

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

Lucivone Maria Peres de Castelo Branco

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: análise da importância dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e dos *stakeholders* nos projetos da indústria alimentícia de carnes e derivados

**São Caetano do Sul
2020**

LUCIVONE MARIA PERES DE CASTELO BRANCO

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: análise da importância dos ODS e dos *stakeholders* nos projetos da indústria alimentícia de carnes e derivados

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade.

Orientadora: Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira

**São Caetano do Sul
2020**

Ficha Catalográfica

Branco, Lucivone Maria Peres de Castelo.

Responsabilidade Social Corporativa: análise da importância dos ODS e dos *stakeholders* nos projetos da indústria alimentícia de carnes e derivados. – São Caetano do Sul: USCS/ Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2020.

258, f

Orientadora: Dra. Raquel da Silva Pereira.

Tese (Doutorado) – USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Doutorado em Administração (PPGA), 2020.

1. Gestão para o Desenvolvimento e Regionalidade. 2. Responsabilidade Social Corporativa. 3. *Stakeholders*. 4. ODS. 5. Indústria Alimentícia. I. Pereira, Raquel da Silva. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), Programa de Doutorado em Administração. III. Título.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestores do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Gestor)

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (Vice gestor)

Tese defendida e aprovada em 09/12/2020 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof.^a Dra. Raquel da Silva Pereira – Orientadora – Universidade Municipal de São Caetano do Sul – (USCS)

Prof. Dr. Milton Carlos Farina - Universidade Municipal de São Caetano do Sul- USCS

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

Prof. Dr. Almir Martins Vieira - Universidade Metodista de São Paulo - UMESP

Prof. Dr. Marcos Cohen - Escola de Negócios - PUC-RIO

À minha filha Maria Clara Peres de Castelo Branco. Seu amor me tornou a mulher forte que hoje eu sou. Amor Eterno.

Agradecimentos

Primeiramente agradeço à minha família, de forma especial aos meus pais João Jeronimo Peres e Lusia Cândida Peres e à minha irmã Percivânia Peres por todo o suporte durante essa caminhada de minha vida. Há muitas alegrias e satisfações durante o doutorado, mas o caminho para chegar ao fim dessa jornada envolveu também dedicação, ausência para conseguir foco e muitas horas de estudo. Muito obrigada.

Ao Eduardo Ferreira Rodrigues, obrigada pelo carinho, e por compreender a minha ausência, foi um grande desafio.

À Professora Doutora Raquel da Silva Pereira, por ter acreditado na minha capacidade, pois a senhora, mesmo conhecendo as minhas limitações, sempre me conduziu de forma respeitosa e profissional. Obrigada pela paciência e ensinamentos, pois serei eternamente grata.

Aos professores da USCS, agradeço por todo o conhecimento e análises críticas transmitidas. Tudo isso será muito importante em meus rumos profissionais.

À Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, pela concessão da bolsa de estudos para que conseguisse atingir o meu objetivo proposto.

Ao Centro Universitário de Goiatuba - UniCerrado, em nome do Reitor Gilmar Vieira de Resende, agradeço a todos pelo incentivo oferecido, e pelo apoio durante minha ausência na Instituição neste momento tão importante.

Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Não importam quais sejam os obstáculos e as dificuldades. Se estamos possuídos de uma inabalável determinação, conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho (*DALAI LAMA*).

RESUMO

BRANCO, Lucivone Maria Peres de Castelo. **Responsabilidade Social Corporativa: análise da importância dos objetivos de desenvolvimento sustentável e dos *stakeholders* nos projetos da indústria alimentícia de carnes e derivados.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2020.

A presente pesquisa aborda a Responsabilidade Social Corporativa na Indústria Alimentícia de Carnes e Derivados por meio de análise sobre a importância dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) e dos *stakeholders* em projetos de Responsabilidade Corporativa. A relação com os *stakeholders* é um dos principais desafios para os gestores, pois são pressionados para obterem resultados econômico-financeiros ao mesmo tempo em que precisam desenvolver práticas de responsabilidade social que atendam a questões sociais e ambientais. A fundamentação teórica desta pesquisa contempla a Responsabilidade Social Corporativa, a Teoria dos *Stakeholders* e procurou analisar a importância dos *stakeholders* nessas práticas. Também objetivou verificar a relação dessas práticas com os ODS propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU). A pesquisa foi classificada como exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. Foram analisadas as quatro indústrias alimentícias que se encontravam listadas no chamado 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, posteriormente, também das respostas obtidas dos 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. Evidenciou-se o fato de a academia não ser considerada por essas organizações como um dos *stakeholders*, destacando-se os elementos de Poder, Legitimidade e Urgência em relação aos *stakeholders*, corroborando ainda a teoria de que os *stakeholders* primários (Colaboradores, Clientes, Comunidade, Fornecedores, Acionistas) recebem maior atenção que os demais. Por meio desta pesquisa também foi possível constatar que os ODS estão sendo considerados parcialmente pelas empresas estudadas, podendo ser mais enfatizados, assim como o relacionamento com *stakeholders* pode ser fortalecido.

Palavras-chave: Gestão para o Desenvolvimento e Regionalidade. Responsabilidade Social Corporativa. *Stakeholders*. ODS. Indústria Alimentícia.

ABSTRACT

BRANCO, Lucivone Maria Peres de Castelo. **Corporate social responsibility: analysis of the importance from sustainable development goals and from stakeholders in meat and derivate foods industry projects.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2020.

The present research addresses Corporate Social Responsibility in the Meat and Meat Products Industry by analyzing the importance of Sustainable Development Goals (SDGs) and stakeholders in Corporate Responsibility projects. The relationship with stakeholders is one of the main challenges for managers, as they are under pressure to obtain economic and financial results. At the same time, they need to develop social responsibility practices that address social and environmental issues. The theoretical basis of this research includes Corporate Social Responsibility, Stakeholder Theory, and sought to analyze the importance of stakeholders in these practices. It also aimed to verify the relationship between these practices and the SDGs proposed by the United Nations (UN). The research was classified as exploratory and descriptive, with a qualitative approach. The four food industries that were listed on the so-called Novo Mercado were analyzed by the Bolsa Brasil Balcão (B3), the São Paulo stock exchange. Content analysis of the documentary stage of the research was carried out and, subsequently, also of the responses obtained from the participants. It can be concluded that there are several social responsibility actions of these industries in the observed period (2016 to 2020), many of them related to the SDGs, with some of the stakeholders identified by them. It was evident that the academy is not considered by these organizations as one of the stakeholders, highlighting the elements of Power, Legitimacy, and Urgency concerning to the stakeholders, further corroborating the theory that the primary stakeholders (Employees, Customers, Community, Suppliers, Shareholders) receive more attention than the others. Through this research, it was also possible to verify that the SDGs are partially considered by the companies studied, and they can be more emphasized, as well as the relationship with stakeholders can be strengthened.

Keywords: Management for Development and Regionality. Corporate Social Responsibility. Stakeholders. ODS. Food Industry.

Lista de Abreviaturas e Siglas

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ABRASCA	Associação Brasileira das Companhias Abertas
B3	Brasil Bolsa Balcão
BI	<i>Business Intelligence</i>
BS	Balanço Social
CC	Cidadania Corporativa
CI	Coordenador Industrial
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
CEIS	Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas
CVC	Criação de Valor Compartilhado
DJSI	<i>Dow Jones Sustainability Index</i>
DS	Desenvolvimento Sustentável
FG	Fornecedor de Gado
FR	Formulário de Referência
GA	Gestor Administrativo
GI	Gestor Industrial
GRH	Gestor de Recursos Humanos
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IACA	Industrial Alimentícia de Carnes - A
IACB	Industrial Alimentícia de Carnes - B
IACC	Industrial Alimentícia de Carnes - C
IACD	Industrial Alimentícia de Carnes - D
ISA	Índice de Sustentabilidade Ambiental
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	International Organization for Standardization
IIRC	<i>International Integrated Reporting Council</i>
IT	Declaração da Organização Internacional do Trabalho
IFRS	International Financial Reporting Standards
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
RI	Relato Integrado
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SEC	<i>Security Exchange Commission</i>
SIF	Serviço de Inspeção Federal
SGI	Sistema de Gestão Integrando

Lista de Figuras

Figura 1	Diferença entre filantropia e responsabilidade social.....	41
Figura 2	Pirâmide da RSC.....	47
Figura 3	Modelo de três dimensões da RSC.....	48
Figura 4	Tipologia dos stakeholders.....	68
Figura 5	Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS.....	73
Figura 6	Modelo simplificado–Importância dos stakeholders na RSC com os ODS.....	76
Figura 7	Modelo da Importância dos stakeholders na RSC com os ODS.....	77
Figura 8	Etapas dos Procedimentos Metodológicos da Pesquisa.....	80
Figura 9	Matriz da Materialidade da IACB.....	143

Lista de Quadros

Quadro 1	Participação percentual do setor no PIB industrial no Brasil.....	36
Quadro 2	Definição de Responsabilidade Social.....	43
Quadro 3	Modelo de desempenho Social Empresarial.....	49
Quadro 4	Diferença entre valor compartilhado e RSE.....	52
Quadro 5	Os tipos de Capital na Estrutura do Relato Integrado.....	57
Quadro 6	Recorte dos Principais periódicos de 2014 a 2019.....	60
Quadro 7	Recorte dos Artigos mais citados na Web of Science.....	61
Quadro 8	Definição dos <i>Stakeholders</i>	64
Quadro 9	Diferentes Abordagens de <i>Stakeholders</i>	65
Quadro 10	Definições e a presença do atributo.....	67
Quadro 11	Características dos tipos de <i>Stakeholders</i>	69
Quadro 12	Identificação dos <i>Stakeholders</i>	76
Quadro 13	Divisão das Perguntas aos Participantes por Blocos.....	84
Quadro 14	Divisão das Perguntas aos demais <i>Stakeholders</i>	85
Quadro 15	Codificação e Identificação dos documentos das empresas.....	87
Quadro 16	Participação por grupo de casos.....	94
Quadro 17	Identificação dos <i>Stakeholders</i> da IACA.....	100
Quadro 18	Políticas de RSC da IACA.....	102
Quadro 19	Principais Ações de RSC na IACA.....	109
Quadro 20	Temas de Materialidade da IACA com os Capitais do IIRC e os seus limites.....	114
Quadro 21	A Materialidade da IACA com os Projetos, GRI e os ODS.....	114
Quadro 22	Relação da Materialidade da IACA com os Projetos, os Capitais do IIRC, GRI e os ODS.....	118
Quadro 23	Identificação dos <i>Stakeholders</i> da IACB	126
Quadro 24	Políticas de RSC da IACB	129
Quadro 25	Ações Genéricas de RSC da IACB	137
Quadro 26	Matriz de Materialidade da IACB.....	143

Quadro 27	A Relação da Materialidade da IACB com GRI e os ODS.....	144
Quadro 28	A Relação da Materialidade da IACB com os Projetos, GRI e os ODS	147
Quadro 29	Identificação dos <i>Stakeholders</i> da IACC.....	153
Quadro 30	Instrumentos para Implementação da Política de RSC IACC.....	156
Quadro 31	Grupo de trabalhos, Associações da IACC.....	158
Quadro 32	Ações Genéricas de RSC da IACC.....	161
Quadro 33	Principais Certificações da IACC.....	170
Quadro 34	Materialidade da IACC e seus limites.....	174
Quadro 35	A Materialidade da IACC com o GRI e os ODS.....	175
Quadro 36	A Relação da Materialidade da IACC com Projetos, GRI e os ODS.....	177
Quadro 37	Identificação dos <i>Stakeholders</i> da IACD.....	183
Quadro 38	Instrumentos para Implementação da Política de RSC da IACD.	185
Quadro 39	Materialidade da IACD e seus Limites.....	189
Quadro 40	Relação da Materialidade da IACD com o GRI e os ODS.....	189
Quadro 41	Relação da Materialidade da IACD com os projetos, GRI.....	191
Quadro 42	Definição de <i>Stakeholders</i> por partes das indústrias.....	195
Quadro 43	Identificação de <i>Stakeholders</i> Primários e Secundários das Indústrias.....	197
Quadro 44	Dificuldade de Classificação de <i>Stakeholders</i>	200
Quadro 45	<i>Stakeholders</i> mais citados.....	202
Quadro 46	RSC nas Indústrias Alimentícias.....	204
Quadro 47	Estratégias da IACA, IACB, IACC e IACD.....	211
Quadro 48	Materialidade das empresas com os GRI e os ODS.....	214
Quadro 49	Projetos de RSC com os ODS, GRI e Capitais do IIRC.....	220

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	31
1.1 Problema da pesquisa.....	31
1.2 Objetivos da pesquisa	34
1.2.1 Objetivo Geral	34
1.2.2 Objetivos específicos	34
1.3. Delimitação do estudo.....	35
1.4 Justificativa e relevância do estudo.....	35
1.5 Organização do trabalho	37
2. REVISÃO DE LITERATURA	39
2.1 Responsabilidade Social Corporativa (RSC).....	39
2.1.1 Modelos de RSC	46
2.1.1.1 Modelo de Carroll.....	46
2.1.2.2 Modelo Wood	49
2.1.2.3 Modelo de Porter e Kramer	50
2.1.2 Relatórios de Sustentabilidade (RS).....	53
2.1.2.1 Global Reporting Initiative (GRI).....	54
2.1.2.2 Relato Integrado (RI).....	55
2.1.3 A RSC para o Desenvolvimento Sustentável	58
2.2 Teoria dos <i>Stakeholders</i>	63
2.3 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS	71
2.4 Determinantes das práticas de RSC: Proposições Teóricas	74
2.4.1 Proposições	78
3. MÉTODO	79
3.1 Caracterização e tipo de pesquisa	81
3.2 Seleção das empresas.....	82
3.3 Técnica de coleta dos dados.....	82
3.3.1 Pesquisa Documental	83
3.3.2 Questionário.....	83
3.4 Tratamento e Análise dos Dados	86
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO	97
4.1 Escopo de atuação de RSC das empresas pesquisadas	97
4.1.1 A Indústria Alimentícia de Carnes – IACA	97
4.1.1.1 Identificação dos <i>Stakeholders</i> na IACA.....	99

4.1.1.2 Classificação dos <i>Stakeholders</i> – RSC na IACA	101
4.1.1.3 Responsabilidade Social Corporativa na IACA	102
4.1.1.3.2 A Materialidade da IACA com os ODS e o GRI	113
4.1.2 A Indústria Alimentícia de Carnes – IACB	122
4.1.2.1 Identificação dos <i>Stakeholders</i> da IACB.....	125
4.1.2.2 - Classificação dos <i>Stakeholders</i> – IACB	127
4.1.2.3 Responsabilidade Social Corporativa - IACB.....	128
4.1.2.4 A Materialidade da IACB com os ODS e o GRI	142
4.1.3 A Indústria Alimentícia de Carnes – IACC	150
4.1.3.1 Identificação dos <i>Stakeholders</i>	152
4.1.3.2 Classificação dos <i>Stakeholders</i> – IACC	154
4.1.3.3 Responsabilidade Social Corporativa na IACC.....	154
4.1.3.4 A Materialidade da IACC em relação com os ODS e o GRI	173
4.1.4 A Indústria Alimentícia do Segmento de Carnes – IACD	179
4.1.4.1 Identificação dos <i>Stakeholders da IACD</i>	182
4.1.4.2 Classificação dos <i>Stakeholders</i> – RSC na IACD	184
4.1.4.3 Responsabilidade Social Corporativa na IACD.....	186
4.1.4.4 A Materialidade da IACD com os ODS e o GRI	188
4.2 Análise comparativa e agrupada sobre os dados das quatro empresas	194
4.2.1 Identificação dos <i>Stakeholders</i>	195
4.2.2 Classificação dos <i>Stakeholders</i>	199
4.2.3 Responsabilidade Social Corporativa da IACA, IACB, IACC e IACD	203
4.2.4 Materialidade da IACA IACB IACC e IACD com os GRI e ODS	213
5 CONCLUSÃO	229
REFERÊNCIAS	235
APÊNDICE A – Roteiro de questionário aplicado aos gestores da indústria alimentícia.....	248
APÊNDICE B – Roteiro de questionário aplicado aos <i>stakeholders</i> da indústria alimentícia.....	252
APÊNDICE C – Síntese da RSC a partir dos ODS nas indústrias alimentícias	255

1.INTRODUÇÃO

Esta seção compõe-se da contextualização acerca da relevante temática da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) na atualidade e da problematização desta tese, assim como os objetivos a serem alcançados com a pesquisa, a justificativa e a relevância do estudo, bem como a delimitação, a originalidade e as contribuições que a pesquisa traz. Também faz parte desta seção a explanação sobre a organização e a composição estrutural da tese.

1.1 Problema da pesquisa

No mundo contemporâneo todas as organizações precisam desenvolver um caráter responsável e dinâmico já que, ao mesmo tempo, provocam e sofrem modificações ao menos em três dimensões: econômica, social e ambiental. Sendo que, diante de tais necessidades, as inovações tecnológicas causam dinamismo aos governos, às organizações da sociedade civil, aos cidadãos, haja vista os consumidores pressionarem as empresas para que sejam mais conscientes e estão cada vez mais conscientes e exigentes. Por esse motivo as indústrias precisam estar constantemente atentas ao seu posicionamento no mercado nacional e internacional.

Neste cenário, um modelo de gestão que objetive somente o lucro não se sustenta mais, haja vista a imposição social para que também considerem em suas estratégias os anseios dos *stakeholders*, sob diversos aspectos.

O envolvimento das partes interessadas na gestão das organizações foi previsto por Freeman (1984) ao desenvolver a Teoria dos *Stakeholders*, na qual defendeu que as responsabilidades das empresas devem estar voltadas para todas as partes interessadas (*stakeholders*) e não apenas para os acionistas (*shareholders*).

Stakeholder é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar ou ser afetado pelas estratégias e processos de uma organização (FREEMAN, 1984), podendo ser divididos em primários e secundários. Os primários são todos aqueles sem os quais a organização não sobreviveria e os secundários são caracterizados por influenciar ou serem afetados pela organização, podendo não ter contato formal e não serem essenciais para a sobrevivência da empresa (CLARKSON, 1995).

Corroborando Freeman (1984), na percepção de diversos autores, tais como Donalson e Preston (1995), Freeman (1999); Mitchell, Agle e Wood (1997), Pereira (2002), Godfrey; Hatch (2007), Bundy; Shropshire e Buchholtz (2013), essa teoria considera todos os grupos envolvidos e esses autores ressaltam a legitimidade no fato de as partes envolvidas participarem visando obter benefícios sociais e ambientais, ou pelo menos não serem afetadas negativamente pelas ações das empresas.

Assim, cada vez mais as organizações compreendem a necessidade de atrelar ao objetivo de lucro à sua parcela de RSC.

Bonafous-Boucher e Rendtorff (2016) defendem que na Teoria dos *Stakeholders* os indivíduos buscam a satisfação de suas necessidades. Nesse sentido, o interesse individual deve coexistir com o interesse coletivo, sendo por meio da institucionalização dos interesses ou por meio da formação de grupos de interesse que se orientam pelas normas internas e pela legalidade.

Segundo Porter e Kramer (2006), as abordagens dominantes de RSC ainda eram, no início dos anos 2000, muito fragmentadas e desvinculadas do negócio da empresa. Hart e Dowell (2011) acrescentam que para que isso ocorra é necessário a inovação, sendo que a maioria das empresas continuam a se concentrar em estratégias como eficiência, mitigação da poluição e gestão de processos e produtos.

Alguns mecanismos vêm sendo criados para mensurar e divulgar as ações de responsabilidade social, tais como os Relatórios de Sustentabilidade, que apresentam indicadores, uma forma de comunicação da empresa para com os diversos públicos, no qual são relatadas as metas, programas, projetos e ações que vão além das obrigações legais e ao encontro de interesses dos *stakeholders*.

Para Weber e Marley (2012), assim como para Akremi *et al.* (2018), as ações de RSC são voltadas para diferentes *stakeholders*, objetivando ajudar as empresas a determinarem quais programas e políticas de RSC contribuem para a maior criação de valor. Uma das iniciativas indicadas pelos autores é identificar e mapear as ações onde os *stakeholders* estão inseridos (CORRÊA *et al.*, 2010).

O estudo sobre RSC inscreve-se no contexto das preocupações sociais que norteiam as sociedades contemporâneas, observadas as contradições das divulgações organizacionais perante a realidade, pois muitos fatos estão acontecendo

de forma voluntária, principalmente por falta de políticas públicas relacionadas a fatos socialmente injustos e ambientalmente insustentáveis.

Nesse cenário, registre-se que as empresas privadas que adotam práticas de RSC, especialmente apoiadas na Teoria dos *Stakeholders*, cumprem melhor o seu papel social (WEBER; MARLEY, 2012), o que pode, por sua vez, contribuir também para melhorar a imagem da empresa e, portanto, sua longevidade.

Com o lançamento dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a ONU faz um chamado a todos os segmentos da sociedade, podendo ser do setor público, privado e o terceiro setor, para que atuem em prol de uma forma de desenvolvimento que seja mais sustentável. Esses ODS, lançados em 2015, trazem 169 metas e 231 indicadores que visam estimular governos e empresas a estabelecerem suas próprias metas e indicadores, a partir dos pela ONU propostos, em prol do DS, que objetiva a melhoria na qualidade de vida das gerações atuais e futuras.

Face ao exposto, esta pesquisa visa utilizá-los como um instrumento de verificação para estudar a sua relação com a RSC, bem como a importância dos *stakeholders* e aos ODS nesse processo, triangulação com poucas evidências na literatura, evidenciando os aspectos de ineditismo desta tese, conforme se comprova mais adiante.

Conforme informações do Instituto Mauro Borges de estatísticas e estudos socioeconômicos (IMB, 2019), o estado de Goiás é um dos estados brasileiros situados na região Centro-oeste do País, ocupando uma área de 340.106Km², sendo o sétimo estado em extensão territorial, com 246 municípios. A população do estado de Goiás é de 6.921 milhões de habitantes. Com a evolução do agronegócio no estado de Goiás veio o crescimento econômico em diversos setores da economia, entre eles nas atividades de alimentos e bebidas. O setor industrial, em 2016, teve uma participação de 22,9% no PIB goiano, e o agropecuário com 12,2%, mas o setor agropecuário possui uma grande importância para a economia goiana, devido à agroindústria com a produção de carnes, derivados de leite e de soja, molhos de tomates, condimentos e outros itens da indústria alimentícia (IMB, 2020).

A partir dos anos 2000, houve uma evolução de diversos setores no estado de Goiás, onde a agropecuária teve um papel importante na atividade econômica com a

produção de carnes (5,0%) e grãos (5,3%), impulsionando as exportações. O estado se posiciona em 6º lugar no *ranking* nacional, com isso ocorreu a instalação de grandes indústrias do setor de carnes (IMB, 2020). Considerando-se tais constatações, este foi o Estado escolhido para esta pesquisa.

Face ao exposto, pode-se considerar uma das primeiras etapas de pesquisa a formulação da pergunta que se deseja responder (CERVO; BERVIAN, 2002). Considerando o escopo do que se desejou pesquisar, estabeleceu-se como pergunta-problema o seguinte enunciado: A Indústria Alimentícia de Carnes e Derivados reflete a importância dos ODS e dos *stakeholders* em seus projetos de RSC?

1.2 Objetivos da pesquisa

Para melhor direcionamento e realização da pesquisa, foram definidos os seus objetivos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como a Indústria Alimentícia de Carnes e Derivados reflete a importância dos ODS e dos *stakeholders* em seus projetos de RSC.

1.2.2 Objetivos específicos

Foram estabelecidos ainda os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e classificar os tipos de *stakeholders* da Indústria Alimentícia;
- b) Analisar e comparar os programas de RSC da Indústria Alimentícia;
- c) Identificar a percepção dos gestores da indústria alimentícia com relação aos ODS e aos *stakeholders* nos projetos de RSC.

1.3. Delimitação do estudo

Buscou-se estudar as empresas relacionadas no Brasil Bolsa Balcão (B3), enquadradas no denominado Novo Mercado por “Implementarem uma gestão transparente e alinhada com os acionistas, medidas que valorizam uma empresa perante seus investidores” (B3, 2019).

Quanto à delimitação do estudo, as empresas encontradas nessa condição são quatro e, para fins desta tese, receberam nomes fictícios: IACA; IACB; IACC e IACD, pois não se obteve autorização para que fossem identificadas. As abreviações das palavras Indústria Alimentícia de Carnes, seguidas das letras que as designam (A, B, C e D), por meio de sorteio aleatório, evitando-se a identificação direta das mesmas. Tais empresas operam no processamento de carnes bovinas, aves, e suína, estando entre as maiores multinacionais brasileiras.

1.4 Justificativa e relevância do estudo

A discussão sobre RSC e sua importância social vêm ganhando força a partir de debates embasados no DS, devido à necessidade de resgatar o comprometimento e a consciência socioambiental das organizações, uma vez que a ausência desses requisitos pode acarretar perda de oportunidades em mercados nacionais e internacionais.

Justifica-se o interesse pela área de RSC para diagnosticar o envolvimento do setor industrial alimentício no desenvolvimento regional sustentável, pois as empresas necessitam 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 ainda e, principalmente, as necessidades dos *stakeholders* e não entendendo esse contexto como havendo, necessariamente, a existência de um conflito, o que pode resultar em benefícios efetivos para todas as partes interessadas.

Tenório (2006) apresenta que os benefícios podem não ser de natureza diretamente econômica, mas que têm impactado positivamente na preferência dos consumidores e na imagem da empresa. Srour (2003), entende que, quando as

empresas aderem às políticas socialmente responsáveis, melhoram a sua reputação e conquistam vantagem competitiva.

A partir da relevância da temática sobre a RSC, Teoria dos *Stakeholders*, a luz dos ODS, esta pesquisa analisou como isso se dá na Indústria Alimentícia, segmento de Carnes e Derivados, escolhido também por estar diretamente relacionado à saúde das pessoas e à segurança alimentar.

Para a escolha do segmento, observou-se no Portal da Indústria os percentuais dos diferentes setores no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. O estado de Goiás ocupa a nona economia brasileira com um PIB de R\$ 189 bilhões, representando 2,8% do PIB nacional, enquadrando-se no grupo das melhores economias entre os estados da Federação (IMB, 2020).

O Quadro 1 apresenta os 12 segmentos e a sua participação em percentual no PIB industrial e sua representatividade no estado de Goiás.

Quadro 1- Participação percentual dos setores no PIB industrial no Brasil

Segmento	Goiás	Centro Oeste	Brasil
Construção Civil	30,7%	34,4%	25,0%
Alimentos	22,9%	22,3%	10,9%
Serviços industriais de utilidade pública	18,4%	18,7%	11,4%
Derivados de petróleo e biocombustíveis	6,0%	5,6%	6,4%
Químicos	3,8%	2,8%	5,1%
Farmacêuticos	1,9%	1,2%	1,4%
Veículos automotores	1,9%	0,9%	3,9%
Extração de minerais metálicos	1,6%	0,8%	2,6%
Metalurgia	1,5%	1,0%	3,3%
Minerais não metálicos	1,5%	1,9%	2,2%
Bebidas	1,5%	2,2%	2,2%
Vestuário	1,3%	1,0%	1,3%

Fonte: Portal da Indústria, 2018.

Conforme apresenta o Quadro 1, o segmento da Indústria de Alimentos ocupa a 3ª colocação no percentual de participação no PIB do Brasil, a 2ª colocação na

região Centro Oeste (22,3%) e no estado de Goiás (22,9%). Tal segmento foi escolhido em detrimento do setor de Construção Civil, que está em primeira colocação, por se entender que a alimentação é essencial ao ser humano e que o setor já é, por natureza, responsável, pois envolve questões de segurança alimentar.

O mérito da pesquisa está em contribuir para que as empresas do setor da Indústria Alimentícia, segmento de Carnes e Derivados, no estado de Goiás (Brasil) possam contar com uma análise estratégica para fazer a gestão de *stakeholders*, adaptada às peculiaridades do setor e da região. Este estudo irá auxiliar as empresas tanto no ambiente organizacional, tendo como consequência a redução dos riscos, quanto na identificação das oportunidades que possam levá-las a incorporar a redução de conflitos na região em que atuam e evidenciar aspectos de melhoria possíveis, no que tange aos ODS e no que diz respeito aos seus *stakeholders*.

Pretende-se ainda que a pesquisa contribua para que gestores públicos possam nortear suas políticas de forma a auxiliar na viabilização de programas, projetos e ações de RSC no País, sobretudo na região Centro-oeste.

A pesquisa demonstra relevância para o mercado e para a academia, a um nível global e regional, uma vez que foram encontradas poucas pesquisas com esse foco específico de relação das estratégias de RSC e do envolvimento dos com os ODS, analisando-se a Importância dos *stakeholders* no segmento abordado. Dessa forma, irá suprir importante lacuna na literatura, ao mesmo tempo em que dará subsídios aos gestores públicos e privados.

A originalidade da pesquisa também reside na inserção de contribuições para o alcance dos ODS a partir do modelo de Lopes (2015), intitulado como “A Importância dos *stakeholders* na Responsabilidade Social Corporativa Empresarial Estratégica” – sendo agora adaptado especificamente para as peculiaridades nas Indústrias Alimentícias no segmento de Carnes e Derivados no Brasil.

O recorte escolhido, que envolve RSC, ODS e *Stakeholders* é considerado inédito, haja vista não se ter encontrado estudos com essa triangulação de constructos na bibliometria realizada, conforme será apresentada no Capítulo 2.

1.5 Organização do trabalho

Além desta primeira parte introdutória, esta tese conta com mais quatro capítulos. No Capítulo 2 apresenta-se a Revisão de Literatura com a finalidade de proporcionar conhecimento científico, contemporâneo e globalizado, referencial adequado para a fundamentação teórica utilizada na investigação.

Assim, procede-se a apresentação de contribuições de diferentes autores, organizadas segundo os tópicos escolhidos para este estudo, utilizando-se em primeiro lugar a Teoria dos *Stakeholders*; posteriormente a RSC e em seguida os Modelos de RSC; dando sequência são apresentados os ODS; e por último os Relatórios de Sustentabilidade, já se fazendo menção aos ODS nos referidos relatórios.

Ainda, a fundamentação teórica apresenta o mapa conceitual do modelo da Importância dos *stakeholders* na RSC de Marta Maria Cordeiro Lopes (2015), atualizado e que orienta as análises de dados empíricos oriundos deste estudo.

O Capítulo 3 apresenta a metodologia que orienta esta pesquisa, contendo o delineamento, as técnicas de coleta e análise de dados.

O Capítulo 4 apresenta a análise e discussão dos resultados, tendo sido realizadas primeiramente empresa a empresa e, em seguida, comparativamente analisando-se as quatro empresas estudadas.

O Capítulo 5 apresenta as principais conclusões, as contribuições e as limitações desta pesquisa, bem como sugestões para futuras pesquisas. Ao final do estudo são apresentados as referências e os apêndices.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção são apresentadas as teorias que dão embasamento à pesquisa sobre RSC, à luz dos ODS, onde inicialmente apresenta a RSC por meio de um percurso histórico desse conceito na literatura e nos modelos de negócios, posteriormente, uma síntese sobre a Teoria dos *Stakeholders*. Logo em seguida são abordados os ODS e sua importância para o desenvolvimento sustentável, e por último os modelos de Relatórios de Sustentabilidade, sobretudo o modelo da *Global Reporting Initiative* (GRI) para conduta responsável nos negócios, haja vista ser o modelo mais utilizado internacionalmente na atualidade, tendo essa fundamentação teórica servido de base para a elaboração da pesquisa de campo.

2.1 Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

RSC possui diferentes definições, entendimentos e compreensão, quando o termo é pesquisado nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas, Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Os programas de RSC envolvem uma importante gama de ações socioambientais para o DS e estão cada vez mais em destaque, haja vista inúmeras ações realizadas neste início de século, inclusive durante a época de pandemia Coronavírus, no primeiro semestre de 2020, confirmando que na atualidade, gestores competentes e eficazes sabem que, além de dar lucro, a empresa precisa se responsabilizar também por aspectos sociais e ambientais (PEREIRA, 2013).

A primeira definição da responsabilidade social, embora separada na compreensão mais ampla do tema, a partir da compreensão filosófica, é a de que responsabilidade social é “a expressão moral da personalidade consciente e livre. O indivíduo deve assumir os seus atos, reconhecendo-se como autor deles, sejam estes positivos ou negativos” (REIS, 2009, p. 9).

Nas Ciências Sociais são apresentadas como a “responsabilidade daquele que é chamado a responder pelos atos à sociedade ou à opinião pública” (ASHLEY, 2002, p. 6). Até o século XIX, a RSC foi função da empresa sem prerrogativa do Estado.

Posteriormente, após a independência dos Estados Unidos, foi marcada por legislações, permitindo a condução dos negócios privados (ASHLEY, 2005).

No Brasil, o surgimento da função social das empresas ocorreu por meio da criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresa (ADCE), na década de 1970 e pela diminuição do Estado do Bem-Estar Social. De acordo com Ashley (2002), a ADCE marcou de forma relevante a dinâmica social da empresa, especialmente no Brasil, com o entendimento de que o compromisso social da empresa deve ser inserido nas agendas organizacionais, buscando a conscientização dos empresários em relação às suas responsabilidades sociais.

Nesse sentido, as empresas podem e devem, por meio de acordos voluntários, comprometerem-se a realizar programas para melhorar seu desempenho social e ambiental marcando sua atuação responsável perante a sociedade.

Segundo Tinoco (2001), a França foi o primeiro país a elaborar e divulgar o Balanço Social (BS), tendo o objetivo de informar o clima social na empresa, sendo que foram excluídos os fatos econômicos dos fatos sociais, apresentando somente a evolução dos funcionários com relação ao desempenho da empresa.

Um relevante conceito de RSC foi lançado no Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento (CEM), em 1998, na Holanda. Segundo Reis (2009), essa RSC visa o comprometimento dos empresários para contribuir com desenvolvimento econômico, a qualidade de vida dos colaboradores, da comunidade local e da sociedade de uma maneira geral, com transparência e um comportamento ético.

Em 2001, na conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), surgiu o *Social Responsibility*, em que ficaram estabelecidas obrigações e questões relativas à RSC como: obrigações para o desenvolvimento; respeito aos direitos humanos; obrigações sociopolíticas; proteção do consumidor; normas de governança corporativa; ética na administração.

Estigara (2009), cita como pilares da RSC a promoção do desenvolvimento; o respeito aos direitos humanos; a proteção dos consumidores; a proteção do meio ambiente; a ética na administração e governança corporativa; e a democracia e participação sociopolítica.

Ainda Estigara *et al.* (2009) afirmam que a RSC deve ser norteadas com ações que visem à qualidade de vida da sociedade, devido a sua interação entre as partes interessadas com os *stakeholders*, buscando sempre satisfazer os acionistas,

funcionários, prestadores de serviços, consumidores, governo e comunidade e não pode ser confundida como filantropia, pois vai muito, além disso.

A Figura 1 apresenta as principais diferenças entre filantropia e Responsabilidade Social (COSTA, 2017).

Figura 1 - Diferença entre Filantropia e Responsabilidade Social



Fonte: Costa (2007, p. 17).

Conforme mostra a Figura 1, há, ainda, divergência no entendimento e compreensão entre os termos Filantropia e Responsabilidade, pois muitas pessoas utilizam equivocadamente o termo Filantropia como sinônimo de responsabilidade social. A filantropia é citada como investimento nas organizações possui ações pontuais periódicas como campanhas de arrecadação de bens e alimentos, como doação de ordem material e/ou financeira (ROTHGIESSER, 2004).

Algumas definições são apresentadas entre cidadania empresarial ou Corporativa, Filantropia Corporativa e Filantropia Corporativa Estratégica, sendo importante demonstrar as principais características e diferença entre os três conceitos de Responsabilidade Social, RSC e Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Para Davis (1973), o termo Cidadania Empresarial já não era novo na década de 1970, mas somente ganhou relevância na década de 1980, com a interação das relações entre as empresas e a sociedade, e colocado em prática pelos gestores, mas somente nos anos seguintes foi que surgiram as primeiras investigações relacionadas

com à Cidadania Corporativa (CC), pois a temática é de interesse da academia e recente (MATTEN; CRANE, 2005).

Os processos organizacionais são adaptados pela empresa com relação às suas responsabilidades sociais por meio da Cidadania Empresarial (MAIGNAN, FERRELL; HULT, 1999).

Na linha de raciocínio de Maignan, Ferrell e Hult (1999), a RSE investiga questões morais, de gestão e sociológicas, mas a CC possui o nível restrito de atividades desenvolvidas pela organização em atender as solicitações sociais concretas.

O conceito de CC está relacionado com a noção de cidadania, com um sentimento de pertencer a uma comunidade (GARRIGA; MELÉ, 2004). A CC pode ser agrupada em três percepções diferentes. Na primeira visão, ela é limitada somente às doações para a comunidade, ou seja, próxima do conceito de filantropia, na segunda visão equivalente à de Carroll (1998) no artigo “As quatro faces da Cidadania Corporativa”, onde rebate sobre os argumentos da RSE. E na terceira percepção apresenta uma visão de CC, onde as organizações assumem um papel na sociedade, sendo que era responsabilidade dos governos (MATTEN; CRANE, 2005).

Até o início da década de 1970, a filantropia esteve relacionada a líderes empresariais ou pessoas da sociedade, por causa das doações realizadas. As doações eram feitas de forma individual, pelo empresário, e não tinham o envolvimento das empresas. Também não serviam a fins comerciais (SMITH, 1994).

No caso da filantropia empresarial pode ser considerada como uma dimensão da RSE, conforme afirma Carroll (1979 e 1999). Seguindo essa linha de raciocínio, pode ser considerada uma ação de caridade para a comunidade, sem envolvimento mais aprofundado e longo.

Quando a empresa faz contribuições para a comunidade está objetivando melhorar a qualidade de vida desta, embora a filantropia não deva ser considerada como uma responsabilidade ou um dever social, pois precisaria ir além da doação financeira ou ajuda eventual para alcançar tal patamar (SHUMARTZ; CARROL, 2003).

Segundo Godfrey (2005), a filantropia empresarial pode ser entendida como uma doação de dinheiro da organização para ações sociais ou caridade, no suporte às atividades culturais e educação; apoio a cuidados de saúde; ou para outros fins, como por exemplo, apoio a desastres catastróficos naturais.

O conceito de filantropia evolui com o passar dos anos para filantropia empresarial estratégica, sendo defendida por alguns estudos (PORTER; KRAMER, 2002; SAIIA, CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003; BRUCH; WALTER, 2005), permanecendo com a mesma linha de raciocínio do conceito inicial, acrescentado somente à palavra “estratégica”. Por sua vez, quando há RSC, há essencialmente envolvimento estratégico das organizações.

As definições de RSC sofreram alterações ao longo do tempo, devendo-se considerar alguns aspectos que apresentam maior semelhança. Na visão de Porter e Kramer (2006), existe uma relação de forma direta entre a competitividade e as práticas de RSC. Diferentes estudos têm analisado a relação entre a RSC e competitividade, incluindo-a em suas decisões estratégicas (PEREIRA, 2002; PORTER; KRAMER, 2006).

O Quadro 2, apresenta a evolução das definições de Responsabilidade Social descritas por Lopes (2015).

Quadro 2 - Definição de Responsabilidade Social

Autor/Ano	Definição
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 econômicos e técnicos das empresas.
McGuire (1963)	A ideia de responsabilidades sociais supõe que a corporação não tem apenas obrigações econômicas e legais, mas também certas responsabilidades com a sociedade que se estendem além dessas obrigações. A empresa deve assumir interesse na política, no bem-estar da comunidade, na educação, na "felicidade" dos seus empregados, e de facto, em todo o mundo social.
Friedman (1970)	A Responsabilidade Social Empresarial das empresas é aumentar os lucros.
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.
Sethi (1975)	Implica promover o comportamento da empresa até um nível onde seja congruente com as normas sociais, os valores e as suas expectativas de desempenho.
Fitch (1976)	É definida como uma séria tentativa de resolver problemas sociais causados inteira ou parcialmente pela organização.
Carroll (1979)	Engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações num determinado período de tempo.
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.
Drucker (1984)	É "domar o dragão", ou seja, tornar um problema social numa oportunidade e benefício econômico, em capacidade produtiva, em competências humanas, em trabalhos bem pagos e em saúde.

Epstein (1987)	Diz respeito, principalmente, à obtenção de resultados através de decisões organizacionais que dizem respeito a questões específicas (com algum padrão normativo) que produzem benefícios em vez de efeitos adversos sobre os <i>stakeholders</i> da empresa.
Preston (1988)	É o impacto do comportamento empresarial na sociedade.
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.
Carroll (1991)	A empresa socialmente responsável procura ter lucro, obedecer à lei, ser ética e ser uma boa cidadã empresarial.
Frederick (1994)	Impõe às empresas a obrigação de melhorar as questões sociais e essa obrigação está patente em todas as fases de operações das organizações.
Husted (2000)	É a capacidade de a empresa conhecer e exceder as expectativas dos <i>stakeholders</i> em relação aos temas sociais; uma peça fundamental desta capacidade é o ajuste entre os temas sociais e a sua correspondência com as estruturas e as estratégias.
Comissão Europeia (2001)	É a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas.
AccountAbility (2003)	Diz respeito ao por que, quando e onde os negócios gerem ativamente os objetivos e resultados sociais, ambientais e económicos como parte da sua estratégia de negócios, atividades e desempenho.
Smith (2003)	Refere-se às obrigações que a empresa tem com a sociedade ou, mais especificamente, com os <i>stakeholders</i> da empresa (aqueles que são afetados pelas suas políticas e práticas).
Maignan e Ferrell (2004)	É o dever (motivado por argumentos instrumentais e morais) de atender ou exceder as normas dos <i>stakeholders</i> que orientam comportamentos organizacionais desejáveis.
Waddock e Bodwell (2004)	É a forma em que as práticas operacionais da empresa (políticas, processos e procedimentos) afetam os <i>stakeholders</i> e o meio ambiente.
Kotler e Lee (2005)	Um compromisso para melhorar o bem-estar da sociedade através de práticas comerciais discricionárias com a contribuição de recursos corporativos.
Economist (2005)	É a arte de fazer bem, fazendo o bem.
Comissão Europeia (2006)	É um conceito no qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com os <i>stakeholders</i> numa base voluntária. Diz respeito ao que as empresas decidem fazer para além das exigências mínimas legais e obrigações decorrentes de acordos coletivos, a fim de atender às necessidades da sociedade.
Barnett (2007)	É uma fotografia do desempenho social geral da empresa num ponto específico do tempo- um sumário da postura social agregada da empresa.
Cochran (2007)	É o reconhecimento que as empresas têm obrigações éticas e que também elas devem responder pragmaticamente às pressões sociais.
Campbell (2007)	As empresas são socialmente responsáveis se agirem de duas formas: primeiro não devem fazer nada conscientemente que lese os seus <i>stakeholders</i> ; segundo, se as empresas prejudicarem os <i>stakeholders</i> , devem retificar esses danos.
Matten e Monn (2008)	RSE é constituída por políticas claramente articuladas e comunicadas assim como as práticas das organizações que refletem a responsabilidade do negócio num sentido mais amplo de bem-estar social.
NP 4469-1 (2008)	Responsabilidade de uma organização pelos impactes das suas decisões, atividades e produtos na sociedade e no ambiente, através de um comportamento ético e transparente que: (I) seja consistente com o DS e o bem-estar da sociedade; (II) tenha em conta as expectativas das partes interessadas; (III) esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com normas de conduta internacionais e (IV) esteja integrado em toda a organização.

