internas e pela legalidade.

Para Weber e Marley (2012), assim como para Akremi *et al.* (2018), os programas, projetos e ações de RSC auxiliam as empresas a determinarem quais políticas contribuem para a maior criação de valor. Uma das iniciativas indicadas por esses autores é a esquematização das ações, identificando-se as demandas dos *stakeholders* (CORRÊA *et al.*, 2010). Assim, com a integração de esforços, englobam a alta gestão e demais profissionais na elaboração de planejamento que possibilite a união de estratégias sobre as questões socioambientais, percebendo os fatores externos que podem implicar de forma decisória nas políticas organizacionais (SILVA *et al.*, 2020).

No portal Periódicos CAPES, foi feita a busca por textos científicos que contivessem os termos “ODS” AND “RSC” AND “Teoria dos Stakeholders”, tanto em português como na língua inglesa, retornando apenas 10 artigos, entretanto, nenhum deles tratava sobre a triangulação desses termos. A mesma busca foi também realizada nos repositórios da Universidade de São Paulo (USP), da Faculdade Getúlio Vargas (FGV), da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) e em todas as procuras foram utilizados os mesmos descritores, mas não foi localizada nenhuma publicação sobre a triangulação desses construtos. Face ao exposto, esta pesquisa procura contribuir para suprir essa lacuna em relação a estudos que considerem a supracitada triangulação, o que confere aspecto de ineditismo e, portanto, avanço na ciência.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como a Indústria Alimentícia de Carnes e Derivados reflete as propostas dos ODS e as demandas dos *stakeholders* em seus programas de RSC. Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar e classificar os tipos de *stakeholders* da Indústria Alimentícia; analisar e comparar os programas de RSC da Indústria Alimentícia; identificar a percepção dos gestores da Indústria Alimentícia em relação aos ODS e aos *stakeholders* se refletirem nos projetos de RSC.

Para a delimitação e seleção das empresas, optou-se por investigar aquelas elencadas na Brasil Bolsa Balcão (B3, 2019), enquadradas no denominado Novo Mercado por “Implementarem uma gestão transparente e alinhada com os acionistas, medidas que valorizam uma empresa perante seus investidores”. Foram encontradas quatro empresas que, para fins desta pesquisa, receberam os nomes fictícios de ALFA, GAMA, BETA e OMEGA, pois não se obteve autorização para que fossem identificadas. As referidas empresas fazem parte da categoria “Indústria Alimentícia de processamento de carnes bovinas, aves, e suínas”, estando entre as maiores multinacionais brasileiras.

Justifica-se o interesse pela área de RSC para diagnosticar o envolvimento do setor industrial alimentício e suas contribuições ao desenvolvimento sustentável, evidenciando-se a necessidade de se compreender a emergência da existência de equilíbrio entre a obrigação de se obter lucro estar atrelada à necessidade de atuação socioambientalmente responsável, para que haja desenvolvimento econômico considerando-se, ainda, as necessidades dos *stakeholders* globais, regionais e locais e entendendo esse contexto como efetivamente benéfico para as partes interessadas.

O segmento da Indústria de Alimentos ocupa a terceira colocação no percentual de participação no Produto Interno Bruto - PIB do Brasil e a segunda colocação tanto na região Centro Oeste (22,3%), quanto no estado de Goiás (22,9%) (IMB, 2020). Tal segmento foi escolhido por se entender que a alimentação é essencial ao ser humano e que o setor necessita ser, por natureza, responsável, pois envolve questões de segurança alimentar.

O mérito da pesquisa está na contribuição que traz para a gestão pública e privada do setor alimentício, para que possam, a partir deste estudo, realizar uma análise estratégica que considere a gestão de *stakeholders*, adaptada às peculiaridades do setor e da região, contemplando também os ODS. Poderá inclusive auxiliar gestores organizacionais na mitigação



de riscos socioambientais. Merece informar que, no âmbito acadêmico, a discussão precisa ser ampliada e o presente estudo tem essa finalidade.

Para fins desta pesquisa, partiu-se do modelo de Lopes (2015), intitulado *A Influência dos stakeholders na Responsabilidade Social Corporativa Empresarial Estratégica*, sendo agora adaptado especificamente para as peculiaridades da Indústria Alimentícia de Carnes e Derivados no Brasil, atualizado e ampliado à luz dos ODS.

2 Referencial Teórico

2.1 Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

Existem diversos conceitos sobre RSC. Destaca-se, a partir de uma compreensão filosófica, que responsabilidade social é a expressão moral da personalidade consciente e livre, devendo o indivíduo assumir os seus atos, reconhecendo-se como autor deles, sejam esses positivos ou negativos (REIS, 2009), valendo o mesmo para as empresas.

Para Carrol (2015), a RSC deve ser entendida pela associação de motivações (responsabilidade), ações (responsividade) e resultados (desempenho), alcançando outros termos inter-relacionados, como ética empresarial, cidadania corporativa, sustentabilidade empresarial, gestão de *stakeholders* e criação de valor compartilhado.

O Quadro 1 apresenta uma síntese de definições relacionadas à RSC – um por década – permitindo a verificação da evolução do tema em uma perspectiva temporal, iniciado na década de 1950 com Bowen, apontando as obrigações dos homens de negócios em relação aos valores da sociedade, até conceitos mais abrangentes atualmente utilizados.

Quadro 1 - Definições de Responsabilidade Social

Autores	Definições
Bowen (1953)	São as obrigações dos homens de negócios de adaptarem políticas, tomarem decisões ou seguirem linhas de ação que são compatíveis com os fins e valores da nossa sociedade.
Davis (1960)	Responsabilidade social refere-se às decisões e ações que os homens de negócio tomam por razões, pelo menos parcialmente, que vão além dos interesses económicos e técnicos das empresas.
Davis (1973)	A Responsabilidade Social Empresarial começa onde a lei termina. Uma firma não está sendo socialmente responsável se está meramente em conformidade com os requerimentos da lei porque isso é o que qualquer bom cidadão faria.
Jones (1980)	É a noção de que as empresas têm obrigações com grupos existentes na sociedade que não são acionistas para além do que está prescrito na lei e nos contratos de trabalho.
Wood (1991)	RSE é a configuração de uma organização empresarial em princípios de responsabilidade social; processos de responsividade social; e políticas, programas e resultados observáveis; e como eles se relacionam com as relações sociais da empresa.
Kotler e Lee (2005)	Um compromisso para melhorar o bem-estar da sociedade através de práticas comerciais discricionárias com a contribuição de recursos corporativos.



ISO 26000 (2010)	É a responsabilidade de uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente, através de uma conduta ética e transparente que: contribua para o DS, incluindo a saúde e o bem-estar da sociedade; tenham em conta as expectativas dos stakeholders; esteja em conformidade com a lei aplicável e seja consistente com normas internacionais de conduta; esteja integrada em toda a organização e seja praticada nas suas relações.
Instituto Ethos (2018)	É uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o DS da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Fonte: Adaptado de Lopes (2015).

Considerando os modelos de RSC mais presentes na literatura – Carroll (1991), Wood (1991) e de Porter e Kramer (2006) – associados aos 17 ODS (ONU, 2015), além de conferir a esta pesquisa um caráter contemporâneo de realinhamento da RSC às necessidades dos *stakeholders*, permite entender RSC como um processo de interação em que os envolvidos integram as preocupações econômicas, sociais, ambientais e legais entre as partes interessadas, exigindo o reconhecimento dos múltiplos interesses dos *stakeholders* nele inseridos – as empresas, seus proprietários, trabalhadores, fornecedores, comunidades locais, concorrentes, outras instituições locais, o Estado, o meio ambiente, dentre outras.

2.2 Teoria dos Stakeholders

A Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984) argumenta que todas as partes interessadas em relação a uma organização devem ser consideradas quando da formulação de suas estratégias.

A capacidade de afetar ou de ser afetado perante os objetivos da organização é uma forma de definir um *stakeholder*. Freeman (1984) aborda que as relações entre a empresa e os *stakeholders* são independentes entre si, enquanto Rowley (1997), em sua pesquisa, contesta essa teoria e defende a ideia de que os *stakeholders* estabelecem relações entre si. Com o tempo, os *stakeholders* tendem a desenvolver redes de relações mútuas (SVENDSEN, 1998), e a empresa pode não ser o centro dessas redes, que podem ter vida própria (DOBELE *et al.*, 2014).

O Quadro 2 apresenta algumas das abordagens sobre os *stakeholders*, na visão de diversos autores.

Quadro 2 – Diferentes abordagens de *Stakeholders*

Autores	Abordagens
Freeman (1984)	Fornecedores, governo, comunidade local, proprietários, defesa do consumidor, clientes, concorrentes, mídia, empregados, defesa do ambiente e grupos específicos.
Carroll (1991)	Acionistas, consumidores, empregados, fornecedores, comunidade e grupos de ativistas sociais.
Clarkson (1995)	Primários: acionistas, investidores, clientes, empregados e fornecedores. Secundários: comunidades locais, bancos, segurador e público em geral.

Donaldson e Preston (1995)	Definições mais abrangentes consideram os <i>stakeholders</i> como atores diversos, sejam eles pessoas, grupos ou entidades, e que tenham relações ou interesses diretos ou indiretos com ou na empresa.
Luoma e Godstein (1999)	Os <i>stakeholders</i> privados são os clientes, os fornecedores ou os credores. Os <i>stakeholders</i> públicos são as entidades governamentais, acadêmicas ou a comunidade.
Kochan e Rubinstein (2000)	O primeiro grupo inclui os <i>stakeholders</i> que fornecem recursos críticos; o segundo grupo inclui os que assumem algum tipo de risco; e o terceiro os que têm poder suficiente para afetar a organização.
Oliveria (2008)	Grupos de interesse com certa legitimidade que exercem importância junto às empresas e que pressionam proprietários, acionistas e gestores, interferindo, de certa forma, nos rumos da empresa.
Fassin (2010)	Mantém as definições anteriores com a integração dos <i>stakeseekers</i> que pretendem ter uma voz ativa na organização como ativistas ou as <i>ONG's</i> . Clarifica também o conceito de não- <i>stakeholders</i> como os grupos que não têm qualquer relação com a empresa e que não a afetam.
Hult <i>et al.</i> (2011)	<i>Stakeholders</i> primários – clientes, empregados, fornecedores, acionistas e públicos (inclui governo e comunidade) e <i>stakeholders</i> secundários – concorrência, mídia, associações de comércio e grupos de interesses especiais (por ex. advogados).
Harrison, Bosse e Phillips (2013)	Propõem um modelo de análise para alocação de valor aos <i>stakeholders</i> , através de como uma empresa pode determinar o quanto de valor pode ser distribuído entre os <i>stakeholders</i> : Pouco valor alocado para os <i>stakeholders</i> – o custo de oportunidade do <i>stakeholder</i> pode ser utilizado como distribuição mínima de valor, mas se o valor exceder o custo de oportunidade percebido, o <i>stakeholder</i> poderá agir de forma a gerar mais valor para a empresa ou se houver muita alocação de valor para determinados <i>stakeholders</i> em detrimento de outros, poderá haver uma destruição do valor agregado gerado por uma negativa reciprocidade). Muito valor alocado para os <i>stakeholders</i> – Ao alocar valor em excesso, poderá estar sacrificando a lucratividade da empresa. Quando a empresa dá grande prioridade ao acionista e seus dividendos, em detrimento da baixa remuneração que é dada aos seus funcionários, ficando abaixo do mercado.
Boucher e Rendtorff (2016)	Os indivíduos buscam primordialmente o seu bem-estar sob a satisfação de suas necessidades vitais. O interesse individual deve coexistir com o interesse coletivo. A forma como isso ocorre é por meio da institucionalização dos interesses ou por meio da formação de grupos (de interesse) que se orientam pelas normas internas e pela legalidade.
Rowley, Yang e Bentley (2017)	Afirmam que as corporações nem sempre são o nexo de interações, e em vez disso, as redes sociais internas e externas entre os <i>stakeholders</i> podem afetar os comportamentos das organizações.
Maschio <i>et al.</i> (2022)	Considera-se a população animal em situação de risco de uma determinada localidade como uma classe de <i>stakeholder</i> reivindicadora, por serem diretamente afetados pelas ações de uma determinada associação, ainda que não tenham influência direta sobre as decisões e/ou direcionamentos da referida organização.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O Quadro 2 traz uma linha do tempo que permite, a partir desse olhar, definir *stakeholders* como aqueles que influenciam a organização ou são influenciados por ela na busca



dos seus objetivos (FREEMAN, 1984; DONALDSON; PRESTON, 1995; CLARKSON, 1995).