Turker (2009b)	São os comportamentos corporativos que visam afetar positivamente os <i>stakeholders</i> e que vão além do seu interesse económico.
Yang e Rivers (2009)	É a abordagem estratégica de uma empresa e as suas iniciativas em relação aos seus <i>stakeholders</i> .
Argandoña e Hoivik (2009)	É o resultado, implícito ou explícito, da reflexão sobre a natureza da empresa, o seu papel na sociedade e as suas relações com os <i>stakeholders</i> internos e externos.
World Business Council for Sustainable Development (2006) citado em TSOI (2010)	É um compromisso assumido por empresas que contribuem para um desenvolvimento económico sustentável trabalhando em conjunto com os seus empregados, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para aumentar a sua qualidade de vida.
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 <i>stakeholders</i> ; 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.
Maon, Lindgreen e Swaen (2010)	É um constructo orientado para os <i>stakeholders</i> que se centra nos compromissos voluntários de uma organização; que se estendem dentro e além dos seus limites; e que são movidos pela aceitação. É reconhecimento por parte da organização das suas responsabilidades morais sobre os impactos das suas atividades e processos na sociedade.
Ramachandran (2011)	É o comportamento da empresa que não é mandatado pela lei e é desenhado para beneficiar um ou mais <i>stakeholders</i> sociais.
Comissão Europeia (2011)	A responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade.
Carroll (2015)	Responsabilidade Social Corporativa é entendido como incluindo motivações (responsabilidade), ações (responsividade) e resultados (desempenho), e alcança outros termos inter-relacionados, como ética empresarial, cidadania corporativa, sustentabilidade empresarial, gestão para <i>stakeholders</i> e criação e valor compartilhado.
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).

Ge e Zhao (2017) afirmam que a RSC é um fator importante na competitividade das empresas, sendo assim, as suas atividades de RSC afetam o crescimento, a sobrevivência e a rentabilidade dos negócios.

Na presente pesquisa são considerados os modelos de RSC de Carroll (1991), Wood (1991) e de Porter e Kramer (2006), associados aos 17 ODS (ONU, 2015), conferindo a esta tese um carácter contemporâneo de realinhamento da RSC às necessidades dos *stakeholders*. Assim, RSC é aqui entendida como um processo de interação onde os participantes integram as preocupações econômicas, sociais,

ambientais e legais entre as partes interessadas e que exige reconhecer os múltiplos interesses dos *stakeholders* inseridos nesse processo, incluindo as empresas, seus proprietários (acionistas), trabalhadores, fornecedores, comunidades locais, concorrentes, outras instituições locais e o Estado, meio ambiente, dentre outras.

2.1.1 Modelos de RSC

Considerando-se ter encontrado diferentes conceitos e definições sobre RSC, buscou-se verificar a existência de modelos de RSC. A seguir são apresentados os modelos mais citados na literatura: o de Carroll (1979, 1991, 1999); o de Wood (1991), e de Porter e Kramer (2006), os quais são abordados a seguir.

2.1.1.1 Modelo de Carroll

A construção dos modelos de RSC partiu das propostas de Carroll (1979, 1991, 1999), tendo sequência em Wood (1991), em Carroll e Shabana (2010), e em Walter (2014). O primeiro modelo conceitual proposto por Archie Carroll (1979) é referente ao desempenho social empresarial. A proposta foi definida sobre as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade possui em relação às organizações.

Segundo Carroll (1979), as responsabilidades econômicas e legais são obrigatórias e as responsabilidades discricionárias são as esperadas. Nesse sentido, as responsabilidades ético-filantrópicas são as desejadas (CARROLL; SHABANA, 2010). As responsabilidades clássicas refletem uma nova relação entre a empresa e a sociedade.

Para Carroll (1979, p.500), “A primeira mais importante responsabilidade social da atividade empresarial e econômica por natureza... é a unidade básica da sociedade”. A responsabilidade econômica é uma atividade importante e essencial nas empresas, sendo responsável por dar retorno aos investimentos dos proprietários e aos acionistas; por produzir bens e serviços; gerar empregos e pagar bens aos funcionários; promovendo a investigação e seu desenvolvimento; ou lançamento de novos produtos ou serviços.

Ainda em Carroll (1979, p. 500), a responsabilidade legal representa que a sociedade espera nos negócios obedecendo às leis, sendo como: “joguem de acordo

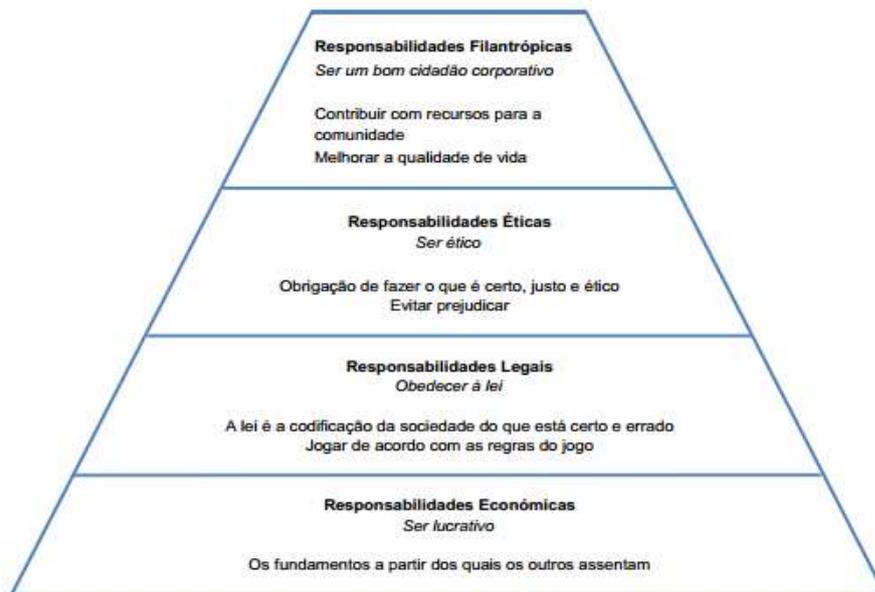
com as regras do jogo”. Pode se dizer que ela representa o controle da sociedade com relação ao crescimento das empresas no cumprimento das obrigações legais. Mas para Jamali (2008), afirma que a responsabilidade legal é regulamentação e por natureza reativa, deixando pouco para ser proativa.

A responsabilidade ética pode ser representada pelo comportamento organizacional e as normas éticas, ou por meio de códigos de conduta e os valores, ressaltando a parte moral, ou seja, o que é certo, justo e leal.

Ficando por último, a responsabilidade discricionária, onde estão inclusas as ações filantrópicas, que podem ser consideradas voluntárias e de arbítrio individual dos gestores, sendo que as ações discricionárias são as que os gestores decidem realizar, como resposta à sociedade. A responsabilidade discricionária visa à qualidade de vida das populações, e ao ensejo das necessidades da sociedade.

Com a evolução do Modelo de Carroll (1979), foi elaborada a construção e validação teórica com introdução de novas variáveis, inclusive com modelos independentes em Carroll (1991), com a Pirâmide da RSC (1991), conforme apresenta a Figura 2.

Figura 2 - Pirâmide da RSC



Fonte: Carroll (1991, p. 42).

Schwartz e Carroll (2003) trouxeram uma abordagem procurando ultrapassar as limitações do modelo de pirâmide, ou seja, sugerindo um modelo de três Dimensões da RSC. O novo modelo foi denominado de *Three Domain Approach*

sendo representado como diagrama de Venn, baseado nas dimensões centrais da RSC: econômica, legal e ética.

Figura 3 – Modelo de três dimensões da RSC



Fonte: Adaptado Schwartz e Carroll (2003, p. 509)

Conforme apresenta a Figura 3, o diagrama de Venn foi uma versão ampliada em sete categorias intituladas: puramente econômica; puramente legal; puramente ética; econômico-ética; econômico-legal; legal-ética e econômico-legal-ética.

As ações socialmente responsáveis praticadas pelas empresas são classificadas em mais de uma das dimensões. A dimensão filantrópica estaria subjacente às dimensões econômica e ética dependendo da motivação da empresa.

Uma nova perspectiva de RSC foi apresentada por Schwartz e Carroll (2003), com uma tentativa de integração de novos conceitos e filosofias que são agregadas a esse campo de atuação das empresas. Em 2010, Carroll e Shabana apresentaram um modelo para integrar as versões éticas e para que os benefícios que decorrem de ações de RSC sejam organizados em cada dimensão.

Segundo Carroll e Shabana (2010, p. 92), os motivos da RSC estratégica são “[...] os benefícios econômicos e financeiros aos negócios trazidos pelo engajamento às atividades e iniciativas de RSC”. Os principais benefícios da RSC são de redução do custo e risco, vantagem competitiva, o desenvolvimento da reputação e legitimidade, a busca de resultados positivos por meio da criação de valor sinérgico e ações de cunho ético e filantrópico.

2.1.2.2 Modelo Wood

O modelo Wood é uma avaliação de desempenho empresarial utilizado na RSC, apresentado em 1991, como um único modelo de investigação para auxiliar na visualização das dimensões e dos relacionamentos como uma organização responsável.

A autora apresenta os princípios de RSC com base na literatura existente para justificar cada um dos princípios, sendo eles: Princípios de legitimidade; Princípio da Responsabilidade Pública; e Princípio do Poder da Gestão Discricionária. O modelo proposto por Wood (1991), visa facilitar as dimensões e os relacionamentos da empresa socialmente responsável, conforme apresenta o Quadro 3.

Quadro 3 – Modelo de Desempenho Social Empresarial

Princípios de Responsabilidades Sociais Empresariais	Processos de Responsividade Social Empresarial	Resultados do Comportamento Social Empresarial
<ul style="list-style-type: none"> • Princípio Institucional: Legitimidade • Princípio Organizacional: Responsabilidade Pública • Princípio Individual: Gestão Discricionária 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação Ambiental • Gestão dos <i>Stakeholders</i> • Gestão das Questões Sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Impactos Sociais • Programas Sociais • Políticas Sociais

Fonte: Wood (1991, p. 694).

Nos princípios da RSC são apresentados os modelos de desempenho social empresarial, sendo que o primeiro visa identificar os princípios que motivam as ações da organização e são classificados em três níveis: Institucional; organizacional e discricionária; sendo que somente através da motivação para a realização das ações que poderá ocorrer o princípio da legitimidade, gerando a responsabilidade pública de acordo como as escolhas individuais dos gestores e de suas preferências.

O **princípio da legitimidade** significa que a empresa possui a legitimidade e a autorização que a sociedade oferece para que ela possa operar e realizar os seus negócios.

O **princípio da reponsabilidade pública** limita aos deveres das organizações aos problemas sociais que podem estar relacionados com as atividades primárias e secundárias, tendo como objetivo limitar as opções de RSC.

O **princípio da gestão discricionária** surgiu das dimensões de Carroll (1991), onde os gestores são tomadores nas decisões discricionárias das organizações.

De acordo com Wood (1991), o modelo de Desempenho Social Empresarial, demonstra a capacidade da empresa para responder às pressões sociais, considerando os fatores complementares no componente normativo e motivacional da responsabilidade social. O modelo de desempenho social é o resultado do comportamento dos impactos observáveis, programas, políticas e ações de RSC realizadas pelas organizações.

Os impactos sociais devem ser identificados independentes do processo e das motivações do comportamento, sendo que são resultados do comportamento social, pois as organizações produzem impactos negativos e positivos e devem ser avaliados. Os programas sociais consistem no investimento dos recursos em ações sociais para atingir os objetivos, mas talvez os programas não sejam focados nas estratégias, o que pode representar um problema de descontinuidade das ações socialmente responsáveis (PORTER; KRAMER, 2002).

2.1.2.3 Modelo de Porter e Kramer

Seguindo a linha da corrente estratégica, Porter (1980) apresenta um modelo estratégico que induz a vantagem competitiva, por meio de ações ofensivas e defensivas para a indústria enfrentar com sucesso as forças competitivas e obter retorno sobre os investimentos. Porter e Kramer (1999) fizeram um alerta sobre a necessidade de se pensar em filantropia dentro do contexto estratégico.

A temática sobre estratégia é indiscutivelmente um componente importante nas organizações, desempenhando um papel de ligação entre os *stakeholders* e sua cooperação (MINOJA, 2012).

Segundo Porter (1996), Husted (2003), Branco e Rodrigues (2006), Aguinis e Glavas (2012) e Husted, Allen e Kock (2015), as empresas buscam iniciativas socialmente responsáveis por fatores estratégicos, ou seja, porque esperam ter algum benefício como recompensa. Husted e Salazar (2006) alertam que é mais vantajoso para a empresa agir estrategicamente do que por pressões da sociedade. Porter e

Kramer (2006) abordam que a RSC estratégica faz com que a empresa traga benefícios para os negócios e reduz seus impactos negativos.

Em 2002, surgiu o primeiro modelo de RSC estratégica de Porter e Kramer, quando os autores confirmaram que os interesses sociais e econômicos podem ser integrados e não conflitantes. Os investimentos econômicos podem trazer retornos sociais e vice-versa, por meio de projetos empresariais que maximizem o retorno social e financeiro, contribuindo para uma sociedade melhor.

Porter e Kramer (2006) abordam que a interdependência entre negócios e sociedade deve ser analisada com as mesmas ferramentas utilizadas para analisar a posição competitiva e, assim, desenvolver a estratégia. Os autores ressignificaram termo filantropia, apresentando uma nova perspectiva para a RSC, propondo a identificação dos pontos de inserção, escolha de questões sociais a apoiar, criação de uma agenda social corporativa, integração das práticas de dentro para fora e de fora para dentro e, por último, a criação da dimensão social como proposta de valor compartilhado.

O conceito de Criação de Valor Compartilhado (CVC), publicado por Porter e Kramer em 2011, consiste na definição de políticas e práticas operacionais para aumentar a competitividade da empresa e, ao mesmo tempo, melhorar as condições econômicas e sociais da comunidade onde atua. Porter e Kramer (2011, p. 66) afirmam que “a CVC se concentra na identificação e ampliação do progresso social e econômico”.

Os autores citados afirmam que a CVC é uma nova forma de atingir o sucesso econômico e não somente filantropia, responsabilidade social ou sustentabilidade, ou seja, o seu foco é na sociedade, sendo que a empresa busca uma interação com a comunidade visando ganhar competitividade. Nesse sentido a empresa pode criar valor econômico criando valor social (PORTER; KRAMER, 2011).

Os autores apresentam uma nova concepção dos produtos e dos mercados, com uma redefinição da produtividade na cadeia de valor e na promoção do desenvolvimento local, conforme apresenta no Quadro 4.

Quadro 4 - Diferença entre Valor compartilhado e Responsabilidade Social Empresarial

RSE Responsabilidade Social Empresarial	CVC Criação de Valor Compartilhado
Valor: fazer o bem	Valor: Benefícios econômicos e sociais em relação aos custos
Cidadania, filantropia, sustentabilidade	Criação de valor conjunta entre empresa e sociedade
Opcional ou em resposta às pressões	Integral para competir
Agenda determinada por obrigações eternas ou preferenciais pessoais	Agenda é específica da empresa e gerada internamente
Impacto limitado pela “Pegada da Empresa” e pelo <i>budget</i> alocado a SER	Realinhar o orçamento global da empresa
Exemplo: comércio justo	Exemplo: mudar o processo de compras para aumentar a qualidade e o rendimento

Fonte: Porter e Kramer (2011).

Há críticas à terminologia CVC, em que alguns defendem que não se deve abandonar a RSC, pois esse conceito está inserido nas ações de RSC desenvolvidas pelas empresas, que cooperam com os *stakeholders* e que a CVC possui muitas virtudes, mas sem a RSC não consegue abordar os temas de direitos humanos ou da corrupção (ELKINGTON, 2012).

RSC possui uma abordagem instrumental em que suas práticas podem gerar benefícios para as organizações e para a sociedade, por meio das oportunidades e a minimização de impactos sociais e éticos (DONALDSON; PRESTON, 1995; GARRIGA; MELÉ, 2004; KREITLON, 2004; PORTER; KRAMER, 2006; AGUINIS E GLAVAS, 2012; HUSTED; ALLEN; KOCK, 2015).

A CVC pode ser entendida sob a ótica de que nem todo lucro é igual, pois o lucro que envolve os propósitos sociais ajuda a sociedade a evoluir e a empresa crescer, elevando o capitalismo. Seguindo essa linha de raciocínio Smith, Gonin e Besharov (2013), sugerem a ideia de criar “empresas sociais” para combinar os objetivos sociais e empresariais, entretanto, mas este tema não se encontra no escopo desta tese.

Feita a apresentação acerca da Teoria dos *Stakeholders*, da conceituação e dos modelos de RSC, passa-se, a partir do próximo item, a fazer a aproximação entre RSC e Desenvolvimento Sustentável, entendendo-se que foram movimentos sociais que surgiram separadamente, mas que, na atualidade, estão cada vez mais convergentes e, em alguns momentos, até mesmo sobrepostos.

Registre-se que nessa linha de raciocínio os relatórios de sustentabilidade divulgados pelas empresas são a mais completa expressão de comunicação da

empresa com seus *stakeholders*, cuja finalidade é exatamente informar como tem sido desenvolvida a RSC. Ainda, considera-se que os ODS são, além de internacionalmente estimulados pela ONU, aspectos relevantes a serem observados no contexto da RSC.

2.1.2 Relatórios de Sustentabilidade (RS)

Ribeiro, Bellen e Carvalho (2011) afirmam que a publicação de leis pode aumentar a evidenciação socioambiental e que, para que haja a sobrevivência de uma empresa, torna-se necessário identificar quem são os seus *stakeholders*, com a finalidade de que esses possam perceber como a empresa pode ser influenciada ou afetada, devendo-se considerar tais fatores no estabelecimento das estratégias empresariais.

A evidenciação ambiental ou socioambiental nos RS traz um diálogo das empresas com os *stakeholders* e tem sido utilizada como instrumento de legitimação de atividades ou projetos empresariais (GRAY; KOUHY; LAVERS, 1995; GRAY, 2001; FREEMAN *et al.* 2010; RIBEIRO, 2012; DEEGAN, 2017).

As informações constantes nesses relatórios são de caráter financeiro e não financeiro, tais como: descrições da atividade, indicadores (de produtividade, de qualidade, de projetos sociais, de projetos ambientais), efeitos de regulações e legislações setoriais, informações prospectivas, dados macroeconômicos, ações de longo prazo, entre outras. Essas informações costumam ser contextualizadas por gráficos, tabelas, figuras, sintetizando os textos descritivos (DEEGAN, 2002, 2017; ELKINGTON, 2012; GRAY, 2001; RIBEIRO, 2012; ADAMS, 2013).

Elkington (2012) menciona que a evidenciação socioambiental nos relatórios empresariais pode ocorrer de maneira voluntária, como no RI ou compulsório, como no Formulário de Referência (FR). O FR (Instrução Normativa da Comissão dos Valores Mobiliários [CVM] nº 480/2009) obriga a evidenciação de políticas socioambientais, bem como os riscos socioambientais (CVM, 2019).

Os RS visam medir, divulgar e prestar contas aos *stakeholders* internos e externos, apresentando informações referentes ao desempenho socioambiental organizacional, visando o DS, dando resposta às exigências de ética e transparência

exigidas pelo mercado. Dentre os padrões internacionais desses relatórios, destaca-se o modelo de relatório do GRI, amplamente utilizado e reconhecido internacionalmente.

2.1.2.1 Global Reporting Initiative (GRI)

Um dos modelos de relatório de RSC e sustentabilidade é o da *Global Reporting Initiative* (GRI) que, atualmente, está em sua quarta geração (G4). Esse modelo de relatório permite divulgar informações sobre as empresas em um determinado período, relacionado aspectos sociais, ambientais e econômicas (UBQ, 2015).

A GRI foi fundada em 1997, como resultado da ação conjunta da CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies - Coalizão por Economias Ambientalmente Responsáveis) e do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) (GRI, 2019).

A GRI é uma organização sediada em Amsterdã, que promove a prática de medir e divulgar o desempenho das organizações nas dimensões da sustentabilidade ambiental, social e econômica e na prestação de contas à sociedade.

Considerando a transparência em relação às atividades organizacionais e de interesse de todos os públicos de relacionamento das empresas, a GRI conta com uma grande rede de colaboradores e especialistas pertencentes a todos os grupos de *stakeholders*, de forma a trocarem experiências práticas, que têm obtido como resultado o aprimoramento da estrutura de relatórios desse modelo. Estabeleceu como missão “fazer com que a prática de relatórios de sustentabilidade se torne padrão, fornecendo orientação e suporte para as organizações” (GRI, 2019). Os indicadores de desempenho estão divididos em três grupos, que abrangem as dimensões econômica, ambiental e social.

De acordo com Fraga (2013), o desempenho econômico da organização é referente aos impactos que eles exercem em nível local, nacional e global, entre os *stakeholders*, sendo que os principais impactos econômicos se referem à sociedade de uma maneira geral. Já os indicadores de desempenho social tratam de aspectos referentes a práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade do produto. Os aspectos referentes às práticas trabalhistas baseiam-se em normas internacionalmente conhecidas, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos,

da ONU, e a Declaração da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre os Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, entre outras (GRI, 2019).

Ao usar os indicadores da GRI, as organizações relatadoras divulgam seus impactos mais críticos - sejam eles positivos ou negativos - no meio ambiente, na sociedade e na economia. Eles devem gerar informações confiáveis, relevantes e padronizadas com as quais avaliam as oportunidades e riscos, e permitir uma tomada de decisão mais informada - tanto no negócio, quanto entre as partes interessadas. A sua quarta e atual versão, a G4, foi projetada para ser universalmente aplicável a todas as organizações de todos os tipos e setores, grandes e pequenos, em todo o mundo.

Registre-se que no Brasil não há legislação que obrigue a ações de RSC e divulgação de RS. Por outro lado, existem empresas que realizam ações de RSC, mas não possuem ampla cultura de formalizá-las e divulgá-las, diferentemente de outros países em que tais ações são obrigação legal.

Por sua vez, como o modelo GRI é bastante abrangente e completo, ao ser adotado pelas empresas, pode sofrer adequações no sentido de somente utilizarem e divulgarem alguns dos indicadores desse modelo, sob a ótica de que nem sempre todos os indicadores se aplicam ao tipo e porte da empresa. Este fator dificulta, inclusive, conforme mostrado em estudos de Pereira e Faria (2009), a comparação entre empresas do mesmo segmento.

Entretanto, uma vertente mais recente defende a ideia de que a organização possa fazer o relato socioambiental junto com os aspectos econômicos, surgindo assim o Relato Único, também conhecido como Relatório Único ou ainda como Relato Integrado, denominação esta que tem sido mais utilizada pelas empresas.

2.1.2.2 Relato Integrado (RI)

Na busca de desenvolver sistemas de relatórios e de tomada de decisão capazes de responder aos desafios de sustentabilidade que se apresentam neste início de século XXI, o Príncipe de Gales (The Prince of Wales), lançou em 2004, o Projeto do Príncipe de Gales para a Sustentabilidade (The Prince's Accounting for Sustainability Project – A4S).

Segundo Carvalho e Kassai (2014), o projeto A4S visa trabalhar com empresas, investidores, governos, a classe contábil, acadêmicos e a sociedade civil, procurando

construir um consenso internacional para que se tenha uma estrutura integrada de relatórios corporativos, com as diretrizes e ferramentas básicas para incluir sustentabilidade nos processos de tomada de decisão.

O Príncipe de Gales, em 2009, iniciou um movimento internacional para integrar os relatórios corporativos. Esse movimento resultou na criação do Conselho Internacional de Relato Integrado International Integrated Reporting Council (IIRC), que foi anunciado em 2010, pelo *The Prince's Accounting for Sustainability Project* (A4S), em conjunto com a GRI.

O IIRC é um grupo pluridisciplinar e multinacional que reúne representantes da sociedade civil, dos setores empresarial, de contabilidade, de investimentos em ações, de regulação, ONGs, OIGs (organizações intergovernamentais) e normatizadores. A primeira reunião oficial do IIRC foi realizada em Londres. O Brasil foi representado pelos brasileiros: Nelson Carvalho (FEA/USP), Roberto Pedote (Natura) e Maria Helena Santana (na época presidente da CVM e do Comitê Executivo da IOSCO – International Organization of Securities Commissions) (CARVALHO; KASSAI, 2014).

No Brasil foi criada uma comissão denominada de Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado, coordenada por Vania Borgerth, com objetivo de desenvolver um plano de implementação do Relato Integrado no País. (CARVALHO; KASSAI, 2014).

O objetivo principal do Relato Integrado é explicar aos provedores de capital financeiro como a organização gera valor ao longo do tempo; beneficia também a todos os interessados na informação, incluindo empregados, clientes, fornecedores, parceiros comerciais, comunidades locais, legisladores, reguladores e formuladores de políticas (IIRC, 2014, p.4).

O RI é um relatório corporativo, voluntário, conciso, referente à estratégia e à governança, que apresenta o desempenho e as perspectivas da empresa levando à geração de valor, sendo demonstrado por meio da junção dos relatórios financeiros, informações não financeiras e de sustentabilidade (ALMEIDA; NEUMANN; SANCHES, 2018). O objetivo do RI é demonstrar aos seus *stakeholders*, qual geração de valor está sendo criada no curto, médio e ao longo do tempo (RIBEIRO, 2012; ADAMS, 2013; IIRC, 2014).

A missão do IIRC é instituir como norma, nos setores públicos e privados, o relatório e pensamento integrado nas práticas usuais das empresas (IIRC, 2014). E

sua visão é alinhar a alocação do capital e o comportamento empresarial para objetivos mais amplos de estabilidade financeira e o DS do ciclo de relatórios e pensamento integrados (IIRC, 2015).

Na estrutura do RI são apresentados como capitais: Capital Financeiro; Capital Manufaturado; Capital Intelectual; Capital Humano; Capital Social e de Relacionamento, conforme apresenta o Quadro 5.

Quadro 5 – Os Tipos de Capital na Estrutura do Relato Integrado

Capitais	Aspectos
Financeiro	Conjunto de recursos que está disponível para ser utilizado na Produção e Bens ou serviços. Representa os investimentos ou ativos operacionais necessários para a realização da atividade operacional.
Manufaturado	Objetos físicos manufaturados (prédios, equipamentos e infraestrutura). Representa os bens tangíveis da firma.
Intelectual	Intangíveis organizacionais baseado em Conhecimento sendo de propriedade intelectual (patentes, direito autorais etc.). Representa a base de conhecimento em posse da empresa e a capacidade de sua estrutura organizacional em saber mantê-lo e expandi-lo.
Humano	Competências, habilidades e experiências das pessoas e motivacionais. Representa o conjunto de competências, capacidades, experiências e motivações dos colaboradores para buscar melhorias contínuas na atividade operacional.
Natural	Todos os recursos ambientais renováveis e não renováveis e processos ambientais. Representa o conjunto recursos da natureza de posse da empresa ou pelos bens difusos sob sua responsabilidade e que mantém a perenidade de todos os demais tipos de capital.
Social e de Relacionamento	Instituições e relacionamentos entre as partes interessadas e outras redes. O relacionamento abrange todas as instituições e relações estabelecidas com os <i>stakeholders</i> , visando à ética e transparência e pelo sentimento de bem-estar coletivo e individual, inclusive para com gerações futura.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No RI não se exige que sejam adotadas todas as categorias dos capitais nele mencionadas. As principais razões para incluir os capitais no *framework* são para que sirvam: “como parte da sustentação teórica do conceito da geração de valor; como diretriz para assegurar que as organizações levem em conta todas as formas de capital utilizadas ou afetadas por elas” (IIRC, 2014c, p.12).

O processo de geração de valor na estrutura do RI abrange oito elementos de conteúdo, que estão fundamentalmente vinculados uns aos outros e não são mutuamente excludentes: Visão geral da organização e ambiente externo; Governança; Modelos de Negócios; Riscos e Oportunidades; Estratégia e Alocação de Recursos; Desempenho; Perspectiva e, por último, a base para preparação e apresentação. Os elementos de conteúdo são apresentados no formato de perguntas

e cada organização deve identificar a resposta mais adequada para o seu perfil e sua comunicação de geração de valor (IIRC, 2014).

Os conceitos fundamentais do RI são representados pela geração de valor ao longo do tempo, pelo modelo de negócios da organização e pelo capital que a organização utiliza e afeta. O valor é influenciado e gerado pelo ambiente externo e não apenas no ambiente interno da empresa, sendo por meio das relações com as partes interessadas e depende de recursos (IIRC, 2014, R10).

O RI permite que cada empresa escolha sua forma de relatar as questões propostas na estrutura, reconhecendo as diversas diferenças nas circunstâncias e cada organização e, ao mesmo tempo, permitindo grau de comparabilidade suficiente entre as organizações, para satisfazer as necessidades de informações relevantes (BUSCO *et al.*, 2013, p.12).

O presente capítulo abordou a fundamentação teórica necessária à compreensão do tema desta tese iniciado pela contextualização da Teoria dos *Stakeholders* e posteriormente foram abordados os temas e modelos de RSC: Modelos de Carroll (1999); Modelo de Wood (1991); e o Modelo de Porter e Kramer (2011), bem como os ODS (ONU, 2015), em sequência os RS, onde se tratou dos modelos mais utilizados, o relatório GRI e o RI.

Constata-se que, ante os trabalhos encontrados, não foram identificadas pesquisas que envolvam, em um só estudo, a Teoria dos *Stakeholders*, os ODS, os RS GRI e a RSC. Além disto, não foram identificadas pesquisas referentes à RS e a RSC em indústrias alimentícias conjuntamente. Assim, registre-se que a presente pesquisa visa mitigar esta lacuna identificada na literatura, tornando-se este um fator de ineditismo desta tese.

2.1.3 A RSC para o Desenvolvimento Sustentável

Para esta parte da pesquisa foi realizada uma análise bibliométrica, que envolve um grupo de técnicas que quantificam o processo da comunicação por meio da escrita (IKPAADHINDI, 1985), e uma de suas áreas mais relevantes é a análise de citações, com intuito verificar as relações entre documentos citantes e citados

escolhidos para análise, por meio da avaliação de: autor, título, origem geográfica, ano de publicação, categoria, entre outros (NEELY, 2005).

A amostra inicial nesta parte da pesquisa foi obtida por meio de buscas realizadas na base de dados *Web of Science*, onde optou-se por não estabelecer restrição de período de busca com o intuito de alcançar todos os possíveis trabalhos referentes ao tema. Logo, foi utilizado todo o alcance das bases de dados *Web of Science* (1967- 2019), o qual resultou em 28.159 trabalhos coletados. A partir desse resultado, utilizou-se o filtro “Áreas de Pesquisa” e os seguintes temas foram selecionados: “*Corporate social responsibility; Sustainable development goals; Stakeholders theory; e integrated reporting*”. Posteriormente utilizou-se, então, o filtro “Tipo de Documentos”, selecionando apenas os trabalhos que fossem artigos. Passou-se a ter, então, 9.463 textos. Por último, filtrou-se a língua para utilizar apenas artigos na língua inglesa, e resultado foi de 7.727 artigos (865 publicações em 2015; 1.072 em 2016; 1.391 em 2017; 1.836 em 2018 e no ano de 2019, foram 2.463), total utilizado durante o trabalho.

Conforme dados obtidos na análise bibliométrica, os países que mais obtiveram publicações na temática em análise foram: Estados Unidos (1.903 publicações equivalentes a 24,95%) Inglaterra (1.064 publicações equivalentes a 13,95%); Austrália (786 publicações equivalentes a 10,30%); e China (620 publicações e 8,12%). O Brasil aparece na 15^o posição, ficando com 207 publicações e 2,71% do total.

Analisando os principais periódicos em que se encontram os artigos, foi possível verificar a concentração da discussão: *Sustainability*, com 622 artigos (8,15%); *Journal of Cleaner Production*, com 289 artigos (3,78%); o *Journal of Business Ethics*, com 192 artigos (2,51%); *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, com 84 (1,10%).

A *Sustainability* (ISSN 2071-1050) é uma revista internacional interdisciplinar, revisada por pares, sobre sustentabilidade ambiental, econômica e social dos seres humanos, com o Fator de Impacto: 2.592 (2019). Já o *Journal of Cleaner Production* (ISSN: 0959-6526) é um periódico internacional, que visa incentivar a inovação e a criatividade de maneira transdisciplinar, focado nas pesquisas de produção mais limpa, ambiental, e de sustentabilidade, contribuindo com a sociedade por meio da publicação de seus artigos, possui o Fator de impacto: 6.395 (2019). O *Journal of Business Ethics* (ISSN: 0167-4544) visa à discussão das questões éticas, por

diferentes perspectivas metodológicas e disciplinares, ao examinar os aspectos morais, metodológicos e disciplinares sobre questões éticas relacionadas aos negócios que trazem algo novo ou exclusivo, com o Fator de impacto: 3.796 (2019). *A Corporate Social Responsibility And Environmental Management* (ISSN 1535-3966) é uma revista que fornece uma divulgação para as áreas de Responsabilidade Social e Ambiental, dentro do contexto do Desenvolvimento Sustentável, com interesse em desenvolver ferramentas e estudos de casos para melhorar o seu desempenho com responsabilidade, com o Fator de Impacto: 5.513 (2019).

Os autores mais citados foram: MAROUN, Warren, com 20 publicações; seguido de 13 publicações cada, dos autores BARTRAM, Jaime, e DUMAY, John; posteriormente KIM, Eun-Hee, com 11 publicações; e com 10 publicações os autores: GARCIA-SANCHEZ, Maria; HARRIS, Brandonn S.; LIU, Xinwang; METTERNICHT, Graciela; e ZHANG, Zhongxiang, seguidos por DE VILLIERS, Charl, com 9 publicações.

Analisando os principais periódicos em que os artigos foram publicados, foi possível verificar a concentração da discussão do assunto em poucos deles, onde foram analisados os termos pesquisados na *Web of Science*: (*environmental science or management or environmental studies or green sustainable science technology or business or public environmental occupational health or economics or education educational research or business finance or health care sciences services*), conforme apresenta o Quadro 6.

Quadro 6 - Recorte dos Principais Periódicos de 2014 a 2019

	Categorias	Quantidade	Percentual
1	<i>Environmental sciences</i>	2.367	25,13%
2	<i>Management</i>	1.834	19,38%
3	<i>Environmental studies</i>	1.832	19,32%
4	<i>Green sustainable science technology</i>	1.800	19,02%
5	<i>Business</i>	1.580	16,69%
6	<i>Public environmental occupational health</i>	1.198	12,66%
7	<i>Economics</i>	849	8,97%
8	<i>Education educational research</i>	812	8,58%
9	<i>Business finance</i>	593	6,26%
10	<i>Health care sciences services</i>	561	5,92%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir da base de dados *Web of Science* foi possível identificar os principais artigos citados dentre todas as referências da amostra. Com essa opção, realizou-se um recorte englobando os 8 artigos mais citados dentro da base de dados que havia sido selecionada, com o h-index 66, com a média de 6,62 e com a soma do número de citações totalizando 50.484. O Quadro 7 apresenta o resultado de tal recorte.

Quadro 7 – Recorte dos Artigos mais citados na *Web of Science*

Autores	Periódicos	Artigos	Quantidade	Média	Ano
BIGGS <i>et al.</i>	Environmental Science & Policy - ISSN: 1462-9011 – Q1 Impact Factor de 4.816 (2018) e 5.127 - 5anos	<i>Sustainable development and the water-energy-food nexus: A perspective on livelihoods</i>	181	30,2	2015
LOZANO <i>et al.</i>	Journal of Cleaner Production – Quartil Q1 - ISSN: 0959-6526 Impact Factor 6.395 e 7.051 – 5 anos	<i>A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: results from a worldwide survey</i>	180	30	2015
RAMSEY <i>et al.</i>	Value In Health - ISSN: 1098-3015 – Q 1 Impact Factor 5.037 (2018) e 6.131 – 5 anos	<i>Cost-Effectiveness Analysis Alongside Clinical Trials II-An ISPOR Good Research Practices Task Force Report</i>	177	29,5	2015
SCHAD <i>et al.</i>	Academy Of Management Annals - ISSN: 1941-6520 Impact Factor 12.287 (2018) e 18.616 – 5 anos	<i>Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward</i>	173	34,6	2016
TOUBOULIC e WALKER	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management - ISSN: 0960-0035 – Q1 Impact Factor: 5.212 (2018) e 5.704 – 5 anos	<i>Theories in sustainable supply chain management: a structured literature review</i>	168	28	2015
ROCKSTROM <i>et al.</i>	Ambio ISSN: 0044-7447 – Q1 Impact Factor: 4.103 (2018) e 4.674 – 5 anos	<i>Sustainable intensification of agriculture for human prosperity and global sustainability</i>	166	41,5	2017
LIAO, LUO e TANG	British Accounting Review – Q1 - ISSN: 0890-8389 Impact Factor: 2.984 (2018) e 3.885 – 5 anos	<i>Gender diversity, board independence, environmental committee and greenhouse gas disclosure</i>	163	27,2	2015
LE BLANC, David	Sustainable Development - ISSN: 0968-0802 – Q1 Impact Factor: 3.821 (2018) e 4,17 – 5 anos	<i>Towards Integration at Last? The Sustainable Development Goals as a Network of Targets</i>	161	26,8	2015

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Conforme apresenta o Quadro 7, foi possível diagnosticar os principais artigos citados na amostra, onde há o destaque para o trabalho “*Sustainable development and the water-energy-food nexus: A perspective on livelihoods*”, de Biggs *et al.* (2015), em que os autores apresentam uma revisão crítica das abordagens e identificam possíveis ligações entre teoria e prática de meios de vida sustentáveis e

preveem que a abordagem holística não apenas proporcionará uma contribuição significativa para o alcance das metas nacionais e regionais de desenvolvimento sustentável, mas também será eficaz para promover a equidade entre indivíduos e comunidades nas agendas de desenvolvimento local e global.

Lozano *et al.* (2018) apresentam uma revisão referente a um estudo a nível mundial sobre o compromisso e implementação do desenvolvimento sustentável, em que recomendaram para os líderes de ensino superior para se comprometer-se com a sustentabilidade de integrada às políticas e estratégias, e que fosse implementado o desenvolvimento sustentável em todo o sistema.

Já Touboulic e Walker (2016) demonstram um estudo sobre perspectivas teóricas em gestão sustentável da cadeia de suprimentos (SSCM) contribuindo para a compreensão do estado atual da pesquisa na área e seu desenvolvimento futuro. Os resultados apresentaram uma predominância da teoria baseada em recursos (RBV) e das teorias das partes interessadas e a teoria institucional.

Rockstrom *et. al* (2016) trazem um debate sobre a agricultura sustentável propondo uma intensificação da agricultura sustentável, visando um reposicionamento da agricultura mundial para impulsionar a mudança ambiental global.

Liao, Luo e Tang (2015) estudaram sobre o impacto do Conselho Corporativo nas divulgações voluntária das emissões de gases de efeito estufa GEE através de relatório de *Carbon Disclosure Project*. Foi utilizada uma amostra das 329 universidades do Reino Unido. Os resultados do estudo demonstram que os dados foram consistentes com a teoria das partes interessadas, sugerindo um conselho diversificado e independente e a de um comitê ambiental no Conselho para que possa ter um equilíbrio.

Le Branc (2015) explora em seu estudo sobre até que ponto a estrutura das propostas e metas associadas estão ligadas. A técnica de análise foi de redes, demonstrando que algumas áreas temáticas são cobertas pelos ODS, e estão bem conectadas, e em outras partes da rede são mais fracas. Foi diagnosticado no mapeamento a ausência de elos entre os objetivos em comparação ao conhecimento biofísico, social e econômico.

A temática passou pela abordagem mais ampla dos diversos temas de RSC, assumindo um caráter prático, representado pela melhoria de um modelo para direcionar a atuação do segmento em relação à importância dos *stakeholders* na adoção de RSC.

A base de sustentação desta tese está em um referencial teórico referente à Teoria dos *Stakeholders* e da RSC, em ferramentas reconhecidas como os modelos de Carroll (1999), de Wood (1991), e de Porter e Kramer (2011), bem como nos ODS, nos Relatórios de Sustentabilidade (RS) e no Relato Integrado (RI), modalidade de relatório que parece estar emergente na atualidade, uma vez que nele se inserem todos os dados da empresa, evitando-se que se façam relatórios separados.

2.2 Teoria dos *Stakeholders*

Este item aborda a origem da relação entre a Teoria dos *Stakeholders* e RSC. De acordo com Ingley e Vand der Walt (2004), a Teoria dos *Stakeholders* possui uma abordagem mais inclusiva, contemplando alguns aspectos da Teoria da Agência e da Visão Baseada em Recursos, pois consideram que a sociedade e as empresas são independentes, mas têm a obrigação de agir com responsabilidade social.

O surgimento do termo *stakeholders* no campo da Administração se deu por meio de um memorando interno do Instituto de Pesquisa de Stanford, em 1963, (FREEMAN; REED, 1983). A Teoria dos *Stakeholders* foi formulada por Edward Freeman (1984), tendo como argumento que todas as partes interessadas devem ser consideradas quando da formulação das estratégias organizacionais.

O modelo de Freeman é uma das principais literaturas acadêmicas de Administração, por ser um instrumento em torno da RSC (FASSIN; ROSSEM, 2009; FASSIN, 2010).

Em contraposição, Friedman (1970), defendia que o objetivo das organizações é maximizar o lucro e que por isso tem um único *stakeholder*, ou seja, os acionistas. Nessa linha de raciocínio, o autor aborda que o objetivo das organizações é o lucro e que organizações devem ser administradas com este único fim, o que já geraria ganhos para toda a sociedade. As ideias de Friedman não se sustentaram, haja vista a pressão que as partes interessadas exercem sobre as empresas. Assim, esta pesquisa considera os conceitos adotados por Freeman e seus seguidores.

Para iniciar a pesquisa conceitual foi realizada busca na base de dados Periódicos, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Referente a *stakeholders*, a busca possibilitou identificar diferentes definições para a palavra *stakeholders*, por vários autores, encontradas a partir do ano de 1963 até 2019, conforme sistematizado no Quadro 8.

Quadro 8 – Definição de Stakeholders

Autores	Definições
Stanford Research Institute – SRI (1963)	Todos os grupos sem os quais a empresa não pode existir.
Friedman (1970)	Todos os acionistas da empresa (todas as outras entidades são um meio para atingir um fim – a maximização do lucro).
Freeman e Reed (1983)	No sentido amplo: qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar a obtenção dos objetivos da organização ou que é afetado pela obtenção dos objetivos por parte da organização; no sentido restrito: qualquer grupo ou indivíduo de quem a organização dependa para a sua contínua sobrevivência.
Freeman (1984)	Qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca desses objetivos.
Freeman e Gilbert (1988)	São os grupos que podem afetar ou ser afetados pela organização, ou seja, aqueles com os quais a organização tem uma relação de dependência mútua. Os autores introduzem a questão da criação de valor.
Evan e Freeman (1988)	São grupos que são beneficiados ou prejudicados, cujos direitos são violados ou respeitados pelas ações da corporação.
Freeman (1994)	São todos os participantes no processo humano que criam valor para as organizações
Clarkson (1995)	Pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse numa organização e nas suas atividades passadas, presentes e futuras. Essas reivindicações, direitos ou interesses são resultado das transações ou das ações realizadas com a organização e podem ser legais, morais, individuais ou coletivas.
Donaldson e Preston (1995)	Todos os grupos que tiverem interesses legítimos na atividade corporativa da organização.
Freeman (2004, p. 229)	<i>Stakeholder</i> é “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização do propósito de uma corporação”.
GRI (2000-2006)	São organizações ou indivíduos que possam ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e/ou serviços da organização e cujas ações possam afetar significativamente a capacidade da organização de implementar as suas estratégias e os seus objetivos com sucesso.
Freeman <i>et al.</i> (2007)	Devem ser orientados para a criação e negociação de valor para a organização que deve ser sustentável ao longo do tempo.
Fassin (2009)	É qualquer indivíduo ou grupo que mantém uma participação (<i>stake</i>) na organização da mesma forma que um acionista possui ações.
Harrison, Bosse e Phillip (2010)	São todas as entidades que estão mais próximos e associados com os objetivos e operações da empresa.
Parmar <i>et al.</i> (2010)	Mantém a definição original, mas reforça a necessidade de criação de valor para os <i>stakeholders</i> e introduz uma classificação: no sentido restrito integra os grupos primários ou de definição, cujo suporte é fundamental para a viabilidade do negócio; no sentido mais amplo, inclui os grupos secundários ou instrumentais que são os que podem influenciar / afetar os primários.
Aguinis e Glavas (2012)	As empresas envolvem-se em iniciativas socialmente responsáveis motivadas por pressões institucionais, particularmente dos <i>stakeholders</i> .
Van Aaken, Splitter e Seidl (2013)	Serve para definir e identificar <i>stakeholders</i> de acordo com sua relevância para o sucesso econômico da organização
Garriga (2014)	São os grupos ou indivíduos que contribuem, substancialmente ou não, para o processo de criação de valor da empresa.
Harrison, Freeman e Abreu (2015)	Os <i>stakeholders</i> assumem múltiplos papéis com relação a uma organização, e estão interligados em um sistema de criação de valor.

Schneider e Sachs (2017)	Os <i>stakeholders</i> relacionam-se com base em interesses compartilhados, e têm capacidades coletivas de importância na estratégia.
--------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para fins desta pesquisa, estabelece-se *stakeholders* como todos os envolvidos a partir das atividades de uma organização, sendo de forma intencional, ou não.

A Teoria dos *Stakeholders*, juntamente com a ética empresarial, busca sanar e ajudar a solução de problemas mais difíceis, sendo o primeiro o de administrar pessoas de forma justa e eficiente; e o segundo de auxiliar nas ações de responsabilidades legais da empresa, bem como cumprir as obrigações de geração de lucros e ganhos de valor (ORTS; STRUDLER, 2009).

Os *stakeholders* podem ser identificados devido a sua capacidade de afetar ou serem afetados perante os objetivos da organização. Freeman (1984) aborda que as relações entre a empresa e os *stakeholders* são independentes entre si, ressaltando-se que, na investigação de Rowley (1997), este autor contestou e defendeu a ideia de que os *stakeholders* estabelecem relações entre si. Com o tempo, os *stakeholders* tendem a desenvolver redes de relações entre si (SVENDSEN, 1998), e a empresa pode não ser o centro dessa rede, que pode ter vida própria (DOBELE *et al.*, 2014).

As abordagens de *stakeholders* são compreendidas por alguns autores de maneiras diferentes, conforme mostra o Quadro 9.

Quadro 9 – 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.
Mitchell, Agle e Wood (1997)	A cada categoria é atribuída um grupo potencial de <i>stakeholders</i> , mas que pode variar de organização para organização.
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.
Phillips (2003)	Nos normativos inclui acionistas, clientes, empregados, fornecedores e comunidade local. Nos derivados inclui a concorrência, os ativistas, os terroristas, os chantagistas e os ladrões.

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 mesmas 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.
Parmar <i>et al.</i> (2010)	Os primários (ou de definição) são os empregados, fornecedores, clientes, comunidade e acionistas; os secundários são: mídia, governo, concorrentes, defesa do consumidor e grupos de interesses especiais.
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.
Garriga (2014)	Clientes, colaboradores, fornecedores, investidores, financiadores e outros.
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.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No Quadro 9 pode-se observar as diferentes relações de categorias de *stakeholders*, desde 1984 até 2017. A partir desse olhar, *stakeholders* podem ser definidos como aqueles que influenciam a organização ou são influenciados por ela na busca dos seus objetivos (FREEMAN, 1984; DONALDSON; PRESTON, 1995; CLARKSON, 1995).

Carroll (1991) identifica e classifica os *stakeholders* como grupos que possuem interesse de forma direta ou indireta na organização e não atribuem nomes diferentes a cada grupo, ou seja, todas as partes interessadas.

Por sua vez, Clarkson (1995), classifica dois grupos de *stakeholders* sendo os **primários** todos aqueles que a organização não consegue sobreviver e que mantém contatos formais; e os **secundários** são os que têm contatos informais, que

influenciam ou são afetados pela organização e não são essenciais à sobrevivência da organização.

Os *stakeholders* foram compreendidos de maneiras diferentes na sua classificação, pois na percepção de Jawahar e McLaughlin (2001), foi apresentada somente uma contribuição com o enfoque descritivo do conceito, sendo classificados como: Acionistas; Credores; Consumidores; Empregados; Fornecedores; Governo; Associações Comerciais; Grupos Ambientais; Comunidade, entre outros. Na abordagem proposta por Buysse e Verbeke (2003), por meio de estudo quantitativo, que resultou na classificação de categorias de *stakeholders*, como sendo: Acionistas; Instituições Financeiras; Consumidores Internacionais, Consumidores Locais; Empregados; Concorrentes Internacionais; Concorrentes Locais; Fornecedores Internacionais; Fornecedores Locais; Agências Públicas Locais; Governo Nacional e Regional; Organizações Não Governamentais; Signatários Internacionais; e Mídia. Registre-se que nesses estudos não foi incluído o meio ambiente como uma parte interessada.

Conforme apresenta o Quadro 10, o modelo teórico de Mitchell, Agle e Wood (1997), avança na discussão e sugere que a organização dos *stakeholders* se dá pela mediação dos três atributos: **Poder**; **Legitimidade**; e **Urgência**.

Quadro 10 - Definições e a presença do Atributo

Atributos	Definição	Grupos Analógicos
Poder	Um relacionamento entre agentes em que um agente social "A" consegue que outro agente social "B" faça algo que "B" não faria (DAHL, 1957; PFEFFER, 1981; WEBER, 1947, citados por MITCHELL; AGLE; WOOD, p. 1997, p. 865).	Poder, Importância, Autoridade.
Legitimidade	Percepção generalizada ou presunção que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas, ou apropriadas dentro de um sistema social de normas, crenças e definições (SUCHMAN, 1995, p. 574, citado por MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 866).	Contrato, Direito, Legalidade, Crença.
Urgência	O grau em que a reivindicação do stakeholder demanda atenção imediata (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 867).	Presteza, Necessidade, Importância, Pressa

Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997).

As definições de poder derivam da ideia do sociólogo Weber (1947), em que o Poder é a probabilidade de um agente em um relacionamento social estar em uma posição de imposição da sua vontade, mesmo havendo resistência. O Poder refere-

se à habilidade de levar a pessoa a fazer alguma coisa que não teria que fazer se não for solicitado (GIL, 2016).

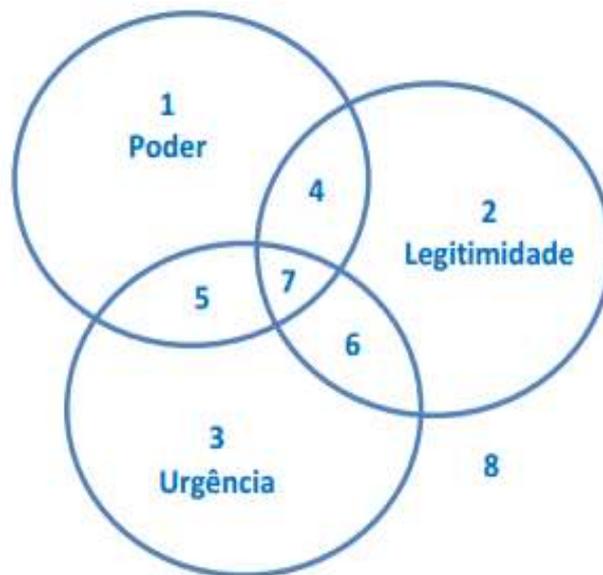
Para Boaventura *et al.* (2017), a Legitimidade refere-se às crenças e normas adotadas pela empresa, corroborando Mitchell, Agle e Wood (1997), para quem a Legitimidade é a percepção em que as ações de uma entidade são desejáveis pela sociedade por meio de normas, valores, crenças.

Mitchell, Agle e Wood (1997) explicam que a Urgência demanda atenção imediata e que só existe em duas condições: (1) sensibilidade a prazo e (2) criticidade, isto é, quando o relacionamento ou reivindicação é crítico para o *stakeholder*. A urgência está relacionada à demanda tanto na necessidade na resposta da organização, quanto na atenção imediata com os *stakeholders*.

A combinação dos três atributos de Mitchell, Agle e Wood (1997), gera sete tipos diferentes de *stakeholders*, sendo que essa combinação de atributos é denominada de *stakeholders* definitivos, latentes e expectantes.

O modelo teórico com base nos atributos cria um mapa de relações entre a empresa e seus *stakeholders* e a capacidade que possui em defender seus interesses com comportamentos conforme a sua localização, demonstrada na Figura 4.

Figura 4 - Tipologia dos *stakeholders*



Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997)

Mitchell, Agle e Wood (1997) apresentam os setes grupos de *stakeholders*, sendo eles os adormecidos, dominantes, discricionários, dependentes, definitivos, perigosos e exigentes, e criaram uma tipologia que define diferentes classificações para as categorias, baseadas em atributos, sendo uma das evoluções na Teoria dos *Stakeholders* no desenvolvimento e na percepção dos gestores quanto aos atributos: Poder, Legitimidade e Urgência, conforme apresentado no Quadro 10.

A partir desses três atributos, Mitchell, Agle e Wood (1997), criaram os sete tipos de stakeholders: latentes (1, 2 e 3); expectantes (4, 5 e 6); definitivo (7); e não-stakeholder (8), conforme são apresentadas no Quadro 11.

Quadro 11 - Características dos tipos de Stakeholders

Stakeholders	Tipo	Características	Exemplos
Latentes	Adormecido (1)	Significa que tem poder, mas não tem legitimidade e urgência, ou seja, não tem interação com a empresa.	Empregados que foram demitidos, por meio de seus sindicatos.
	Discricionário (2)	Possui legitimidade, mas não tem poder e a urgência. Os autores incluem aqui a responsabilidade social corporativa.	Entidades que recebem apoios diversos das empresas.
	Exigente (3)	Grupos de interesse que têm urgência, mas não têm poder ou legitimidade.	Pessoas isoladas que reclamem da empresa.
Expectantes	Dominante (4)	Neste grupo estão os <i>stakeholders</i> com poder e legitimidade por meio de mecanismos formais com a empresa. Requer atenção dos gestores.	Conselho Diretivo, credores importantes ou líderes da comunidade.
	Perigoso (5)	Possui o poder e urgência, mas não tem legitimidade. Podendo ser perigoso, coercivo ou violento para impor a sua vontade.	Terroristas ou grevistas.
	Dependente (6)	Esse grupo não possui o poder, mas possui legitimidade e urgência.	Comunidades afetadas pela ação da empresa.
Definitivos	Definitivo (7)	Possuem todos os atributos, e possui grande capacidade para influenciarem as decisões da empresa.	Acionistas.
	Não Stakeholder (8)	Pessoa ou entidade que não possui poder, legitimidade ou urgência, não tem importância e não é influenciada pela sua atividade.	

Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997).

Conforme apresenta o Quadro 11, os *stakeholders* latentes (1, 2 e 3) possuem somente um dos três atributos presentes, segundo a percepção dos consultados por esses autores. As três categorias enquadrar-se-iam nesse critério: O **adormecido** que tem o poder, mas não tem legitimidade ou urgência; o **discricionário** que tem a

legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa nem alega urgência, mas deve manter atenção no que diz respeito à RSC. O último é o **exigente**, em que seu atributo mais importante é a urgência, sendo que não tem poder nem legitimidade (GIL, 2016).

Os *stakeholders* expectantes (4, 5 e 6), possuem dois dos três atributos, sendo eles: o dominante, que apresenta os atributos poder e legitimidade, mas não apresenta urgência; os dependentes são os que apresentam atributos de legitimidade e urgência, mas não apresentam poder; e o último atributo, o perigoso, que apresenta os atributos poder e urgência, mas não apresenta legitimidade.

Na interseção dos três atributos encontram-se os *stakeholders* definitivos (7), sendo que os gestores precisam ter uma atenção maior, pelo fato de sua influência nas decisões organizacionais.

O modelo identificado como os não-*stakeholders* (8), não define nenhum dos atributos e não deve ser considerado como *stakeholder*, sendo até mesmo desnecessário estar incluído nessa classificação, pois a pessoa ou entidade não possui poder, legitimidade ou urgência, não tem importância e não é influenciada pela atividade.

A relação de cada *stakeholder* pode ser percebida pelo gestor por meio dos atributos de acordo com a quantidade desses atributos: (1) O poder de influenciar a empresa; (2) a legitimidade do relacionamento entre o *stakeholder* e a empresa; e (3) a urgência da reivindicação do *stakeholders* com a empresa, de acordo com a saliência.

A partir desses três atributos, e a identificações dos *stakeholders*, a organização poderá definir melhor as prioridades na gestão. Com essa combinação será determinado a **Saliência**, ou seja, a prioridade que será dada a solicitações oriundas de diferentes *stakeholders* e que competem entre si (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997 e BUNDY; SHROPSHIRE; BUCHHOLTZ, 2013).

A **Teoria da Saliência** foi proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997) e é reconhecida por suas contribuições na Teoria dos *Stakeholders*, para dar resposta a um imperativo inicial colocado por Freeman (1994), ou seja, quem são os *stakeholders* interessantes, ou seja, prioritários para a organização (OATES, 2013).

O conceito de “Saliência de *stakeholders*” surgiu, de acordo com Donaldson e Preston (1995), pela necessidade dos gestores em identificar os diferentes grupos envolvidos com a organização, determinando os interesses específicos de cada um.

Também existem *stakeholders* mais e menos importantes, de acordo com os atributos e que, portanto, devem receber distintos graus de atenção. Neste sentido, torna-se importante que a empresa estabeleça hierarquização dos *stakeholders*, a fim de definir como serão atendidas as demandas de cada um, de acordo com as estratégias estabelecidas pelos gestores (BOAVENTURA, 2017).

Uma vez identificados e classificados os *stakeholders* a organização deve conhecer suas demandas e seu poder e, a partir de então, inseri-los nos programas de RSC.

Em uma abordagem sociopolítica, Sachs e Rühli (2011) defendem a geração de valor mútuo para empresas e seus *stakeholders* por meio de ações de forma regionalizadas. Na percepção de Bridoux e Stoelhorst (2014) os *stakeholders* podem ser percebidos de modos distintos, dependendo da sua interação com as organizações.

Bonnafous-Boucher e Rendtorff (2016) afirmam haver uma relação entre a empresa e o setor público, ao mesmo tempo em que há uma aproximação com a sociedade civil, devido à complexidade dos ambientes internos e externos das organizações e, que tais relações compreendam os aspectos econômico, social, ambiental, político, cultural e jurídico, entre outros.

2.3 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS

No ano de 2015 foi divulgada pela ONU, por meio da Assembleia Geral, a resolução de número A/RES/70/1 - “Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” (ONUBR, 2018). O documento é considerado um marco para a agenda de desenvolvimento da organização, trazendo uma nova perspectiva e apresentando os ODS e suas metas para o horizonte de 2030.

Entre os anos de 2000 a 2015, a ONU trabalhou com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), compostos por oito objetivos que se pretendia terem sido alcançados até 2015: erradicação da extrema pobreza e da fome; universalidade da educação básica; igualdade entre os sexos e a valorização da mulher; redução da mortalidade infantil; melhoria da saúde das gestantes; combate ao HIV/AIDS, à malária e outras doenças; qualidade de vida e respeito ao meio ambiente; e trabalho de todos pelo desenvolvimento.

A Agenda 2030 de DS traz um plano de ação direcionado para a busca do fortalecimento da paz universal e entre os países e *stakeholders* que atuem em parceria colaborativa. A Agenda 2030 para o DS ainda prevê:

Avaliações rigorosas lideradas pelos países e baseadas em evidência e dados que tenham alta qualidade e sejam acessíveis, em tempos adequados, confiáveis e desagregados por renda, sexo, idade, raça, etnia, status migratório, deficiência e localização geográfica e outras características relevantes em contextos nacionais (item i). E ainda que elas vão ‘Demandar maior apoio para construção de capacidades em países em desenvolvimento, incluindo o fortalecimento de sistemas nacionais de dados e avaliação de programas, particularmente em países africanos, os Menos Desenvolvidos, Países Cercados por Terra e Pequenos Estados Insulares em Desenvolvimento (Item h, UN, 2015).

As metas indicam caminhos a serem trilhados e medidas a serem adotadas pelas populações para alcançá-los (ONU, 2015), os quais precisam ser planejados dentro da perspectiva de tempo dessa Agenda para a Sustentabilidade, “Transformando o nosso mundo” (ONU, 2015), que tem como propósito promover uma visão compartilhada da humanidade e um contrato social entre as lideranças globais e as pessoas em cinco pilares: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parcerias.

Os 17 ODS são desdobrados em 169 metas (objetivos específicos) integrados e indivisíveis (ONU, 2016). A Figura 5 apresenta os objetivos que guiam os esforços globais a serem perseguidos pelos Estados e pelos *stakeholders* até 2030: (1) erradicação da pobreza; (2) fome zero; (3) boa saúde e bem-estar; (4) educação de qualidade; (5) igualdade de gênero; (6) água limpa e saneamento; (7) energia limpa e acessível; (8) emprego digno e crescimento econômico; (9) indústria, inovação e infraestrutura; (10) redução das desigualdades; (11) cidades e comunidades sustentáveis; (12) consumo e produção responsáveis; (13) combate às alterações climáticas; (14) vida debaixo d’água; (15) vida sobre a terra; (16) paz, justiça e instituições fortes; e (17) parcerias em prol das metas. Trata-se de um mapa político para o DS (LE BLANC, 2015), conferindo direção e propósito (UNCTAD, 2015).

Figura 5 – Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Nações Unidas (2020).

Segundo Pogge e Sengupta (2015), os ODS são um compromisso voluntário com a comunidade internacional e que não possui sanções caso não seja alcançado, não sendo vinculantes entre si.

Para Sachs (2015), os objetivos e metas trazem contribuições para a mobilização social, como ponto de pressão para comparação entre os resultados alcançados, e na mobilização dos *stakeholders*, mas sendo necessária a criação de políticas públicas e instituições para implementação da agenda, especialmente na mensuração dos resultados.

Na percepção de Weybrecht (2017, p.85), a atuação socialmente responsável por meio dos ODS como Agenda, visa uma “linguagem comum em torno do desenvolvimento sustentável”, devendo ser utilizada por governos, ONGs e mundo empresarial.

Pogge e Sengupta (2015) fazem algumas críticas aos ODS: (I) ausência de especificação da responsabilidade e competência específica de cada ator para executá-las; (II) omissão sobre as questões estruturais na ordem institucional internacional, deixando de contribuir para o alto nível de desigualdade, como as remessas financeiras ilícitas; (III) utilização de linguagem pouco incisiva para proteção dos direitos humanos (não tratam o empoderamento de mulheres como questão de direitos humanos); e (IV) ausência de métodos objetivos para monitoramento de seu progresso.

Para Schiramade (2017), as companhias e investidores que visam aderir aos ODS, precisam seguir algumas etapas como: delimitar a extensão de suas exposições; estabelecer metas específicas para apoiar os ODS; e determinar um sistema para mensurar e relatar as colaborações para os ODS.

No Brasil, no ano de 2019, a B3 divulgou a 15ª carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), onde as publicações das respostas das empresas ao questionário de avaliação foram utilizadas como pré-requisito para participação da carteira, sendo inseridos os ODS. Esse estudo foi realizado em parceria com o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGVces), que reuniu 36 ações de 30 companhias (B3, 2020).

Em relação à primeira etapa da pesquisa da B3 foi possível identificar a integração dos aspectos relevantes de sustentabilidade nos negócios da empresa, priorizando os ODS mais relevantes para seus negócios, realizando para isso ampla análise de materialidade e tendo como critério os impactos positivos e negativos mais relevantes da atividade da empresa.

Como prioridades, apresentaram os ODS referentes aos impactos positivos e negativos. Os ODS 7 – Energia acessível e limpa (69%); ODS 8 – Promover o crescimento econômico sustentado, trabalho decente (76%); ODS 9 - Construir infraestrutura resiliente, fomentar a inovação (89%); ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis e de consumo sustentável (65%); o ODS 13 – Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima (70%).

Como não prioridade consideraram os ODS 5 - Alcance e igualdade de gênero (56%); ODS 6 – Assegurar a disponibilidade e Gestão Sustentável (65%); ODS 10 – Reduzir a desigualdade dos países (69%) ODS 14 - Conservar e usar sustentavelmente os oceanos (57%), e o ODS 17 – Fortalecer meios de implementação e revitalização a parceria global (67%).

Schiramide (2017) explica que as empresas e investidores precisam adotar algumas etapas para aderir aos ODS, sendo elas: (1) determinar a extensão e quais ODS que são mais relevantes para os negócios ou investimentos; (2) estabelecer metas específicas para apoio os ODS; (3) determinar como mensurar e relatar aos colaboradores para os ODS. Tais inventários acerca de quais ODS cada empresa adota são explicitados em seus Relatórios de Sustentabilidade.

2.4 Determinantes das práticas de RSC: Proposições Teóricas

Para definição do modelo de investigação utilizado nesta tese, apresenta-se o mapa conceitual em uma atualização e um avanço no trabalho de Lopes (2015), pois o estudo trouxe uma contribuição para o enriquecimento das teorias dos *stakeholders*

(FREEMAN, 1999; PARMAR *et al.*, 2010), da RSC a partir dos modelos teóricos da RSC de Mitchell, Agle e Wood (1997), Carroll (1979, 1991) e Schwartz e Carroll (2003) estratégica (PORTER; KRAMER, 2006, 2011).

Com base na revisão de literatura sobre a Teoria dos *Stakeholders* e da RSC e os ODS foram estabelecidas as proposições iniciais com a formulação da pergunta problema com a seguinte questão de investigação: Como a Indústria Alimentícia de Carnes e Derivados reflete a importância dos ODS e dos stakeholders em seus projetos de RSC?

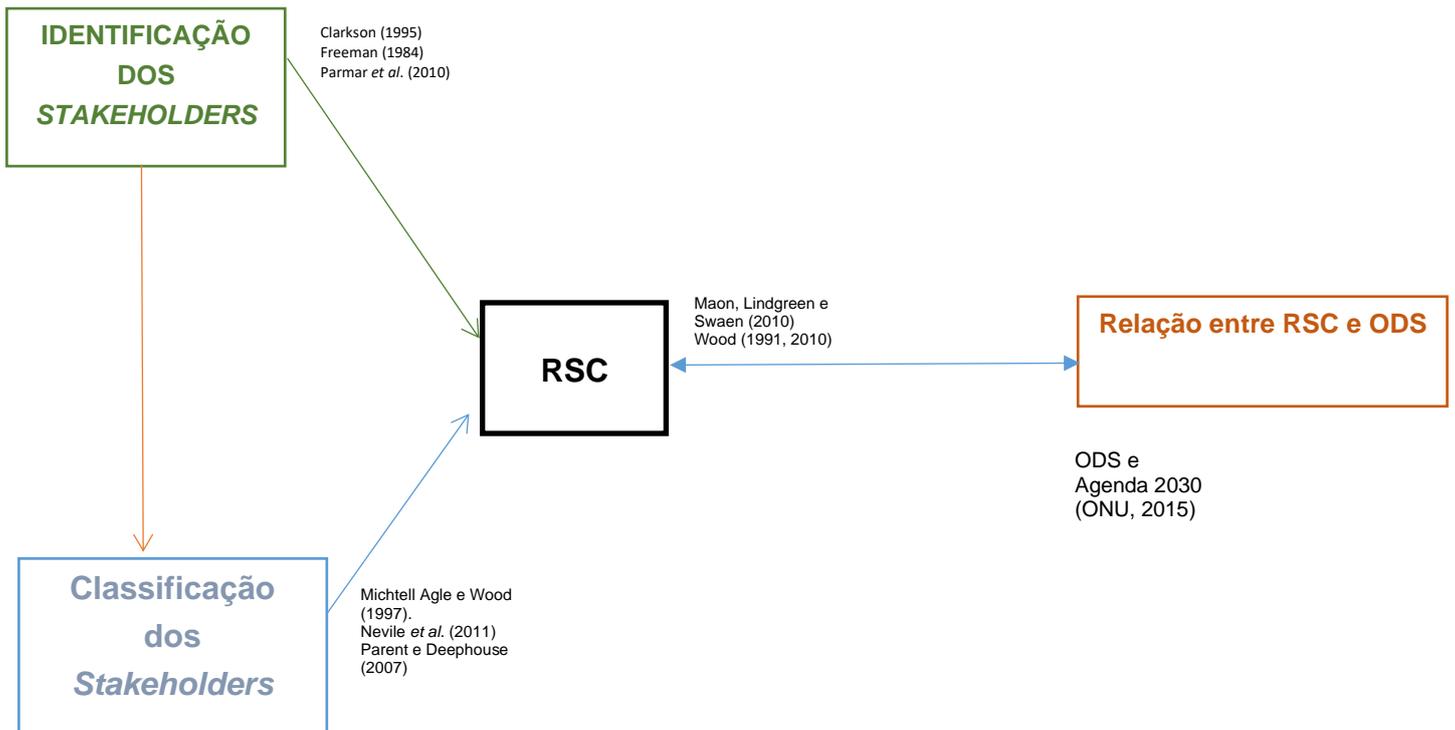
Após as reflexões e análises desenvolvidas no decorrer da pesquisa permitiu retornar às questões preliminares que foram identificadas e apresentar novas interrogações:

- a. Como são identificados e classificados os *stakeholders* da Indústria Alimentícia?
- b. Como são definidas as políticas e programas de RSC da Indústria Alimentícia são definidas? Estão alinhados com os ODS?
- c. A RSC da indústria alimentícia dá importância aos ODS, na percepção dos gestores?

O modelo proposto permite observar a importância dos *stakeholders* na RSC partindo-se do modelo de Lopes (2015), em sua tese de Doutorado com a temática de “A Importância dos *stakeholders* na Responsabilidade Social Empresarial Estratégica” do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE – IUL), do Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral:

Tais questionamentos induziram à construção de um modelo atualizado do referencial teórico, a partir dos ODS, que são representados pelo esquema apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Importância dos Stakeholders na RSC e alinhamento aos ODS



Fonte: Elaborado pela autora, a partir do modelo de Lopes (2015).

A Figura 6 apresenta o modelo de Lopes (2015), ampliado para permitir para investigar a relação entre a RSC, os ODS e os *stakeholders*.

Na identificação dos *stakeholders*, Freeman (1984), Clarkson (1995), e Parmar *et al.* (2010), levaram em consideração a identificação apresentada no Quadro 12.

Quadro 12 - Identificação dos Stakeholders

Primários	Secundários
✓ Colaboradores	✓ Mídia
✓ Fornecedores	✓ Governo
✓ Clientes	✓ Concorrente
✓ Comunidade	✓ Defesa do Consumidor
✓ Acionista	✓ Fornecedores
	✓ Grupo de interesses especiais

Fonte: Freeman (1984), Clarkson (1995), e Parmar *et al.* (2010).

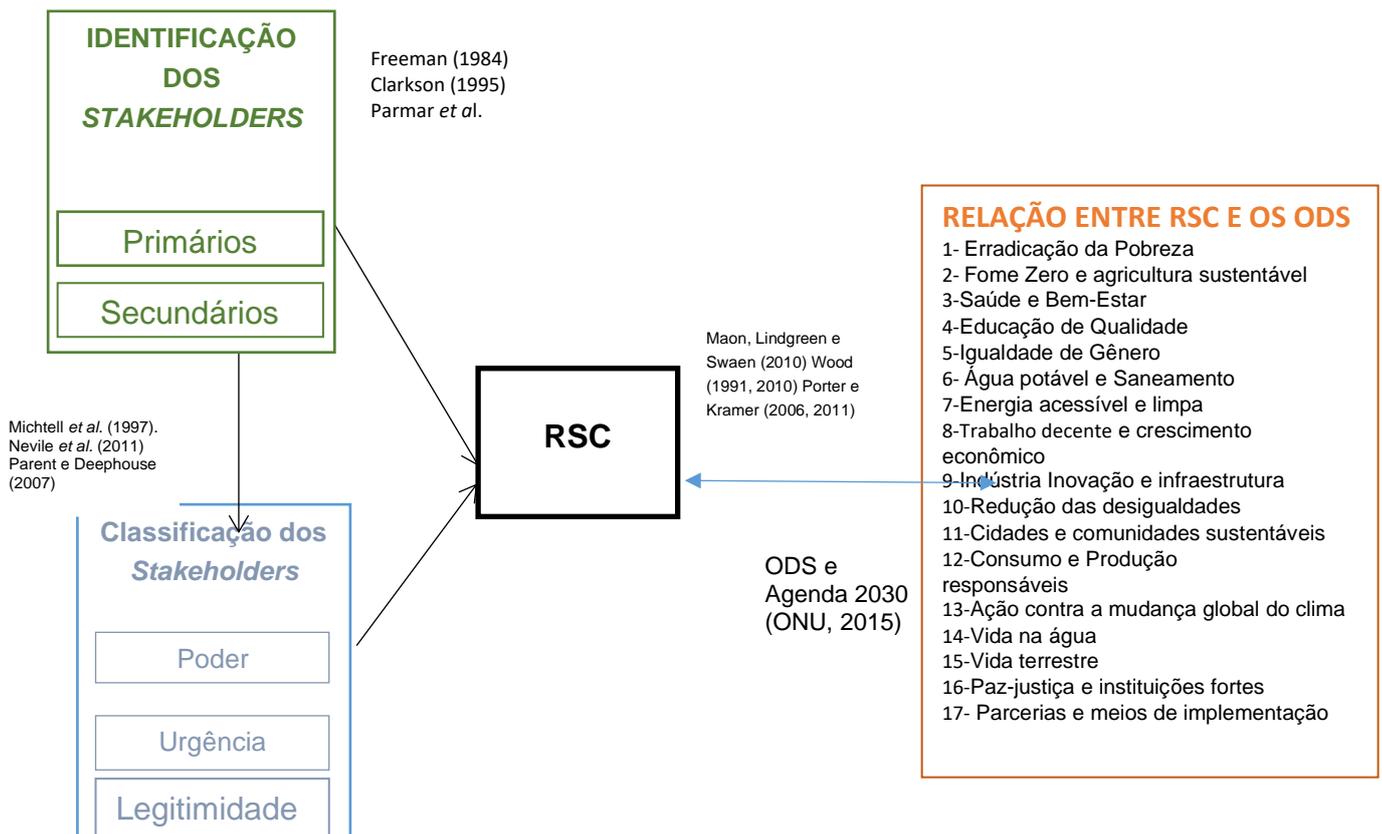
Os *stakeholders* podem ainda ser classificados de acordo com três atributos: Poder, Legitimidade e Urgência (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997) e com a contribuição da Teoria dos *Stakeholders* (OATES, 2013).

A combinação dos três atributos permite estabelecer as prioridades de gestão da relação à Saliência, ou seja, o grau de importância dada às solicitações oriundas de diferentes *stakeholders* e que competem entre si (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997 e BUNDY *et al.*, 2013).

O atributo Poder tem mais importância que a Urgência e a Legitimidade (PARENT; DEEPHOUSE, 2007). O Poder consiste na capacidade de negociação de cada *stakeholder* com a organização; a Legitimidade que é atribuída a cada um no seu relacionamento com a empresa; e a Urgência que se deve conceder a cada *stakeholder* no atendimento das suas necessidades (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

O modelo atualizado da Importância dos *stakeholders* na RSC é apresentado na Figura 7.

Figura 7- Modelo da Importância dos *Stakeholders* na RSC e relações com os ODS



Fonte: Elaborado pela autora (2020), a partir do modelo de Lopes (2015).

A Figura 7 apresenta o processo de Importância dos *stakeholders* na RSC em relação aos ODS, onde são considerados na classificação dos *stakeholders* os três atributos: Poder, Legitimidade e Urgência (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Com relação às políticas, considerou-se que a RSC é um construto orientado aos *stakeholders* e que se centra nos compromissos voluntários de uma organização, motivados pela aceitação e reconhecimento, por parte das responsabilidades morais sobre os impactos e processos na sociedade (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2010).

Outra definição de RSC, de Wood (1991 e 2010), aborda a incorporação das questões sociais aos impactos que ocorrem na organização formal ou informal, institucionalizados ou não. E que as políticas sociais nas organizações são orientadas a tomada de decisão em áreas em que os problemas se repetem e que tenham um interesse específico para a organização.

Para as dimensões da RSC, considerou a definição de Carroll (1979; 1991), definindo a RSC em quatro dimensões: econômica, legal, ética e discricionária / filantrópicas.

Outra definição foi a de Schwartz e Carroll (2003) em que afirmam que as duas últimas dimensões devem ser integradas para que não haja separação das ações filantrópicas e éticas.

Referente ao impacto da RSC nas relações com os *stakeholders* considerou-se que: o impacto na gestão das relações com os *stakeholders* pode ser avaliado pela sobrevivência e evitar custos; e por expandir o reconhecimento em optar por uma política de *stakeholders* (POST; PRESTON; SACHS, 2002).

Para a vertente da RSC estratégica, considerou-se que a RSC se tornou fonte importante de oportunidades, inovações e vantagens competitivas, sendo fundamental para o sucesso dos negócios nas organizações (PORTER; KRAMER, 2011). Ainda Porter e Kramer (2011) entendem que as questões sociais devem estar diretamente ligadas ao seu negócio, podendo ser classificadas como questões sociais genéricas, impactos sociais na cadeia de valor e dimensões do contexto competitivo.

Para a verificação dos programas de RSC nas empresas objeto de estudo foi considerada a relação com os 17 ODS, haja vista ser este direcionamento da ONU essencial para que se possa avançar em relação à uma forma de desenvolvimento que seja efetivamente mais sustentável.

2.4.1 Proposições

A presente investigação foi embasada em seu desenvolvimento por meio da teoria suportada por dados (EISENHARDT, 1989), sendo definidas proposições provisórias que serão posteriormente verificadas após a coleta e o tratamento de dados (YIN, 2005).

Proposição 1 - Os *stakeholders* primários e secundários influenciam nas políticas de RSC das indústrias alimentícias;

Proposição 2 - As políticas e programas de RSC da indústria alimentícia estão alinhados com os ODS;

Proposição 3 - A RSC da indústria alimentícia é estratégica a partir dos ODS, na percepção dos gestores.

A elaboração das proposições orienta o pesquisador na fase da coleta de dados, da investigação. Vale ressaltar que, na fase de análise de dados, podem surgir novas proposições que darão suporte aos novos modelos teóricos (YIN, 2005).

Feita a explanação das abordagens teóricas que fundamentaram a tese, passa-se a apresentar no Capítulo 3 a Metodologia adotada para o atingimento dos objetivos da pesquisa desta tese.

3. MÉTODO

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos que orientaram a condução desta pesquisa, abordando a classificação da pesquisa, o delineamento da pesquisa, a seleção das empresas pesquisadas, bem como as técnicas de coleta e de análise de dados.

O conhecimento científico traz um envolvimento lógico entre as teorias e os problemas do passado e da atualidade, considerando-se um olhar crítico, pois é por meio dele que ocorre a validação dos métodos e técnicas de investigação (KÖCHE, 1999).

Para Beuren (2008), o método científico é uma característica da ciência social aplicada. De maneira geral, o método é o direcionamento para mensurar os diferentes processos para alcançar um determinado objetivo esperado.

Para Gil (2019), a ciência busca chegar à veracidade dos fatos, sendo que o conhecimento científico tem características fundamentais e distintas dos demais conhecimentos, sendo de extrema importância para atingir a sua verificabilidade.

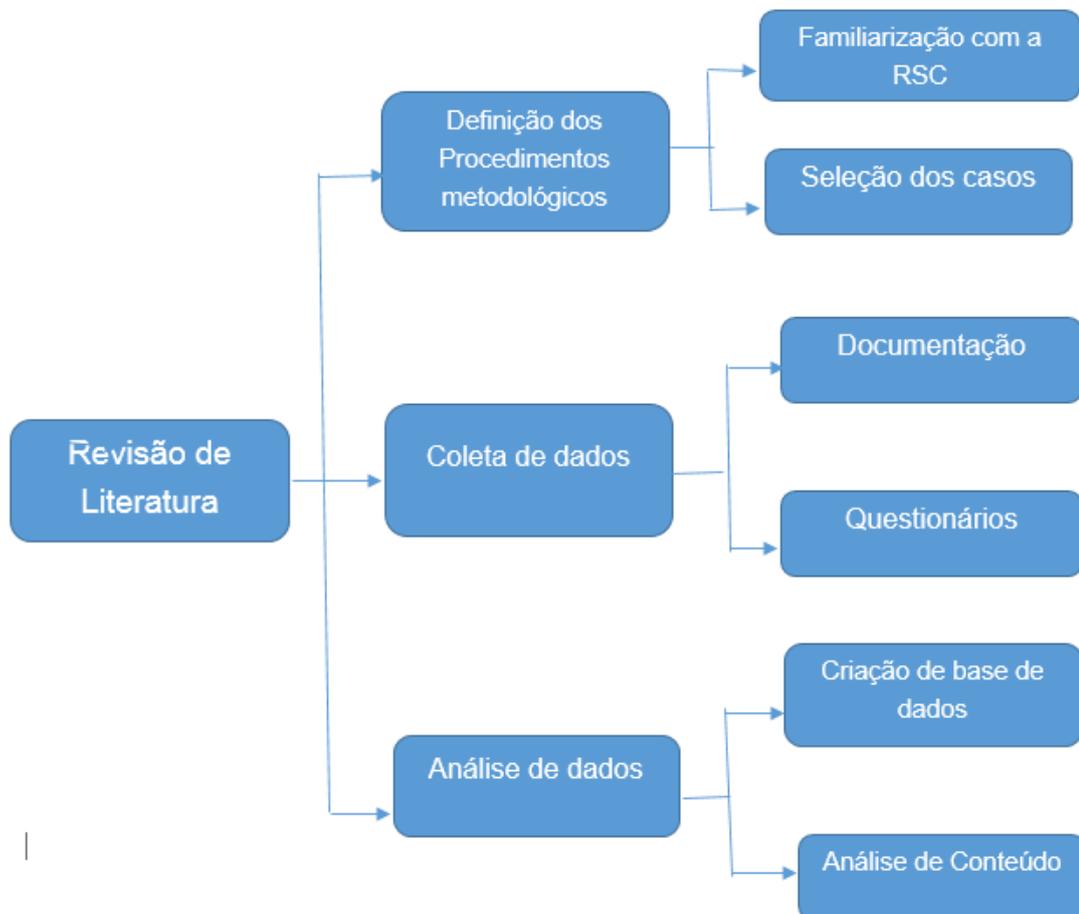
A metodologia auxilia na escolha do método e das técnicas mais adequadas aplicadas em uma determinada pesquisa, deve-se compreender que vários aspectos precisam ser considerados em todas as etapas, desde a fase inicial do tema de pesquisa até na fase das considerações e/ou nas conclusões da pesquisa. O processo

para se tornar válido, necessita da escolha de um método para sua operacionalização que se pretende aplicar por meio de técnicas para coleta e análise dos dados (OLIVEIRA, 2011).

Assim, o método é o caminho percorrido para atingir os objetivos almejados na busca de respostas aos questionamentos iniciais, desde a definição da problematização e do objeto de estudo. Turato (2003, p. 149) define método como “[...] modo pelo qual os estudiosos constroem seus conhecimentos no campo da ciência, sendo compreensível que, na realidade, o método seja basicamente único para todos os saberes”.

A figura 8 demonstra os procedimentos que foram utilizados nesta pesquisa de investigação.

Figura 8 - Etapas dos Procedimentos da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Conforme demonstra na Figura 8, apresento o caminho que foi percorrido e as etapas dos procedimentos metodológicos da pesquisa, que será explicado a seguir.

3.1 Caracterização e tipo de pesquisa

Quanto aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Exploratória porque busca uma aproximação e familiaridade com o problema a cerca de um determinado tema (GIL, 2017). A escolha pela pesquisa descritiva porque teve o escopo de descrever fenômenos desta determinada realidade e de forma detalhada, em análise profunda do que se propôs a estudar, bem como a relação entre os constructos observados (RUDIO, 1985; TRIVIÑOS, 1987).

Oliveira (2011) explica que na pesquisa descritiva é necessário um planejamento bem definido de métodos e técnicas utilizados na coleta e a análise de dados. Gil (2017) corrobora afirmando que recomenda que na pesquisa descritiva utilize informações que foram obtidas nos estudos exploratórios.

Sampieri (2013) afirma que os estudos descritivos buscam especificar as propriedades, suas características e os perfis das pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou fenômenos em análise. O pesquisador busca descrever fenômenos, situações, contextos de forma detalhada e como se manifestam.