Registre-se que Maschio *et al.* (2022) mencionam, em linha de raciocínio inovadora, a população animal em situação de risco como uma classe de *stakeholder*, ainda que sejam representados por entidades que os protejam. Essa nova visão coloca os animais como *stakeholders* da Indústria Alimentícia.

Considerando as relações de influência entre os *stakeholders*, o modelo teórico de Mitchell, Agle e Wood (1997) amplia a discussão e sugere que a organização dos *stakeholders* dá-se pela mediação de três atributos: **Poder**; **Legitimidade**; e **Urgência**. Uma vez identificados e classificados os *stakeholders* a partir de tais atributos, a organização deve conhecer suas demandas e seu poder e, a partir de então, inseri-los em suas estratégias de RSC.

3 Procedimentos Metodológicos

Quanto aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como exploratória, porque busca aproximação e familiaridade com o problema acerca de um determinado tema (GIL, 2019). Quanto à abordagem, classifica-se como qualitativa (BOGDAN; BIKLEN, 2003), envolvendo cinco características: ambiente natural, dados descritivos, preocupação com o processo, preocupação com o significado e processo de análise indutivo.

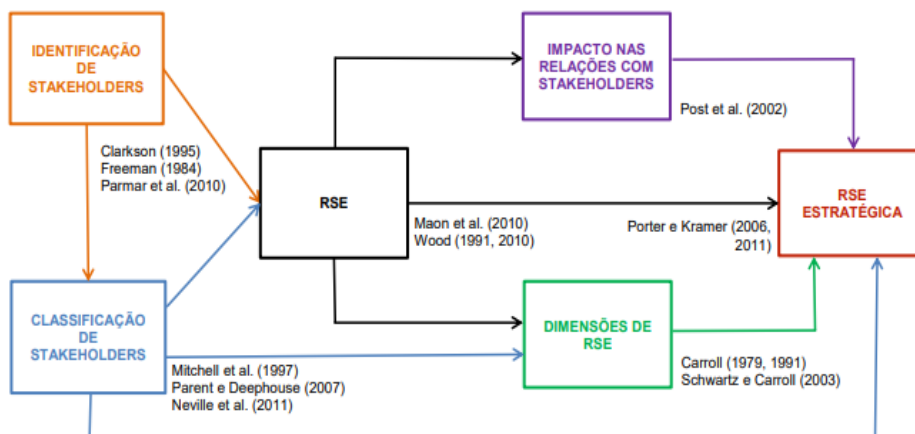
Vale registrar que os ODS foram publicados no segundo semestre do ano de 2015, o que explica o recorte temporal inicial em 2016, indo até o mês de agosto de 2020.

Esta pesquisa utilizou coleta de dados primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos a partir de documentos oficiais das empresas, coletados nos respectivos *websites*. A documentação analisada inclui o Código de Ética, Código de Conduta e os Relatórios de Sustentabilidade dos últimos cinco anos. A escolha mostrou-se relevante uma vez que as empresas possuem um elevado número de publicações de RSC.

Em relação aos dados primários, eles seriam coletados por meio de entrevistas, entretanto, em função do isolamento social imposto pela pandemia da COVID-19, não se obteve sucesso nas muitas tentativas de sua realização, ainda que tenham sido propostas para ocorrerem por videoconferência, já que não seria possível a realização de forma presencial. As entrevistas estavam programadas para serem realizadas no mês de abril de 2020, momento em que indústrias fecharam e o *home office* foi implantado na maioria das empresas brasileiras, em função dessa pandemia. Assim, recorreu-se a um questionário com perguntas abertas, elaborado no *Google Forms* e enviado de forma eletrônica para os gestores das quatro empresas.

A seguir, passa-se a apresentar a sistematização da elaboração das perguntas aplicadas aos sujeitos da pesquisa (Figura 2), considerando-se que as questões foram elaboradas a partir do modelo de Lopes (2015), inovando-se ao inserir os ODS para uma melhor compreensão entre a relação da RSC na atualidade. O modelo investigativo buscou respostas por meio das seguintes diretrizes: identificar e classificar os *stakeholders*, conhecer as políticas de RSC das empresas, identificar as dimensões da RSC, determinar o impacto da RSC nas relações com os *stakeholders* e compreender até que ponto as atividades de RSC são estratégicas também em relação aos ODS.

Figura 2 – Modelo de Lopes (2015) – Influência dos *Stakeholders* na RSE



Fonte: Lopes (2015)

O questionário com questões abertas foi elaborado a partir do Referencial Teórico e dividido em blocos, partindo do modelo de Lopes (2015) e adaptado de forma a contemplar RSC, *stakeholders* e os ODS (Quadro 3).

Quadro 3 – Divisão das Perguntas aos Participantes por Blocos

Blocos	Assunto	Autores relacionados	Quantidade de questões
-	Identificação do Participante	-	7
Bloco I	Identificação de <i>Stakeholders</i>	Freeman (1984) – autor da teoria dos <i>Stakeholders</i>	5
Bloco II	Classificação dos <i>Stakeholders</i>	Mitchell, Agle e Wood (1997)	7
Bloco III	Responsabilidade Social Corporativa	Wood (1991)	3
Bloco IV	Impacto na Gestão dos <i>Stakeholders</i>	Post, Preston e Sachs (2002);	7
Bloco V	Dimensões de RSC	Carroll (1979, 1991) e Schwartz e Carroll (2003)	11
Bloco VI	Responsabilidade Social Corporativa Estratégica	Porter Kramer (2006, 2011)	7
Bloco VII	Responsabilidade Social Corporativa e ODS	ONU (2015)	1
Total de perguntas			48

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do modelo de Lopes (2015).