Quanto à abordagem, esta pesquisa classifica-se como qualitativa. De acordo com Bogdan e Biklen (2003), pesquisa qualitativa envolve cinco características básicas que configuram este tipo de estudo: ambiente natural; dados descritivos; preocupação com o processo; preocupação com o significado; e processo de análise indutivo.

Em pesquisa com abordagem qualitativa visa-se responder a questões que se ocupam de um plano da realidade que não pode ser quantificado, sendo trabalhado com um universo de significados, crenças e valores “[...] o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO, 1994, p. 22).

Segundo Triviños (1987), a abordagem qualitativa busca o significado de forma mais profunda, tendo como base a percepção do fenômeno no seu contexto. A

pesquisa qualitativa busca captar a essência e não somente a aparência do fenômeno, procurando explicar sua origem, relações, mudanças e suas consequências. Algumas características na pesquisa qualitativa são essenciais:

[...] uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, a preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo do indivíduo para as entrevistas etc.) (TRIVIÑOS, 1987, p.132).

Minayo (1994) recomenda que a seleção da amostragem em pesquisa qualitativa seja centrada na compreensão dos fenômenos sociais e não em critério numérico.

Vale registrar que os ODS foram publicados no segundo semestre do ano de 2015, por isso o recorte temporal inicial desta pesquisa foi de 2016, indo até o mês de agosto de 2020.

A análise teve foco na Indústria Alimentícia, considerando-se as elencadas no Novo Mercado da B3, conforme anteriormente mencionado.

3.2 Seleção das empresas

Para o presente estudo foram selecionadas quatro empresas listadas na B3 como “Novo Mercado”, no segmento de Carnes e Derivados, sendo que a escolha foi pelo motivo de sua representatividade. As quatro empresas encontradas foram denominadas com os nomes fictícios: IACA; IACB; IACC; e IACD.

3.3 Técnica de coleta dos dados

Esta pesquisa utilizou coleta de dados primários e secundários. Os dados primários seriam coletados por meio de entrevistas, entretanto, em função da quarentena imposta pela pandemia da COVID-19 não se obteve sucesso nas diversas tentativas de realização de entrevistas, ainda que tenham sido propostas para

ocorrerem por videoconferência, já que não foi possível a realização das mesmas de forma presencial. Registre-se que as entrevistas estavam programadas para que fossem realizadas no mês de abril de 2020, momento em que indústrias fecharam e o *home office* foi implantado na maioria das empresas brasileiras pela pandemia do COVID-19.

Nesse sentido, as pessoas já não atendiam aos telefones fixos disponibilizados nos websites e demoraram bastante para dar resposta por meio dos e-mails empresariais. Ainda que se buscasse descobrir números de telefones celulares e outras possibilidades de contato, muito tempo e esforços foram empreendidos sem sucesso para as entrevistas. Assim, os dados primários foram coletados por meio de questionário com questões abertas, encaminhados por e-mail pelo aplicativo do *Google forms*. Já os dados secundários foram obtidos a partir de documentos oficiais das empresas, coletados nos *websites* das mesmas e em outros documentos disponibilizados na internet.

3.3.1 Pesquisa Documental

Os dados secundários das quatro empresas listadas na B3, no segmento Novo Mercado, e as informações que envolvem esse quesito foram coletadas nos *websites* das empresas, sendo realizadas buscas por informações sobre RSC, Sustentabilidade, *Stakeholders* e ODS, tanto nos textos iniciais do *home page*, quanto nos documentos encontrados que foram analisados em profundidade.

Para Calado e Ferreira (2004) a pesquisa documental conta com uma fonte de dados de extrema importância para o investigador, pois através desse tipo de estudo se busca um conjunto de verificações, proporcionando ao investigador um significado relevante ao estudo.

3.3.2 Questionário

Para Cervo e Bervian (2002, p. 48) o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. As questões podem conter perguntas fechadas e/ ou abertas, com possibilidades de

respostas ricas e variadas nas questões abertas, e nas questões fechadas tende a ter uma maior facilidade na tabulação e na análise de dados.

Existem algumas vantagens na aplicação do questionário como instrumento de coleta de dados, como por exemplo, permite alcançar um maior número de participantes, com padronização das questões, possibilitando uma interpretação mais uniforme, facilitando na compilação e comparação das respostas, além de assegurar o anonimato (LAKATOS; MARCONI, 2004).

De acordo Laville e Dionne (1999) e Malhotra (2001), o questionário pode ter alguns inconvenientes, como: o anonimato não assegura a veracidade e sinceridade das respostas obtidas; os interrogados não terem entendimento sobre as perguntas e interpretarem da sua maneira; e ter um baixo retorno de respostas.

A seguir passa-se a apresentar a sistematização da elaboração das perguntas aplicadas aos respondentes, sendo que as questões foram elaboradas a partir do modelo de Lopes (2015), sendo inseridos os ODS para uma melhor compreensão entre a relação da RSC.

O roteiro de perguntas (APÊNDICE A) contém perguntas abertas envolvendo a RSC, foi elaborado a partir do Referencial Teórico e foi dividido em duas partes, sendo que a primeira está relacionada à identificação do participante com sete (07) questões, e a segunda parte dividida em sete blocos, com quarenta e uma (41) questões, totalizando quarenta e oito (48) questões abertas, conforme mostra o Quadro 13.

Quadro 13 – Divisão das Perguntas aos Participantes por Blocos

Blocos	Assunto	Autores relacionados	Número 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			48

Fonte: Elaborado pela autora a partir do modelo de Lopes (2015).

Conforme apresentado no Quadro 13, a divisão das perguntas foi por meio de blocos, com base do modelo de Lopes (2015), sendo que foi adaptado a partir do bloco 7, e inserida a temática sobre RSC e os ODS.

Na coleta de dados, inicialmente foi planejada a realização de entrevistas. O primeiro contato com as organizações foi realizado por telefone para identificar as pessoas responsáveis pelas áreas de RSC, possibilitando o encaminhamento dos e-mails aos possíveis participantes. Os e-mails foram encaminhados com uma carta explicando o objetivo da pesquisa e o termo de consentimento livre e esclarecido, sendo também feita solicitação de uma possível data de agendamento da entrevista com o responsável pela RSC e gestores envolvidos nessa temática. Mas pelo fato de não ter retorno dos e-mails enviados, foi necessária uma mudança de estratégia no instrumento de coleta de dados. Acredita-se que o motivo de não retorno foi que o processo de coleta de dados ocorreu em período de uma pandemia mundial do Coronavírus – COVID 19, o que ocasionou a alteração de entrevistas para o envio de questionário, com questões abertas, via link por e-mail.

Após várias tentativas de contatos com os gestores da empresa IACD, por meio de e-mail, e contato por telefone, e pelo fato de não ter retorno dos possíveis participantes, foi decidido fazer uma adequação para ouvir os demais *stakeholders*, sendo que foi elaborado um questionário pelo aplicativo *Google forms*, conforme apresenta o Quadro 14.

Quadro 14 – Divisão das Perguntas aos demais Stakeholders

Blocos	Assunto	Autores relacionados	Número de questões
	Identificação do Participante		9
Bloco I	Identificação de <i>Stakeholders</i>	Freeman (1984) – autor da teoria dos <i>Stakeholders</i>	3
Bloco II	Classificação dos <i>Stakeholders</i>	Mitchell, Agle e Wood (1997)	1
Bloco III	Responsabilidade Social Corporativa	Wood (1991)	5
Bloco IV	Dimensões de RSC	Carroll (1979, 1991) e Schwartz e Carroll (2003)	5
Bloco V	Responsabilidade Social Corporativa Estratégica	Porter Kramer (2006, 2011)	4
Bloco VI	Responsabilidade Social Corporativa e ODS	ONU (2015)	2
Total			29

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No Quadro 14 apresenta a divisão de perguntas aos demais *stakeholders*, a partir do modelo de Lopes (2015), sendo inserido a temática dos ODS. As estruturações das perguntas foram de maneira reduzida, a primeira está relacionada a identificação do participante com 9 questões, e a segunda parte dividida em seis blocos com 20 questões abertas, totalizando no geral 29 questões abertas.

3.4 Tratamento e Análise dos Dados

Segundo Yin (2005), a fase da análise de dados consiste em examinar, tabular as informações coletadas de modo a se considerar a fundamentação teórica utilizada e os objetivos da pesquisa.

A primeira etapa começou com a análise da documentação coletada e classificada, destacando as informações relevantes da investigação, relacionada aos projetos e ações de RSC das empresas em estudo e a identificação das relações dessas ações com os ODS e *stakeholders* envolvidos.

Em sequência, procedeu-se a redação referente às outras empresas, com a replicação das técnicas. Os dados foram analisados (EISENHART, 1989; YIN 2005; EISENHART; GRAEBER, 2007) verificando-se as empresas individualmente e, posteriormente, analisando-as de forma conjunta para a verificação de existência de algum padrão na forma de atuação ou de disseminação das informações socioambientais. Com a replicação aumentou-se a validade externa, pois foi utilizado o mesmo método em todos os casos. Outro ponto que vale ser ressaltado é que somente após a escrita final dos dados de cada uma das empresas foi possível uma análise mais aprofundada.

Na segunda e última fase foi realizada a comparação entre os dados obtidos das empresas, usando tabelas e quadros de evidências, conforme sugerido por Miles e Huberman (1984). Os dados das empresas foram comparados procurando a presença dos construtos de interesse desta pesquisa (MILES; HUBERMAN, 1984; EISENHART, 1989).

Na etapa de análise de conteúdo das respostas às perguntas abertas, os respondentes foram codificados de maneira individual após conversa com um *peer*

review (MILES; HUBERMAN, 1984), no caso a professora orientadora, para aumentar a confiabilidade da codificação.

A análise documental é uma técnica representativa nas pesquisas qualitativas, que visa à explicação por meio de documentos (LÜDKE, 1986). A partir de documentos contemporâneos, considerados autênticos, tem sido utilizado nas ciências sociais em busca de descrever, comparar fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências (PÁDUA, 1997).

Os documentos foram coletados pela própria pesquisadora desta tese, tais como exemplo: Relatórios de Sustentabilidade (2016 a 2019), documentos oficiais das empresas (IACA, IACB, IACA e ICAD), sendo codificados e informação com indicação do tipo de documento (nome), com uma sequência numérica dos documentos, e como foram recolhidos com as suas devidas observações, se necessárias. A coleta de dados documentais ocorreu entre os meses de janeiro a agosto de 2020.

O Quadro 15 apresenta a codificação com os nomes fictícios das empresas, com a relação de documentos consultados e a codificação desses documentos.

Quadro 15 – Codificação e Identificação dos documentos das Empresas

Nomes fictícios das empresas	Documentos	Codificação dos documentos
Indústria Alimentícia do Segmento de Carnes – A (IACA)	Relatório Anual e de Sustentabilidade – 2016	IACA – D1
	Relatório Anual e de Sustentabilidade – 2017	IACA – D2
	Relatório Anual e de Sustentabilidade - 2018	IACA – D3
	Relatório Anual e de Sustentabilidade - 2019	IACA – D4
	Manual de Transparência da IACA	IACA – D5
	Política do Canal de Comunicação	IACA – D6
	Práticas Trabalhistas	IACA – D7
	Diretrizes da Sustentabilidade	IACA – D8
	Código de Conduta dos Fornecedores	IACA – D9
	Política Corporativa Anti suborno	IACA – D10
	Política Corporativa de Brindes, Presentes	IACA – D11
	Política Corporativa de Conflito de Interesses	IACA – D12
	Política de Doações e Patrocínios	IACA – D13
	Política Corporativa Lavagem de Dinheiro	IACA – D14
	Código de Conduta de Parceiros	IACA – D15
	Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente	IACA – D16
	Finanças Sustentáveis	IACA – D17
	Comunidade	IACA – D18
	Cadeia de Fornecedores	IACA – D19
	Treinamentos	IACA – D20
	Instituto IACA	IACA – D21
	Inovação	IACA – D22
	Ecoeficiência	IACA – D23
	Compromissos e Reconhecimentos	IACA – D24
	Bem-Estar Animal	IACA – D25
	Website Institucional	IACA – D26/2020
Subtotal IACA		26

Indústria Alimentícia do Segmento de Carnes – B (IACB)	Relatório de Sustentabilidade – 2016	IACB – D1
	Relatório de Sustentabilidade – 2017	IACB – D2
	Relatório Anual e de Sustentabilidade - 2018	IACB – D3
	Relatório Anual e de Sustentabilidade - 2019	IACB – D4
	Código de Ética	IACB – D5
	Estatuto Social	IACB – D6
	Manual Anticorrupção	IACB – D7
	Opção de Compra de Valores	IACB – D8
	Política de Concorrencial	IACB – D9
	Política de Conflito de Interesses	IACB – D10
	Política de Brindes	IACB – D11
	Política de Divulgação	IACB – D12
	Política de Doações e Contribuições	IACB – D13
	Política de Gerenciamento de Riscos	IACB – D14
	Política de Integração	IACB – D15
	Política de relacionamento com a Comunidade	IACB – D16
	Política de Remuneração dos Administradores	IACB – D17
	Política de Uso de Mídias Sociais	IACB – D18
	Política de Gestão Integrada	IACB – D19
	Manual Anticorrupção	IACB – D20
	Regimento Interno Anticorrupção	IACB – D21
	Programa de Integração	IACB – D22
	Regimento Interno do Comitê Financeiro	IACB – D23
	Regimento Interno do Comitê Fiscal	IACB – D24
	Regimento Interno do Conselho de Administração	IACB – D25
	Regimento Interno do Comitê de Auditoria	IACB – D26
	Regimento Estatutário	IACB – D27
	Website institucional	IACB – D28/2020
Subtotal IACB	28	
Indústria Alimentícia do Segmento de Carnes – C (IACC)	Relatório Anual e de Sustentabilidade – 2016	IACC– D1
	Relatório Anual e de Sustentabilidade – 2017	IACC – D2
	Relatório Anual e de Sustentabilidade - 2018	IACC – D3
	Relatório Anual e de Sustentabilidade - 2019	IACC – D4
	Código-de-Conduita-e-Ética	IACC – D5
	Código-de-Conduita-para-Parceiros-de-Negócio	IACC – D6
	Política-Ambienta	IACC – D7
	Política-do-Sistema-Integrado-de-Gestão	IACC – D8
	Política-de-Compra-Responsável	IACC – D9
	Política de oferecimento de brindes	IACC – D10
	Política de Relacionamento com Entidades Governamentais e Agentes Públicos	IACC – D11
	Política Linha Ética	IACC – D12
	Saúde e Segurança	IACC – D13
	Website Institucional	IACC – D14/2020
	Subtotal IACC	14
Indústria Alimentícia do Segmento de Carnes – D (IACD)	Relatório de Sustentabilidade – 2016	IACD – D1
	Relatório de Sustentabilidade – 2017	IACD – D2
	Relatório de Sustentabilidade - 2018	IACD – D3
	Estatuto Social	IACD – D4
	Conselho de Administração	IACD – D5
	Política de Destinação de Resultados	IACD – D6
	Governança Corporativa	IACD – D7
	Política de Transações com Partes Relacionadas	IACD – D8
	Regimento Interno Conselho de Administração	IACD – D9
	Regimento Interno do Conselho Fiscal	IACD – D10
	Política de Divulgação	IACD – D11
	Política-de-Negociação	IACD – D12
	Pacto da pecuária termo	IACD – D13

	Pacto pela erradicação do trabalho escravo	IACD – D14
	Plano de trabalho	IACD – D15
	Código de Conduta	IACD – D16
	Política de Gerenciamento de Riscos da IACD	IACD – D17
	Website Institucional	IACD – D18/2020
	Subtotal IACD	18
TOTAL GERAL DE DOCUMENTOS ANALISADOS		86

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Como se pode observar, foram encontrados mais documentos relacionados aos aspectos verificados nesta pesquisa em relação às empresas IACA e IACB e uma quantidade menor nas empresas IACC e IACD.

Posteriormente à coleta de dados nos documentos e início da análise referente a cada empresa, procurou-se identificar a pessoa responsável pela área da RSC e de *stakeholders* por meio de contato telefônico. Após a identificação dos gestores, iniciou-se o processo de tentativas de contato com os gestores, sendo que a pesquisadora teve dificuldades para acesso aos mesmos, provavelmente por motivo da pandemia do COVID-19, conforme mencionado, tornando-se bastante difícil contatar esses profissionais, como será detalhado adiante.

Com relação aos documentos pesquisados, foi possível identificar semelhança entre eles, sendo que a IACD, até o mês de agosto de 2020, não havia disponibilizado o Relatório de Sustentabilidade referente ao ano de 2019. Foi possível identificar que a IACC não disponibiliza todas as normas e diretrizes referentes à empresa.

Na abordagem qualitativa teve como base os documentos e a participação das pessoas envolvidas com a organização, no contexto de RSC. Inicialmente, pretendeu-se ouvir, em cada uma das quatro empresas, gestores envolvidos com RSC, bem como pessoas das áreas de Gestão de Pessoas, RSC, e de Marketing.

A segunda fase da pesquisa consistiu na aplicação de um questionário com perguntas abertas que foi aplicado aos gestores identificados (Apêndice A). O questionário foi elaborado, tendo como base o modelo proposto objetivando dar liberdade de respostas aos participantes.

Para a elaboração das perguntas do questionário foi observada com cautela a delimitação do tema e o referencial teórico utilizado nesta tese, e com base no modelo teórico de Lopes (2015).

Após a aplicação dos questionários, realizou-se a tabulação das respostas fornecidas, levando-se em consideração as principais características comuns existentes de acordo com os Construtos de RSC, teoria dos *stakeholders* e os ODS.

Para melhor compreensão da coleta de dados segue o relato das dificuldades nesta fase.

O primeiro contato para a coleta de dados primários foi com a empresa IACA unidade da cidade de Buriti Alegre, no Estado de Goiás, sendo realizado por meio de telefone, falando com a secretária do Gestor Administrativo, onde a mesma informou os nomes e os números dos telefones dos possíveis participantes. Posteriormente foi realizado o contato, explicando contatos objetivos da pesquisa e solicitando que informasse o endereço do e-mail para que pudesse encaminhar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. No dia 05 de maio de 2020, foram encaminhados os e-mails para 12 colaboradores da IACA, entre eles gestores e coordenadores.

Após alguns dias do envio do e-mail, foi realizada uma nova tentativa com os participantes da IACA para que pudessem confirmar o recebimento dos e-mails e o motivo por não terem respondido a mensagem enviada. Confirmaram o recebimento do e-mail, mas justificaram que não estavam tendo tempo para agendar a entrevista, sendo que um participante pediu para conhecer antecipadamente as perguntas.

Como a coleta de dados ocorreu em momento de pandemia do COVID-19 e não houve retorno dos e-mails enviados, surgiu a necessidade de alterar o instrumento de coleta de dados, ou seja, alterar o roteiro da entrevista para o questionário por meio do aplicativo do Google *forms*, para facilitar e agilizar a participação dos gestores. Mesmo com a alteração do instrumento de coleta de dados, houve somente um retorno positivo do gestor administrativo, que ocorreu no dia 18 de maio de 2020. Os demais justificaram que não tinham autorização para participar da pesquisa e que essa permissão seria possível somente em unidade que possui uma estrutura corporativa na unidade, pois não poderiam falar em nome da empresa. Inclusive foi possível falar por telefone com alguns colaboradores, perguntando o motivo da não participação, e pedido gentilmente que respondessem ao e-mail, justificando o motivo da não participação, para deixar registrado, mas não houve sucesso.

Foram várias tentativas de contato com a empresa IACA na unidade de Rio Verde no Estado de Goiás, por meio de telefonemas quase que diariamente, pelo

período de semanas, mas sempre sem êxito soba a justificativa de momento da pandemia do COVID-19. No dia 12 de junho foi realizado o contato com a empresa IACA, sendo informada que o Gestor Administrativo não poderia realizar o atendimento pelo fato de estar envolvido com a testagem de 8.500 colaboradores. Após várias tentativas, no dia 16 de junho recebeu-se a informação de que todos os colaboradores estavam de quarentena, devido à quantidade de funcionários que testaram positivo na IACA, unidade de Rio Verde.

Após o retorno das atividades foram realizados novamente vários telefonemas com alguns colaboradores da IACA, mas sem sucesso, sendo que somente uma vez foi possível falar com o Gestor Administrativo da unidade, que pediu para encaminhar o e-mail e que estaria respondendo, mas novamente sem sucesso. A Assessora de Comunicação da IACA se comprometeu em auxiliar e fazer o canal de comunicação com o Gestor, mas todas as tentativas sem sucesso, lamentavelmente.

No dia 05 de maio de 2020, os primeiros e-mails foram enviados para três gestores da unidade da IACB na unidade de Mineiros, no Estado de Goiás, não sendo obtido nenhum retorno. Em contato com a empresa, foi possível conversar com o Gestor de RH, momento em que foi explicado o motivo do contato e os objetivos da pesquisa, sendo que ele pediu para encaminhar o *link* do questionário por e-mail, dando retorno no dia 21 de maio de 2020. O Gestor Administrativo foi prestativo, mas sempre muito ocupado, e não conseguia responder o questionário, inclusive foi afastado das atividades por ter testado positivo para COVID-19, mas respondeu o questionário no dia 07 de julho de 2020. Por sua vez, desde o dia 27 de maio de 2020 até o dia 22 de junho, foram realizadas várias tentativas de contato por meio de telefone com o Analista de Sustentabilidade da IACB, mas o mesmo justificou que não poderia participar da pesquisa, sendo feito o direcionamento para a área de sustentabilidade da IACB na cidade Promissão, no estado de São Paulo. Foram realizadas novamente várias tentativas de contato por meio telefone e envio de e-mails, mas sem retorno positivo.

Os primeiros contatos com a IACC foram realizados por meio de telefone no dia 28 de maio de 2020, com os gestores das unidades das cidades: Senador Canedo e Aparecida de Goiânia, no Estado de Goiás, onde os mesmos pediram para fazer uma solicitação para o Gestor Administrativo Corporativo da IACC, sendo enviada a formalização do pedido por meio de e-mail, sendo que dias após o envio, houve a

confirmação de recebimento, mas pediram para aguardar. No dia 22 de junho de 2020, foi realizado um telefonema para o gestor da unidade de Senador Canedo, em que ele informou que o corporativo da IACC não autorizou a participação na pesquisa. Após várias tentativas, consegui falar com o Gestor Regional da IACC, quando foi explicado sobre o objetivo da pesquisa, sendo que ele compreendeu e se colocou à disposição para ajudar na coleta dos dados, informando os contatos de algumas pessoas que poderiam auxiliar na pesquisa. Logo em seguida os possíveis participantes foram contatados, sendo enviados os e-mails com o *link* do questionário da pesquisa, tendo sido obtido o retorno de 04 (quatro) participantes, entre eles três gestores (Administrativo, RH, Industrial) e um Coordenador Industrial.

Já em relação à IACD, desde o dia 11 de maio foram encaminhados e-mail para os gestores da unidade de Palmeiras, no estado de Goiás, não se obtendo qualquer retorno. No dia 15 de junho o Gestor Administrativo foi contatado por meio de telefone celular, atendeu gentilmente e se comprometeu em participar da pesquisa, e que estaria encaminhando para os demais gestores da área para participarem também, fato que não ocorreu. Foram vários os contatos com o Gestor Administrativo, que sempre atendeu com educação, mas sempre muito ocupado e sem tempo para responder o questionário. Como não estava tendo retorno, resolveu-se entrar em contato com a Assessoria de Comunicação da empresa por e-mail que foi localizado no site da IACD, sendo que houve o retorno da pessoa contatada, em que foi explicado o motivo do contato, ela se comprometeu em dar encaminhamento na solicitação do pedido, mas também não houve retorno.

Houve uma nova tentativa por meio telefônico com a matriz da IACC, na cidade de Barretos, no Estado de São Paulo, onde o gestor Administrativo informou o contato direto com a Coordenadora de RH da cidade de Palmeiras de Goiás, no estado de Goiás, e informou que ela poderia passar as informações e estaria apta e participar da pesquisa. Entrei em contato com a Coordenadora 20 vezes, em que se comprometeu a responder o questionário, mas não cumpriu com o compromisso, justificando que estava sem tempo e, posteriormente, ficou afastada pelo motivo de ter sido testada positiva para o COVID-19. Retornei novamente com as ligações para a matriz em Barretos, mas devido à pandemia do COVID-19 os colaboradores estavam trabalhando em *home-office*. Por outro lado, foi possível falar com a

telefonista que informou o contato da colaboradora responsável pelo sistema de Gestão Integrada da IACD.

No dia 20 de julho de 2020, a Gestora de Gestão Integrada da IACD foi contatada por telefone, sendo explicado o motivo do contato, momento em que informou o e-mail para o qual foi enviada a mensagem com o link do questionário, mas no dia 27 de julho, houve a devolutiva do e-mail, informando que não poderia participar da pesquisa. Novamente tentou-se falar com a Coordenadora de RH e com o Gestor Administrativo da unidade da cidade de Palmeiras de Goiás e não se obteve sucesso, pois sempre se comprometendo em responder o questionário, o que nunca ocorreu.

No começo do mês de agosto de 2020 foi realizado contato por telefone com a matriz da IACD e a telefonista forneceu o contato da Analista em Sustentabilidade e do Diretor de Sustentabilidade. Foram realizados os contatos telefônicos, sendo explicado o objetivo da pesquisa. A analista foi prestativa, mas disse que precisaria conhecer o questionário e que precisaria obter a autorização do Diretor de Sustentabilidade para poder responder. Então, no dia 03 de agosto foi enviado por e-mail o questionário para a Analista em Sustentabilidade e para o Diretor de Sustentabilidade, e não houve resultado positivo. Foi feita uma nova tentativa com o envio de e-mail para outra colaboradora que constava no site institucional como Analista de Sustentabilidade, mas houve retorno.

Posteriormente, houve o recebimento do e-mail da Analista de Sustentabilidade da IACD, informando que não seria possível a sua participação e nem a do Diretor, pois estavam envolvidos com várias atividades, inclusive com o fechamento do Relatório de Sustentabilidade do ano de 2019, que não tinha sido publicado.

Enfim, como não houve disponibilidade da participação dos gestores da IACD, foi estruturado um novo modelo de questionário (Apêndice B), pensando na participação dos demais *stakeholders*. Nesse momento, após várias tentativas de contato por e-mail e por contato telefônico, foram enviados 11 e-mails, sendo que houve somente o retorno de 01 (um) contato, no dia 08 de julho, com o gestor de uma propriedade Rural, onde ele pediu para encaminhar o *link* do questionário para seu e-mail. No dia 17 de julho o participante finalizou a sua participação.

Lamentavelmente, não se obteve sucesso com outros *stakeholders* e, como a pandemia continuava em alta e o prazo para o encerramento da pesquisa estava

exíguo, tomou-se a decisão de encerrar as frustradas tentativas e partir-se para a análise de dados com os resultados obtidos.

Os questionários foram enviados e-mails com o questionário para 10 *stakeholders* da IACA, IACB, IACC, e IACD, sendo que somente um aceitou participar da pesquisa. O participante R8, é um *stakeholder* fornecedor de matéria-prima para a IACD, ocupando o cargo de Gerente da Agropecuária há 12 anos, e que ele reporta diretamente ao proprietário da fazenda (IACD – R8).

Os primeiros contatos com os *stakeholders* foram realizados por meio telefônico. Posteriormente os e-mails foram enviados para as entidades e órgãos: Instituto IACA; Instituto Germinare; Instituto IACB; 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. Sendo que não houve nenhum retorno dos e-mails enviados, o que denota a gravidade do momento de pandemia pelo qual o mundo passa.

Assim, após a coleta de dados primários foi realizada por meio do aplicativo do *Google forms* entre os meses de maio e agosto de 2020. O Quadro 16 apresenta os cargos dos participantes, assim como o tempo de atuação na respectiva empresa.

Quadro 16 - Participantes por Grupos de Casos

Empresa	Cargo/Função	Sigla	Tempo na empresa	Datas das respostas
(IACA - R1)	Gestor Administrativo	GA	17 anos	18/05/2020
(IACB – R2)	Gestor Administrativo	GA	15 anos	07/07/2020
(IACB – R3)	Gestor de RH	GRH	22 meses	21/05/2020
(IACC – R4)	Gestor de RH	GRH	9 anos	10/07/2020
(IACC – R5)	Gestora Adm.	GA	23 anos	16/08/2020
(IACC – R6)	Gestora Industrial	GI	5 meses	29/07/2020
(IACC – R7)	Coordenador Industrial	CI	7 anos e 8 meses	14/08/2020
(IACD – R8)	Fornecedor de Gado	FG	12 anos	17/07/2020

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Conforme demonstra o quadro 16, foram oito participantes da pesquisa, sendo um gestor da IACA, dois gestores da IACB, quatro gestores da IACC e nenhum gestor

da IACD. Desta última empresa, só foi possível obter respostas de um fornecedor, em tentativa a cruzar suas respostas com os dados coletados documentalmente, uma vez que não houve a colaboração de nenhum funcionário da IACD.

Os critérios de escolha dos participantes foram pessoas identificadas como tomadores de decisão, com conhecimento ou participação nas práticas de RSC.

Os participantes da pesquisa foram codificados sem identificação do seu nome ou função, mantendo o anonimato, ou seja, representado por sigla fictícia da empresa em seguida letra e número, como por exemplo: IACA – R1; IACB – R2; IACB – R3; IACC – R4; IACC – R5; IACC – R6; IACC – R7; IACD – R8.

Para melhor compreensão segue os perfis dos participantes da pesquisa:

O R1 é um gestor Administrativo de uma unidade da IACA, responsável pelo parque industrial, com responsabilidade de gestão de orçamento e dos indicadores, desdobramentos das metas, acompanhamento e gestão dos supervisores, coordenadores e analistas, com nível de escolaridade em MBA em Liderança e Gestão Empresarial, com 17 anos na empresa (IACA – R1).

R2 e R3 trabalham na IACB. O R2 possui graduação em Administração de Empresas, está na empresa há 15 anos, ocupa o cargo de Gestor Administrativo, com as principais atividades de Gestor Financeiro e Controladoria, tendo como superior hierárquico o Gerente Regional Administrativo. O R3, também é gestor que está na empresa há 22 meses, possui Pós-Graduação, ocupa o cargo de Gerente de Recursos Humanos, com atribuições de gerir todos os subsistemas de RH e o restaurante da IACB, tendo como superior direto o Gerente Corporativo de RH (IACB – R2, R3).

Os participantes da pesquisa da IACC foram denominados de R4, R5, R6 e R7, são gestores, sendo eles: Gestor de RH; Gestor Administrativo; Gerente Industrial e Coordenador Industrial. O R4 está na organização há nove anos, possui formação em Psicologia, atua no gerenciamento dos indicadores de Gestão de Pessoas, e reporta ao Gerente de Recursos Humanos regional. O R5 está na empresa há 23 anos, possui formação em Administração de Empresas, sendo responsável pelo CTB, Fiscal, Financeiro, Almoxarifado, TI, Faturamento, Segurança Patrimonial, e Suprimentos, tendo como superior direto o Gerente Administrativo Regional. O R6 está na organização há cinco meses, possui formação em Medicina veterinária, atua no

gerenciamento de operações industriais e de processos, garantindo o seguimento dos padrões de processos e buscando excelência de produto, com menor custo, segurança dos colaboradores e sustentabilidade, e reporta a Diretoria de Operações. O R7 está na organização há sete anos e oito meses, possui formação como Engenheiro Agrônomo, responsável pela coordenação e gerenciamento dos processos da indústria, e reporta ao Gerente Industrial (IACC – R4, R5, R6, R7).

O participante da pesquisa que foi denominado como “R8” é Gestor Administrativo de uma Agropecuária fornecedora de gado (matéria-prima), ou seja, um *stakeholders* da IACD com contrato vigente.

Finalizado este capítulo que trata das questões metodológicas, passa-se a apresentar no Capítulo 4 a Análise dos Resultados e Discussão.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Para a análise e discussão dos resultados, inicia-se pela descrição de escopo de atuação de cada uma das quatro empresas pesquisadas.

4.1 Escopo de atuação de RSC das empresas pesquisadas

Este item permite a contextualização inicial de cada uma das quatro empresas analisadas.

4.1.1 A Indústria Alimentícia de Carnes – IACA

A marca surgiu desde 2009, por meio da junção de duas grandes empresas do segmento em estudo. Segundo informações institucionais, a IACA é: “... um dos maiores produtores e exportadores globais de alimentos de qualidade” (IACA - D27/2020).

A fundação da empresa ocorreu em 1930, na cidade de Videira, no Estado de Santa Catarina, por meio de descendentes de duas famílias de imigrantes de italianos, que estabeleceram o sistema GRI-negócio, sendo que com o crescimento deu origem a um dos maiores complexos industriais, nacional e internacionalmente falando (IACA - D16/2020).

No ano de 1944, nasceu a empresa que fundada em Concordia, em Santa Catarina, onde a marca trouxe como valores: respeito ao trabalho, cuidado com a terra e valorização da Técnica (IACA -D27/2020).

Com a fusão de duas empresas que mantiveram as marcas originais no ano de 2009, iniciou-se o processo de associação para unificar as operações das companhias, com a alteração para um nome que não fazia menção aos nomes das duas separadamente, e a mudança da sede de Santa Catarina para São Paulo. Nesse período foi realizada uma oferta pública de ações para o aumento do capital social da companhia (IACA-D27/2020).

No ano de 2018, a empresa em nível global contou com o capital humano de 107.784 colaboradores, sendo: 9.418 na Ásia, 782 na Europa; 8 na Europa; 6.713 no oriente médio; 3.831 na América Latina; e no Brasil com o maior número de 87.032 colaboradores, o equivalente a 80% do total geral (IACA – D4/58).

A empresa produz por ano mais de cinco milhões de toneladas de alimentos, e que no Brasil conta com 32 plantas industriais, com 20 centros de distribuição e mais de 85 mil colaboradores, sendo a maior produtora de suínos e frangos do Brasil (IACA – D4).

Considerada como a maior empresa brasileira na produção de proteína animal e maior exportadora de aves, com um portfólio com mais de 800 produtos, destacando-se como a marca de alimentos mais valiosa do Brasil; e a outra marca que compõe em 80% das categorias do segmento de alimentos industrializados, presente em sete de cada dez casas brasileiras (IACA – D27/2020).

No Brasil conta com um centro de inovação, 35 unidades produtivas, 20 centros de distribuição e mais de 88 mil colaboradores diretos. No Estado de Goiás, emprega mais de 10 mil trabalhadores nas cidades de Rio Verde, Jataí e Buriti Alegre, com uma produção de 860 mil toneladas de alimentos por ano (IACA -D27/2020).

O Conselho de Administração é constituído por 11 membros com mandatos de dois anos, sendo que sete são conselheiros independentes. O órgão é responsável pela definição da estratégia de negócios, aprovação de investimentos e avaliação do desempenho da companhia e da atuação dos executivos (IACA - D16/2020).

Já o Conselho Fiscal/Comitê de Auditoria é constituído por três membros independentes, sendo um deles especialista financeiro, que se reúnem mensalmente e, quando necessário, participam de reuniões em conjunto com o Conselho de Administração (IACA - D16/2020).

A Diretoria-executiva é composta por 11 membros, eleitos pelo Conselho de Administração, com mandatos de dois anos, sendo permitida a reeleição. Sendo responsável pela administração do dia a dia operacional da empresa e pelas estratégias de curto, médio e longo prazo, em linha com as diretrizes relativas à gestão do negócio, respaldada e orientada pelo Conselho de Administração (IACA – D27/2020).

O modelo de governança da empresa prioriza a eficiência administrativa e a profissionalização de seus gestores, em que os comitês têm papel fundamental na integração entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva (IACA-D27/2020).

A Companhia mantém três comitês de assessoramento que são: Governança, Sustentabilidade e Estratégias; Finanças e Política e Riscos; Remuneração dos Administradores e Desenvolvimento de Executivos, tendo em sua composição os membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva. Informa possuir uma Companhia que dispõe do Comitê de Divulgação de acordo com a regulamentação *Sarbanes Oxley* e do Conselho Consultivo Sênior (IACA - D16/2020).

O modelo de negócios e o posicionamento são baseados em “três pilares fundamentais, que são compromissos inegociáveis: Qualidade, Segurança e Integridade” (IACA – D4/12).

O modelo de negócio da empresa já está incluso a matriz da materialidade dos processos com ênfase no capital humano, capital natural, capital social e de relacionamento, capital de manufaturado, capital intelectual.

4.1.1.1 Identificação dos *Stakeholders* na IACA

A IACA divulga a RSC por meio do GRI e das diretrizes de Relato Integrado do *International Integrated Reporting Council* (IIRC) em seus Relatórios de Sustentabilidade, nos seus processos de materialidade, e consulta aos diversos públicos de relacionamentos interno e externo da Companhia, para mapear as temáticas referentes aos impactos sociais, ambientais e econômicos.

No ano de 2019 houve uma atenção especial para as estratégias de sustentabilidade em que foi dado um olhar especial para as “comunidades, clientes, parceiros e *stakeholders*. Sendo que com essa alteração permitiu à IACA retornar ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3” (D4, p.43).

O quadro 17 apresenta a matriz com a identificação dos *stakeholders* da IACA.

Quadro 17 – Identificação dos Stakeholders da IACA

Identificação de Stakeholders

Stakeholder é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca desses objetivos (FREEMAN, 1984). Os *stakeholders* primários são todos aqueles sem os quais a organização não pode sobreviver e que mantêm contatos com a organização (CLARKSON, 1995). Os *stakeholders* secundários caracterizam-se por influenciarem ou serem afetados pela organização, mas que não têm contatos formais com a empresa e não são essenciais à sua sobrevivência (CLARKSON, 1995).

	Colaboradores	Fornecedores	Clientes	Comunidade/Sociedade	Acionistas	Mídia	Governo	Concorrentes	Defesa consumidores	Entidades Reguladoras	Instituições Financeira	Consumidores	Poder Público	Produtores Integrados	Entidades do Sistema Científico	Indústria do Setor	Público em Geral	Sindicatos dos transportes	Associações e Parceiros estratégicos	Sindicatos	
RS 2016 (IACA –D1)																					
RS 2017 (IACA – D2)																					
RS 2018 (IACA – D3)																					
RS 2019 (IACA – D4)																					
(IACA-R1)																					
	Primários (Parmar et al., 2010)					Secundários (Parmar et al., 2010)					Sem referências teóricas										

Legenda:



Direta



Indireta

Pode-se constatar a partir dos relatórios de sustentabilidade da IACA, que a maioria dos *stakeholders* permanecem inalterados, somente alguns oscilam. Os mais estáveis e mais referenciados são os colaboradores, acionistas, clientes, comunidade e fornecedores. Por último encontram-se os *stakeholders* com poucas referências como, associações e parceiros estratégicos; consumidores etc. (IACA – D1, D2, D3, D4, R1).

4.1.1.2 Classificação dos *Stakeholders* – RSC na IACA

O relacionamento da IACA com seus *stakeholders* está alinhado com a estratégia empresarial defendida pela companhia. A IACA demonstra em seus RS que possui diretrizes com políticas e princípios de desenvolvimento sustentável, e assume o compromisso e o seu entendimento referente à relevância da temática.

A RC da IACA atua como promotora do DS em toda a cadeia em suas operações fabris, assim como a integração aos negócios de aspectos, como: “desenvolvimento de fornecedores e produtores integrados, a valorização e o respeito das partes interessadas e a adesão voluntária, e o compromisso de bem-estar animal” (IACA - D15/2020).

A característica citada como mais importante de um *stakeholder* está relacionada ao poder de decisão, que pode influenciar a organização perante o mercado atual, sendo assim, os três *stakeholders* considerados com maior poder, seguindo a ordem são: os acionistas, sindicatos dos trabalhadores, e o Serviço de Inspeção Federal (SIF). Afirma que alguns *stakeholders* têm mais Poder que os outros. Quando questionado sobre a urgência e a Legitimidade, afirma que os dois atributos possuem a mesma ordem, sendo assim, os três mais importantes de acordo com a ordem são: SIF, Sindicato dos Trabalhadores, sindicatos dos transportes. E que existe *stakeholder* que tem mais Urgência que os outros, e que alguns *stakeholders* tem mais Legitimidade que os outros (IACA- R1).

Quando se procurou classificar os *stakeholders* de acordo com os três atributos de Mitchell, Agle e Wood (1997), Poder, Urgência e Legitimidade – e perceber qual o que mais se destaca em cada um destes critérios, pode-se constatar que houve certa divergência com relação aos dados obtidos entre os RS e as informações obtidas pelo

Gestor. Segundo o R1, os cinco *stakeholders* que mais afetam ou são afetados pela empresa são: Serviço de Inspeção Federal, sindicatos dos trabalhadores, sindicatos dos transportes, acionistas, e pequenos varejistas (IACA – R1).

De acordo com o grau de importância, são: Acionistas, Sindicato dos Trabalhadores, Sindicatos dos transportes, SIF, e pequenos varejistas. E quando questionado sobre os cinco *stakeholders* que mais afetam as políticas de RSC de acordo com o grau de importância, afirmou que são: saúde e segurança do trabalho, comitê de ajuda mútua e voluntária, planos de benefícios, comitês de doações para instituições sociais. E que nos dois últimos anos houve mudanças na ordem do grau de importância (IACA – R1).

4.1.1.3 Responsabilidade Social Corporativa na IACA

A RSC procura se materializar por meio de seus programas e ações, buscando a corresponsabilidade, confiança e sustentabilidade como pilares de seus programas. A IACA afirma que um dos principais objetivos é a “promoção do desenvolvimento local por meio de ações de voluntariado focadas em inovação social, qualidade de vida e bem-estar” (IACA - D15/2020).

O Quadro 18 apresenta as políticas de RSC da IACA.

Quadro 18 - Políticas de RSC da IACA

Documentos	Políticas
Manual de Transparência (IACA –D5/18)	“É a principal política orientativa para os colaboradores a respeito dos comportamentos esperados na condução de suas atividades” (IACA – D5/19).
Política de Reporte ao Canal de Transparência (IACA –D5)	“O canal de transparência pode ser utilizado por Parceiros de Negócios, Clientes, agentes públicos, ou qualquer pessoa que deseje reportar uma pessoa de conduta indevida” (IACA –D5).
Política Corporativa Antissuborno e Anticorrupção (IACA -D11/1)	“Estabelecer as diretrizes no que diz respeito ao combate a práticas lesivas, como suborno e corrupção, a serem adotadas pelos Colaboradores e demais profissionais que atuam em nome ou benefício da Companhia, tanto no relacionamento com o Poder Público, nacional ou estrangeiro, quanto no Setor Privado” (IACA -D11/1).
Política Corporativa de Brindes Presentes e Hospitalidades (IACA -D12/1)	“Esta política aplica a todos os funcionários A (funcionários ou solicitantes), beneficiários, bem como a quaisquer terceiros que trabalhe e que seja no Brasil ou no exterior” (IACA -D12/1).

Política de Doações e Patrocínios (IACA -D14/1)	“Estabelece diretrizes a respeito de Doações e Patrocínios em complemento às definições contidas no Manual de Transparência e no código de conduta” (IACA -D14/1).
Política de Reporte ao Canal de Transparência (IACA –D5/1)	“Esta política estabelece no que diz respeito a administração do canal de denúncias denominado como Canal de transparência” (IACA –D5/1).
Política Corporativa de Conflito de Interesses (IACA -D12/1)	“Estabelecer diretrizes no que diz respeito a situações de Conflito de Interesses, em complemento às definições contidas no Manual de Transparência, a serem adotadas pelos Colaboradores e demais profissionais que atuam em nome ou benefício da Companhia. Esta Política deverá ser observada, respeitando as demais normas internas, assim como legislações nacionais e internacionais, garantindo um ambiente de trabalho transparente e ético” (IACA -D12/1).
Política Corporativa Lavagem de Dinheiro (IACA -D14/1)	“Estabelecer as diretrizes a respeito dos procedimentos relacionados ao combate e prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento ao Terrorismo a serem adotadas pelos Colaboradores e suas subsidiárias, em qualquer país, e demais profissionais que atuem em nome ou benefício da Companhia, respeitando as demais normas internas, assim como legislações nacionais e internacionais, garantindo um ambiente transparente e ético” (IACA -D14/1).
Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (IACA - D17/1)	“Estabelece as diretrizes da IACA com relação aos Princípios de Saúde, Segurança e Meio Ambiente aplicável na empresa” (IACA -D17/1).
Código de Conduta dos Parceiros de negociação (IACA –D10/3)	“Reafirma o seu compromisso com a gestão responsável e a sustentabilidade, incluindo, mas não se limitando a, a adoção de melhores práticas com a gestão responsável e a sustentabilidade e comportamento íntegro, questões socioambientais e padrões mínimos a serem seguidos por todos os seus parceiros de negócio, incluindo seus fornecedores, prestadores de serviços, intermediários e produtores integrados (individualmente “Parceiro de Negócio” e coletivamente “Parceiros de Negócio”)” (IACA -D10/3).
Código de Conduta dos Fornecedores (IACA -D10/3)	“O propósito deste documento é estabelecer as diretrizes para a conduta ética dos fornecedores, a fim de estimular e orientar a adoção e o cumprimento de práticas socioambientais. Responsáveis em suas operações” (IACA -D10/3).
Instituto IACA (IACA – D22/2020)	“O instituto IACA foi fundado em 2012 para coordenar os investimentos sociais nas comunidades onde estão presentes suas unidades produtivas, sedes administrativas, centros de distribuição e filiais de venda” (IACA – D22/2020).
Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (IACA -D17/1)	“A IACA assegura que Saúde, Segurança e Meio Ambiente - SSMA é um valor e está baseado nos seguintes princípios: - A saúde, e a segurança do ser humano; - A preservação de seu patrimônio; - A melhoria contínua dos processos; - A preservação e conservação do meio ambiente e prevenção da poluição; - O atendimento às legislações aplicáveis, bem como aos demais compromissos subscritos pela Companhia” (IACA -D17/1).

Fonte: Elaborado pela autora (2020) a partir dos documentos da IACA.

O Quadro 18 apresenta as definições do Manual de Transparência e das políticas que são adotadas pela IACA, sendo que todas estão relacionadas a questões

da Responsabilidade Social Corporativa da empresa, envolvendo questões de compromissos éticos, ambientais e sociais com os seus *stakeholders*.

O Instituto da IACA foi criado em 2012, com o propósito:

Construir uma agenda que promova desenvolvimento local e cidadania corporativa por meio do voluntariado, realizando ações de impacto social positivo nas comunidades onde estão presentes suas unidades produtivas, sedes administrativas, centros de distribuição e filiais de vendas (IACA -D1, IACA -D2, IACA - D2, IACA - D3, IACA - D4, e IACA – D27/2020).

No ano de 2017, após cinco anos de existência, o Instituto IACA apresentou os seus principais números e projetos:

- Esteve presente em 60 cidades, atuando nas comunidades promovendo ações voluntárias e investindo em projetos;
- Mais de 1.100 pessoas foram beneficiadas com projetos e ações do IACA;
- Foram realizados ao longo desses anos pela companhia 19.3 milhões em investimentos diretos para as ações e os projetos do Instituto;
- 25.5 mil funcionários voluntários, que participaram das ações durante os cinco anos, com 8.174 horas, ou seja, 490.440 minutos de trabalho voluntário durante os anos de atuação do Instituto da IACA.

Desde o início de suas atividades, a empresa tem implantado os seus principais programas nos municípios, onde ela faz parte, sendo que em cada unidade existe um comitê de desenvolvimento local, formado por colaboradores. O principal objetivo do comitê é analisar as oportunidades e prioridades junto à comunidade e administrar as ações de investimento social nas cidades (IACA – D18/2020).

A sustentabilidade é orientada pela sua preocupação com o meio ambiente, a promoção do DS e do consumo sustentável, por meio das Diretrizes de Sustentabilidade; finanças sustentáveis; compromissos e reconhecimentos; e Relatório Anual (IACA –D8/2020).

As diretrizes de sustentabilidade são alinhadas com os objetivos estratégicos para produzir valores em longo prazo, reduzindo os riscos e gerando impactos positivos no negócio, conforme cita em seus RS. A IACA afirma que a cada ano realiza um novo processo de Materialidade, na identificação dos aspectos de maior relevância em longo prazo (IACA – D8/2020).

A IACA afirma que realiza entrevistas com especialistas de mercado, executivos e colaboradores, bem como fazer análises de documentos, estudos setoriais, e outras atividades, com intuito de validar e rever as prioridades para o gerenciamento da sustentabilidade. Nesse sentido, prioriza os seguintes temas: qualidade alimentar; meio ambiente, saúde e segurança; perfil nutricional; parcerias sustentáveis; diversidade e inclusão; e comunidade (IACA – D4/2020).

A IACA menciona possuir o compromisso de garantir a segurança alimentar, desde o monitoramento da cadeia produtiva com um sistema tecnológico de monitoramento de todo o processo. E que possui modernos laboratórios de saúde animal e alimentos, com práticas de referência em bem-estar animal, saúde pública e segurança alimentar (IACA - D15/2020).

No aspecto Ecoeficiência, de maneira global e com responsabilidade promovendo o uso apropriado dos recursos naturais em toda a cadeia de valor, por meio de políticas e programas, ações que são direcionadas ao meio ambiente, tais como a gestão ambiental; meio ambiente; energia; água; emissões; efluentes e resíduos (IACA – D23/2020).

A companhia atua nas comunidades com o objetivo impulsionar agendas positivas e promover o desenvolvimento local. Afirma atuar nas comunidades, e informa visar impulsionar as agendas positivas, como soluções de oportunizar o desenvolvimento local, sendo que o Instituto visa contribuir para uma melhor qualidade de vida, com um meio mais equilibrado e com mais justiça social (IACA – D18/2020).

Ainda busca por meio de uma cadeia integrada e balanceada, a geração de valores para todos os *stakeholders*, tendo uma preocupação com o meio ambiente, a promoção do desenvolvimento social e do consumo sustentável (IACA – D26/2020).

Com uma visão ampla de sustentabilidade, a empresa inclui na transformação positiva da rede global os principais temas: Qualidade, segurança alimentar; meio ambiente e segurança no trabalho; perfil nutricional; bem-estar animal; parcerias sustentáveis; diversidade e inclusão e comunidades (IACA – D8/2020).

Na cadeia de fornecedores, em escala global, a companhia conta com mais de 30 mil parceiros, sendo eles os responsáveis pelo fornecimento de insumos para a produção. Os trabalhos são avaliados utilizando os critérios de sustentabilidade como

direitos humanos, direitos trabalhistas, cumprimento da legislação ambiental e questões éticas (IACA – D9/2020).

Os fornecedores da empresa IACA devem obedecer ao código de conduta para fornecedores, e o Programa de Monitoramento, para garantir o respeito de todos os quesitos (IACA – D9/2020).

Com relação às práticas trabalhistas, e IACA desenvolve ações que viabilizam o comportamento seguro e a valorização da vida e de todos os colaboradores de suas equipes. Entre os projetos estão a Gestão e Programa SSMA; Saúde e Segurança no Trabalho; Treinamento e educação (IACA – D7/2020).

O Sistema de Gestão Ambiental desenvolve ações para eficiência ambiental com equipes e suportes corporativos nas unidades de negócios. Atuando em ambientes legais, por meio da Política de Saúde, segurança e meio ambiente, e tendo como referências as diretrizes da norma ISO 14001. A Ecoeficiência é realizada por meio de projetos e ações, tais como: Gestão Ambiental, meio ambiente, DS, energia, água, efluentes, resíduos e compostagem (IACA - D15/2020).

Por meio do Índice de Sustentabilidade Ambiental (ISA), a companhia mensura a qualidade de processos, o desempenho, a meta e o *Compliance* de cada unidade, faz o monitoramento de 100% das unidades do Brasil e Emirados Árabes, a respeito dos aspectos: “Efluentes, resíduos, emissões atmosféricas, ruídos, odor, outorgas e licenças ambientais, sendo aplicado também nas áreas da agropecuária (fábrica de rações, incubatórios e granjas)” (IACA - D15/2020).

A RSC, na sua dimensão econômica, está integrada nas finanças sustentáveis, tendo como um modelo de negócios o que valoriza o consumidor final, por meio da força de suas marcas e da cadeia produtiva (IACA - D15/2020).

Os objetivos estratégicos da empresa são alinhados com as políticas e processos com os princípios de sustentabilidade, na busca de gerar e preservar seus valores, e reduzir seus impactos negativos. Com o uso de adoção de práticas sustentáveis permite o atendimento das necessidades de curto prazo e garante a sua permanência em longo prazo, com responsabilidade as necessidades da sociedade (IACA - D15/2020).

Com relação aos incentivos fiscais e financeiros, a IACA desenvolve relações duradouras com entidades locais e contribuindo com o aperfeiçoamento contínuo do

sistema tributário, atuando dentro das políticas de integridade e anticorrupção. A carga tributária ocorre de forma integrada a estratégia de negócio, e que seu objetivo é contribuir para que a companhia ofereça produtos de alta qualidade, com preço competitivo e acessível aos consumidores (IACA – D6/2020).

No que diz respeito às decisões referentes aos tributos, a empresa visa o crescimento sustentável dos seus negócios, considerando os impactos sobre os *stakeholders*: clientes, investidores, fornecedores, empregados, governos e sociedade civil (IACA – D16/2020).

Para quantificar os programas de incentivos fiscais oferecidos na legislação, a IACB busca atuar 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 (IACA – D18/2020).

O Instituto IACA possui um fundo de projetos que foi criado em 2017, com intuito de selecionar e executar os projetos locais coordenados pelos comitês de investimento social. Por meio desse fundo, são investidos nas iniciativas estratégicas propostas pelos comitês, com a parceria das organizações e órgãos sociais locais (IACA – D21/2020).

O monitoramento da cadeia produtiva fortalece o controle de riscos socioambientais, demonstrando que o modelo de negócio é responsável, contando com auditorias de qualidade, divulgando e disseminando o código de conduta de parceiros de negócios, consultas públicas. Ainda disponibiliza acessos quinzenais com as listas públicas, identificando os seus fornecedores que estão em desacordo com padrões legais (IACA - D15/2020).

As práticas trabalhistas e de conformidades, são divulgadas, demonstrando se houve erros, inclusive em casos graves, o cancelamento do contrato com o fornecedor (IACA – D7/2020).

Quando o fornecedor estiver em qualquer uma das listas de irregularidades, terá o registro bloqueado para futuras negociações, pois existe um cruzamento quinzenalmente das informações das listas públicas, dos órgãos, como: Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA); Ministério

do Trabalho e Emprego (MTE) e do Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS) (IACA – D9/2020).

O Código de Conduta de Parceiros de Negócios apresenta as regras que devem ser conduzidas com relação à conduta ética e socioambiental de fornecedores no relacionamento com a empresa. Sendo que o Manual de Transparência e Diretrizes de Sustentabilidade está alinhado no código interno, pois acredita que atua de forma responsável e transparente (IACA - D15/2020). Os parceiros de negócios devem cumprir as práticas trabalhistas e os direitos humanos, e as legislações nacionais e internacionais referentes à: Liberdade sindical, legislação trabalhista, previdenciária e aos direitos da criança e do adolescente e aos direitos humanos (IACA – D17/2020).

O bem-estar animal cultivado pela IACA está relacionado à base de atuação na produção de animais, onde as práticas e compromissos são estruturados por meio do programa global de bem-estar animal. As normas corporativas possuem diretrizes, em que são realizadas as auditorias e verificações regulares de não conformidades, com estabelecimento de ações conjuntas, podendo haver rompimento do contrato caso existam falhas (IACA – D25/2020).

No código de conduta constam as práticas sociais e ambientais que devem ser utilizadas e são reforçadas, com a assinatura no documento da autoavaliação dos fornecedores, sendo monitorada, e neste questionário solicita informações técnicas dos fornecedores (IACA – D9/2020).

O monitoramento dos fornecedores considera o Conselho de compra de *commodities*, onde são considerados dois grupos: o que estão localizados próximo ao bioma amazônico e as empresas processadoras de sojas que comprem matérias-primas que dependem de outros fornecedores de grãos no processo de produção. Sendo que a empresa exige dos seus fornecedores o cumprimento do conteúdo da Moratória da Soja (IACA – D9/2020).

A RSC é direcionada pela ética, transparência e a integridade por meio dos valores que fazem parte da sua cultura (IACA – D3). A empresa possui programas de ética e *Compliance* para assegurar que seus valores sejam respeitados pelos seus *stakeholders*, ou seja, os funcionários, e todos que integram a sua cadeia desde os fornecedores, e as comunidades em que atua (IACA – D3/2020).

O Quadro 19 apresenta as principais ações de RSC realizadas pela IACA.

Quadro 19 - Principais Ações de RSC na IACA

Dimensão	Projetos
Sociedade	Atividades Culturais e Educativas em Datas Comemorativas de Valorização a Diversidade (IACA –D3/60, IACA -D26/2020). O Instituto da IACA (IACA -D26/2020). Fundo de Projetos Instituto IACA (IACA - D15/2020). Aniversário IACA (IACA - D15/2020).
Educação	Universidade Corporativa - Academia IACA (IACA –D7/59). Viva o Tempero (IACA - D15/2020). Integração dos Líderes (IACA - D15/2020). Treinamentos Legais e Obrigatórios (IACA – D26/2020). Programa de Qualificação e Desenvolvimento (Externo) (IACA – D26/2020). Programas de Capacitação Internos (IACA – D26/2020). Academia de Vendas (SALES ACADEMY) (IACA – D26/2020). Agro Academy (IACA - D15/2020). MBA em Gestão da Qualidade em Abates de Aves e Suínos com Ênfase na Legislação Oficial do Mapa e dos Países Importadores (IACA -D25/2020). Chicken Academy (IACA - D15/2020). Manejo de Verão / Inverno (IACA -D26/2020). Treinamentos apanha e carregamento de aves (IACA – D26/2020). Visitas Técnicas e Parcerias (IACA -D26/2020).
Inovação	Programa de Apanha Legal (IACA – D3/70). Programas de Eficiência Energética na Operação (IACA –D3/6). Centro de Inovação em Jundiaí (SP) (IACA – D1/49).
Meio Ambiente	Programa de Educação Ambiental (RECICLAÇÃO) (IACA –D3/73). Avaliação dos Fornecedores Agropecuários (IACA –D3/74). Sistema de Gestão Ambiental (IACA –D3/80). Reuso de Água (IACA –D3/83). Uso de Fontes Renováveis De Energia (IACA –D3/84). Substituição de Motores E Bombas (IACA –D3/85). Comercializadora de Energia Própria da IACA (IACA –D3/85). Transformação de Resíduos Orgânicos em Biofertilizantes (IACA –D4/86). Programa de Logística Reversa dos Resíduos de Saúde Animal (IACA – D3/86).
Saúde e Qualidade de Vida	Prática de Esportes (IACA –D3/61). Programa Novo Ser (IACA –D3/61). Programa de Saúde por Gênero e Faixa Etária (IACA –D8/60). Exames de rotina específicos para cada faixa etária (IACA – D3/61). Promovendo Mudanças (IACA – D3/60).

Fonte: Elaborado pela autora (2020) a partir da pesquisa documental.

Conforme dados obtidos com o R1, “Nossa política é bem clara, foi criada junto com a organização e vem sendo aperfeiçoada com o passar dos anos”. O respondente afirma que a definição das políticas é baseada na cultura da organização e são estabelecidas pelo comitê corporativo interno e que, quando há necessidade, são feitas as atualizações pelo comitê corporativo. O Vice-Presidente, o Gestor de Recursos Humanos e o Gerente Executivo são os *stakeholders* internos que participam diretamente da definição das políticas de RSC (IACA-R1).

Os principais programas e projetos de RSC que são realizados pela IACA são Programa de Excelência Operacional, Academia IACA, Incentivo Educacional. O Programa de Excelência Operacional é um padrão de procedimentos das unidades, em que devem ser seguidos para uma melhor eficácia nos processos. A academia IACA é um projeto que a empresa trabalha no desenvolvimento e a capacitação todos os colaboradores da organização. Já o Incentivo Educacional é o projeto de qualificação da alta direção (IACA-R1).

Amadurecer a sua cultura organizacional e proporcionar um vínculo com os negócios da Companhia são os motivos que levam a IACA a investir em RSC. E que a empresa estabelece metas, com seus planos de crescimento de três anos (IACA-R1).

A empresa possui código de conduta e ele faz parte dos princípios da IACA. E afirma ser conhecida por oferecer confiança, pois fornece alimentos para o mercado interno e externo, transmitindo confiança aos clientes e mercado (IACA-R1).

Afirma que os colaboradores da IACA buscam conciliar a vida pessoal com o trabalho, e que está estabelecido nos princípios da empresa. E que os colaboradores são incentivados a participarem nas ações de RSC, por meio dos comitês de voluntários internos, e que possuem ações entre a empresa e a comunidade. Existem parcerias da empresa com as organizações locais, e que toda parceria é validada ou não pelo comitê de *Compliance* da IACA (IACA-R1).

O impacto da RSC nas relações tem sido uma preocupação constante, se materializa nas avaliações periódicas que faz com os seus *stakeholders*, identificando os principais temas. Por meio das práticas de gestão e a criação de valor que envolve as partes interessadas, que elas são identificadas. Com o estreito relacionamento entre os *stakeholders* a empresa reafirma a confiança e melhora o seu conhecimento, assegurando maior controle e minimiza os riscos do negócio (IACA – D3/72).

As ações de RSC da IACA têm um impacto positivo em relação à IACA em primeiro lugar se destaca os colaboradores (IACA – D1/86-96, IACA – D2/108-120, IACA – D3/80-90, e IACA – D4/56-63), em sequência os clientes (IACA – D1/37-39, IACA – D4/82-85, IACA – D5/112-113), e algumas ações são desenvolvidas (IACA - D1/97, IACA – D2/141-142, IACA - D2/102-109, e IACA – D4/72-74), e que existe um

reconhecimento externo das atividades da IACA, com relação aos prêmios de reconhecimento por várias empresas.

Numa perspectiva de criação de valores e relação forte com os *stakeholders*, a IACA desenvolve ações em conjunto para avaliar o seu impacto da sobrevivência, custos, aceitação contínua e adoção de políticas e ações futuras, como o envolvimento nas comunidades de iniciativas e projetos, com os fornecedores (IACA –D1/125-133, IACA – D2/91, e IACA – D3/64-71) e com os colaboradores através dos projetos e programas que integram o voluntariado.

As ideias para ações de RSC da IACA surgem através dos Comitês com base em experiências já vividas e que deram certo, e afirma que os *stakeholders* propõem ações. Quando questionado sobre como que os *stakeholders* reagem às ações de RSC promovidas pela empresa, afirma que as ações são avaliadas com a devida importância a cada um, de acordo com cada ideia, e que geralmente optam por boas ideias que não geram grandes custos, mas que não é um pré-requisito. Cita como exemplo o Programa de Excelência Operacional e o Comitê de Voluntários (IACA-R1). Afirma que as ações de RSC trazem uma aproximação da comunidade com a empresa, gerando um bem comum. A empresa tem por hábito comunicar as suas ações por meio da comunicação interna (Intranet, e-mail, videoconferências) e que as ações de RSC têm impactos positivos em outras áreas da empresa (IACA – R1).

O alinhamento da RSC com a estratégia é tido pela empresa como muito importante para agregar valor para a organização. O modelo de gestão da IACA possui responsabilidades fundamentais que são: “compromissos com a Segurança, a Integridade e a Qualidade, queremos trilhar uma jornada que permita ser uma companhia de alimentos com posição de relevância no mercado global” (IACA – D26/2020).

O planejamento estratégico da empresa foi revisto no ano de 2018, sendo guiado por cinco eixos: “Disciplina Financeira; Excelência Profissional; Endereçamento de mercados; Otimização do *Push And Pull*, e organização de alto empenho”, na busca de uma geração responsável e sustentável, que traga resultados e retorno aos acionistas (IACA – D3/26).

A execução do plano estratégico é realizada por meio do Modelo de Gestão, sendo sustentada pela visão de futuro e pelos de programas de remuneração variável; excelência operacional; redução de custos e gestão e monitoramento de indicadores,

como: Gestão por Diretrizes (GPD); Orçamento Base Zero (OBZ); Sistema de Excelência Operacional (SEO); Escritório de Projetos Corporativo (PMO); Ciclo de Alta Performance (HPC) (IACA – D3/26).

Após a análise das principais ações da empresa, pode observar que a RSC estratégica da IACA tende, na maioria, aos aspectos das questões sociais genéricas, logo em seguida a dimensão social e por último os impactos sociais, conforme já foi referido e classificadas de acordo com Porter e Kramer (2006; 2011).

Nos anos de 2018 e 2019 houve uma revisão nos temas abordados e sua relação e coerência com o plano de reestruturação da companhia com os indicadores da GRI, as diretrizes do IIRC e os ODS da ONU. Os Indicadores Brasileiros para os ODS também foram mapeados e oferecidos pelo IBGE para entender como melhor mensurar seu impacto na agenda (IACA –D4).

No ano de 2019 a empresa trabalhou no estabelecimento da estratégia de sustentabilidade corporativa sendo consolidada por meio dos seus projetos, instrumentos, e incorporando discussões sobre temas como: bioenergia; eliminação do desperdício de alimentos; cadeia sustentável de grãos, e demais pilares de acordo com a Agenda 2030 e aos ODS da ONU (IACA –D3/40).

Os temas mais relevantes e estratégicos da empresa têm demonstrado preocupações do futuro, em que o mapa da sustentabilidade apresentado faz um cruzamento entre o tema materialidade, ODS prioritárias, os capitais, o GRI e os públicos afetados (IACA – D26/2020).

As estratégias da empresa IACA “são definidas através dos comitês de CEO, Diretores RH, Gerentes Executivos” (IACA – R1) e afirma que as ações de RSC da empresa estão ligadas ao negócio. A determinação dos recursos que são direcionados para as ações de RSC é definida em reunião de CAPEX, sendo votado e validado pelo grau de importância e impacto no negócio. O comitê é quem decide o que será realizado, pois nele há pessoas de todas as áreas da Companhia (IACA-R1).

Quando questionado se existe algum indicador econômico para as ações sociais, o R1 respondeu que nem todas as ações visam parte financeira, muitas estão atreladas ao desenvolvimento humano. E se quantificam o impacto ou adesão a RSC, se tem algum indicador específico de GRI. Afirmou que são realizadas pesquisas de engajamento todos os anos (IACA-R1).

4.1.1.3.2 A Materialidade da IACA com os ODS e o GRI

O Relatório Anual de Sustentabilidade da companhia trabalha como referência a “metodologia da GRI, versão *Standard*, opção Abrangente, e as diretrizes de relato integrado do IIRC” (IACA –D4).

Os 17 ODS das Nações Unidas são referenciados no relatório, em que são priorizadas as informações que são alinhadas à transparência adotada por segmentos diferenciados do mercado de capitais. Segundo dados do Relatório de Sustentabilidade da IACA no ano de 2019, a companhia buscou atender aos critérios atendendo as demandas de transparência, como o ISE, da B3 e aos critérios da Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA) (IACA – D4/102).

E ainda no ano de 2019, a empresa afirma que realizou a revisão dos temas materiais, por meio dos seus *stakeholders*, sendo envolvidos 3.189 *stakeholders*, entre eles os especialistas, e por meio de pesquisa on-line com: “colaboradores, clientes, poder público, consumidores, fornecedores de suprimentos, produtores integrados, instituições financeiras, comunidades, parceiros estratégicos, ONGs, e mídia impressa e digital” (IACA – D4).

O processo foi dividido por meio de quatro etapas. A primeira etapa foi o levantamento dos principais temas, por meio da identificação do público consultado. A fase da priorização foi à segunda etapa, por meio do mapeamento da percepção dos *stakeholders*. E a terceira etapa foi a análise por meio da ponderação dos temas. A quarta e última etapa foi a validação através da apreciação e validação dos resultados pela liderança (IACA –D4/45).

Ocorreram reuniões com diretores, especialistas, na etapa da priorização e pesquisa on-line com: “clientes, colaboradores, poder público, consumidores, fornecedores de suprimentos, produtores integrados, instituições financeiras, comunidades, parceiros estratégicos, ONGs, e mídia impressa e digital” (IACA –D4, p.45).

Por meio da validação dos resultados foram identificadas as temáticas: “água e mudanças climáticas; bem-estar animal; cadeia de fornecimento; comunidades; desenvolvimento humano e organizacional; desperdício de alimentos; energia; gestão da inovação e tecnologia; e a nutrição alimentar” (IACA – D4/45).

O quadro 20 apresenta os temas relevantes da IACA com os aspectos materiais, e os capitais do IIRC, e onde eles ocorrem.

Quadro 20 – Temas de Materialidade da IACA com os Capitais do IIRC e os seus limites

Tema	Aspectos Materiais relacionados	Capital	Onde ocorre
Água e mudanças climáticas. (IACA –D4/46).	Meio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Natural 	Dentro e fora da empresa
Energia. (IACA –D4/46).	Meio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Natural 	Dentro da empresa
Bem-estar animal. (IACA –D4/46).	Animais, Clientes e Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> Natural Social e de Relacionamento 	Fora da empresa
Cadeia de Fornecimento. (IACA –D4/46).	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> Financeiro e Construído Humano Social e de Relacionamento 	Fora da empresa
Comunidade. (IACA – D4/46).	Colaboradores, Consumidores e comunidades	<ul style="list-style-type: none"> Humano Social e de Relacionamento 	Fora da empresa
Desenvolvimento humano e organizacional. (IACA – D4/46).	Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> Humano Social e de Relacionamento 	Dentro da empresa
Desperdício de alimentos. (IACA – D4/46).	Clientes e Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> Social e de Relacionamento Manufaturado Intelectual 	Fora da empresa
Gestão, Inovação e Tecnologia. (IACA –D4/46).	Colaboradores e Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> Social e de Relacionamento Manufaturado Intelectual 	Dentro da empresa
Nutrição alimentar. (IACA –D4/46).	Clientes e Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> Manufaturado 	Fora da empresa

Fonte: (IACA –D4/46).

As informações das demonstrações financeiras que são apresentadas nos Relatórios de Sustentabilidade da IACA seguem: “normas brasileiras e a *International Financial Reporting Standards* (IFRS), de acordo com padrões da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da *Security Exchange Commission* (SEC)”, sendo que os indicadores financeiros são auditados, e os socioambientais, como o inventário de emissões de gases de efeito estufa são submetidos à verificação externa (IACA – D4, p.46).

O Quadro 21 apresenta o cruzamento os temas da materialidade com os indicadores de GRI, juntamente com os ODS por meio dos RS da IACA.

Quadro 21 – A materialidade da IACA com os GRI e os ODS

Temas		GRI	GRI	ODS
Água e mudanças climáticas (IACA – D4/2020)	Desempenho econômico - 201	“Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades devido às mudanças climáticas” (IACA – D4, p.41).	201-2	13
	Água – 103/303	“Total de retirada de água por fonte” (IACA – D4, p.95).	303-1	6,7
		“Fontes hídricas significativamente afetadas por retiradas de água” (IACA – D4, p.95).	302-2	6
		“Percentual de volume total de água reciclada e reutilizadas” (IACA – D4, p.95).	303-3	6,8,12
	Emissões 103/305	“Emissões diretas de gases de efeito estufa (Escopo 1)” (IACA – D4, p.97).	305-1	3,12,13,14,15
		“Emissões indiretas de gases de efeito estufa (Escopo 2)” (IACA – D4, p.97).	305-2	3,12,13,14,15
		“Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa (Escopo 3)” (IACA – D4, p.97).	305-3	3,12,13,14,15
		“Intensidade de emissões de gases de efeito estufa” (IACA – D4, p.97).	305-4	13,14,15
		“Redução de emissões de gases de efeito estufa (Verificação)” (IACA – D4, p.134).	305-5	13,14,15
		“Emissões de substâncias que destroem a camada de ozônio” (IACA – D4, p.134).	305-6	3,12,13
		“Emissões de NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas” (IACA – D4, p.134).	305-7	3,12,13,14,15
	Efluentes- 103/306	“Descarte de água, discriminado por qualidade e destinação” (IACA – D4, p.94).	306-1	3,6,12,14
		“Vazamentos significativos” (IACA – D4, p.93).	306-3	3,6,12,14,15
		“Corpos d’água afetados por descargas e/ou drenagem de água” (IACA – D4, p.96).	306-5	6,15
	Energia (IACA – D4/2020)	Energia -302	“Consumo de energia dentro da organização” (IACA – D4, p.98).	302-1
“Consumo de energia fora da organização” (IACA – D4, p.98).			302-2	7,8,12,13
“Intensidade energética” (p.98).			303-3	7,8,12,13
“Redução do consumo de energia (não houve redução em 2019)”.			302-4	7,8,12,13
			302-5	
Bem-estar Animal (IACA – D4/2020)		“Políticas e práticas, por espécie e raça, relacionadas às alterações físicas e uso de anestésico” (IACA – D4, p.85).	G4 – FR10	
		“Porcentagem e total de animais criados e/ou transformados” (IACA – D4, p.85).	G4 – FR11	

		“Políticas e práticas com relação ao uso de antibióticos, anti-inflamatórios, hormônios” (IACA – D4, p.85,87).	G4 – FR12	2
		“Número total de casos de descumprimentos significativos de leis e regulamentos e aderência aos padrões voluntários” (IACA – D4, p.85).	G4 – FR13	
Cadeia de Fornecimento	Conformidade ambiental- 307	“Não conformidade com leis e regulamentos ambientais”	307-1	12,13,14,15,16
	Avaliação ambiental de fornecedores 2016 – 308	“Novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais”. (IACA – D4, p.78).	308-1	
		“Impactos ambientais negativos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas” (IACA – D4, p.78,84).	308-2	
	Trabalho Infantil – 408	“Operações e fornecedores identificados como de risco significativo para a ocorrência de trabalho infantil” (IACA – D4, p.78).	408-1	8,16
	Trabalho forçado ou Análogo ao escravo 2016 - 409	“Operações e fornecedores identificados como de risco significativo para a ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo” (IACA – D4, p.78).	409-1	8
	Avaliação social de Fornecedores 2016 – 414	“Novos fornecedores selecionados com base em critérios sociais” (IACA – D4, p.78,84).	414-1	
		“Impactos sociais negativos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas” (IACA – D4, p.84).	414-2	5,8,16
Comunidade (IACA – D4/2020)	Comunidades Locais- 413	“Operações com programas implementados de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local” (IACA – D4, p.90).	413-1	
		“Operações com impactos potenciais significativos ou impactos negativos reais sobre as comunidades locais” (IACA – D4)	413-2	1,2
Desenvolvimento humano e organizacional (IACA – D4/2020)	Emprego - 401	“Taxas de novas contratações e rotatividade de empregados” (IACA – D4, p.70).	401-1	5,8
		“Benefícios concedidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período” (IACA – D4, p.73).	401-2	8
		“Licença-maternidade e paternidade”	401-3	5,8

	Treinamento e educação - 404	“Média de horas de treinamento por ano por empregado” (IACA – D4, p.25,75).	404-1	4,5,8	
		“Programas de aprendizagem contínua para empregados e preparação para a aposentadoria” (IACA – D4, p.25,75).	404-2	8	
		“Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira” (IACA – D4, p.25,75).	404-3	5,8	
Desperdício de alimentos (IACA – D4/2020)	103/306	“Resíduos, discriminados por tipo e método de disposição” (IACA – D4, p.97).	306-2	3,6,12	
		“Transporte de resíduos perigosos” (p.134).	306-4	3,12	
Gestão, inovação e tecnologia (IACA – D4/2020)		“Indicadores próprios de gestão da IACA. IACA1: Quantidade de projetos em andamento + Quantidade de inovações implementadas no período. IACA2: Investimento total em P&D. IACA3: Retorno do Investimento total na inovação. IACA4: Redução de custos a partir da inovação” (IACA – D4/2020)	IACA1	8,9,12	
			IACA2	8,9,12	
			IACA3	8,9,12	
			IACA4	8,9,12	
Nutrição alimentar (IACA – D4/2020)	Saúde e Segurança do Consumidor 103/416	“Produtos e serviços para os quais são avaliados impactos na saúde e segurança” (IACA – D4, p.65).	416-1	16	
			416-2		
	Marketing e Rotulagem 417	“Exigências para informações e rotulagem de produtos e serviços” (IACA – D4, p.67).	417-1	12,16	
			“Casos de não conformidade relacionados às informações e rotulagem de produtos e serviços” (IACA – D4, p.67).	417-2	16
			“Casos de não conformidade relativos à comunicação de marketing” (IACA – D4, p.67).	417-3	

Fonte: (IACA – D4/103-116).

O Relatório Integrado da IACA do ano de 2019 apresentou projetos e resultados entre os dias 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2019, a partir da metodologia da GRI, versão *Standard*, as “diretrizes de relato integrado do *International Integrated Reporting Council (IIRC)* e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas” (IACA – D4/102).

No Quadro 22 demonstra-se a relação da materialidade e os projetos da IACA, com as áreas dos Capitais do IIRC, e os ODS.

Quadro 22 – Relação da Materialidade da IACA com os Projetos, os Capitais do IIRC, GRI e os ODS

Temas	Capital	Projetos	GRI	ODS
Água e mudanças climáticas (IACA – D4/2020)	Natural	“Parceria com o WWAgF (World Wide Fund for Nature) e ingressou no CFA (Collaboration for Forests and Agriculture), com o objetivo de desenvolver uma cadeia de grãos mais sustentável” (IACA – D4/2020).	201-2	6; 12;13
		Água	103/303	6; 12;13
		“Participação dos Comitês de Bacias Hidrográficas nas regiões onde esteve presente. Em 2019, fez parte do GT de Água da Rede Brasil do Pacto Global das Nações Unidas” (IACA – D4, p.95).	303-1	6; 12;13
		“Criação da IACA Energia, uma comercializadora própria de energia” (IACA – D4, p. 98). “Participação no GT Clima e Energia da Rede Brasileira do Pacto Global” (IACA – D4, p.98).	303-2	6; 12;13
		“Controle é a utilização de redutores (aspersores, bicos redutores de vazão) ”. (IACA – D4, p. 95).	303-3	6; 12;13
		Emissões	103/305	6; 12;13
		“Emissões diretas de gases de efeito estufa. O inventário de emissões, pela Política de SSMA. – Escopo 1” (IACA – D4, p. 97).	305-1	6; 12;13
		“O maior impacto de emissões de gases de efeito estufa (GEE) está na cadeia de fornecimento. Entre as principais fontes estão a produção de grãos, a agropecuária (integração) e transporte. Emissões indiretas de gases de efeito estufa – Escopo 2” (IACA – D4, p. 97).	305-2	6; 12;13
		“Transporte e distribuição a montante (frota terceirizada) ” (IACA – D4, p. 97).	305-3	6; 12;13
		“O inventário de GEE é auditado por empresa externa. O documento é apresentado ao Programa Brasileiro GHG Protocol que, por sua vez, reconhece o inventário com o Selo Ouro. Intensidade de emissões de gases de efeito estufa (tCO2e/t produzida) ” (IACA – D4, p. 97).	305-4	
		“Normas de Amostragem: NBR 10700 -NBR 10701; NBR 12020 NBR 11967 NBR 10702 NBR 11966 ” (IACA – D4, p. 134).	305-5 305-6 305-7	
“Sistema de gestão ambiental, a Política de SSMA e diretrizes pautadas na ISO 14001 e na prospecção de oportunidades e riscos da nossa atividade como ferramentas de nossa gestão do capital natural” (IACA – D4, p. 94).	306-1			

		“Não houve a necessidade de informar vazamentos /incidentes ambientais nas demonstrações financeiras” (IACA – D4, p. 93).	306-3	
		“87,5% da água captada é devolvida ao meio ambiente, após tratamento” (IACA – D4, p. 96).	306-5	
		Energia	103/302	7;8;12;13
		“A meta é de atingir até 2025 mais de 30% de energia autoproduzida de fontes limpas e/ou renováveis”. “93,2% do consumo total de energia (dentro da IACA) veio de fontes renováveis em 2019” (IACA – D4/2020).	302-1	7;8;12;13
		“Redução do total de energia não renovável no consumo de combustíveis da frota terrestre no Brasil” (IACA – D4, p. 98).	302-2	7;8;12;13
		“A intensidade energética do consumo de energia foi de 2,22 GJ/t em 2017, de 2,00 GJ/t em 2018 e de 1,84 GJ/t em 2019, levando em conta o consumo de energia elétrica” (IACA – D4,)	302-3	7;8;12;13
		“Não houve redução no consumo de energia em 2019”.	302-4	7;8;12;13
		“Redução da necessidade de energia de produtos e serviços - Informações não disponíveis”.	302-5	7;8;12;13
Bem-estar animal (IACA – D4/2020)	Animais, Clientes e Consumidores	“Políticas e Práticas por uso e raça, relacionadas a alterações físicas e uso de anestésicos” (IACA – D4, p. 85).	G4-FR10	2;8
		“Porcentagem e total de animais criados e/ou transformados, por espécies e raça, por tipo de habitação” (IACA – D4, p.85).	G4-FR11	2;8
		“Políticas e práticas com relação ao uso de antibióticos, anti-inflamatórios, hormônios e ou tratamentos com promotores de crescimento” (IACA – D4, p. 85).	G4-FR12	2;8
		“12 casos de não conformidade devido ao não cumprimento a leis (16 casos em 2018), e o valor pago de multas significativas foi R\$ 93.186,87. Em 2019 foram multas no valor de R\$ 472.585,51. A infrações para bem-estar animal são constatadas pelo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento” (IACA – D4, p. 116).	G4-FR13	2;8
Cadeia de Fornecimento (IACA – D4/2020)	Fornecedor	Desempenho econômico (IACA – D5, p.51).	103/201	12;16
		Conformidade Ambiental	103/307	12;16
		Não Conformidade Ambiental- “Foi pago o montante de R\$ 571.451,29 em multas significativas. O total recebido quanto ao qual ainda cabe recurso é de R\$ 1.173.598,25” “24 sanções não monetárias ligadas ao não cumprimento de leis e regulamentos ambientais” (IACA – D4, p. 65).	307-1	12;16
		Avaliação ambiental de Fornecedores	103/308	12;16
		“Programas com aspectos ambientais, sociais e de governança (ASG). Conformidade com as políticas de compras	308-1	12;16

		da Companhia e estão sujeitos à normas e exigências do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) (IACA – D4, p. 78).		
		“Avaliação dos parceiros: áreas embargadas pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama); lista de Transparência sobre Trabalho escravo Contemporâneo do InPacto; dados do Ministério do Trabalho e Emprego; e conformidades com o Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS), do Portal da Transparência” (IACA – D4, p. 78 e 84).	308-2	12;16
		Trabalho infantil	103/408	12;16
		“Os contratos jurídicos possuem cláusulas de aspectos sociais e de Governança relacionados à <i>Compliance</i> , assim como ao Código de Conduta, a boas práticas socioambientais e o combate à corrupção” (IACA – D4, p. 79).	408-1	12;16
		Trabalho forçado ou análogo ao escravo	103/409	12;16
		“Nenhum registro relacionado a trabalho infantil” (IACA – D4, p. 78).	409-1	
		Avaliação social de fornecedores	103/414	12;16
		“Critérios ambientais e sociais Ambiente em Transportes (SSMA)” (IACA – D4, p. 78 e 84).	414-1	12;16
		“Busca oportunidades e redução dos impactos negativos com a logística para garantir o sucesso nas relações com clientes e o mercado” (IACA – D4, p. 78 e 84).	414-2	12;16
Comunidade (IACA – D4/2020)	Humano Social e de Relacionamento	Comunidades locais	103/413	11;12
		“Sentidos e Sabores” (IACA – D4, p.90).	413-1	11;12
		“Ações Mobilizadoras” (IACA – D4, p.90).		
		“Instituto IACA” (IACA – D4, p.90).	413-2	11;12
		Impactos econômicos	103/203	11;12
		Leva-se em conta o “Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), o Dow Jones Sustainability Index e outras ferramentas” (IACA – D4, p.90).	203-1	11;12
		“Iniciativas de mobilização e engajamento do Instituto IACA junto às comunidades com presença da IACA resultaram em 237 ações sociais, em 39 municípios – considerando também as ações realizadas em cidades sem Comitê de Investimento Social estruturado, mobilizando 2.300 voluntários” (IACA – D4, p. 90).	203-2	11;12
Desenvolvimento humano e organizacional (IACA – D4/2020)	Humano Social e de Relacionamento	“Obrigações do Plano de benefícios definido e outros planos de aposentadorias”.	201-3	4
		Emprego	103/401	4
		“Foram resultados positivos quanto à retenção de pessoas, e queda no de colaboradores e do nível de liderança” (IACA – D4, p. 70).	401-1	4
		“Nossa Gente, programa de valorização por tempo de empresa que homenageia pessoas com dez a 50 anos de atuação na	401-2	4

		IACA. Mais de 7 mil funcionários foram homenageados” (IACA – D4, p. 73).		
		“A licença-maternidade (e paternidade) segue a legislação local. Programa Novo SER” (IACA – D4, p. 73).	401-3	4
		Treinamento e Educação	103/404	4
		“A educação Corporativa por meio da Universidade Corporativa – Academia IACA – com academias de negócios e de liderança, fechou o ano de 2019 com 1.976.044 horas de treinamentos” (IACA – D4, p. 25 e 75).	404-1	4
		“Multiplataformas de aprendizagem, por meio da Academia Digital, disponível para quase 30 mil funcionários e academias da Universidade Corporativa” (IACA – D4, p. 25 e 75).	404-2	4
		“Em 2019, 99,8% dos colaboradores e 100% da alta liderança foram treinados com relação ao Manual de Transparência e demais políticas relacionadas ao Sistema de Integridade. Capacitação on-line e mais de 200 sessões de treinamentos presenciais em 47 localidades, para mais de 10 mil colaboradores” (IACA – D4, p. 25 e 75).	404-3	4
Desperdício de alimentos (IACA – D4/2020)		“Implantação do sistema on-line de Gestão de Requisitos Legais de Saúde, Segurança e Meio Ambiente, para controlar as licenças de operação e outorgas de uso de água”. “O sistema de gestão ambiental, a Política de SSMA e diretrizes pautadas na ISO 14001” (IACA – D4, p.94).	306-2	12
		“Logística Reversa dos Resíduos de Saúde Animal, por meio do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRSS)” (IACA – D4, p. 99).	306-4	12
Gestão, Inovação e Tecnologia (IACA – D4/2020)	Social e de Relacionamento Manufaturado Intelectual	“Utilização do BI (<i>Business Intelligence</i>) para gestão e análises estatísticas mais ágeis. Redução do tempo de espera dos motoristas para o processo de entrega das cargas” (IACA – D4, p. 36).	IACA1;	8;9;12
		“O valor de mercado da Companhia chegou a R\$ 33 bilhões no segundo semestre de 2019” (IACA – D4, p. 34).	IACA2	8;9;12
		“Prêmio <i>As 100 + Inovadoras no Uso de TI</i> , concedido pela IT Mídia, em parceria com a PwC, na categoria indústria de alimentos, bebidas e fumos” (IACA – D4, p. 36).	IACA3	8;9;12
		“8% de redução nos acidentes, além de queda de 44% (R\$ 3,08 milhões) no prejuízo de sinistros (2019 x 2018)” (IACA – D4, p. 36).	IACA4	8;9;12
Nutrição alimentar (IACA – D4/2020)	Manufaturado	Saúde e Segurança do Consumidor	103/416	2
		“Política de Qualidade e Segurança de Alimentos, o Sistema de Qualidade da IACA e o Programa de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (HACCP).” “Mais de 133 auditorias no Brasil, nos processos de aves, suínos, industrializados,	416-1	2

		fábricas de rações, agropecuária e logística” (IACA – D4, p. 65).		
		“Em 2019, 56 casos – pagamento de multas / penalidades, contra os 39 casos de 2018 e os 98 de 2017”.	416-2	2
		Marketing e Rotulagem “Selos de reciclagem e coleta seletiva e certificações de mercados específicos (como a Halal, voltada aos padrões islâmicos” (IACA – D4, p. 67).	103/417	2
		Terceirização de componentes “Disposição do produto e impactos ambientais ou sociais” (IACA – D4, p. 67).	417-1	2
		“60 casos de não conformidade relacionados à rotulagem, com seis multas ou penalidades (aplicadas pela ANVISA) e 54 advertências” (IACA – D4, p. 67).	417-2	2
		“Houve uma discussão no âmbito do Conselho Nacional de Auto-regulamentação Publicitária (CONAR) - no Brasil” (IACA – D4, p. 67).	417-3	2

Fonte: (IACA – D4/2020).