O questionário foi enviado por e-mail também para 10 *stakeholders* externos de cada uma das empresas, obtendo-se apenas 1 retorno, codificado como R8. Trata-se de um *stakeholder* fornecedor de matéria-prima para a OMEGA, ocupando o cargo de Gerente da Agropecuária há 12 anos e que informou reportar-se diretamente ao proprietário da fazenda fornecedora (OMEGA – R8). Não se tendo obtido retorno quantitativamente adequado, posteriormente, os questionários foram enviados para as entidades e órgãos que pudessem representá-los: Instituto ALFA, Instituto Germinare, Instituto GAMA, Organização sem fins lucrativos (AGIR), Associação dos criadores de Nelore do Brasil (ACNB), Associação Brasileira de Reciclagem Animal (ABRA), Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras (ABIEC), Sindicato da Indústria de Carnes e Derivados do Estado de Goiás (Sindicarne), Sindicato dos trabalhadores do ramo de alimentação de Rio Verde. Ocorre que também não houve nenhum retorno por parte desses órgãos, o que denota a gravidade do momento de



pandemia pelo qual o mundo passava e, em certa medida, ao receio das pessoas em contribuírem com a pesquisa, temendo envolver-se com as temáticas em análise.

Assim, foi possível a coleta de dados primários com 7 gestores das 4 empresas, realizada. Ao todo, obteve-se 8 participações na pesquisa, sendo 1 gestor da ALFA (R1), 2 gestores da GAMA (R2 e R3), 4 gestores da BETA (R4, R5, R6 e R7) e nenhum gestor da OMEGA. Dessa última empresa, só foi possível obter respostas de 1 fornecedor (R8), em tentativa de cruzar suas respostas com os dados coletados documentalmente, uma vez que não houve a colaboração de nenhum gestor da OMEGA. No estabelecimento dos critérios de escolha dos participantes definiu-se que deveriam ser gestores envolvidos com os processos de tomada de decisão, com conhecimento ou participação nas práticas de RSC, bem como *stakeholders* externos.

A partir do exposto, foram estabelecidos três pressupostos: 1) Os *stakeholders* primários e secundários influenciam nas políticas de RSC da Indústria Alimentícia; 2) As políticas e programas de RSC da Indústria Alimentícia estão alinhados com os ODS; 3) a RSC da Indústria Alimentícia é estratégica a partir dos ODS, na percepção dos gestores.

4 Análise e discussão

Na etapa de análise de conteúdo das respostas obtidas, após a apresentação dos casos individuais, fez-se uma análise comparativa para identificar padrões e divergências que evidenciassem novas ideias e conceitos e para confirmar (ou não) os pressupostos iniciais (EISENHART, 1989; MILES; HUBERMAN, 1984; EISENHART; GRAEBER, 2007).

As categorias analisadas foram previamente definidas a partir do Referencial Teórico utilizado.

A primeira etapa da análise foi realizada na documentação coletada e classificada, destacando-se as informações relevantes da investigação, relacionada aos projetos de RSC das empresas em estudo e à identificação das relações dessas ações com os ODS e *stakeholders*. A segunda etapa constituiu-se na análise das respostas obtidas dos questionários. A terceira etapa consistiu na comparação entre os dados coletados da documentação e das respostas recebidas, conforme sugerem Miles e Huberman (1984).

Optou-se pela perspectiva de Clarkson (1995), que divide os *stakeholders* em **primários e secundários**. Os **primários** são aqueles que as organizações mantêm contato direto e que necessita deles para a sua sobrevivência, sendo: empregados, fornecedores, clientes, a comunidade e os acionistas (PARMAR *et al.*, 2010). Os **secundários** foram caracterizados por não manterem contato formal e não serem essenciais à sua sobrevivência, mas que podem ser afetados pela organização, sendo caracterizados por influenciarem ou serem afetados: mídia, governo, concorrentes, defesa do consumidor e os grupos de interesses (PARMAR *et al.*, 2010). Há, ainda, a categoria de *stakeholders sem referências teóricas*, que foram citados pelas empresas, mas não possuem referências teóricas. A combinação dos três atributos pode ser definida por meio das prioridades de gestão determinando a sua **saliência**, verificada por meio da observação do nível de prioridade dado às solicitações vindas de diferentes *stakeholders* que competem entre si (BUNDY *et al.*, 2013). No estudo foram considerados os *stakeholders salientes* os que se classificam nas seguintes condições: 1) citado por pelo menos um participante considerado como *stakeholder* importante; 2) os *stakeholders* identificados como relevantes nos documentos oficiais da empresa.

Percebeu-se a dificuldade encontrada pelos participantes da pesquisa em identificar os *stakeholders* que possuem os três atributos: Poder, Urgência e Legitimidade. Os colaboradores foram destacados como vantagem competitiva e estão inseridos nos programas de RSC que as organizações promovem, sendo relacionados aos três atributos supracitados.

Para a análise da RSC, optou-se pela conceituação dada por Maon, Lindgreen e Swaen (2010), sendo considerado que a RSC é: a) construto orientado para os *stakeholders* centrado nos compromissos voluntários de uma organização; b) tendo uma ampliação dentro e fora dos seus limites; c) são movidos pela aceitação e reconhecimentos por parte da organização e das responsabilidades morais sobre os impactos ocasionados pelas atividades e processos relacionados na sociedade.

Por meio da abordagem de Wood (1991, 2010), na medida em que tentam dar respostas às necessidades da sociedade é notória a concentração de iniciativas em áreas de interesse da organização. A constatação é reforçada quando se analisa a RSC estratégica, ou seja, quando apoia projetos em temas que podem potencializar as ações de RSC (HUSTED; ALLEN, 2001; HUSTED; SALAZAR, 2006; PORTER; KRAMER, 2006, 2011).

Foi evidenciada a intenção das empresas em produzirem e lançarem novos produtos e serviços com o propósito de expansão e geração de empregos. Por exemplo: os programas de incentivos fiscais oferecidos na legislação pela busca da atuação de maneira transparente e colaborativa, com contribuição para o desenvolvimento socioeconômico das comunidades, por meio de geração de empregos diretos e indiretos e com oferta de produtos com qualidade e preços acessíveis, e com agregação de valores para os *stakeholders*, e respeitando o meio ambiente e a comunidade onde atua (ALFA, documento 28/2020). A empresa GAMA procura construir laços de relacionamentos com as comunidades e proporciona benefícios como o bem-estar e crescimento social, além da geração de empregos e recolhimento de impostos (GAMA – documento 04/2020).

A empresa ALFA informa existir mais de 30 mil parceiros na cadeia de fornecedores, em escala global, sendo eles os responsáveis pelo fornecimento de insumos para a produção. Os trabalhos desses parceiros são avaliados utilizando os critérios de sustentabilidade como direitos humanos, direitos trabalhistas, cumprimento da legislação ambiental e questões éticas (ALFA – documento 10/2020).

A GAMA possui estrutura de governança corporativa e se compromete em adotar práticas que vão além do que a legislação societária exige. A empresa examina periodicamente os planos de investimentos e financiamentos, e seus impactos sobre a estrutura de capital (GAMA – documento 04/2020).

A OMEGA possui um controle e gerenciamento dos indicadores ambientais e de saúde e segurança ocupacional em todas as unidades industriais, por meio de programas corporativos de gerenciamento desses aspectos para assegurar a eficiência dos processos produtivos, cumprindo a legislação vigente e evitando impactos negativos junto às comunidades locais (OMEGA – documento 19/2020).

Com relação aos programas e projetos de RSC das empresas investigadas, o gestor da empresa ALFA cita que: “Programa de Excelência Operacional foi criado para que houvesse uma padronização em todas as unidades” (R1). E a Academia ALFA, para promover o desenvolvimento e capacitação de todos os funcionários e o incentivo educacional, visa a qualificação da alta direção. Com relação aos motivos que levam a ALFA a investir em RSC e os benefícios, foi citado que ocorre para “Amadurecer sua cultura proporcionando um vínculo com o negócio da CIA” (R1). Os trabalhadores são convidados a participarem dos comitês voluntários internos, que envolvem ações com a comunidade, citando que todas as parcerias para o desenvolvimento das ações de RSC são definidas pelo comitê de *Compliance*.

Nos principais programas e projetos de RSC realizados pela GAMA, os gestores citaram “Compra de matéria-prima somente de áreas que não sejam oriundas de desmatamento ilegal; doação de carne ao hospital do amor de Barretos; doações de álcool em gel” (R2), e “Doações em geral, incluindo doações voltadas para o COVID-19” (R3). O Instituto GAMA contempla assistência social, cultural, educação, saúde e segurança alimentar, além das práticas esportivas.



Os trabalhadores são incentivados a participarem nas ações de RSC por meio de campanhas sociais em ações como doações para entidades filantrópicas, mas cita o gestor (R3) que a GAMA não possui parcerias locais de RSC. Sendo citado também “campanhas de doações de alimentos e roupas” (R3) para doações e distribuição entre instituições e comunidade local. Conforme as informações obtidas pelos gestores da GAMA, observou-se divergências sobre a existência de parcerias locais.

Os gestores da BETA citaram como os principais programas e projetos de RSC o Programa Fazer o Bem faz Bem – Alimentando o mundo com solidariedade; o Programa Social de doações de Recursos para o enfrentamento da COVID-19 no Brasil; o BETA ambiental: empresa do grupo, responsável pelo gerenciamento dos resíduos, a Redução de impacto ambiental, doações a instituições sociais, criação de líderes ambientais e, ainda, Saúde e Segurança, com acompanhamento diário, semanal e mensal dos indicadores. Taxas de frequência e gravidade, projeto de segregação e reciclagem dos resíduos industriais gerados, pela empresa BETA ambiental, que recolhe o material das unidades da empresa e os recicla; doações regionais, nos municípios, como na unidade, com doação mensal de carnes para creches e asilos. Jovem Aprendiz; Projeto para inclusão de PCD. “Os benefícios estão relacionados à aproximação com a comunidade e fortalecimento da imagem da empresa” (R6). e “Responsabilidade social, visibilidade e compromisso da empresa com a comunidade” (R7). Todos afirmam conhecer o código de ética e conduta da BETA, que é disseminado em 100% da empresa. Quando o assunto é sobre os incentivos para participarem nas ações de RSC, a resposta foi parcial em que três gestores afirmaram que sim (R4, R6 e R7), mas um gestor afirmou que não existe qualquer prática de voluntariado (R5).

O *stakeholder* externo (R8) afirmou acreditar que a OMEGA tenha como benefícios da realização de políticas de RSC com a “fidelidade de boa imagem da empresa”. Mas cita que não conhece o código de conduta da OMEGA, que desconhece as ações de RSC que envolvem a empresa com a comunidade e que desconhece parceria da OMEGA com as organizações locais.

Foi possível identificar que as empresas pesquisadas citaram a materialidade como alinhamento dos ODS e com o relatório de sustentabilidade no modelo da *Global Reporting Initiative* - GRI. A ALFA menciona os ODS desde o ano de 2015 no Relato Integrado em seus relatórios de sustentabilidade. As empresas GAMA e OMEGA somente mencionam estar alinhadas aos indicadores do GRI e aos ODS, mas não citam quais são eles.

Conforme dados obtidos com os gestores das empresas investigadas, houve divergências nas informações com relação à RSC estratégica, onde um gestor afirma que “através dos comitês dos CEO, Diretores de RH, Gerente Executivos” (ALFA) e que são eles quem decidem a alocação dos recursos de RSC. O gestor da GAMA afirma que as estratégias de RSC ocorrem “Por meio de reuniões da alta administração. Não tenho conhecimento sobre a determinação de recursos de RSC”. “São definidas por meio de Governança Corporativa” (BETA) e a determinação de recursos e por meio diagnósticos, “reuniões com acionistas, diretores, presidentes” (BETA) e que a determinação dos recursos é feita por especialistas “Corporativos e regionais” e afirma que a determinação dos recursos é de acordo com as demandas e necessidades.