Os projetos citados são apoiados pelo Instituto da IACA, sendo geridos de forma compartilhada entre:

[...] os comitês de Investimento Social por meio dos colaboradores e seus parceiros locais. Desta forma, buscam engajar os colaboradores da companhia em iniciativas cidadãs que contribuam com o desenvolvimento da comunidade local, promovendo uma relação de ganho mútuo entre voluntários e sociedade (IACA – D26/2020).

No ano de 2019 buscou por meio dos processos de materialidade compreender com os públicos estão visualizando os impactos e gestão da empresa, e os assuntos que são divulgados à sociedade por meio dos documentos públicos (IACA – D4/45).

O respondente R1 afirma que a empresa faz uma ligação da RSC com os ODS, pois, segundo o respondente, os todos os princípios são norteados para essa interação (IACA- R1).

Após a apresentação dos dados da IACA, e dando sequência aos resultados da pesquisa, a próxima indústria de alimentos a ser apresentada é a IACB.

4.1.2 A Indústria Alimentícia de Carnes – IACB

A IACB é uma empresa multinacional brasileira, sendo uma das empresas líderes mundial na produção de carne bovina, contando com 20 unidades de abate,

12 indústrias de processamento e quatro centros de distribuição instalados no Brasil, Argentina, Uruguai, Chile e Estados Unidos, e com escritórios de vendas na América do Sul, América do Norte e Ásia. A Corporação é domiciliada no Brasil e sediada na cidade de São Paulo (IACB – D28/2020).

A companhia atua nos segmentos de *foodservice*, varejo e processamento de alimentos, com um portfólio diversificado de produtos, tendo como principais cadeias de restaurantes e supermercados. Com atuação também na produção de hambúrgueres, com uma capacidade anual de 232 toneladas. Atualmente, a empresa possui 32 unidades de produção em 100 países, ocupando a liderança entre os dois maiores mercados do mundo (IACB – D28/2020).

No ano de 2010, a IACB consolidou como o segundo maior produtor e exportador de carnes de aves e suínas processadas no Brasil, com a aquisição de uma nova IACB de alimentos, que estava há 54 anos de atuação no Brasil e com grande presença internacional. A empresa foi fundada em Santa Catarina, sendo a primeira de seu segmento a obter a certificação ISO 9002 para toda a cadeia produtiva de frango em 1996 (IACB - D28/2020).

Ainda no ano de 2010, a companhia implementou o Sistema de Gestão Integrada (SGI), de Responsabilidade Social, de Segurança Alimentar e Saúde e Segurança no trabalho, em que determina os objetivos, metas e indicadores que são monitorados e alinhados com as exigências legais (IACB - D28/2020).

As unidades industriais da IACB no Brasil, sendo três unidades no Rio Grande do Sul, uma unidade no Mato Grosso do Sul, duas unidades em Rondônia, três unidades no Mato Grosso; uma unidade em Goiás; e duas unidades em São Paulo (IACB – D28/2020).

Os escritórios de vendas da IACB atuam de forma estratégica entre os países de atuação demonstrando os locais onde seus produtos sejam vendidos em grande quantidade de restaurantes e supermercados. As marcas de seus produtos são reconhecidas mundialmente pela qualidade *premium*, reflexo de um modelo de produção que respeita aspectos legais, ambientais e de bem-estar animal (IACB – D28/2020).

As etapas do processo de produção são monitoradas, para garantir a qualidade dos produtos, e certificar que os procedimentos e as práticas de fabricação estejam

de acordo com as diretrizes internacionais de Segurança dos Trabalhadores, Meio Ambiente; Bem-estar Animal; Responsabilidade Social; Qualidade e Segurança de Alimentos (IACB – D28/2020).

A IACB possui como Missão “Fornecer globalmente a melhor proteína através da relação de longo prazo com nossos consumidores, criando produtos de alta qualidade e seguridade motivados a oferecer o melhor aos nossos clientes” (IACB - D28/2020).

A empresa possui como visão: “Ser reconhecida como a melhor empresa global de proteínas”. A visão da companhia IACB possui quatro eixos de direcionamento para que consiga atingi-los.

- Crescendo com nossos clientes, fornecedores, parceiros por meio de produtos inovadores e atuando nos melhores mercados;
- Proporcionando o desenvolvimento da companhia e criando valor para o acionista;
- Mantendo uma equipe de colaboradores motivados, comprometidos para atender toda a cadeia produtiva com excelência operacional, de forma sustentável; e
- Respeitando a sociedade onde estamos inseridos (IACB – D28/2020).

Os seus valores são pautados em seis eixos: Foco no Cliente; Simplicidade; Transparência; Respeito; Excelência; e Empreendedorismo (IACB - D28/2020).

Os princípios da governança corporativa são direcionados para as melhores práticas do mercado, assumindo um compromisso com a transparência, a prestação de contas e a equidade no tratamento dos acionistas parceiros e colaboradores (IACB - D28/2020).

A companhia é de capital aberto composto por ações ordinárias e participa do Novo Mercado da B3, desde o ano de 2007, atendendo às normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e do Regulamento do Novo Mercado da B3, assim como o Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (IACB – D1/2020).

Em sua estrutura organizacional, o Conselho de Administração é o responsável pela supervisão da gestão dos Diretores e pela contratação e destituição dos auditores independentes, sendo responsável também pela formulação e monitoramento das políticas de negócios e estratégias de longo prazo. Deve ser composto de - no mínimo 5 (cinco) - e no máximo 11 (onze) membros, eleitos e destituíveis pela assembleia

geral com mandato de 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição, conforme definido no Estatuto Social da IACB (IACB – D6/2020).

Conforme descrito no Estatuto Social, as Diretorias são compostas de “no mínimo, 2 (dois) membros, e no máximo, 7 (sete) membros, de acordo com as regras do Novo Mercado. Os diretores deverão subscrever previamente à sua investidura no cargo, por meio do Termo de Anuência dos Administradores previsto no Regulamento do Novo Mercado” (IACB – D6/2020).

O conselho fiscal da IACB segue as conformidades descritas no Estatuto Social, de acordo com a lei das Sociedades por ações, tendo como principais responsabilidades fiscalizar as atividades da administração, assim como rever as demonstrações financeiras da companhia e repassar suas conclusões aos acionistas, sendo constituído por três membros efetivos e três suplentes, com mandato de um ano, sendo permitida a reeleição (IACB – D6/2020).

A companhia segue princípios de governança corporativa para atender às exigências no Regulamento do Novo Mercado da B3, em relação à transparência, prestação de contas e equidade a todos os acionistas. A governança corporativa possui uma estrutura do Conselho de Administração que é composto por nove executivos e com quatro comitês, sendo: Auditoria, Remuneração, Governança Corporativa e Recursos Humanos, Financeiro e de Gestão de Riscos, e Sustentabilidade (IACB - D26/2020).

4.1.2.1 Identificação dos *Stakeholders* da IACB

No Quadro 23 apresenta a identificação dos *stakeholders* da IACB, de acordo com a definição de Clarkson (1995).

A IACB afirma em seus documentos ter demonstrado uma grande preocupação com a identificação e gestão dos seus *stakeholders*, sendo utilizado para reportar as informações no formato GRI, onde foi possível identificar os temas que são considerados fundamentais para que seus negócios sejam conduzidos de forma sustentável, tendo uma integração com a matriz da materialidade, com indicação de ações e iniciativas desenvolvidas pela empresa (IACB – D4).

Quadro 23 - Identificação dos Stakeholders da IACB

Identificação de Stakeholders																			
Stakeholder é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca desses objetivos (FREEMAN, 1984). Os stakeholders primários são todos aqueles sem os quais a organização não pode sobreviver e que mantêm contatos com a organização (CLARKSON, 1995). Os stakeholders secundários caracterizam-se por influenciarem ou serem afetados pela organização, mas que não têm contatos formais com a empresa e não são essenciais à sua sobrevivência (CLARKSON, 1995).																			
	Colaboradores	Fornecedores	Clientes	Comunidade/Sociedade	Acionistas	Mídia	Governo	Concorrentes	Defesa consumidores	Entidades Reguladoras	Instituições Financeiras	Consumidores	Poder Público	Produtores Integrados	Entidades do Sistema Científico	Indústria do Setor	Público em Geral	Sindicatos dos transportes	Associações e Parceiros estratégicos
RS 2016 (IACB-D1)																			
RS 2017 (IACB-D2)																			
RS 2018 (IACB-D3)																			
RS 2019 (IACB-D4)																			
(IACB-R2)																			
(IACB-R3)																			
	Primários (PARMAR <i>et al.</i> , 2010)						Secundários (PARMAR <i>et al.</i> , 2010)						Sem referências teóricas						

Fonte: Elaborado pela autora a partir de IACB – D1, D2, D3, D4, R2, R3 (2020)

Legenda:

 Direta

 Indireta

Conforme os dados nos RS da IACB, a classificação dos *stakeholders* estáveis são: colaboradores, fornecedores, clientes, comunidade, e acionistas e instituições financeiras. Por último encontram-se *stakeholders* com poucas referências, quais sejam, governo, concorrentes, defesa do consumidor, entidades reguladoras, consumidores etc. (IACB - D1, D2, D3, D4).

Com relação aos *stakeholders* que mais afetam ou são afetados, houve uma divergência de informações entre as informações nos RS e as prestadas pelos gestores, em que R2 cita: “Acionistas, Clientes, Fornecedores, mídia e Diretoria”, e o R3 “Clientes internos e Externos, acionistas, órgãos fiscalizadores do meio ambiente, órgãos fiscalizadores do trabalho (Ministério Público do Trabalho e Ministério do Trabalho e Emprego)”. Quando questionados sobre o grau de importância, o R2 cita: “Acionistas, Diretoria, mídia, Clientes e Fornecedores”, e o R3 citou que são os clientes externos (IACB – R2, R3). Quando questionados sobre os que mais afetam as políticas de RSC da IACB, e a ordem do grau de importância, o R2 apresentou “Mídia, clientes, acionistas, fornecedores e Diretoria”, e o R3 “Colaboradores, acionistas, fornecedores, governo interno, governos externos”. R2 afirma ter havido mudanças nos últimos dois anos, e R3 diz que ela muda de acordo com a importância que é dada a um ou outro *stakeholder*, ainda cita que nos últimos anos houve uma alteração em virtude da pandemia do Coronavírus COVID – 19 (IACB – R2, R3).

4.1.2.2 - Classificação dos Stakeholders – IACB

O relacionamento da IACB com os *stakeholders* está alinhado com a estratégia empresarial definida para a companhia. No ano de 2018, a empresa realizou um levantamento para ter uma visão de sua atuação da IACB se afeta ou é afetada pelos ambientes econômicos, ambientais e sociais em que seus *stakeholders* estão inseridos (IACB – D3/23).

Quando foram classificados os *stakeholders* de acordo com os atributos de Mitchell, Agle e Wood (1997) - Poder, Urgência e Legitimidade, percebe-se que a classificação direta e difícil da IACB, pela diversidade da companhia.

Conforme informações obtidas pelos gestores, as características mais importantes de um *stakeholder* são: Tomada de decisão (IACB - R1), e seu impacto

na imagem e em seus resultados (IACB - R2). Quando questionados sobre os *stakeholders* que tem mais poder, houve divergência de informações, em que R1 cita “Acionistas, Diretoria e Clientes” e o R2 aponta “Clientes externos, Governo interno, fornecedores Cliente externo porque eles são a única fonte de renda da empresa”. O Governo interno porque determina o marco regulatório da operação Fornecedor “(pecuaristas) porque podem parar a operação se não nos atenderem” (IACB – R1, R2).

Quando questionados sobre qual *stakeholder* tem mais poder que os outros, houve uma divergência entre os participantes, em que o R1 cita os “Acionistas”, e o R2 “Cliente externo”. Sobre os *stakeholders* que têm mais Urgência, R1 cita “Acionistas, mídia e Diretoria” e R2 “Cliente externo, fornecedores e órgãos fiscalizadores do trabalho por impactarem rapidamente na operação”. E com relação à Legitimidade outra divergência novamente, em que o R1 cita “Acionistas, Diretoria, e Clientes”, e o R2 “Cliente Externo, acionista e fornecedores”, e que alguns *stakeholders* têm maior legitimidade que os outros (IACB – R1 e R2).

4.1.2.3 Responsabilidade Social Corporativa - IACB

A Responsabilidade Social da IACB busca 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. A IACB desenvolve projetos e parcerias contribuindo para uma sociedade melhor e solitária, por meio de projetos e com parcerias com instituições (IACB – D5/2020).

O instituto da IACB é uma entidade sem fins lucrativos, criado no ano de 2011, para atender as crianças por meio de programas de desenvolvimento físico e, estimulando o bem-estar por meio de esporte e atividades de lazer, gerando cidadania e respeito ao meio ambiente. As unidades de atendimento dos programas são nas cidades de: Promissão (SP), Bataguassu (MS), Chupinguaia (RO) e Mineiros (GO) (IACB – D4/2020).

Um dos seus pilares estratégicos da IACB é o Desenvolvimento Sustentável que está inserido em todas as suas operações com ações para reduzir o seu impacto ambiental em suas atividades. A companhia atua em cinco eixos estratégicos:

“Controle de origem, condições de trabalho e biodiversidade, redução das emissões de gases de efeito estufa, uso de recursos naturais (água e energia e gestão), e o tratamento e destinação de efluentes e resíduos” (IACB – D28/2020).

No Brasil, a IACB adota medidas de eficiência no consumo e conservação dos recursos naturais. A empresa possui alguns trabalhos iniciais para reduzir o consumo de energia e o de reaproveitamento de resíduos para o sistema de compostagem, sendo citados os investimentos em fonte de geração de energia renováveis, tais como o aproveitamento de cascas de amendoim, resíduos de madeira, bagaço de cana-de-açúcar, entre outros (IACB – D28/2020).

O sistema de gestão eficiente do uso da água visa reduzir o consumo total de água em 2% em suas plantas industriais e prevenir a escassez hídrica, onde o sistema de controle em relação ao consumo de água é realizado em todas as unidades industriais com o monitoramento para otimizar o uso do recurso hídrico, e a empresa faz campanhas para conscientizar os colaboradores sobre o uso consciente (IACB – D28/2020).

O Quadro 24 apresenta as políticas de RSC da IACB.

Quadro 24 - Políticas de RSC da IACB

Documentos	Políticas
Código de ética e conduta (IACB –D5 e 6)	“O Código de Ética e Conduta da IACB é um compromisso com os valores da empresa e com os compromissos éticos e de integridade que assumimos com todas as partes interessadas (colaboradores, diretores, conselheiros, acionistas, clientes, fornecedores, órgãos reguladores, governo, a sociedade, entre outros)” (IACB –D5/1, IACB - D28/2020).
Política de divulgação (IACB -D12/1, IACB-D28/2020)	“Este Manual visa a estabelecer as práticas de divulgação e uso de informações a serem observadas pelo Acionista Controlador, pelos Administradores e pelos Conselheiros Fiscais, se e quando o Conselho Fiscal estiver instalado, bem como por quem quer que, em virtude de seu cargo, função ou posição na Companhia, possa vir a ter conhecimento de informação relativa a Ato ou Fato Relevante da Companhia, nos termos da Instrução CVM nº 358, de 3 de janeiro de 2002, e da Instrução CVM nº 369, de 11 de junho de 2002” (IACB -D12/1, IACB- D28/2020).
Política de negociação (IACB – D28/2020)	“A presente Política de Negociação de Valores Mobiliários tem como objetivo estabelecer regras e procedimentos a serem adotados pela companhia e pessoas a ela vinculadas, para negociação de valores mobiliários por ela emitidos, assegurando a todos os públicos interessados na companhia uma conduta ética daqueles que possuem informações relevantes” (IACB – D28/2020).
Política de dividendos (IACB – D28/2020)	“Os acionistas da Companhia deliberarão sobre a proposta do seu Conselho de Administração de destinação do lucro líquido do exercício social anterior. Para fins da Lei das Sociedades por Ações, o lucro líquido é definido como o resultado do exercício que remanescer depois de deduzidos os prejuízos acumulados de exercícios sociais anteriores, os montantes relativos ao imposto de renda e a contribuição social e

	quaisquer valores destinados ao pagamento de participações estatutárias de empregados e Administradores no lucro da companhia” (IACB – D28/2020).
Política de gerenciamento de riscos de mercados (IACB - D28/2020)	“A presente Política de Gerenciamento dos Riscos de Mercado tem o objetivo de estabelecer as regras e orientações de procedimentos a serem observados pela IACB Global Foods S.A. e suas Controladas no Brasil e no Exterior, e todos os seus respectivos funcionários e administradores” (IACB – D28/2020).
Política de remuneração dos administradores (IACB –D17/2020)	“A presente Instrução de Trabalho estabelece os procedimentos operacionais e de controle a serem aplicados no processo de Definição da Remuneração dos Administradores da IACB Global Foods S.A.” (IACB –D17/2020).
Política de transações de partes relacionadas e situações de conflitos de interesses (IACB - D28/2020)	“A presente Política de Transações com Partes Relacionadas e demais situações de Conflito de Interesses tem por objetivo estabelecer as regras e os procedimentos a serem observados pela IACB Global Foods S.A., suas subsidiárias, todos os seus funcionários, administradores e acionistas em transações envolvendo partes relacionadas e situações de conflito de interesses” (IACB - D28/2020).
Plano de opções de compra de ações (IACB – D28/2020)	“O Plano tem por objetivo permitir que administradores, empregados e prestadores de serviços da Companhia ou de outras sociedades sob o seu controle, sujeito a determinadas condições, adquiram ações da Companhia, com vistas a: (a) estimular a expansão, o êxito e a consecução dos objetivos sociais da Companhia; (b) alinhar os interesses dos acionistas da Companhia aos de administradores, empregados e prestadores de serviços da Companhia ou outras sociedades sob o seu controle; e (c) possibilitar à Companhia ou outras sociedades sob o seu controle atrair e manter a ela vinculados administradores, empregados e prestadores de serviços”(IACB – D28/2020).
Manual anticorrupção (IACB –D7; D28/2020)	“A integridade é um dos valores da IACB Global Foods, sendo assim, tal princípio exclui qualquer hipótese de corrupção e exige uma atuação com retidão, legalidade, honestidade e que busque a transparência” (IACB – D7; D29/2020).
Política de doações, patrocínios e contribuições (IACB -D13/2)	“Esta política determina as condições sobre as quais a Companhia permite transações de doações, patrocínios e/ou contribuições a qualquer Parte Interessada, Agente Público ou privado, e com ou sem fins lucrativos, desde que as transações sejam consideradas lícitas, respeitem as leis e regulamentações aplicáveis, estejam alinhadas com o orçamento anual e diretamente relacionadas à legitimidade dos negócios da Companhia, como por exemplo: incentivar o desenvolvimento social, econômico, tecnológico e empresarial das regiões em que a Companhia está inserida” (IACB -D13/2).
Política e Cadeia de Fornecedores concorrencial (IACB -D14/2)	“A defesa da concorrência tem como objetivo manter o bom funcionamento do mercado, assegurar a livre concorrência, garantir os preços mais baixos e produtos de melhor qualidade, fomentando a diversificação, inovação e o desenvolvimento econômico” (IACB -D14/2).
Política de uso de mídias sociais (IACB –D18/3)	“As mídias sociais possuem Importância significativa no comportamento do investidor e também é um instrumento utilizado para coleta de informações e detecção de tendências de mercado. Além disso, pode ter impacto significativo na imagem e reputação, caso não seja utilizada de maneira apropriada. Por estes motivos, proteger a imagem e reputação da Companhia é responsabilidade de todos” (IACB –D18/3).
Política global anticorrupção (IACB –D21/3)	“A presença da Companhia nos mercados nacionais e internacionais, bem como a participação dos colaboradores, Partes Interessadas e Terceiros em diversos negócios, regiões geográficas e culturas, exige uma melhoria contínua dos controles internos e fortalece a obrigatoriedade de adoção de padrões claros, abertos e transparentes, além de registros apropriados das transações e, estes, em conformidade com as leis e regulamentações aplicáveis, políticas, e consistentes com

	o Código de Ética e Conduta com a finalidade de minimizar a exposição aos riscos regulatórios e de conformidade, contribuindo para a geração e proteção de valor". (IACB –D21/3).
Política de conflito de interesses (IACB -D10/03)	"Conflito de interesses não são questões limitadas à alta administração: qualquer colaborador da Companhia e/ou Partes interessadas podem enfrentar um conflito. O importante é ser capaz de identificar tais situações e aplicar as recomendações da Companhia" (IACB -D10/03).
Política de relacionamento e comunicação com agentes públicos (IACB -D16/02-03)	"Todos os colaboradores, prestadores de serviço e quaisquer terceiros agindo em nome ou em prol da Companhia, devem destinar especial atenção ao tratamento dispensado a agentes públicos. Nesses casos, não se deve, jamais, aceitar, oferecer, prometer ou aceitar promessa, vantagem ou tratamento especial, nem mesmo o oferecimento de presentes ainda que de pequeno valor" (IACB -D16/02-03).
Política de brindes, presentes, entretenimentos e hospitalidades. (IACB -D11/03)	"Cortesia corporativa, também denominada brindes, presentes, entretenimentos e hospitalidades, significa qualquer item de valor que você dê ou receba, direta ou indiretamente. Pode ser um benefício, incluindo, sem limitação, bens ou serviços, produtos promocionais, institucionais (com logo da Companhia), acomodações em hotéis, entretenimento (entradas para eventos, atividades de recreação, etc.), eventos da Companhia, refeições, drinques, transportes (inclusive <i>upgrade</i> de assentos em classes de linhas aéreas), gratificações, favores pessoais ou qualquer outro item com valor monetário" (IACB -D11/03).

Fonte: Elaborado pela autora (2020) a partir da análise de dados documentais da IACB

As dimensões da RSC da IACB estão inseridas na Sustentabilidade, sendo que a sustentabilidade é um dos pilares estratégicos da empresa, por meio de suas ações que são adotadas nas operações e na cadeia produtiva, por meio de produtos diferenciados aos clientes e consumidores. A RSC está inserida na sustentabilidade visando construir laços de relacionamento firme com as comunidades, com geração de empregos, recolhimento de impostos, no bem-estar e o crescimento social. A IACB desenvolve projetos e parcerias com instituições que apoiam pessoas em suas necessidades, contribuindo para uma sociedade melhor (IACB – D1/2020).

A RSC da IACB na dimensão econômica está integrada na matriz de materialidade que aborda tópicos GRI, por meio do estabelecimento de metas que apoiam o desenvolvimento sustentável, os ODS, e o Pacto Global, por meio de iniciativas da ONU (IACB –D3/13).

Do ponto de vista econômico, a IACB trata como prioridade o índice de alavancagem e a geração positiva de caixa para os acionistas. A companhia concentra os esforços para maximizar o valor das suas operações, com canais mais rentáveis e produtos com maior valor agregado, por meio de eficiência operacional, sem descuidar dos compromissos com a disciplina financeira e a sustentabilidade (IACB – D3/2020).

As unidades da IACB possuem licenças de operação que são expedidas por autoridades ambientais, assim como os documentos que consideram impactos provocados nos ecossistemas e comunidades locais, permitindo a redução dos impactos ao meio ambiente e às comunidades. As licenças incluem as ações e monitoramentos que são exigidos pelos órgãos ambientais locais e leis vigentes. Como por exemplo, o acompanhamento do nível de ruído e vibrações produzidas nas proximidades das unidades produtivas (IACB – D3/2020).

Desde 2010, a IACB realiza o gerenciamento das emissões de gases efeito estufa (GEE), por meio dos inventários anuais em conformidade com o GHG Protocol, através do programa de emissões que é referência para empresas e governos. Com a adoção de uma Política de Mudanças Climáticas e Recursos Naturais, foi possível uma economia de baixo carbono (IACB – D3/2020).

Com relação à destinação e descarte dos resíduos e efluentes que são gerados e não reutilizados nas atividades, a companhia atende aos requisitos legais que aplicados e às exigências dos órgãos ambientais. Ainda realiza treinamentos específicos sobre a importância da reciclagem e dar a destinação correta dos resíduos, como forma de orientar e conscientizar os colaboradores (IACB – D3/2020).

Com relação à água, os mananciais são gerenciados por meio de análises laboratoriais, de acordo com a Portaria Consolidada do Ministério da Saúde N°5, e Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA 357/05) (IACB – D5/2020). A reutilização do reuso da água é realizada por meio do reaproveitamento da água do banho dos animais para a higienização dos currais, sendo somente permitido pela Inspeção Federal em algumas plantas (IACB – D3/2020).

Com relação aos fornecedores, a IACB exige a conformidade legal da operação, ou seja, que a fazenda atenda a requisitos de boas práticas de manejo na propriedade e boas práticas de conservação ao meio ambiente, sendo incluído o respeito aos critérios de desmatamento. A compra de animais para abate segue política com base nos compromissos e conformidade com os procedimentos do Sistema Integrado de Gestão, Segurança Alimentar, Meio Ambiente, e Responsabilidade Social (IACB – D3/2020).

Vale ressaltar que o fornecedor deve apresentar documentos que comprovem o Registro de Regularidade Fundiária (SNCR), Cadastro Ambiental Rural (CAR),

Carta-Garantia, Lista de Verificação do IACB Club, Cadastro fiscal e Recibo de Trânsito Animal e não deve ter restrições na lista de áreas embargadas pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente (IBAMA), e no registro de trabalho forçado ou compulsório no Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) (IACB – D3 e D4/2020).

A IACB busca a excelência de seus produtos e processos com padrões internacionais por meio das avaliações periódicas pelos certificadores independentes, visando atender as exigências de clientes e mercados, sendo que essas certificações são específicas para alguns países. Os produtos no Brasil possuem certificado das autoridades brasileiras - Serviço de Inspeção Federal (SIF), do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), sendo que os rótulos informam o que contém nos produtos atendendo as linhas da Resolução da – Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) (IACB – D3 e D4/2020).

O programa de Diretrizes de Saúde e Segurança do Trabalho Corporativo da IACB no Brasil busca promover um ambiente de trabalho seguro, com o alinhamento às legislações e normas técnicas em todas as unidades operacionais. O programa possui instruções para capacitar os *stakeholders*: colaboradores, fornecedores, parceiros, prestadores de serviços, para garantir um ambiente seguro no trabalho (IACB – D3 e D4/2020). As unidades operacionais possuem profissionais especialistas e comitês de Segurança, tais como Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), Serviços Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do trabalho (SESMT), e o Comitê de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) e o Comitê Ergonômico (IACB – D3/2020).

A IACB conduz seus negócios com princípios éticos e com transparência nas relações com seus colaboradores, com o objetivo de disseminar as suas melhores práticas desde 2015 em programa de *Compliance*, sendo aplicado em toda a cadeia de valor (IACB – D3/2020).

O programa *Compliance* foi baseado em três premissas: prevenção, detecção e resposta, sendo que o alicerce está pautado na governança e cultura, e as diretrizes são estruturadas em dez elementos. Os *stakeholders*, colaboradores, acionistas, diretores, membros de comitês e partes relacionadas, estão sujeitos a medidas disciplinares em caso de não cumprimento (IACB – D4/2020). No ano de 2018, o Programa de *Compliance* passou por aprimoramento, com a revisão do código de

ética, com capítulos específicos com inserção de capítulos Responsabilidade ambiental e social, e no código de conduta e da política de anticorrupção, foi abordado o conflito de interesse e recebimento de brindes. As atualizações dos documentos foram avaliadas pelo Conselho de Administração no ano de 2019 (IACB – D3/2020).

No código de ética e conduta são estabelecidas as diretrizes mínimas sobre o comportamento esperado pelos colaboradores, sendo adotado o princípio de tolerância zero em relação a qualquer forma de corrupção (IACB – D5/2020). Os documentos são disponibilizados de maneira fácil aos colaboradores no site institucional e na intranet, sendo disponível ao público do ambiente interno e externo (IACB – D3/2020).

A IACB adota outras políticas sobre temas relevantes como: negociação de valores mobiliários, divulgação, dividendos, remuneração dos administradores, opção de compra de ações e de transações com partes relacionadas e situação de conflito de interesses em suas práticas de Governança Corporativa (IACB – D3/2020).

Para que se tenha uma comunicação transparente, a companhia possui uma agenda específica de treinamento para os colaboradores, independente da hierarquia, onde são trabalhados os temas de ética, corrupção, conflitos de interesses, concorrencial, doações (IACB – D3/2020).

De acordo com o R2, a política de RSC da IACB é muito importante, pois o papel da empresa vai além da dimensão econômica e legal, e sendo inserida a dimensão social. E o R3 afirma que a política é ampla e tem conhecimento desde o primeiro dia na empresa (IACB – R2, R3).

Quando questionados sobre quem define a política de RSC na empresa e se modificou ao longo dos anos, o R2 comenta que é definida pela Diretoria e que o Conselho vem se aperfeiçoando ao longo dos anos para adequar as realidades da empresa. Ao contrário do R2, o R3 explica que é definida pelo alto escalão da empresa através de reuniões, e que não houve alterações nos últimos dois anos. Na questão que trata sobre quais são os *stakeholders* que participam das reuniões, o R2 afirma que “Acionista e Diretoria”, já o R3 diverge e afirma que são os Clientes internos “Colaboradores” (IACB – R2, R3).

Os três principais programas e projetos de RSC que são realizados pela IACB, o R2 comenta que “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”. O R3 afirma que “Doações em geral (carne, álcool em gel). Instituto IABC: assistência social, cultural, educação, saúde e segurança alimentar, além das práticas esportivas”. Os participantes afirmam que as últimas grandes ações relacionadas à RSC foram ligadas ao cenário atual da pandemia COVID-19 com doações voltadas para essa finalidade (IACB – R2, R3).

O R2 e R3 citam que as doações consistem na colaboração e na prevenção da transmissão do vírus na sociedade onde atua e que houve doações de álcool em gel, e doações em dinheiro para essa ação. E sobre os motivos que levaram a investir em RSC, o R2 afirma que “Investir em RSC é primordial para a sobrevivência das organizações, pois o objetivo vai além de economia, mas sim cuidar também da sociedade”, e que as metas são definidas nas reuniões com os acionistas e Diretorias, e o R3 “Gestão da imagem”, e que desconhece como são definidas as metas em longo prazo (IACB – R2, R3).

O R2 afirma que conhecem o código de conduta da organização, e que a empresa é conhecida por ser de confiança, pois o mercado a define por ter em seus pilares a transparência. O R3 também afirma que conhece o código de conduta da IACB, afirma que ela é conhecida por ser de confiança, pois é uma característica forte da Companhia (IACB – R2, R3).

Quando questionados sobre as políticas flexíveis para que os colaboradores conciliem a vida pessoal com o trabalho o R2 afirma que não tem conhecimento, mas que os trabalhadores são incentivados a participarem nas ações de RSC, por meio de campanhas sociais, e cita que há o envolvimento dos comitês de RSC com a comunidade por meio de ações para entidades filantrópicas em todo o país. O R3 afirma que sim, nas regras de *Compliance*, e que todos são incentivados a participarem nas ações de RSC em diversas campanhas, cita o envolvimento do comitê de RSC nas campanhas de doações de alimentos e roupas (IACB – R2, R3).

Com relação ao encorajamento para o desenvolvimento de parcerias com organizações locais, o R2, cita que não possui parcerias locais, já o R3 afirma “Através de coleta entre colaboradores de produtos para doações e distribuição entre órgãos e instituições da comunidade local” (IACB – R2, R3).

O impacto da RSC nas relações com os *stakeholders* tem sido uma preocupação da empresa que se materializa periodicamente por meio da matriz da materialidade que norteiam o relato GRI, com o objetivo de identificar os assuntos mais relevantes para os *stakeholders da IACB* (IACB – D3/2020).

A companhia IACB possui regras diferenciadas de governança corporativa, onde 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 (IACB – D3/2020).

As ações de RSC têm um impacto positivo na relação com os colaboradores. As ideias para ações de RSC da IACB surgem através da necessidade da empresa em se adequar ao momento atual da sociedade, e que os *stakeholders* são as pessoas que propõem essas ações. Os *stakeholders* demonstram bastante envolvimento e sempre estão envolvidos nas ações de RSC da empresa (IACB – R2). E para o R3, através da leitura dos cenários internos e externos, e afirma também que os *stakeholders* propõem ações de RSC. “Há hoje um interesse muito grande da sociedade em geral em relação a tudo que é feito em RSC por todas as empresas de grande porte. Esse interesse se intensifica quando diz respeito aos *stakeholders*” (IACB – R2, R3).

O envolvimento dos *stakeholders* permite evitar custos adicionais nas ações de RSC, é confirmado pelo R2, onde afirma que os “Acionistas e clientes atuam na ponta final da cadeia demonstrando as ações de RSC para consumidores”, e que as ações de RSC não trazem negócio direto para a empresa (IACB – R2). Para o R3, “Estar atento às prioridades dos *stakeholders* evita, sim, o desperdício de recursos em ações que terão um pouco impacto na visão deles. Por exemplo: investir e demonstrar o investimento em melhorias ergonômicas atinge dois *stakeholders* (colaboradores e órgãos fiscalizadores), fundamentais para a sustentabilidade do negócio”, e que através das ações, trouxe a criação do instituto para cuidar das áreas específicas de RSC (IACB – R3).

Os R2 e R3 afirmaram que a empresa tem o hábito de comunicar as ações de RSC da IACB por meio da “mídia em geral, através da cadeia de clientes com produtos este fim”, e “por meio dos meios de endomarketing”. As ações de RSC com os

stakeholders têm impactos em outras áreas, como comunicação corporativa e *Compliance* (IACB – R2 e R3).

A IACB possui um direcionamento estratégico que visa agregar valores, sendo assim foi possível identificar alguns pontos estratégicos onde, no ano de 2018, a empresa se tornou a segunda maior de carne bovina do mundo, devido a sua capacidade produtiva (IACB – D28/2020).

Como pilares estratégicos da IACB, o uso eficiente dos recursos naturais e a preservação do meio ambiente são apresentados como fundamentais para o crescimento sustentável do negócio. A companhia trabalha com metas e objetivos definidos para suas unidades com desenvolvimento de parcerias com instituições locais e atuação internacional, visando o objetivo de melhorar os processos relacionados ao uso da terra e recursos (IACB – D4 e D28/2020).

Os seis pilares estratégicos da empresa estão alinhados com desenvolvimento sustentável e com orientação local com as comunidades e o desenvolvimento da cadeia produtiva.

Os pilares estratégicos são baseados nos fatores: econômico; meio ambiente; ambiente de trabalho; fornecedores; social; e clientes, na busca de atingir suas estratégias e o DS, atuando dentro dos seus pilares para sustentar o desenvolvimento das operações em longo prazo; ter uma facilidade na comunicação com *stakeholders*; e ampliar o valor da marca pelos consumidores, ou seja, na busca de geração e agregação de valores as partes interessadas (IACB – D28/2020).

O Quadro 25 apresenta as ações de RSC da IACB.

Quadro 25 – Ações Genéricas de RSC da IACB

Projetos	Ações
Social (IACB – D4/2020).	INSTITUTO IACB: voltado a promover a assistência social aos colaboradores e às comunidades vizinhas às operações, além de iniciativas relacionadas à cultura, educação, saúde, segurança alimentar e prática desportiva (IACB - 28/2020). Uma das ações desenvolvidas com esse escopo é o Programa Fazer e Ser Feliz , que proporciona uma série de programas de desenvolvimento físico e intelectual, por meio de atividades esportivas e de lazer, fomentando a cidadania e respeito ao meio ambiente a crianças e adolescentes entre 6 e 16 anos, em situação de vulnerabilidade social, matriculados em escolas públicas dos municípios abrangidos (IACB –D4/73, IACB –D3/33, (IACB-D2/79, IACB – D1/2020).

	<p>PARCERIA COM HOSPITAL DE AMOR: desde dezembro de 2017, a IACB fornece a carne necessária para suprir o consumo diário do hospital, que atende cerca de 16 mil pessoas por mês. Em 2018, foram doadas 96 toneladas de carnes da marca Montana (IACB – D28/2020, IACB –D4/73, IACB –D3/33).</p> <p>NOVOS POSTOS DE TRABALHO: com a reabertura de plantas no Brasil, a IACB criou, em 2018, 842 novos postos de trabalho, o que contribui para o desenvolvimento econômico e social das localidades em que as operações estão presentes (IACB - D28/2020).</p>
<p>Campanhas sociais, com o público interno (IACB – D4/2020).</p>	<p>Arrecadação de Brinquedos e Alimentos; Outubro Rosa: campanha de conscientização, feita com o objetivo de alertar a sociedade sobre a importância da prevenção e do diagnóstico precoce do câncer de mama. Na oportunidade, foram doados 201 bonês ao Hospital de Amor, em Barretos (SP); Combate às Drogas, com palestras e ações de conscientização nas unidades; Contra a Discriminação, também com palestras e ações de conscientização nas unidades; Conscientização sobre febre amarela, Zica, Chikungunya e dengue e, em algumas unidades, campanhas de vacinação; Campanhas sobre doenças sexualmente transmissíveis e entregas de preservativos no Carnaval; Campanhas de primeiros socorros nas unidades dos Estados Unidos (<i>National Night Out, National Fire Safety e Drug Awareness Education</i>, por exemplo); Dia Mundial sem Tabaco, com palestras e distribuição de materiais voltados a conscientizar os colaboradores sobre os males causados pelo cigarro (IACB-D4/71).</p> <p>Campanha de Agasalho; Arrecadação de Alimentos; Prevenção de doenças sexualmente transmissíveis; Uso e consumo consciente de água; Conscientização sobre Febre Amarela, Zica, Chikungunya e Dengue. Em algumas unidades também foi feita a vacinação; novembro Azul: campanha de conscientização, com ênfase na prevenção e no diagnóstico precoce do câncer de próstata; Outubro Rosa: campanha de conscientização com o objetivo principal de alertar a sociedade sobre a importância da prevenção e do diagnóstico precoce do câncer de mama; Campanha Contra a Discriminação (IACB –D3/33).</p> <p>O Programa de Gerenciamento Ergonômico da IACB Beef - destaca-se entre as iniciativas de saúde e o bem-estar IACB -D1/38, IACB –D3/66).</p> <p>As colaboradoras também participam das atividades do Outubro Rosa, voltadas à conscientização sobre a importância da prevenção do câncer de mama. Para os homens, é feita a campanha Novembro Azul, programa do Instituto Lado a Lado pela Vida com ênfase na prevenção e no diagnóstico precoce do câncer de próstata (IACB –D1/38).</p> <p>As unidades realizam ainda ações de esclarecimento no Dia Mundial da Luta contra a Aids (1º de dezembro), apoiando a programação da Organização Mundial de Saúde (IACB –D1/38).</p> <p>Programa Gestantes, que beneficia as futuras mães colaboradoras com orientações importantes sobre saúde e bem-estar (IACB -D2/38).</p> <p>No Brasil, por exemplo, os filhos dos funcionários, em idade escolar, se reúnem em outubro para comemorar o Dia das Crianças, participando de jogos e atividades recreativas nas unidades (IACB –D1/38).</p>
<p>Doações (IACB – D4/2020).</p>	<p>Recursos financeiros para a Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD), no Brasil, e para grupos locais sem fins lucrativos às comunidades próximas às plantas da <i>National Beef</i>, nos Estados Unidos (<i>Wounded Warrior Project</i>, TAPS Honor Gala – apoio militar –, <i>Special Olympics</i>, abrigos para sem teto, campanhas de alimentos, entre outros). Papel em desuso, destinado à reciclagem para o Hospital de Pediatria <i>Garrahan</i>, na Argentina (IACB –D4/71).</p>
<p>Ciência, Educação e Segurança</p>	<p>IACB realizou no Brasil, em 2018, o Programa de Formação de Liderança Operacional, em que formou 630 líderes operacionais, distribuídos em 59 turmas (IACB –D4/71).</p> <p>Programa de Trainees: Com duração de 12 meses, a iniciativa busca atrair jovens talentos para as operações e fomentar o desenvolvimento interno de lideranças (IACB –D1/35).</p>

(IACB – D4/2020).	
Cultura (IACB – D4/2020).	<p>Uma das ações desenvolvidas com esse escopo é o Programa Fazer e Ser Feliz, que proporciona uma série de programas de desenvolvimento físico e intelectual, por meio de atividades esportivas e de lazer, fomentando a cidadania e respeito ao meio ambiente a crianças e adolescentes entre 6 e 16 anos, em situação de vulnerabilidade social, matriculados em escolas públicas dos municípios abrangidos (IACB –D4/71).</p> <p>Projeto Haiti: Depois do sucesso da iniciativa modelo de 2014, a IACB BEEF promoveu, em novembro de 2015, novo processo de seleção de trabalhadores entre a comunidade de imigrantes haitianos (IACB –D2/71).</p> <p>Jovem Aprendiz: Em 2015, 600 jovens foram admitidos na Companhia para participar dessa iniciativa voltada à iniciação Profissional de estudantes a partir de 16 anos (IACB –D1/35).</p>
Ambiente (IACB – D4/2020).	<p>Parceria com a EMBRAPA: busca fomentar a adoção de práticas mais sustentáveis à pecuária, voltadas a certificar carnes produzidas em sistemas que neutralizam ou reduzem a emissão de metano emitido pelos animais. Única empresa, no Brasil, com 100% de mapas georreferenciados de seus Fornecedores no bioma Amazônia: resultado alcançado com as boas práticas de compra responsável adotadas pela companhia.</p> <p>IACB CLUB: 83% das fazendas fornecedoras já inseridas em algum nível do programa, que busca incentivar os produtores brasileiros a adotarem boas práticas de bem-estar animal, ambientais e sociais. Desde 2010 a IACB GLOBAL FOODS realiza inventários anuais de gases do efeito estufa (GEE) nos escopos 1 (emissões diretas dos processos próprios), 2 (emissões indiretas de energia adquirida) e 3 (emissões fora do controle direto) (IACB –D4/68).</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2020) a partir de documentos da IACB

A IACB afirma que seus colaboradores são apaixonados na construção de uma empresa, na sua integridade, e comprometidos com a satisfação de seus clientes, consumidores, fornecedores, comunidades e demais *stakeholders* (IACB – D28/2020).