Ao se verificar a existência de relação entre os indicadores do GRI e os ODS, pode-se perceber que os projetos dessas empresas estão sendo direcionados para as questões sociais e ambientais. Os ODS referenciados pelas empresas foram: ALFA (2; 3; 6; 8; 9; 12; 13; 16 e 17), e BETA (2; 3; 6; 7; 8; 12; 13 e 15). Nas empresas GAMA e OMEGA, os ODS são mencionados, mas não são definidos de acordo com as áreas estratégicas das empresas.

Na análise das respostas dos gestores, pode-se perceber que quando questionados sobre a existência de relação entre a RSC e os ODS, e como se relacionam com os seus programas, o gestor ALFA-R1 cita que sim, e que estão inseridos nos princípios que norteiam a interação.



Os gestores GAMA-R2 e GAMA-R3 afirmam que sim, pois “Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável andam de mãos dadas tendo em vista que uma empresa que não atenta para as ações de responsabilidade social acaba não se mantendo no mercado ou sofrendo sérios reveses em sua imagem, item importante para quem tem ações no mercado”, E, com relação aos gestores da BETA, o respondente R4 afirma “não tenho conhecimento, pois não são divulgados”, assim como o R5 “não sei comentar”, e os respondentes R6 e R7 comentaram que sim, por meio de indicadores que auxiliam na visualização e evolução da RSC, e da sustentabilidade, através de programas sociais e de controle rigoroso de impactos ambientais. Por sua vez, o *stakeholder* externo respondente OMEGA-R8 afirma não saber o que são os ODS e desconhece como a empresa relaciona os programas de RSC com os ODS.

Conforme análise documental, as quatro empresas corroboram com Maon, Lindgreen e Swaen (2010) e Wood (1991, 2010), uma vez que se observou o desenvolvimento de políticas de RSC. Procuram dar respostas às necessidades da sociedade e às pressões externas para serem socialmente responsáveis (PHILLIPS, 2003; GARRIGA; MELÉ, 2004; BOESSO; KUMAR; MICHELON, 2013).

Na dimensão econômica, considerando-se que as empresas são responsáveis por trazer retorno ao investimento dos proprietários e acionistas; produzir bens e serviços para a sociedade e vendê-los com lucros; gerar empregos com justa remuneração; promover a investigação e o desenvolvimento; e lançar produtos e serviços inovadores, infere-se que as empresas investigadas corroboram com as afirmações de Carroll (1979), haja vista os percentuais de participação no PIB, mencionados na Introdução deste artigo.

Observou-se, por meio da análise documental, que as ações de RSC das empresas contemplam as três dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) de maneira simultânea, ficando difícil enquadrá-las em uma dimensão específica, ou seja, não são exclusivas (CLARKSON, 1995), o que denota a verdadeira sustentabilidade (ELKINGTON, 2012).

Até por atuarem no segmento alimentício, as organizações investigadas demonstram em seus documentos projetos de RSC e sustentabilidade, observados por meio de alinhamento de suas políticas e programas. Somente o *stakeholder* externo participante (OMEGA-R8) afirmou desconhecer as políticas da empresa, embora sejam publicadas nos respectivos *websites* dessas empresas. Nesse sentido, os dados coletados e analisados vão ao encontro de que a RSC estratégica ocorre quando a empresa e um ou mais *stakeholders* são beneficiados (LANTOS, 2011), que obtenha resultados em benefícios para a sociedade e crie vantagens competitivas por meio de suas capacidades (HUSTED; ALLEN, 2001).

Diante da análise documental e da percepção dos gestores, pode-se constatar que os documentos afirmam que a empresa possui parcialmente uma relação entre a RSC e o ODS, parcialmente corroborados nos relatos dos gestores. Nesse sentido, tais ações e a respectiva disseminação delas precisam melhorar, pois muitos as desconhecem.

As empresas em estudo pertencem ao setor de alimentos e, pelo fato da sua essência, a RSC é citada nos relatórios das empresas, com forte referência ao conceito de sustentabilidade. As organizações causam impactos ao meio ambiente, sendo que as empresas em estudo relatam se importar com a proteção ao meio ambiente e apresentam projetos que comprovam tal atuação.

Os dados foram analisados para confirmar (ou não) os pressupostos inicialmente estabelecidos para esta pesquisa. Em relação à teoria de Parmar *et al.* (2010), pode-se verificar nesta investigação que os *stakeholders* primários e secundários influenciam a política de RSC, sendo que somente a OMEGA não citou os acionistas como *stakeholders* da organização, mas diante da análise pode-se confirmar parcialmente os Pressupostos 1 e 2 de que os *stakeholders* primários e secundários influenciam nas políticas de RSC da Indústria Alimentícia e o



parcialmente e de que as políticas e programas de RSC da Indústria Alimentícia estão alinhados com os ODS. Entretanto, na percepção dos gestores, as relações de RSC não acontecem de forma estratégica a partir dos ODS, pois não compreendem a relação dos *stakeholders* com os ODS. Sendo assim, não se confirma o Pressuposto 3, de que a RSC da Indústria Alimentícia é estratégica a partir dos ODS, na percepção dos gestores.

5 Considerações finais

A pesquisa abordou a triangulação entre os construtos *stakeholders*, RSC e ODS na Indústria Alimentícia de Carnes e Derivados listadas na B3 na categoria Novo Mercado, trazendo contribuição científica para a Teoria dos *Stakeholders*. Esta pesquisa contribui também para que gestores possam conhecer realidades contemporâneas e refletir sobre seus programas de RSC.

O ineditismo da pesquisa buscou analisar a importância dos ODS e dos *stakeholders*, visando estudar a relação dos documentos publicados por meio dos relatórios de sustentabilidade e das políticas divulgadas com a realidade vivenciada pelos gestores dessas organizações.

As quatro organizações pesquisadas possuem complexos desafios com relação à RSC, fazendo com que busquem uma interação entre as demandas dos *stakeholders* e um olhar sobre as práticas para um desenvolvimento sustentável, à luz dos ODS propostos pela ONU (2015).