E que busca constantemente por excelência, qualidade e inovação, na busca de pessoas talentosas e engajadas na superação. A empresa oferece oportunidade profissional e desenvolvimento de carreira, estimulando o ambiente de trabalho pautado pelo bem-estar e pela qualidade de vida (IACB – D28/2020).

A iniciação à capacitação profissional de estudantes com idade entre 14 e 24 anos que estejam no ensino regular ou técnico, visando à promoção do senso de responsabilidade em relação ao trabalho e proporciona o conhecimento em diversas técnicas de área de atuação, e recebem orientações sobre carreira, ética, saúde e cidadania (IACB – D28/2020).

O programa de inclusão visa à inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, pois a empresa se posiciona em relação à promoção da

diversidade e desenvolvimento profissional. A iniciativa da companhia capacita os profissionais e orientação sobre o tema da deficiência (IACB – D28/2020). A diversidade é refletida no respeito e no tratamento com seus colaboradores e demais *stakeholders*. Conforme consta no código de ética, a empresa repudia a discriminação por etnia, nacionalidade, idade, gênero, religião, deficiência, classe social, orientação sexual ou outras singularidades, promovendo o princípio da inclusão nas operações (IACB – D6).

Por meio do Programa de diretrizes de saúde e Segurança do Trabalho Corporativo (PDSSTC), promove um ambiente de trabalho seguro e em conformidade através das normas técnicas vigentes por meio de princípios. Ainda, conta com Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de trabalho (CIPA), Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), Comitê de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) e Comitê Ergonômico (IACB – D28/2020).

No ano de 2017, recebeu o prêmio Brasil *Compliance*, e ficou em 2º lugar em Responsabilidade Social. A companhia, no ano de 2018, ocupou a 7ª posição no *Ranking* das 100 maiores empresas no quesito “Programa Anticorrupção e Transparência Organizacional” e a mais bem classificada em seu setor, pelo Relatório Transparência Internacional Brasil (IACB – D28/2020).

Com relação ao meio ambiente, no ano de 2015, recebeu o prêmio *Clean Water Award* (Prêmio Água Limpa) – A unidade da *Keystone Foods de Reidsville*, na Carolina do Norte (EUA) foi premiada em 2015 na categoria de Pré-tratamento pela *U.S. Poultry & Egg Association* (Associação Norte Americana de Avicultura e Ovos) em reconhecimento à qualidade de suas instalações de tratamento de efluentes. E o prêmio *Sustainability Excellence in Manufacturing* (Excelência em Sustentabilidade). No ano de 2018 a IACB foi reconhecida como umas das empresas líderes em Sustentabilidade com o prêmio *CDP Latin American*, no programa *Supply Chain Forest* (IACB – D28/2020).

Foram identificados os principais *stakeholders* da IACB, sendo eles: clientes, colaboradores, fornecedores, instituições financeiras, acionistas sociedade civil e órgãos governamentais, seguido de Centro de Pesquisas, Universidades, ONGs (D1, D2, D3, D4).

A sustentabilidade está inserida nos pilares estratégicos da empresa. As boas práticas permeiam os negócios e as operações, na busca de oferecer aos seus clientes produtos com qualidade superior. A IACB afirma que tem empenhado em desenvolver ações sustentáveis em sua linha de produtos para atender as exigências dos consumidores e mercados (IACB – D28/2020).

Segundo o R2, quando questionado sobre quem faz a definição das estratégias da IACB, o mesmo afirmou que desconhece esse tema na organização, mas afirma que a RSC está ligada ao negócio, “porque todas as organizações precisam desenvolver estratégias de RSC para conseguir sobreviver no mercado” (IACB – R2). O R3 afirma que, através de reuniões com a alta administração, e que a RSC está ligada ao negócio, “[...] porque cada vez mais a sociedade em geral procura investir e comprar de empresas que apresentam ações sustentáveis” (IACB – R3).

Quando questionados sobre a determinação dos recursos de RSC, o R2 comenta que desconhece sobre esse tema na organização, e quem decide o que será realizado é o “Conselho e a Diretoria” (IACB – R1). R3 afirma que a determinação dos recursos de RSC é realizada através da análise dos cenários. Que a unidade procura apoiar instituições que não possuem fonte de renda governamental. E que a decisão sobre a alocação de recursos é feita por meio de reuniões para ampliação e a visão sobre o que é melhor para a sociedade (IACB – R3).

R2 afirma que existe indicador econômico para atender as ações sociais, e que não tem conhecimento sobre como que quantificam o impacto e adesão à RSC, e se tem indicador específico de GRI, já o R3 afirma que não, porque devem atender a demanda social, mas também não tem conhecimento sobre como quantificam o impacto e adesão social (IACB – R2, R3).

Quando questionados se havia alguma informação que consideravam útil para a investigação somente o R3 acrescentou que as respostas declaradas foram sobre a visão geral da empresa, principalmente das ações da unidade em que atua.

4.1.2.4 A Materialidade da IACB com os ODS e o GRI

Conforme informações obtidas no RS, os temas relevantes para a Companhia e de seus *stakeholders* são expressos na matriz de materialidade que foi revisada em dezembro de 2018 (IACB – D28/2020).

A matriz de materialidade foi norteadada pelo GRI com o objetivo de identificar os assuntos relevantes para os seus públicos de relacionamentos, trazendo uma visão e contribuição referente à atuação da empresa sobre o que afeta, ou é afetada pelos aspectos econômicos, ambientais e sociais, onde todos os públicos estão inseridos (IACB – D28/2020).

A abordagem dos *stakeholders* foi aplicada no de 2018 por meio de questionário elaborado com base nas diretrizes GRI e nos conceitos estratégicos, com 28 assuntos diferentes, divididos em quatro temas: excelência nos produtos, ambiental, social, econômico/governança. Foram consultados 340 *stakeholders* entre eles clientes, colaboradores, fornecedores, instituições financeiras, sociedade civil e órgãos governamentais, tendo uma adesão de 30% dos participantes (IACB – D4 e D28/2020).

No ano de 2019 a IACB definiu cinco temas que são considerados essenciais nos seus negócios para que sejam conduzidos de forma sustentável. Na Matriz de materialidade indicam as ações e iniciativas que contribuem com os movimentos globais e que apoiam o DS, com os ODS.

A figura 9 demonstra a matriz de materialidade da IACB.

Figura 9 – Matriz de Materialidade IACB



Fonte: IACB – D4/4.

Conforme demonstra a Figura 9, esse resultado foi obtido por meio da pesquisa realizada com os *stakeholders* em 2018, em que foram consultadas 100 pessoas entre eles clientes, colaboradores, fornecedores, instituições financeiras, sociedade civil e órgãos governamentais. O Quadro 26 apresenta a Matriz de Materialidade da IACB e seus limites.

Quadro 26 - Matriz de Materialidade da IACB

Tema	Descrição	Aspectos Materiais relacionados	Onde ocorre
Produtos de alto valor agregado (IACB – D4/2020)	Marcas, produtos e serviços, saúde e segurança do cliente, informações de rotulagem e respeito ao bem-estar animal.	Unidades operacionais e administrativas; fornecedores; colaboradores; clientes.	Dentro e Fora da Empresa
Geração de valor Sustentável (IACB – D4/2020)	Compra responsável, gestão do uso dos insumos (água e energia), impactos sobre a	Unidades operacionais e administrativas;	Dentro e Fora da Empresa

	biodiversidade, controle de emissões de GEE e Gestão de efluentes e resíduos	fornecedores; colaboradores; comunidades	
Excelência Operacional (IACB – D4/2020)	Treinamento e capacitação, além de saúde e segurança no trabalho	Unidades operacionais e administrativas; colaboradores	Dentro da Empresa
Solidez Financeira (IACB – D4/2020)	Performance Econômica	Unidades Operacionais e administrativas	Dentro da Empresa
Ética e Governança (IACB – D4/2020)	Compliance, anticorrupção e concorrência desleal	Compliance, anticorrupção e concorrência desleal	Dentro e Fora da Empresa

Fonte: (IACB – D4/2020)

Após o levantamento foi possível identificar seis assuntos mais relevantes para a empresa e seus *stakeholders*, assim como as suas ações desenvolvidas e iniciativas, contribuem com as metas por movimentos globais, que apoiam o desenvolvimento sustentável, tais como os ODS e o Pacto Global das Nações Unidas (IACB – D4 e 28/2020).

O Quadro 27 apresenta os temas da materialidade da IACB com o GRI.

Quadro 27 - A Relação da Materialidade da IACB com os GRI

Temas		GRI	GRI
Produtos de Alto Valor Agregado (IACB – D4/2020)	Perfil Organizacional - 102	“Atividades, marcas, produtos e serviços” (IACB – D4, p.17)	102-2
	Saúde e Segurança do Cliente - 416	“Categorias de produtos e serviços para as quais são avaliados impactos na saúde e segurança” (IACB – D4, p.51)	416-1
		“Casos de não conformidade relacionados aos impactos na saúde/segurança de produtos/serviços” (IACB – D4, p.51)	416-2
	Marketing e rotulagem - 417	“Requisitos da organização referentes a informações e rotulagem de produtos e serviços” (IACB – D4, p.55)	417-1
		“Casos de não conformidade relacionados a informações e rotulagem” (IACB – D4, p.55)	417-2
		“Casos de não conformidade relacionados a informações de rotulagem” (IACB – D4, p.55)	417-3
	Formas de Gestão-103	“Explicação do tema material e seus limites” (IACB – D4, p.5)	103-1
		“Forma de Gestão e seus componentes” (IACB – D4, p.50)	103-2
		“Evolução de Forma de Gestão” (IACB – D4, p.50)	103-3

Geração de Valor Sustentável (IACB – D4/2020)	Práticas de Compra - 204	“Participação de fornecedores locais no total das compras” (IACB – D4, p.37)	204-1
	Energia -302	“Consumo energético dentro da organização” (IACB – D4, p.48)	302-1
	Água -303	“Total de retirada de água, por fonte” (IACB – D4, p. 46)	303-1
		“Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada” (IACB – D4, p.47)	303-3
	Biodiversidade - 304	“Impactos significativos de atividades, produtos e serviços sobre a biodiversidade” (IACB – D4, p.39)	304-2
	Emissões -305	“Emissões diretas de GEE” (escopo1) (p.41)	305-1
		“Emissões indiretas de GEE ao gerar energia (escopo 2)” (IACB – D4, p.41)	305-2
		“Intensidade das emissões de GEE” (IACB – D4, p.41)	305-4
		“Redução das emissões de GEE” (IACB – D4, p.41)	305-5
	Efluentes e Resíduos - 306	“Resíduos por tipo e método de descarte” (IACB – D4, p.49) .	306-2
	Avaliação Ambiental de Fornecedores - 308	“Novos fornecedores avaliados e selecionados segundo critérios ambientais” (IACB – D4, p.38)	308-1
		“Impactos ambientais negativos na cadeia de fornecimento e medidas tomadas” (IACB – D4, p.38)	308-2
	Trabalho Infantil - 408	“Operações e fornecedores com risco significativo de casos de trabalho infantil” (IACB – D4, p.37)	408-1
Trabalho Forçado ou compulsório -409	“Operações e fornecedores com risco significativo de casos de trabalho forçado ou compulsório” (IACB – D4, p.37)	409-1	
Direito de Povos Indígenas -411	“Casos de violações dos direitos dos povos indígenas” (IACB – D4, p.38)	411-1	
Forma de Gestão -103	“Explicação do tema material e seus limites” (IACB – D4, p.5)	103-1	
	“Forma de gestão e seus componentes” (IACB – D4, p.35, 45)	103-2	
	“Evolução da forma de gestão” (IACB – D4, p. 35,45)	103-3	
Excelência Operacional (IACB – D4/2020)	Saúde e Segurança no Trabalho - 403	“Trabalhadores representados por comitês formais de saúde e segurança” (IACB – D4, p.59)	403-1
		“Tipos e taxas de lesões, doenças ocupacionais” (IACB – D4, p. 59)	403-2
		“Empregados com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à sua ocupação” (IACB – D4, R59.)	403-3
		“Saúde e segurança cobertos por acordos formais com sindicatos” (IACB – D4, p. 59)	403-4
		“Média de horas de treinamento ao ano por colaborador” (IACB – D4, p.56)	404-1

	Treinamento e Capacitação - 404	“Programas para melhorar as aptidões dos colaboradores e programa de ajuda à transição” (IACB – D4, p.58)	404-2
		“Percentual de empregados que recebem avaliações periódicas de desempenho e desenvolvimento profissional” (IACB – D4, p.58)	404-3
	Forma de Gestão -103	“Explicação do tema material e seus limites” (IACB – D4, p.5)	103-1
		“Forma de gestão e seus componentes” (IACB – D4, p.22,59)	103-2
		“Evolução da forma de gestão” (IACB – D4, p. 22, 59)	103-3
	Solidez Financeira (IACB – D4/2020)	Performance Econômica -201	“Valor econômico direto gerado e distribuído” (IACB – D4, p. 66.)
Forma de Gestão -103		“Explicação do tema material e seus limites” (IACB – D4, p.5)	103-1
		“Forma de gestão e seus componentes” (IACB – D4, p.62)	103-2
		“Evolução da forma de gestão” (IACB – D4, p.62)	103-3
Ética e Governança (IACB – D4/2020)	Anticorrupção - 205	“Operações submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção” (IACB – D4, p.32)	205-1
		“Comunicação e treinamento sobre políticas e procedimentos anticorrupção” (IACB – D4, p.31)	205-2
		“Casos confirmados de corrupção e ações tomadas” (IACB – D4, p.33)	205-3
	Concorrência desleal -206	“Ações jurídicas relacionadas à concorrência desleal, às práticas de monopólio e contra a livre concorrência” (IACB – D4, p.33)	206-1
	Forma de Gestão - 103	“Explicação do tema material e seus limites” (IACB – D4, p.5)	103-1
		“Forma de gestão e seus componentes” (IACB – D4, p.28)	103-2
		“Evolução da forma de gestão” (IACB – D4, p.28)	103-3

Fonte: (IACB – D4/2020).

Conforme o Quadro 27 demonstra, os quatro temas mais relevantes para a empresa IACB são: “Produtos de alto calor agregado; geração de valor sustentável; Excelência operacional; Solidez financeira; Ética e governança, associados com o GRI e os ODS”.

O Quadro 28 apresenta a relação da materialidade da IACB com os seus Projetos, GRI.

Quadro 28 – A Relação da Materialidade da IACB com os Projetos, GRI

Temas		Projetos e ações	GRI	
Produtos de Alto Valor Agregado (IACB – D4/2020)	Perfil Organizacional - 102	“Os laboratórios da IACB são acreditados em ISO 17025 ou estão em processo de acreditação pelo INMETRO” (IACB – D4, p.51).	416-1	
	Saúde e Segurança do Cliente - 416	“Os funcionários alocados nos laboratórios participam de treinamentos constantes sobre procedimentos e técnicas aplicadas na análise, e de testes de proficiência com laboratórios externos” (IACB – D4, p.51).	416-1	
		“As plantas são submetidas a frequentes auditorias, tanto internas, como as realizadas por terceiros” (IACB – D4, p.51).	416-2	
	Marketing e rotulagem - 417	“Os produtos da IACB atendem às diferentes exigências de rotulagem dos mercados em que estão presentes e para onde são vendidos” (IACB – D4, p.55).	417-1	
		“Não foram verificados casos de não conformidade relacionados a informações e rotulagem”. (IACB – D4, p.55)	417-2	
		“Nenhuma ação de <i>recall</i> e não foram registradas proibições de exportação relacionadas a questões de segurança alimentar, nem foram verificados, no período, casos de não-conformidade relativos à comunicação de marketing” (IACB – D4, p. 55).	417-3	
	Formas de Gestão-103	“Sistema de Gestão Integrada” (IACB – D4, p.50)	103-2	
		“ISO 14000, ISO 22000, OHSAS 18000 SA 8000” (IACB – D4, p.50).	103-3	
	Geração de Valor Sustentável (IACB – D4/2020)	Práticas de Compra - 204	“Os animais para abate são adquiridos de propriedades rurais localizadas próximas às unidades fabris” (IACB – D4, p.37).	204-1
		Energia -302	“Substituição das fontes tradicionais por outras mais sustentáveis. No Uruguai a Companhia possui um parque eólico para próprio consumo” (IACB – D4, p.48).	302-1
Água -303		“Na América do Sul, as águas de superfície são a principal fonte de uso. Respondem por 62,5% do total, seguidas pelas subterrâneas” (36,9%).	303-1	
		“Foram reutilizados 423,3 mil m3 de água nas operações globais da Companhia” (IACB – D4, p. 47).	303-3	
Biodiversidade - 304		“Impactos diretos: São gerenciados por meio das licenças de operação expedidas por órgãos ambientais. Todas as unidades possuem licenças de operação (IACB – D6, p.39). Impactos indiretos: São os provocados ao longo da cadeia de valor, e que são minimizados com práticas de compra responsável. Exemplo: Pecuária Sustentável” (IACB – D4, p.39).	304-2	
Emissões -305		“Emissões diretas de GEE no ano de 2019 superaram em 17,4% as verificadas no ano	305-1	

		anterior. Essa alteração também elevou a intensidade energética em 13,1%” (IACB – D4, p.41).	
		“As emissões globais de Escopo 2, com relação às emissões indiretas foram reduzidas em 0,8%. (IACB – D4, p.41).	305-2
		“Intensidade das emissões de GEE foi de 0,190 em tCO2eq/mil toneladas produzidas” (IACB – D4, p.41).	305-4
		“Um dos exemplos das medidas adotadas pela IACB para diminuir a emissão de GEE vem do Brasil” (IACB – D4, p.41).	305-5
	Efluentes e Resíduos - 306	“A destinação correta dos materiais, observando requisitos legais e exigências dos órgãos ambientais de cada país (IACB – D4, p.49). Rígidos procedimentos para armazenamento, transporte e descarte de produtos considerados perigosos” (IACB – D4, p.49).	306-2
	Avaliação Ambiental de Fornecedores - 308	“100% dos fornecedores de proteína bovina são avaliados e selecionados segundo critérios ambientais, verificação que é feita a cada nova compra de animais” (IACB – D4, p.38).	308-1
		“15.488 fornecedores foram avaliados ao longo do ano, no Brasil, em relação a impactos ambientais. Dentro dos critérios do monitoramento realizado, 909 apresentavam impactos ambientais negativos significativos” (IACB – D4, p.38).	308-2
	Trabalho Infantil - 408	Os fornecedores prestam informações referentes a jornada de trabalho, remuneração adequada, condições apropriadas de trabalho, não discriminação, seja ela de qualquer natureza, e não utilização de trabalho infantil (IACB – D4, p.37).	408-1
	Trabalho Forçado ou compulsório - 409	“Operações e fornecedores com risco significativo de casos de trabalho forçado ou compulsório” (IACB – D4, p.37).	409-1
	Direito de Povos Indígenas -411	“Não foram encontrados casos de violações dos direitos dos povos indígenas” (IACB – D4, p.38).	411-1
Excelência Operacional (IACB – D4/2020)	Saúde e Segurança no Trabalho - 403	“Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPAs). Estabelecidas em 20 unidades - entre fábricas, centros de distribuição e escritório administrativo” (IACB – D4, p.59).	403-1
		“3.858 acidentes, que se refletiram em 23.253 dias perdidos” (IACB – D4, p. 59).	403-2
		“Setores que oferecem funções que podem desencadear doenças são monitorados e mapeados com medidas preventivas”.	403-3
		(IACB – D4, p. 59).	403-4
		“9,6 horas/ano na América do Norte e 5,0/ano na América do Sul” (p.56)	404-1

	Treinamento e Capacitação - 404	“Oferecidas gratificações para reconhecer e apoiar as pessoas que se aposentam na Empresa” (IACB – D4, p.58).	404-2
		“Os funcionários recebem avaliação periódica de desempenho e desenvolvimento profissional” (IACB – D4, p.58).	404-3
Ética e Governança	Anticorrupção - 205	“2015 – Criação do Programa de <i>Compliance</i> 2017 – Campanha “Orgulho de Ser Correto. Vale Para a Empresa. Vale Para Vida” 2017/2018 – Diagnóstico de maturidade do programa, elaborado pela KPMG 2019 – Implementação das melhorias e publicação de oito políticas e foco em treinamentos” (IACB – D4, p.32).	205-2
		“Houve uma extensa agenda ao longo do segundo semestre do ano, voltada a disseminar entre os funcionários as diretrizes éticas e de tolerância zero a qualquer forma de corrupção” (IACB – D4, p.31).	205-3
		“No Brasil, foram registrados 226 reportes pelo <i>Helpline</i> em 2019, dos quais 95% eram relacionados a temas de Recursos Humanos. Não houve casos de corrupção, de nenhuma natureza, de conhecimento público ou confirmados” (IACB – D4, p.33).	
	Concorrência Desleal - 206I	“Não houve registro na Companhia, em 2019, de nenhuma ação judicial, pendente ou finalizada, sobre concorrência desleal, práticas de monopólio e contra a livre concorrência” (IACB – D4, p.33).	206-1
Forma de Gestão - 103	“Explicação do tema material e seus limites” (IACB – D4, p.5).	103-1 103-2 103-3	
Solidez Financeira (IACB – D4/2020)	Performance Econômica -201	“Valor adicionado total a distribuir (consolidado) somou R\$ 10,2 bilhões, sendo (42%) foi destinada à remuneração de capitais de terceiros, como pagamento de juros ou aluguéis” (IACB – D4, p. 66).	201-1

Fonte: IACB – D4/2020.

Conforme apresenta o Quadro 28, os quatro temas mais relevantes para a empresa IACB, como: “Produtos de alto calor agregado; geração de valor sustentável; Excelência operacional; Solidez financeira; Ética e governança, associados com o GRI, com os projetos e ações realizados pela companhia e os GRI”. Vale ressaltar que os ODS são citados nos RS da IACB, mas não são referenciados de maneira estratégica nas áreas materiais.

A política e os planos estratégicos de gestão possuem foco na estratégia corporativa de sustentabilidade, onde abordam sobre as mudanças climáticas e os recursos naturais; a Responsabilidade Social; a Qualidade e alimento seguro;

inovação e pioneirismo; gestão de Riscos; Bem-estar animal; relacionamento com fornecedores; agropecuária sustentável (IACB – D28/2020).

Com relação à ligação da RSC com os ODS, o R2 e R3 afirmaram que sim, e o R3 afirma que “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 revesses em sua imagem, item importante para quem tem ações no mercado” (IACB – R2 e R3).

Dando sequência na análise dos dados obtidos, seguem as informações da IACC.

4.1.3 A Indústria Alimentícia de Carnes – IACC

Foi fundada em 1953, por meio de operações de uma pequena planta com capacidade de processamento de cinco cabeças de gado por dia, na cidade de Anápolis, no Estado de Goiás, na região Centro Oeste do Brasil (IACC - D14/2020).

A empresa é uma das líderes globais da indústria de alimentos, atuando há mais de seis décadas, contando com mais de 230 mil colaboradores no mundo. A companhia atua com um portfólio com diversas marcas em 15 países, atendendo mais de 275 mil clientes em 190 países. A Companhia IACC atua também no segmento de couros, biodiesel, colágeno, envoltórios para embutidos, sabonetes, glicerina, embalagens metálicas, transporte e soluções em gestão de resíduos, operações inovadoras, buscando agregar valor no seu negócio (IACC - D14/2020).

A IACA abriu seu capital em 2007 e suas ações são negociadas na B3 no mais elevado nível de governança corporativa do mercado de capitais do Brasil, o Novo Mercado. Em 2016, a companhia registrou receita líquida de R\$ 170,3 bilhões (IACC - D14/2020).

Na sua estrutura de governança, a companhia visa assegurar a transparência em suas relações, sendo formada pelo Conselho de Administração, pela Diretoria Global de *Compliance* e pelo Conselho Fiscal e pelos comitês de Assessoramento,

que atuam em temas específicos, sendo considerados como estratégicos pela empresa (IACC – D5; D14/2020).

O Conselho de Administração é definido em seu Estatuto Social da Companhia em seu artigo 16, § 3º, sendo formado por: “nove membros, sendo um Presidente, um Vice-presidente, três conselheiros efetivos e quatro conselheiros efetivos designados conselheiros independentes”. Os mandatos dos conselheiros eleitos em assembleia geral de acionistas são unificados por um período de dois anos, onde os membros são responsáveis pela definição das políticas e diretrizes dos negócios, como definição de metas econômicas, sociais e ambientais, e o monitoramento do desempenho da empresa e a supervisão da Gestão da Diretoria (IACC – D4; D14/2020).

A sua composição acionária é feita por meio de ações ordinárias que são negociadas no Brasil pela B3, em que confere direitos iguais a todos os acionistas. A companhia está no segmento de empresas que são comprometidas com práticas voluntárias de Governança Corporativa, onde 35,64% são de poder de acionistas minoritários, parcela superior aos 25% exigidos pelo mercado (IACC – D5; D14/2020).

A empresa possui como Missão:

Sermos os melhores naquilo que nos propusermos a fazer com foco absoluto em nossas atividades, garantindo os melhores produtos e serviços aos clientes, solidez aos fornecedores, rentabilidade aos acionistas e a oportunidade de um futuro melhor a todos os nossos colaboradores (IACC – D1; D14/2020).

Os valores da IACC são pautados em: Atitude de dono; Determinação; Disciplina; Disponibilidade; Simplicidade; Fraqueza, e Humildade (IACC - D15/2020). A companhia está presente em vários países, com uma plataforma global de produção e distribuição, e conta com mais 400 unidades produtivas e escritórios comerciais na Américas, Ásia, Europa, África e Oceania (IACC – D4; D14/2020).

A atuação global, assim como os segmentos das unidades produtivas, os escritórios comerciais e o percentual da Receita consolidada – Vendas domésticas e importações entre os continentes. No Brasil ocupa 13%, sendo atuante no segmento de carnes: bovinos, suínos, aves, e produtos preparados, e no segmento de couros, além dos escritórios comerciais (IACC –D4; D15/2020).

Em sua cadeia de valor produz e comercializa proteína bovina, em duas Unidades de Negócios sendo por meio de sua marca no Brasil, e IACC USA Beef nos Estados Unidos, Canadá e Austrália. A empresa possui uma das marcas de carne bovina mais reconhecida no mercado brasileiro, contando um amplo portfólio de produtos para atender as demandas dos consumidores do mercado interno e no externo (IACC - D14/2020).

As unidades de processamento da empresa estão distribuídas de forma estratégica nos principais núcleos pecuaristas e os seus centros de distribuição são localizados nos grandes polos de consumo. A IACC conta com 35 unidades de processamento de bovinos, três confinamentos, 26 centros de distribuição e sete unidades de alimentos preparados.

Na atuação da empresa no Brasil, visa garantir a qualidade da carne para os seus consumidores, por meio do Programa Açougue Nota 10, em que visa desenvolver um canal especial de vendas, na busca de fidelizar varejistas com soluções para açougues e supermercadistas. Os clientes que optarem por vender com exclusividade os produtos da Companhia têm acesso a uma linha exclusiva e diferenciada e recebem apoio em gestão de açougue, como contrapartida (IACC - D14/2020).

4.1.3.1 Identificação dos *Stakeholders*

O Quadro 29 apresenta a identificação dos *stakeholders* da IACC.

Quadro 29 - Identificação dos Stakeholders da IACC

Identificação de Stakeholders																			
Stakeholder é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca desses objetivos (FREEMAN, 1984). Os <i>stakeholders</i> primários são todos aqueles sem os quais a organização não pode sobreviver e que mantêm contatos com a organização (CLARKSON, 1995). Os <i>stakeholders</i> secundários caracterizam-se por influenciarem ou serem afetados pela organização, mas que não têm contatos formais com a empresa e não são essenciais à sua sobrevivência (CLARKSON, 1995).																			
	Colaboradores	Fornecedores	Clientes	Comunidade/Sociedade	Acionistas	Mídia	Governo	Concorrentes	Defesa consumidores	Entidades Reguladoras	Instituição Financeira	Consumidores	Poder Público	Produtores Integrados	Entidades do Sistema Científico	Indústria do Setor	Público em Geral	Sindicatos dos transportes	Associações e Parceiros estratégicos
RS 2016 (IACC –D1)																			
RS 2017 (IACC –D2)																			
RS 2018 (IACC –D3)																			
RS 2019 (IACC –D4)																			
(IACC- R4)																			
(IACC- R5)																			
(IACC- R6)																			
(IACC- R7)																			
	Primários (PARMAR <i>et al.</i> , 2010)						Secundários (PARMAR <i>et al.</i> , 2010)						Sem referências teóricas						

Fonte: Elaborado pela autora a partir de IACC – D1, D2, D3, D4, R4, R5, R6, R7.

Legenda:



Direta



Indireta

Conforme apresenta o Quadro 29, os *stakeholders* mais estáveis e mais referenciados são colaboradores, fornecedores, clientes, comunidade, governo e acionistas. Por último encontram-se *stakeholders* com poucas referências, quais sejam, associações e parceiros (IACC – D1, D2, D3, D4, R4, R5, R6, R7).

4.1.3.2 Classificação dos Stakeholders – IACC

O relacionamento com seus *stakeholders* está alinhado com a estratégia da companhia. No relatório de sustentabilidade assume o compromisso “Consciente do seu papel no engajamento de toda cadeia de valor, a IACC pauta suas atividades globalmente no desempenho sustentável e na gestão dos impactos de suas operações” (IACC - D14/2020).

A área de sustentabilidade possui uma interface com seus principais *stakeholders*, mercado, fornecedores, clientes, parceiros, consumidores, e entre outros, possibilitando um diálogo entre as partes interessadas (IACC – D14/2020).

4.1.3.3 Responsabilidade Social Corporativa na IACC

A Responsabilidade Social da IACC está alinhada dentro da Matriz de Materialidade e engajamento dos *stakeholders* como um dos seus quatro pilares de prioridades globais relacionadas com a Sustentabilidade, juntamente com a Gestão Ambiental, Bem-Estar-animal e Integridade do Produto. “[...] sua responsabilidade social corporativa deve ser exercitada em todos os seus aspectos e, em especial, no relacionamento com as comunidades onde atua e com foco na saúde e segurança dos seus colaboradores diretos e terceiros” (IACC – D4; D14/2020).

Com relação ao relacionamento com as comunidades, a companhia afirma que respeita as características de cada localidade, com operações em mais de 120 municípios brasileiros. As áreas que são priorizadas para investimentos são: saúde, educação, condições básicas, catástrofes e outras. Após a realização da pesquisa qualitativa, foram identificadas as iniciativas em diferentes níveis de maturidade e um panorama da atuação local (IACC – D14/2020).

O programa Institucional foi denominado como “Fazer o Bem Faz Bem” e foi a primeira ação unificada da companhia na campanha de Natal de 2019, sendo mais de 75 municípios cadastrados e foram doadas mais 100 mil toneladas de alimentos, beneficiando cerca de 6.600 famílias (IACC - D14/2020).

Outra ação de RSC o apoio à Campanha Agro Contra o Câncer, que foi criada para arrecadar fundos para o Hospital do Amor, em Barretos (SP). Nessa campanha, a empresa funciona como canal para que seus fornecedores de gado participaram com doação de R\$1,00 por animal negociado com a empresa. No ano de 2019 foram destinados mais R\$500 mil ao hospital do Amor, sendo que esse valor foi 57% maior do que o arrecado no ano de 2018, havendo um maior engajamento por parte dos fornecedores, tendo um aumento 44% no número de pecuaristas em comparação ao de 2018 (IACC – D4; D14/2020).

Desde o ano de 2013, a IACA apoia o Instituto Chefs Especiais, onde promove a união entre sabores da gastronomia e a inclusão social. Essa iniciativa oferece aulas de culinária aos participantes com Síndrome de Down para desenvolver novas habilidades na cozinha e sua independência, sendo que o projeto atende 300 alunos por ano (IACC - D14/2020).

A IACC tem como objetivo contribuir com a inclusão social por meio do esporte e contribui com doação financeira para aquisição de produtos e por meio de aulas, sendo que no ano de 2019, a empresa participou da edição de torneio taças das Favelas em São Paulo. Esse evento foi organizado pela Central Única das Favelas (CUFA) e pela InFavela (IACC - D14/2020).

A governança da saúde e segurança da empresa são por meio das Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA), Brigada de Emergência, Comitê de Segurança, Investigação de Acidentes (IACC – D1; D2; D14/2020).

Quadro 30 - Instrumentos para Implementação da Política de RSC da IACC

Documentos	Políticas
Código de Ética (IACC) (IACC – D6; D14/2020).	“Código é aplicável a todos os Colaboradores e Líderes incentivará as empresas públicas sob seu controle a implementarem um Código de Conduta e Ética que, no mínimo, incorpore os padrões estabelecidos. Cumprir com o Código é uma condição de emprego com a empresa. O Código não tem a intenção de implicar ou expressar um contrato de trabalho” (IACC – D4; D14/2020).
Código de Conduta de Parceiros de Negócio (IACC – D4; D14/2020).	“Espera que seus Parceiros de Negócio demonstrem o mesmo comprometimento seguindo os mais altos padrões de conduta empresarial e integridade e cumprindo todas as leis, regulamentos e regras aplicáveis” (IACC – D4; D14/2020).
Política Conflito de Interesses	“Estabelecer critérios, responsabilidades e diretrizes relacionadas a possíveis conflitos de interesses e sua subsidiárias (Companhia)” (IACC - D14/2020).
Política de Oferecimento e Recebimento de Brindes, Presentes, Viagens e Entretenimento (IACC - D14/2020).	“Definir diretrizes, critérios e responsabilidades a serem observados na prática de oferecimento e recebimento de brindes, presentes e entretenimento por colaboradores de forma a garantir transparência, ética e legalidade” (IACC - D14/2020).
Política de Relacionamento com Entidades Governamentais e Agentes Públicos (IACC - D14/2020).	“Estabelecer os critérios e regras de conduta no relacionamento das empresas do Grupo com entidades governamentais e/ou agentes públicos para reuniões, entrega e recepção de documentos e demais contatos necessários para obtenção de licenças e autorizações...” (IACC - D14/2020).
Política Linha Ética IACC (IACC -D14/2020).	“Esclarecer como relatar questões éticas, desvios de conduta e irregularidades que possam gerar impacto financeiro e / ou reputacional” (IACC - D14/2020).
Programa de <i>Compliance</i> IACC – Faça Sempre o Bem (IACC - D14/2020).	“O Programa foi construído de forma a incentivar a manutenção de um ambiente ético e íntegro em todos os processos da empresa, seguindo diretrizes locais e internacionais sobre o tema” (IACC - D14/2020).
Canal de Denúncias (IACC - D14/2020).	“Os canais de denúncias estão disponíveis a todos os públicos de relacionamento da Companhia (colaboradores, fornecedores, investidores, clientes, entre outros)” (IACC - D14/2020).
Política de Gestão da Saúde e Segurança (IACC - D14/2020).	“A base da disseminação das Políticas de Saúde e Segurança são treinamentos e educação. As ações nesse sentido envolvem orientação de novos colaboradores em diversos idiomas, treinamento específico de tarefas, reuniões departamentais de segurança e atualizações mensais” (IACC - D14/2020).
Política de Compra Responsável (IACC - D14/2020).	“Na cadeia de aves e suínos, a IACC adquire farelo de soja de empresas signatárias da Moratória da Soja no Bioma Amazônia, garantindo assim que seus produtos não estão ligados ao desmatamento da floresta amazônica” (IACC - D14/2020).

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O quadro 30 apresenta os instrumentos para implementação de Políticas de RSC da IACC, sendo citados como documentos oficiais, demonstrando em seus

documentos que a empresa busca trabalhar de maneira responsável, transparente e de forma sustentável perante seus *stakeholders* (IACC – D3/D4/D14).

O instituto parceiro da IACC é uma entidade sem fins lucrativos, tendo como principal objetivo proporcionar ensino gratuito de alta qualidade em período integral aos alunos do 6º ano do Ensino Fundamental até o 3º ano do Ensino médio. Segundo dados obtidos no Relatório de Sustentabilidade, desde o ano de 2010, 270 alunos foram formados pelo Instituto, sendo no ano de 2019, os matriculados foram 585 alunos (IACC – D4/2020).

O valor investido ao Instituto parceiro da IACC no ano de 2019 foi de R\$16 milhões, sendo que esse apoio não é somente financeiro, pois os executivos da IACC dedicaram 2.273 horas de tutoria para os alunos da escola. Outra iniciativa do Instituto é que no ano de 2019, a IACC no Brasil contratou 42 ex-alunos do Instituto (IACC - D14/2020). O instituto trabalha com a metodologia de currículo tradicional, mas com atividades direcionadas ao empreendedorismo, inclusive com a formação de gestores de negócios. O aluno no final do ensino médio recebe o diploma de técnico em Administração de Empresas (IACC – D1; D2; D3; D14/2020).

O compromisso com a sustentabilidade é transversal em suas unidades de negócios e áreas da companhia, tendo como base a sua atuação ética e transparente, com seus *stakeholders* e responsabilidade com as pessoas, animais e meio ambiente. A Gestão de Sustentabilidade está alinhada com os 17 ODS (IACC - D14/2020).

A Gestão da Sustentabilidade tem como objetivo fazer da empresa uma empresa líder no uso sustentável dos recursos naturais, por meio da minimização de suas demandas e redução da geração de resíduos. Os seus objetivos são definidos como: aperfeiçoar a gestão de risco; diminuir a pegada ambiental do negócio; melhorar a eficiência e as relações com a sociedade; e incentivar a inovação (IACC - D14/2020).

A sustentabilidade é uma área que está ligada com seus principais *stakeholders*: mercado, fornecedores, clientes, consumidores e, entre outros. O comitê de sustentabilidade está diretamente ligado ao Conselho de Administração, sendo esse comitê responsável para discutir questões estratégicas e de âmbito global (IACC - D14/2020).

O desempenho de sustentabilidade das unidades de negócios da IACC Brasil é apresentado na matriz de materialidade da companhia em quatro aspectos, sendo eles: integridade do produto, responsabilidade social, gestão ambiental e bem-estar- animal (IACC – D4; D14/2020).

Para demonstrar o envolvimento da IACC apresenta o seu compromisso com os grupos de trabalhos e associações, conforme apresenta o Quadro 31.

Quadro 31 - Grupo de trabalhos e Associações da IACC

Instituição	Atuação
Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS) (IACC – D1; D14/2020).	“O principal objetivo do GTPS é debater e formular os princípios, padrões e práticas comuns adotadas pelo setor com a premissa de construir uma pecuária sustentável, justa, ambientalmente correta e economicamente viável” (IACC – D1; D14/2020).
Instituto Ethos (IACC - D14/2020).	“A IACC assinou o Pacto Empresarial pela integridade e contra a corrupção com o objetivo de propagar boas práticas empresariais e promover um mercado mais íntegro e ético. Neste mesmo Instituto, a IACC participa de grupos de trabalho sobre temas relacionados à ética e integridade” (IACC - D14/2020).
Instituto Pacto Nacional Pelo Fim do Trabalho Escravo (IACC - D14/2020).	“Tem como missão promover a prevenção e a erradicação do trabalho escravo no Brasil nas cadeias produtivas de empresas nacionais e internacionais, por meio da gestão do Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo” (IACC - D14/2020).
Leather Working Group (Lwg) (IACC - D14/2020).	“O grupo trabalha de forma transparente, envolvendo fornecedores, marcas, varejistas e especialistas técnicos dentro da indústria de couro, ONGs, instituições acadêmicas e outras organizações de partes interessadas” (IACC - D14/2020).
Coalizão Brasil Clima, Florestas e Agricultura (IACC - D14/2020).	“Coalizão Brasil Clima, Florestas e Agricultura é um movimento multisetorial, composto por entidades que lideram o agronegócio no Brasil, as principais organizações civis da área de meio ambiente e clima, representantes de peso do meio acadêmico, associações setoriais e companhias líderes nas áreas de madeira, cosméticos, siderurgia, papel e celulose, proteína animal, entre outras” (IACC - D14/2020).
Coalizão Embalagens (IACC - D14/2020).	“Formada em 2012, é o grupo de 14 organizações representativas do setor empresarial que assinou em 2015 um acordo setorial federal para implantação do Sistema de Logística Reversa de Embalagens em Geral e atender à Política Nacional de Resíduos Sólidos” (IACC - D15/2020).
Tropical Forest Alliance (TFA) (IACC - D14/2020).	“Tropical Forest Alliance (TFA) é uma plataforma de parceria multisetorial, iniciada para apoiar a implementação de compromissos do setor privado para remover o desmatamento da cadeia do óleo de palma, carne bovina, soja e papel e celulose” (IACC - D14/2020).