As quatro empresas entendem afetar e serem afetadas pelos os *stakeholders*, mas observou-se que consideram mais fortemente os **primários** (CLARKSON, 1995; PARMAR *et al.*, 2010), quais sejam: colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade e acionistas, priorizando políticas sociais que possam gerar maior visibilidade de RSC.

Na classificação dos *stakeholders* em relação aos atributos **Poder, Urgência e Legitimidade**, houve certa dificuldade de entendimento dos participantes, inferindo-se que tal fato ocorra pela complexidade das relações que são estabelecidas entre eles e os *stakeholders*, mas foi possível identificar que são mais **salientes** os colaboradores, os acionistas, os clientes, a comunidade e os órgãos reguladores.

Quando analisada a RSC estratégica à luz dos ODS, constatou-se que o próprio modelo de relatório GRI informa a relação entre os indicadores com os ODS, facilitando esse trabalho para as empresas, mas nem sempre mencionados como informações bem assimiladas pelos gestores participantes.

Assim, este estudo empírico avança no conhecimento científico e demonstra pontos importantes: Os *stakeholders* que possuem maior relevância na RSC mesmo após a publicação dos ODS continuam sendo os **primários**. Os *stakeholders secundários* continuam sendo pouco considerados nas ações de RSC.

Na resposta à pergunta de investigação, como que a Indústria Alimentícia de Carnes e Derivados relaciona a RSC aos ODS e que Importância os *stakeholders* têm no estabelecimento dessas estratégias, a pesquisa apresenta os resultados sobre as quatro empresas deste estudo, concluindo que: (i) Os colaboradores influenciam a RSC estratégica participando e propondo a operacionalização das ações de RSC no sentido de responder os problemas sociais, tendo um envolvimento com os *stakeholders* para criar relações fortes e atender as necessidades; (ii) Os acionistas possuem influência na RSC estratégica que é delegada à execução de seus colaboradores internos, com a criação de valor para a organização; (iii) As comunidades são atendidas pelos Institutos dessas empresas, que são criados para atender as necessidades de ações de RSC e atenderem ao desenvolvimento de programas específicos. Somente a OMEGA não possui Instituto direcionado para atender às necessidades das comunidades; (iv) O



regulador influencia a RSC através da legislação, fiscalização e punição, independente das suas ações de RSC serem estratégicas, ou não; (v) Os clientes são citados em vários momentos, pois através da RSC possuem indiretamente um canal de comunicação às constantes necessidades de melhorias e inovações dos produtos e serviços, sendo citados nos relatórios de sustentabilidade; (vi) O meio ambiente é citado nos programas dos referidos relatórios, de acordo com a legislação ambiental vigente e de acordo com as normas internas das empresas, sendo uma das áreas mais referenciadas, embora sempre a partir da legislação que obriga a esse atendimento.

Com exceção da empresa BETA que participou da pesquisa por meio de quatro gestores, as demais parecem ter recebido da exposição, mesmo tendo recebido os questionários antecipadamente. Assim, infere-se que não estivessem confortáveis para responder sobre a relação com seus *stakeholders* e os ODS, ao menos naquele momento.

Como principal crítica às empresas participantes desta pesquisa pode-se mencionar o fato de não apresentarem em seus relatórios de sustentabilidade detalhamento de como ocorre o diálogo com seus *stakeholders*, para ouvi-los e atendê-los em suas demandas com relação à RSC, pois até mesmo os gestores participantes da investigação não conseguiram afirmar com segurança sobre esse tópico, demonstrando não possuírem familiaridade com a temática.

Como limitação da pesquisa, considera-se, sobretudo, o fato de ter ocorrido em época de pandemia mundial, quarentena e ainda em momento em que as indústrias da região apresentarem altos índices de contaminação, conforme amplamente divulgado na mídia, dificultando sobremaneira a coleta de dados. A investigação ficou relativamente limitada na coleta de respostas dos sujeitos da pesquisa e, por ser constituída por um número reduzido de casos, não são permitidas generalizações. Outra limitação ocorre pelo fato de não se ter conseguido a participação de gestor da empresa OMEGA. Por outro lado, registre-se a participação de um *stakeholder* externo, o Gestor Administrativo de uma agropecuária fornecedora de gado (matéria-prima) para a OMEGA.

Recomenda-se para estudos futuros que seja realizada uma pesquisa explicativa sobre o porquê de a RSC não estar observando as metas dos ODS. Além disso, pode-se desenvolver um novo instrumento de pesquisa junto aos *stakeholders*, numa pesquisa quantitativa para se procurar identificar a relação deles com as práticas de RSC, ou ainda pode-se tentar obter entrevistas com os gestores ao final da pandemia, para elucidar práticas associadas aos ODS, e como as identificadas estão incorporadas.

Referências

AKREMI, A. *et al.* How do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholders Responsibility Scale. **Journal of Management**, v. 44, n. 2, p. 619-657, 2018. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206315569311?casa_token=AkV-XupLtxoAAAAA:b1_8TY97ZtdeP77cFbFMcdQGhfbI872_8iMFCBx2zsJhVV10jc5RXqMk3K433_Rz3RwYIwzXhkwf. Acesso em: 23 abr. 2020.

ALMEIDA, R. G. de; NEUMAN, M.; SANCHES, S. L. R.. O que é evidenciado no Brasil sobre a Responsabilidade Social Corporativa advinda da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) nos Formulários de Referência e Relatos Integrados? **Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, set/dez, 2018.

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12. ed. Porto: Editora Porto, 2003.

Gestão & Regionalidade | v. 39 | e20238506 | jan.-dec. | 2023. <https://doi.org/10.13037/gr.vol39.e20238506>



Copyright: © 2023, the authors. Licensed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

- BONNAFOUS-BOUCHER, M.; RENDTORFF, J. D. Stakeholder theory: A model for strategic management. **Springer International Publishing**, 2016. DOI <https://doi.org/10.1007/978-3-319-44356-0>.
- BUNDY, J.; SHROPSHIRE, C.; BUCHHOLTZ, A. Strategic cognition and issue salience: Toward an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 3, p. 352-376, 2013. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/43700495> . Acesso em: 06 abr. 2020.
- CARROLL, A. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/257850?seq=1> . Acesso em: 17 mar. 2019.
- CARROLL, A. **The pyramid of corporate social responsibility**: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991. Disponível em: https://econpapers.repec.org/article/eeebushor/v_3a34_3ay_3a1991_3ai_3a4_3ap_3a39-48.htm . Acesso em: 17 mar. 2019.
- CLARKSON, M. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.
- CORRÊA, D. A. *et al.* Inovação, sustentabilidade e responsabilidade social: análise da experiência de uma empresa e equipamentos pesados. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 4, n. 3, p. 90-105, 2010. Disponível em: <https://rgsa.emnuvens.com.br/rgsa/article/view/330> . Acesso em: 13 maio 2020.
- DAVIS K. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? **California Management Review**. V. 2, n. 3, p. 70-76 1960.
- DAVIS, K. The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. **Academy of Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 312-322, 1973.
- DOBELE, A. R.; WESTBERG, K.; STELL, M.; FLOWERS, K.. An Examination of Corporate Social Responsibility Implementation and Stakeholder Engagement: A Case Study in the Australian Mining Industry. **Business Strategy and the Environment**. v. 23, n. 3, mar. 2014.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.
- EISENHART, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EISENHART, K. M.; GRAEBNER, M. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.
- FASSIN, Y. A dynamic perspective in Freeman's stakeholder model. **Journal of Business Ethics**, v. 96, n. 1, p. 39-49, 2010. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/29789754> . Acesso em: jun. 2020.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E. Divergent stakeholder theory. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 2, p. 233-236, 1999.



GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. **Journal of Business Ethics**, v. 5, n. 2, p. 51-71, 2004. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/25123282> . Acesso em: 25 mar. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GODFREY, P. C.; HATCH, N. W. Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century. **Journal of Business Ethics**, v. 70, n. 1, p. 87-98, 2007.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. Toward a model of corporate social strategy formulation. In: **Proceedings of the Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference**. Washington, United States of America, 2001.

HUSTED, B. W.; SALAZAR, J. J. Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 75-91, 2006.

IMB – INSTITUTO MAURO BORGES DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. Goiás. 2020. Disponível em: http://imb.go.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=145 . Acesso em:

LANTOS, G. P. The boundaries of strategic corporate social responsibility. **Journal of Consumer Marketing**, v. 18, n. 7, p. 595-630, 2011.

LOPES, M. M. C. **A Importância dos Stakeholders na Responsabilidade Social Empresarial Estratégica**. Tese (Doutorado em Marketing) – Instituto Universitário de Lisboa. ISCTE – IUL, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral. Lisboa, 2015. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/10038/1/Tese_Out_2015_Final_Juri.pdf . Acesso em: 18 fev. 2019.

MAON, F.; LINDGREEN, A.; SWAEN, V. Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 20-38, 2010.

MASCHIO, C. de S. R. .; AGOSTINI, G. .; ORSO, T. .; VIEIRA, C. G. . Análise de stakeholders no grupo bem-estar animal de xanxerê: Stakeholder analysis in the xanxerê animal welfare group. **Studies In Social Sciences Review**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 282–303, 2022. DOI: 10.54018/sssrv3n1-016. Disponível em: <https://studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/sssrv/article/view/365>. Acesso em: 16 abr. 2022.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods**. California; SAGE publications Inc. London, 1984.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **The Academy of Management Review**, v. 43, n. 4, p. 853-886, 1997.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development**. Resolução adotada na Assembleia Geral de 25 de setembro de 2015. Disponível em: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf . Acesso em: 14 fev. 2019.

PARMAR, B.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. W. A.; PURNELL, L.; COLLE, S. **Stakeholder theory: The state of the art**. Nova York: Cambridge University Press. 2010.



- PEREIRA, R. S. **Desenvolvimento sustentável como responsabilidade social das empresas**: um enfoque ambiental. São Paulo: Lorosae, 2002.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006. Disponível em: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility> . Acesso em: 29 jan. 2020.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 2, p. 62-77, 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> . Acesso em: 29 jan. 2020.
- POST, J.; PRESTON, L.; SACHS, S. Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. **California Management Review**, v. 45, n. 1, p. 6-28, 2002. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41166151?casa_token=k390wU02gggAAAAA:LdYg-aMTsT4sXpUNUVqS6Au0d7198B390xIR926M5Rwd9HaNvBjW_Gmbzqt0BtjdSsRg205X5-12 . Acesso em:
- SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 503-530, 2003. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3857969> . Acesso em: 16 abr. 2020.
- SILVA, P. M. M.; CASTRO, A. B. C.; ROCHA, H. K. L. F.; EL-AOUAR, W. A. E.; CÂMARA JÚNIOR, S. L. Responsabilidade ambiental corporativa: um panorama das publicações internacionais para a identificação de temáticas emergentes. **Gestão & Regionalidade**, v. 36, n. 109, p. 176-194, 2020. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/5820 . Acesso em: 13 abr. 2022.
- SVENDSEN, A. **The stakeholder strategy**: profiting from collaborative business relationships. EUA, São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998.
- WEBER, J.; MARLEY, K. A. In search of stakeholder salience: exploring corporate social and sustainability reports. **Business & Society**, v. 51, n. 4, p. 626- 649, 2012. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0007650309353061?casa_token=gCqPY7_PewUAAAAA:jpKpp5AwiP1HrVOfh-wBt-t9rYPa9tDqNK0dE_OZBqzsFVjldHVQtFWwrV3kufpwlAxCKWVpL0Hb . Acesso em: 08 jun. 2020.
- WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 691-718, 1991. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258977?seq=1> . Acesso em: 11 fev. 2020.
- WOOD, D. J. Measuring corporate social performance: A review. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 50-84, 2010. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0007650315585761?casa_token=f_aNRw0jW7IAAAAA:qMXcxrhmbTgR5j2DSRdmS8iUtJ0zGxW6HQnfo4MzXnJH9d7-PMjaziOn1cztzmHJUleY4wkvecXe . Acesso em: 09 fev. 2020.