Fonte: (IACC – D14//2020)

A temática sustentabilidade na empresa possui um compromisso transversal dos negócios e áreas da companhia em todos os países onde ela atua, tendo como

base a atuação ética e transparente no relacionamento construtivo com seus *stakeholders* e com responsabilidade às pessoas, aos animais e ao meio ambiente. Sendo que a companhia possui uma interface que possibilita o diálogo entre com seus principais *stakeholders* – mercado, clientes, fornecedores e consumidores (IACC - D14/2020).

A companhia estabelece aspectos relevantes para a sustentabilidade global em seus negócios e para os principais públicos de relacionamentos em cinco quesitos: saúde e segurança dos trabalhadores, colaboradores, integridade dos produtos, bem-estar animal, água, e mudanças climáticas, tendo um compromisso transversal em seus negócios, com base na atuação ética e transparente, e no relacionamento com seus *stakeholders* e responsabilidade com as pessoas, aos animais e ao meio ambiente (IACC – D1; D2; D14/2020).

Por meio da Matriz da materialidade os temas globais são orientados para cada um dos negócios da Companhia. As informações são divulgadas em formato *GRI Standards* (IACC - D14/2020).

A companhia possui o Conselho de Administração, que é o órgão de governança, constituído por quatro membros independentes, conforme definido pelo Regulamento do novo Mercado da B3, onde suas ações são negociadas. Os conselheiros são eleitos em Assembleia Geral de acionistas, sendo responsáveis pela determinação de políticas e diretrizes dos negócios, como os compromissos econômicos, sociais e ambientais (IACC – D4; D14/2020).

A empresa possui estratégias de gerar e reduzir as dívidas, tendo como pontos importantes o crescimento da companhia nos próximos dois anos. “Para assegurar a transparência em todas as relações, promove continuamente o aprimoramento de suas práticas corporativas, criando um ambiente de confiança com seus acionistas, investidores e demais públicos de interesse” (IACC – D4; D14/2020).

A companhia busca por meio do acompanhamento e monitoramento garantir condições de saúde e segurança de seus colaboradores com o estabelecimento de políticas e programas de gerenciamento por meio de indicadores de saúde e segurança, rotatividade, absenteísmo e horas extras, sendo que são revisados anualmente (IACC – D4; D14/2020).

No Brasil, no ano de 2018, implantou o sistema do Governo Federal Brasileiro e-social, que centraliza as informações trabalhistas de todas as empresas do país (IACC - D14/2020).

No Brasil, a empresa realiza a avaliação de desempenho por meio da metodologia 360º em suas operações para analisar a postura e o relacionamento interpessoal de seus colaboradores (IACC - D14/2020).

A diversidade também é um tema importante, pois acredita que seu sucesso está baseado nas habilidades coletivas de forma diversificada com força de trabalho único. A empresa promove a diversidade e a inclusão em suas instalações e escritórios, buscando um ambiente confiável e produtivo (IACC – D4; D14/2020).

A empresa realiza a destinação correta dos seus resíduos através do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos, onde a companhia mantém parcerias com empresas de compostagem, que transformam os resíduos orgânicos em compostos que são reaproveitados com adubos em lavouras. Os materiais como resíduos não recicláveis perigosos a saúde, são separados para a destinação final correta (IACC - D14/2020).

O aspecto legal da empresa é apresentado por meio da compra de biomassa de origem florestal para geração de energia térmica, sendo que a aquisição somente é realizada através de rede fornecedores legalizados, perante aos órgãos ambientais, nas esferas Federal, Estadual e Municipais e das Secretarias do Meio Ambiente, e pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis (IBAMA) (IACC - D14/2020).

A Política de compra Responsável de matéria prima estabelece a proibição de compra de madeira de origem ilegal. Outra ação diz respeito a compra de gado, pois a empresa realiza o monitoramento socioambiental através de imagens de satélites dos fornecedores de gado da Amazônia Legal, das regiões das fazendas que estão localizadas na Floresta Amazônica (IACC - D14/2020).

Para certificar e garantir a origem da sua matéria-prima que inclui o bem-estar animal, a IACC desenvolveu o Selo da Cadeia de Fornecimento. As auditorias do programa são realizadas pelo Serviço Brasileiro de Certificações (SBC) (IACC - D14/2020).

Desde o ano de 2017 trabalha em sua estrutura de *Compliance* a temática para que seja considerada de extrema relevância para a sustentabilidade dos seus

negócios. Com a evolução, a companhia busca em suas ações e mecanismos de controle e políticas de procedimentos visando melhorias em suas práticas (IACC – D4; D14/2020).

O programa Global de *Compliance* da IACC denominado como “Faça sempre o Certo” está inserido o seu Código de Conduta e Ética e o canal de denúncias Linha Ética IACC (IACC – D14/2020).

Ainda no ano de 2017 a IACC criou a Diretoria Global, responsável pelo desenvolvimento do programa, sendo independente em sua atuação e respondendo diretamente ao Conselho de Administração (IACC – D14/2020).

A IACC no Brasil mantém em cada unidade de negócio o Comitê de Ética e um comitê exclusivo de ética Institucional, tendo como membros a Alta Administração que deliberam sobre as investigações das denúncias recebidas pela linha Ética IACC, e acompanham a evolução do Programa “Faça o Bem” (IACC – D14/2020).

No ano de 2018 foi aprovado pelo Conselho de Administração da IACC dois documentos de amplitude global, sendo um novo Código de Conduta e Ética e o Código de Conduta de Parceiros de Negócios. Nesse mesmo ano, ocorreram treinamentos para lideranças em operações e, no ano de 2019, a estratégia de treinar todos os colaboradores. Os treinamentos foram estendidos às demais operações nos outros países e a terceiros (IACC – D14/2020).

Ainda no ano de 2018, a IACC implementou alguns controles, tais como doações de produtos, patrocínios, recebimento e/ou ofertas de brindes, e elaboração da ferramenta para análise reputacional (*due diligence*) de terceiros, sendo que no ano de 2019, foi disponibilizada para terceiros de maior risco, e essa lista de terceiros passaram pela análise reputacional (IACC – D14/2020).

Quadro 32 – Ações Genéricas de RSC da IACC

Dimensões	Ações
Social	Instituto Germinare (IACC – D1). Chefs especiais (IACC – D3). Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência (IACC - D15/2020). Apoio ao Hospital de Amor (IACC - D14/2020). Oficina de Trabalhos Experimentais – “Já foram formadas 215 pessoas, das quais 147 foram efetivadas na IACC e no mercado” (IACC - D14/2020).
Saúde	Gestão de Segurança e Saúde (IACC - D15/2020).

	<p>Processos de mapeamento, análise, monitoramento e controle (IACC – D2; D4; D14/2020).</p> <p>Programa de Segurança e Saúde de Autogestão (PSSAG) (IACC – D3 D14/2020).</p>
Investigação	PARCERIAS COM UNIVERSIDADES (IACC - D15/2020).
Ciência, Educação e Segurança	<p>Academia da Liderança – “Foram treinados todos os supervisores da unidade Couros, totalizando 1.034 lideranças em 17 unidades. Já foram treinadas 1.796 lideranças” (IACC - D14/2020).</p> <p>Talentos Internos – “foram formados pelo programa 273 colaboradores em 2018” (IACC - D14/2020).</p> <p>Fórum de Liderança Corporativo – “Contou com a participação de 106 coordenadores das áreas de negócio e administrativa” (IACC – D14/2020).</p> <p>IACC Sem Fronteiras (IACC - D14/2020).</p> <p>Summit – “Programa da IACC USA destinado a reunir 27 executivos do grupo para uma educação intensiva sobre temas voltados à liderança, no período de um ano” (IACC - D14/2020).</p> <p>Universidade - Plataforma de ensino à distância (EAD) (IACC – D4; D14/2020).</p> <p>Academia da Qualidade- “Saber o que faz e fazer o que realmente precisa. Já foram formados mais de 200 profissionais” (IACC - D14/2020).</p> <p>Advogado Trabalhista Giro (IACC – D4; D14/2020).</p> <p>Venda mais e melhor (IACC - D14/2020).</p> <p>IACC USA Trainee Program (IACC - D14/2020).</p> <p>Trainee (IACC – D4; D14/2020).</p> <p>Jovens de Valor (IACC - D14/2020).</p> <p>IACC Internship Program (IACC – D4; D14/2020).</p> <p>IACC Internal Talent Program (IACC – D4; D14/2020).</p> <p>BS Leadership Warehouse Program (IACC - D14/2020).</p> <p>IACC Way of Leading (IACC – D4; D14/2020).</p>
Ambiente	<p>Redução da Pegada Ambiental (IACC – D3; D14/2020).</p> <p>Programa de Gestão Sustentável de Água (PGSA) - (IACC – D3; D14/2020).</p> <p>Educação ambiental (IACC – D3; D14/2020).</p> <p>Reuso “O conjunto dessas práticas ecoeficientes permitiram que as operações reutilizassem 3,24% do volume total, desempenho que supera o observado em 2016 em 2%, quando atingiu 3% do total” (IACC – D3; D14/2020).</p> <p>Efluentes. “As plantas que realizam tratamento próprio adotam realizam investimentos em suas fábricas” (IACC – D3; D14/2020).</p> <p>Gestão de Emissões (IACC – D3; D14/2020).</p> <p>Energia (IACC – D3; D14/2020).</p> <p>Cogeração de Energia (IACC – D3; D14/2020).</p> <p>Associação Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis ANCAT - (IACC – D3; D14/2020).</p>
Desporto	“No Brasil, cerca de 93 mil colaboradores participaram de Eventos de Cultura promovidos entre os meses de outubro de 2014 e junho de 2015 nas unidades da IACC Carnes, IACC Foods, IACC Couros e IACC Novos Negócios” (IACC – D1; D14/2020).

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Com relação aos cinco *stakeholders* que mais afetam ou são afetados pela IACC o R4 cita “Clientes, investidores, fornecedores, colaboradores e comunidade” e, de acordo com o grau de importância, “Colaboradores, clientes, investidores, fornecedores e comunidade”. O R5 cita “Comunidade, indivíduos, fornecedores, clientes, acionistas” e segundo o grau de importância “Comunidade, indivíduos,

fornecedores, clientes, acionistas”. O R6 cita “Ministério da agricultura, saúde, trabalho, justiça e meio ambiente”; de acordo com o grau de importância “Ministério da Agricultura, trabalho, meio ambiente, e justiça, pois esses são os responsáveis pela legislação a serem seguidos, e que muitas vezes por falta de recursos públicos, acabam não conseguindo fazer o papel fiscalizatório e delegam essa obrigação e/ou responsabilidade para o setor privado, fazendo o processo se tornar moroso e muito mais honesto”. O R7 apresenta “OSCEIA, Inspeção Federal, Pecuaristas, Meio ambiente, Comunidade social”, e o grau de importância “Inspeção Federal, Meio ambiente, Comunidade, pecuarista, OSCEIA” (IACC – R4, R5, R6, R7).

Quando questionados sobre os cinco *stakeholders* que mais afetam as políticas de RSC da IACC apresentam: R4 “comunidade, colaboradores, governo, órgãos fiscalizadores e clientes”; quando colocado no grau de importância permaneceram na mesma ordem: “Esses são os mais importantes devido ao impacto no ambiente interno e externo da empresa”. R5 “Comportamento ético, meio ambiente, cumprimento de leis, saúde, formação de valores” e, de acordo com o grau de importância, “Comportamento ético, meio ambiente, cumprimento de leis, saúde, formação de valores”. R6: “Acionistas, Diretores, Gerentes, Coordenador e supervisores, lideranças da empresa” e, conforme o grau de importância, “Governo do Estado, Sindicato, Ministério do trabalho, Mídia, OSCEIA, pela importância no ramo de atividade, e poder para intervir nas operações”. R7: “OSCEIA, Governo do Estado, Sindicato, Ministério do trabalho, Mídia” e, de acordo com o grau de importância, “Governo do Estado, Sindicato, Ministério do trabalho, Mídia, OSCEIA, pela importância no ramo de atividade e poder para intervir nas operações” (IACC – R4, R5, R6, R7).

Quando questionados se houve mudanças nos últimos dois anos, para o R4, R6, R7 afirmam que sim, mas o R5 afirma que muito pouco: “organogramas, são alterados e sempre devem ser seguidos” (IACC – R4, R5, R6, R7).

Quando questionados sobre quais características importantes de um *stakeholder*, o R4 comenta que é o “Impacto e relevância tanto no contexto interno e externo da organização”. O R5 cita “Interesse nos processos e resultados da organização”. O R6 – “Ética, disciplina, atitude e liderança”. O R7 afirma que o “Nível de importância no negócio” (IACC – R4, R5, R6, R7).

Com relação aos *stakeholders* que possuem mais poder, o R4 apresenta “Clientes, investidores e governo, e afirma que há *stakeholders* que têm mais poder que os outros”. O R5 cita “Acionistas, comunidade, clientes” e afirma que não existem *stakeholders* com mais poder que os outros. O R5 afirma “Donos que são Acionistas, Diretores e Supervisores”, pois, partindo do princípio de que os suportes e ou normas/legislações e que padronizadas em uma empresa, e os Donos devem validar, Diretores disseminarem e supervisores fazer cumprir, e afirma que não tem *stakeholder* mais importante que os outros. O R7 cita “Governo, Inspeção Federal, Mídia”, pelo poder público e social” e que o governo é um *stakeholder* que tem mais poder que os outros (IACC – R4, R5, R6, R7).

A respeito dos *stakeholders* que têm mais urgência, o R14 cita que o “Cliente. O mercado tem se tornado cada vez mais exigente devido à concorrência e a geração de valor” e que os investidores têm mais urgência que os outros. O R5 afirma que são “Acionistas, comunidade, clientes” e que nenhum *stakeholder* tem mais urgência que os outros. O R6 “órgãos públicos”, e cita que o *stakeholder* agricultura, tem mais urgência que os outros, pois tem contato diário e a fiscalização *in loco* diária e o R7 “Inspeção Federal, mídia, Governo” e cita que a inspeção federal é o *stakeholder* que tem mais urgência que os outros (IACC – R4, R5, R6, R7). Quando o assunto é sobre qual *stakeholder* que possui maior legitimidade, o R4 cita “Clientes”, e afirma que tem *stakeholder* com mais legitimidade que os outros. O R5 “Todos têm a mesma importância para a organização”, e afirma que não tem *stakeholder* com mais legitimidade que os outros. O R6 “Agricultura, pois se trata de fiscalização *in loco* e diária, acionistas em traduzir e creditar na empresa da busca diária em legitimar a operação e supervisão em fazer cumprir as legislações”, e que o acionista é o *stakeholder* que possui maior legitimidade. O R7 cita “Inspeção Federal, OSCEIA, Governo”, afirma que a Inspeção Federal é o *stakeholder* que possui maior legitimidade (IACC – R4, R5, R6, R7).

Conforme dados obtidos pelos participantes da pesquisa, o R4 afirma que a política de RSC da IACC é um programa robusto que atua nas frentes de saúde, assistência social e ciência, que foi lançado em maio de 2020, e afirma que quem define a política de RSC é “CEO. Presidentes, Diretorias e Entidades respeitadas nos ramos de atuação: Saúde, Assistência Social e Ciência. Essa definição ocorreu em reuniões. A empresa estruturou um programa para ajudar no enfrentamento ao COVID

no Brasil”, e a definição das políticas de RSC com a participação “Entidades de Saúde, Prefeituras, Consultorias”. O R5 afirma que a “Política forte e responsável, desde a criação da empresa” e que a política é definida pelos “seus proprietários e sem tendo alterações de acordo com o desenvolver do mundo”, tendo como participação os *stakeholders* “Entidades de Saúde, Prefeituras, Consultorias” (IACC, R4 e R5).

R6 “Entende que sua RSC deve ser exercitada em todos os seus aspectos e, em especial, no relacionamento com as comunidades onde atua e com foco na saúde e segurança dos seus colaboradores diretos e terceiros. Desde a fundação, há mais de 60 anos”, que as políticas de RSC são definidas inicialmente pelos donos, após diversas discussões e fóruns internos, aprimoradas, tendo a participação dos *stakeholders* na definição das políticas RSC “Acionistas, RH e alta direção”. R7 A política da empresa é bem definida e difundida, é que é definida pela matriz, através de reuniões, e que vem sendo melhorada ao longo dos anos, e com a participação dos *stakeholders* “Diretores, acionistas” (IACC - R6 e R7).

Quando o assunto é referente aos Programas e Projetos sociais que são desenvolvidos pela IACC, os participantes da pesquisa apresentaram os três principais programas e projetos de RSC pela IACC. O R4 aborda “Programa Fazer o Bem faz Bem – Alimentando o mundo com solidariedade; Programa Social de doações de Recursos para o enfrentamento da COVID-19 no Brasil; IACC ambiental: empresa do grupo, responsável pelo gerenciamento dos resíduos, e considera que o “Programa Fazer o Bem”, como a última grande ação da IACC, sendo apresentado as doações de recursos para o enfrentamento da COVID-19 no Brasil como uma ação de relevância. O R5 apresenta que os programas e projetos sociais como “Redução de impacto ambiental, fazer doações a instituições sociais, criar líderes ambientais” e considera que as últimas grandes ações da IACC foram fazer doações a instituições sociais. Ainda cita também a ação de prevenção e cura do COVID-19, como grande relevância (IACC, R4 e R5).

R6: Saúde e segurança, com acompanhamento diário, semanal e mensal dos principais indicadores de segurança (taxas de frequência e gravidade), projeto de segregação e reciclagem dos resíduos industriais gerados, pela empresa IACC ambiental, que recolhe o material das unidades da IACC e recicla; doações regionais, nos municípios, como na unidade, com doação de carne mensal para creche e asilo. E cita que as ações 2020 contra a COVID-19, de doações de EPI, equipamentos,

material de uso e contato, exames diagnósticos, ambulâncias, hospitais de campanha etc. O R7 descreve que os Programas “Fazer o Bem faz Bem; Jovem Aprendiz; Projeto para inclusão de PCD”, e concorda com os demais que o Programa Fazer o Bem faz Bem foi à ação que trouxe maior relevância. E comenta que as principais ações trouxeram: “inclusão e desenvolvimento e doações” (IACC - R6 e R7).

A respeito dos motivos que levaram a investir em RSC, o R4 afirmar que foi para contribuir com as comunidades onde atua. Os benefícios estão relacionados à aproximação com a comunidade e fortalecimento da imagem da empresa, e que as metas são definidas pela diretoria corporativa e presidentes. O R5 afirma que para serem humanos envolvidos, e que as metas são definidas através de estudos feitos pelos presidentes, diretores etc. (IACC, R4 e R5).

Ainda sobre os motivos que levaram a investir na RSC da IACC, O R4 afirma que a companhia entende que, pelo negócio estar geralmente afastado dos grandes centros, com menos recursos muitas vezes, deve assumir um papel no desenvolvimento da mão de obra local, ajudando com a formação educacional do local e pessoas, colaborando com inclusão social de forma rápida e efetiva, e explica que as metas são definidas dependendo das necessidades regional e global, e das políticas. Já o R7 que a RSC, visibilidade e compromisso da empresa com a comunidade, e informa que não sabe como são definidas a metas de longo prazo (IACC, R4 e R7).

Todos os participantes R4, R5, R6 e R7, afirmam ter conhecimento do código de conduta e que a empresa é conhecida por sua confiança, e que a companhia exige que todas as ações sejam dentro da lei, e o processo de conhecimento do código de conduta e ética, começa desde a integração do colaborador no grupo e que passa por reciclagem anualmente com 100% do time. Citam que a confiança é transmitida pela qualidade dos seus produtos, principalmente pelo fato dos processos serem feitos e executados de maneira correta, e por ser a maior empresa de proteína animal do mundo. E que os *stakeholders* participam das avaliações e análises anuais sobre a percepção dos acionistas, clientes, fornecedores e colaboradores (IACC – R4, R5, R6, R7). Quando o assunto é sobre o encorajamento dos trabalhadores conciliarem a vida profissional com o trabalho, com políticas flexíveis. O R4 afirma que não existe ainda, e que ainda não existe ação que encoraje qualquer prática de voluntariado. O R5 comenta que a empresa respeita as pessoas, apresenta que os trabalhadores são

incentivados a participarem nas ações de RSC através de divulgações internas e externas. O R6 cita que a empresa garante a legislação e direitos da CLT, e que existem vários programas de incentivo de crescimento interno, e são incentivados a participarem das ações de RSC por meio das divulgações internas, capacitações, entre outros. Já o R7 descreve que o *home office* tem sido utilizado para algumas áreas, e o abono de ponto, compensação de horas, café com colaboradores para melhor o clima organizacional, e cita as ações que são incentivadas aos colaboradores, como: inclusão e voluntariado (IACC – R4, R5, R6, R7).

O envolvimento dos comitês de RSC da IACC com a comunidade é citado pelo R4 que explica o projeto na cidade de Lins, chamado “óleo amigo”, sendo uma parceria da empresa com apoio nas escolas, igrejas e pontos comerciais. Os alunos participantes do projeto realizam a coleta do óleo de cozinha, promovendo o descarte adequado do resíduo, sendo que conta com caminhões e equipe especializada para a coleta do produto que posteriormente é transformado em biodiesel limpo e renovável. O R5 afirma que a IACC faz doações de cestas básicas, trabalha o desenvolvimento das pessoas e o meio ambiente. O R6 comenta que as ações são realizadas por meio de campanhas de vacinação dos colaboradores, divulgação de oportunidades de empregos, campanhas de doação. O R7 afirma que as ações são realizadas pela OSCEIA e pelo desenvolvimento de jovens aprendizes (IACC – R4, R5, R6, R7).

Quando questionados como os colaboradores são encorajados para o desenvolvimento de parcerias com as organizações locais, o R4 cita que “A alocação de recursos é realizada por meio de diagnóstico e avaliação do comitê”; o R5 afirma que por meio das divulgações internas e externas. O R6 comenta que por meio do apoio e parcerias a institutos e ou instituições sem fins lucrativos. Exemplo programa Jovem aprendiz, Instituto OSCEIA, e o R7 cita que “pela necessidade de colaboradores dedicados ao trabalho, vê se a necessidade em fidelizar organizações como a OSCEIA” (IACC – R4, R5, R6, R7).

O impacto da RSC nas relações com os *stakeholders* tem sido uma preocupação, com a empresa fazendo avaliações periódicas, tendo uma estrutura responsável por identificar, avaliar, mitigar e monitorar os riscos financeiros e socioambientais inerentes às suas operações, sendo gerenciado pela Diretoria de Controle de Riscos (IACC – D1; D14/2020).

Por meio nas diretrizes da Política de Gestão de Riscos Financeiros e de *Commodities*, que foi aprovada pelo Conselho de Administração, onde conta com o apoio das unidades operacionais na identificação e no monitoramento dos riscos de suas atividades, e por meio de profissionais especializados e sistemas específicos (IACC – D1; D2; D14/2020).

A companhia possui uma matriz que apresenta os riscos financeiros e socioambientais que foram identificados e estão sendo monitorados, por categoria e nível de criticidade, e as ações que estão sendo tomadas para sua mitigação (IACC – D1; D2; D3; D14/2020).

Os riscos socioambientais são divididos em dois aspectos: matéria-prima, e mudanças climáticas, visando diminuir o risco de adquirir matéria-prima de fornecedores envolvidos com desmatamento de florestas nativas, invasão de áreas protegidas, terras indígenas ou unidade de conservação ambiental, ou uso de trabalho infantil, ou produtos que ofereça riscos à saúde de seus consumidores. A companhia ainda monitora as fazendas dos seus fornecedores localizados nos Estados da Amazônia Legal por meio de Geoprocessamento espacial para identificar ocorrências de não conformidades e impedir compra de matéria prima de fornecedores que estão atuando de forma ilegal (IACC – D1; D2; D3; D14/2020).

A qualidade da matéria prima de aves e suínos é garantida pela relação de integração entre a Companhia e os criadores dos animais, sendo que são feitas visitas periódicas e auditorias nos fornecedores para garantir que os processos e práticas de produção estejam alinhados com os critérios estabelecidos (IACC – D1; D2; D3).

Para garantir a qualidade dos seus produtos, acompanha todo o processo, sendo auditado internamente e pelos órgãos reguladores e clientes, para assegurar a segurança dos alimentos e a todos os mercados (IACC – D2).

Como as mudanças climáticas podem impactar negativamente os negócios, a empresa monitora os impactos ambientais das operações diretas (indústria, logística e de transporte) com ações que possam minimizar os impactos de suas operações, e de seus fornecedores. A companhia monitora os indicadores relacionados à quantidade de energia elétrica e de água utilizada em suas atividades. Para reduzir esse impacto, a empresa possui plano anual de investimento em melhorias ambientais

para aperfeiçoar o uso dos recursos naturais e reaproveitamento de resíduos e águas (IACC – D1; D2; D3).

. A companhia busca contratar e manter seus profissionais na busca da excelência profissional, e compromete em promover o bem-estar, a saúde e a segurança de sua equipe no ambiente de trabalho, oferecendo oportunidades e investindo no desenvolvimento de talentos e lideranças (IACC – D4; D14/2020).

O departamento de Recursos Humanos é transmissor da cultura organizacional, pois todas as estratégias dos valores corporativas são disseminadas desde a contratação de novos profissionais, até a avaliação de desempenho dos colaboradores (IACC – D2; D3; D14/2020).

O relacionamento com os fornecedores da companhia possui uma dedicação especial com avanço expressivo nos contratos e termos predefinidos com os principais fornecedores, garantindo um planejamento da produção e maior eficiência. Como os fornecedores são importantes na cadeia de valor, sendo desenvolvidas ações para que tenha um relacionamento mais próximo, baseado na confiança, ética e transparência (IACC - D14/2020).

Quando o assunto é sobre como surgem às ideias de RSC os participantes citam a importância da contribuição da empresa com a comunidade onde estão realizando suas operações e ajudar os municípios no atendimento para o enfrentamento da pandemia do COVID-19, e ainda afirma que os *stakeholders* propõem ações de RSC (IACC – R4). O R5 afirma que por meio das reuniões, e que os *stakeholders* participam das ações de RSC. O R6 “Demandas de unidades, matriz e até necessidades acompanhadas e entendidas como prioritárias da atualidade, dependendo da área de atuação da empresa e situação global do momento”, e afirma que os *stakeholders* sempre propõem ações de RSC. O R7 comenta que através das ideias definidas pela unidade e pelo corporativo, e afirma também que os *stakeholders* propõem ações de RSC (IACC – R4, R5, R6, R7).

As ações de RSC que são promovidas pela IACC, são bem-vindas pelos *stakeholders*, que o programa tem sido muito favorável de forma positiva, e com muito envolvimento, pois a empresa consegue ajudar o governo no atendimento da população, conforme afirmações dos R4, R5, R6 e R7. Os R4, R5 e R6 afirmam que esse envolvimento dos *stakeholders* nas ações de RSC permite evitar custos

adicionais citando como exemplo “Alocação dos recursos de forma que atenda às necessidades da comunidade local; A estrutura da empresa a favor dos projetos para que os recursos sejam disponibilizados de forma mais rápida”. E que as ações são identificadas de acordo com a região, como por exemplo, a pandemia da COVID-19, “a distribuição de recursos financeiros para as unidades, e essas ficaram de reunião com um fórum junto ao sistema de saúde pública municipal e esse determinou as necessidades prioritárias, sendo posteriormente aceito essas demandas, de acordo com o sugerido, e as distribuições de recursos estão realmente sendo realizadas de acordo com a necessidade sugerida, município a município, evitando recursos distribuídos sem uso e ou necessidade”. O R7 não soube dizer e explicar (IACC – R4, R5, R6, R7).

Todos os participantes R4, R5 e R7 afirmaram que as ações de RSC trazem algum negócio direto para a empresa, e citam como exemplo a compensação socioambiental e a visibilidade da marca e o compromisso social. O R6 não soube responder. E todos os participantes afirmaram que a empresa tem o hábito de comunicar as ações de RSC e que as ações com os *stakeholders* têm impactos positivos. E citam, por exemplo, que os meio de comunicação utilizado pela IACC, são por meio de comunicação corporativa com os colaboradores e com a comunidade local por meios de comunicação na mídia (IACC – R4, R5, R6, R7).

O Quadro 33 apresenta as principais certificações da IACC, que estão relacionadas com a Segurança Alimentar, Práticas de Produção, as Certificações com normas internacionais ISO, de Responsabilidade Social, Ambiental, e bem-estar-estar animal.

Quadro 33 – Principais Certificações da IACC

Áreas	Certificações
Globais e Regionais (IACC - D14/2020).	“ <i>Global Gap</i> – Auditoria com foco na cadeia do agronegócio (matrizes / incubatórios / granjas de frango de corte). <i>SWA (Social Workplace Accountability)</i> – Com foco em Sustentabilidade e Responsabilidade Social, visa verificar as condições de trabalho, trabalhadores contratados e legislações aplicáveis ao estabelecimento e horas contratadas” (IACC – D1; D2; D3; D14/2020).
Segurança Alimentar (IACC - D14/2020).	“ <i>Alo Free</i> - Certifica o controle de medicamentos e produtos químicos utilizados na criação de frangos de corte. <i>British Retail Consortium (BRC)</i> – Pré-requisito para fornecer aos clientes europeus. A certificação é uma das mais rigorosas da indústria, abrangendo 326 critérios relacionados à segurança nas fábricas e programas de qualidade. <i>Global Gap</i> – Auditoria com foco na cadeia do agronegócio (matrizes / incubatórios / granjas de frango de corte)” (IACC – D1; D2; D3; D14/2020).
Práticas de Produção (IACC - D14/2020).	“ <i>Abate Halal</i> - Condições de tratamento adequadas aos padrões religiosos e culturais dos países muçulmanos. <i>Frango Vegetal</i> – Certifica que os ingredientes da dieta são de origem vegetal, que não são utilizados promotores de crescimento, antibióticos e

	anticoccidianos, além de garantir a rastreabilidade de toda a cadeia produtiva. Frango Orgânico – Certifica que os ingredientes da dieta são de origem orgânica” (IACC - D14/2020).
ISO (IACC - D14/2020).	“ISO 9001 – Grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, qualquer que seja o seu tipo de operação ou dimensão. ISO 14001 – Normas voltadas para a qualidade da gestão ambiental. ISO 17025 – Norma para padronização de teste de laboratórios de ensaio e calibração. IATF 16949:2016 (em Couros) – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos específicos para a indústria automotiva” (IACC - D14/2020).
Responsabilidade Social (IACC - D14/2020).	“SMETA– Auditoria de responsabilidade social e sustentabilidade, requerida por clientes da Europa, que verifica as condições de trabalho (número de horas trabalhadas, condições especiais de equipamentos, salubridade etc.) e legislações aplicáveis ao estabelecimento” (IACC - D14/2020).
Ambientais (IACC - D14/2020).	“SCC – O selo reconhece a responsabilidade das empresas na redução da emissão de gases do efeito estufa (GEE), na utilização sustentável do solo, na proteção de biosferas naturais e no aumento da sustentabilidade social. <i>Leather Working Group</i> (LWG) – Certifica empresas com boas práticas ambientais em curtumes em todo o mundo” (IACC - D14/2020).
Bem-Estar Animal (IACC - D14/2020).	“ <i>Professional Animal Auditor Certification Organization (PAACO)</i> – Certificação de que as auditorias atendem os padrões exigidos pela Associação que reúne profissionais especializados em auditoria de bem-estar animal nos Estados Unidos. <i>Council Regulation</i> N° 1099/2009 – Regulação da União Europeia que regulamenta o abate de animais. <i>Certified humane</i> - a certificação atesta que a matéria prima é proveniente de produtores que atendem a diversos critérios rígidos de Bem-estar Animal” (IACC – D14/2020).

Fonte: (IACC - D14/2020).

A companhia, com o desafio de aumentar a quantidade da produção de alimentos, passou a conectar com os padrões éticos e culturais em suas estratégias organizacionais. As questões estratégicas, como a origem e integridade do produto, transparência na cadeia de valor e a pegada social e ambiental da produção se tornaram temáticas relevantes para a população mundial (IACC - D14/2020).

Diante desse cenário, a companhia, em sua atuação global, visa garantir alimentos de qualidade e atuando de forma transparente e por meio de uma produção sustentável para atender as demandas e necessidades (IACC – D1; D2; D14/2020).

A companhia possui um modelo de negócios único em seu segmento, com uma plataforma formada por unidades independentes e com autonomia para implementar estratégias regionais, mas com o alinhamento estratégico global. Com esse modelo, as unidades têm mais agilidade na tomada de decisões, garantindo a presença nos mercados competitivos, sendo referência em gestão, excelência operacional, boas práticas e suas marcas reconhecidas (IACC – D1; D2; D14/2020).

A definição das estratégias da IACC, para o R4 é definida por meio da “Governança Corporativa” e afirma que o RSC está ligado ao modelo de negócio da empresa por ser um modelo que depende das pessoas, atuando na melhoria da

relação com seus colaboradores, comunidades e parceiros. O R5 afirma que as estratégias são definidas por meio das reuniões com acionistas, diretores, e o Presidente, e que a RSC está ligada ao negócio na mesma ordem que a estratégia da IACC. O R6 declara que as estratégias são definidas pelo Corporativo e Regional e que a RSC está ligada ao vosso negócio. O R7 cita que a definição e via Diretoria, e que a RSC está inserida na estratégia organizacional e com o compromisso social (IACC – R4, R5, R6, R7).

O R4 cita que a determinação dos recursos de RSC é realizada por meio de: “Diagnóstico feito com sistemas de saúde, Entidades de Assistência Social e avaliação com Especialistas de comitês independentes da IACC. Sim existem critérios, que estão amparados em um cruzamento de dados coletados com municípios e Estados”, e que as decisões referentes o que será realizado, são tomadas por unanimidade nos comitês consultivos, científico e social, para que não haja desperdício de recurso. E afirma que as ações sociais não devem atender nenhum indicador econômico, e que não mensurado ou quantificado por nenhum indicador específico de GRI. O R4 não deixou nenhuma mensagem que considerou importante para a pesquisa (IACC – R4).

O R5 afirma que a determinação dos recursos de RSC é através de estudos de áreas especialistas. E quem decide o que será realizado é o grupo selecionado pela empresa para estudar a demanda, e que não sabe explicar se as ações sociais devem atender algum indicador econômico e como quantificam o impacto ou adesão a RSC, se tem algum indicador específico do GRI. O R5 também não deixou nenhuma mensagem que considerou importante para a pesquisa (IACC – R5).

O R6 confirma que os recursos de RSC são de acordo com as demandas x necessidades, com critérios precisos, e que as decisões sobre a alocação dos recursos são por meio da alta direção. Quando questionado se as ações sociais atendem algum indicador econômico e como são quantificados o impacto e adesão a RSC, como o GRI e afirma que não tem conhecimento sobre o assunto, e não deixou nenhuma informação que considerou útil para a investigação (IACC - R6).

O R7 não soube informar sobre como é feito a determinação dos recursos de RSC, mas afirmou que quem decide o que será realizado é a Alta Direção, para uma melhor definição e gestão. Quando questionado sobre se as ações sociais devem

atender a algum indicador, afirmou que não, e que não sabe como quantificam o impacto e adesão a RSC, e não deixou nenhuma informação que considerou importante para esta investigação (IACC – R7).

4.1.3.4 A Materialidade da IACC em relação com os ODS e o GRI

A IACC, desde o ano de 2012, divulga voluntariamente suas informações de acordo com as diretrizes da *GRI*, em seus relatórios de anual de sustentabilidade. A metodologia *GRI* oferece indicadores do desempenho da empresa, permitindo a comparabilidade das informações ao longo do tempo. Os indicadores ambientais, sociais e econômicos estão inseridos, mas não inclui todas as operações globais, devido às diferenças entre as empresas e ao monitoramento dos indicadores (IACC, D14/2020).

Na matriz de materialidade de 2015, apresentou cinco temas que foram definidos pelas três diretorias regionais de sustentabilidade que estão localizadas no Brasil, Estados Unidos e Irlanda. No Brasil, a Companhia IACC revalidou a matriz de materialidade que foi elaborada no ano de 2014, com o objetivo de revisar a relevância dos temas para a sustentabilidade (IACC, D1). O processo de materialidade contou com apoio de consultoria especializada que utilizou metodologias de entrevistas presenciais com os executivos da Companhia IACC. Os *stakeholders* selecionados de cada categoria de relacionamento (fornecedores, clientes dos mercados interno e externo, governo e sociedade civil) que, por meio de entrevistas presenciais ou via telefone, onde os critérios de seleção dos *stakeholders* foram o alto nível de sustentabilidade e o alto nível de legitimidade (IACC – D2; D3).

O Quadro 34, a Matriz de materialidade e seus limites da companhia da IACC e os seus temas estratégicos (IACC - D14/2020).

Quadro 34 – Materialidade da IACC e seus limites

Tema	Descrição	Aspectos Materiais relacionados	Onde ocorre
Saúde e Segurança dos colaboradores	Saúde e Segurança no trabalho; Cultura de Prevenção e Engajamento; Conformidade com leis; treinamentos	Saúde e Segurança dos colaboradores	Majoritariamente dentro da Empresa
Bem-Estar Animal	Gestão e Governança; boas práticas de criação animal; transporte e abate; certificações; auditorias.		Dentro e fora da Empresa
Água	Metas de redução de consumo; Gestão e Governança; Fontes de Captação; Práticas ecoeficientes; Reuso; Tratamentos de Efluentes; Ações Educativas.	Água Efluentes e Resíduos	Dentro e fora da Empresa
Integridade dos Produtos	Práticas socioambientais responsáveis de matéria-prima; Avaliação Ambiental dos fornecedores; Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas. Trabalho forçado ou análogo escravo; Avaliação de fornecedores em Direito Humanos; Avaliação de fornecedores em Impactos na Sociedade; Certificação de Boas Práticas; processos e Rotinas; Ações Educativas e de apoio à Gestão voltadas a fornecedores; Participação em Fóruns Locais e Globais sobre o tema	Avaliação ambiental de Fornecedores Avaliação de Fornecedores em práticas trabalhistas Saúde e Segurança do Consumidor Marketing e Rotulagem	Dentro e Fora da Empresa
Mudanças climáticas	Gestão das Emissões de GEE; Engajamento de Fornecedores e Produtores; Eficiência Energética; Investimentos em Energia renovável; Metas de Redução de Consumo de Energia; Gerenciamento de Resíduos Sólidos; Reaproveitamento e Reciclagem de Materiais; Redução do Volume.	Materiais Energia Emissões Efluentes e Resíduos Avaliação Ambiental de Fornecedores	Fora da Empresa

Fonte: (D4/172-173)

Conforme apresentado no Quadro 34, os temas estratégicos da IACC possuem uma forte ligação com os ODS, sendo que dos 17 ODS, 12 estão inseridos nos temas prioritários da companhia. A Figura 16 demonstra a relação dos temas estratégicos da IACC com os ODS (IACC - D14/2020).

Os temas estratégicos da IACC relacionados com os ODS são apresentados pelos temas de Gestão ambiental com os ODS: 6,7,11,12,13,15; integridade do produto com os ODS: 2,3,8,12,13,15, Responsabilidade Social e os ODS: 1,3,4,8,10; e o Bem-Estar animal, com os ODS: 12,15.

Para priorizar os temas de sustentabilidade a companhia IACC desenvolveu a Matriz de materialidade, sendo que no ano de 2019, os temas foram revistos e agrupados em quatro pilares (Integridade do Produto, Gestão Ambiental, Responsabilidade Social e Bem-Estar Animal) (IACC - D14/2020).

Quadro 35 - A Materialidade da IACC com o GRI e os ODS

Temas	Pilares	GRI	GRI	ODS
Integridade do Produto (IACC – D4/2020)	Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas - 414/103	“Explicação do tema material e seus limites” (IACC – D4, p. 77, 88)	103-1	
		“A forma de gestão e seus componentes” (IACC – D4, p. 77, 88)	103-2	
		“Evolução da forma de gestão” (IACC – D4, p. 77)	103-3	
		“Impactos sociais negativos na cadeia de valor e ações adotada” IACC – D4, p. 77)	414-2	8
	Saúde e Segurança do Clientes – 416/103	“Impactos sociais negativos na cadeia de valor e ações adotadas” (IACC – D4, p. 64, 77)	103-1	
		“A forma de gestão e seus componentes” (p. 64, 77)	103-2	
		“Evolução da forma de gestão” (IACC – D4, p. 77)	103-3	
		“Avaliação dos impactos na saúde e segurança de categorias de produtos e serviços” (IACC – D4, p. 64)	416-1	3,12
	Rotulagem de produtos e serviços – 417/103	“Explicação do tema material e seus limites” (IACC – D4, p. 64, 77)	103-1	
		“A forma de gestão e seus componentes” (IACC – D4, p. 64, 77)	103-2	
		“Evolução da forma de gestão” (IACC – D4, p. 77)	103-3	
		“Exigências para informações e rotulagem de produtos e serviços” (IACC – D4, p. 64)	417-1	3,12
Responsabilidade Social (IACC – D4/2020)	Saúde e Segurança ocupacional – 103/403	“Explicação do tema material e seus limites” (IACC – D4, p. 77, 96)	103-1	
		“A forma de gestão e seus componentes” (IACC – D4, p. 77, 96)	103-2	
		“Evolução da forma de gestão” (IACC – D4, p. 77)	103-3	
		“Tipos de lesões, taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e número de mortes relacionadas ao trabalho” (IACC – D4, p. 96)	403-2	3,8
Gestão Ambiental (IACC – D4/2020)	Efluentes e Resíduos - 306	“Explicação do tema material e seus limites” (IACC – D4, p. 77, 98,101,104)	103-1	
		“A forma de gestão e seus componentes” (IACC – D4, p. 77, 98,101,104)	103-2	
		“Evolução da forma de gestão” (IACC – D4, p. 77)	103-3	
		“Descarte de água por qualidade e por destino” (IACC – D4, p. 101, 105)	306-1	3,6,12
		“Resíduos, discriminado por tipo e método de disposição” (IACC – D4, p. 105)	306,-1	3,12

	Água – 303/103	“Explicação do tema material e seus limites” (IACC – D6, p. 77, 98,102)	103-1	
		“A forma de gestão e seus componentes” (IACC – D4, p. 77, 98,102)	103-2	
		“Evolução da forma de gestão” (IACC – D4, p. 77)	103-3	
		“Retirada de água por fonte” (IACC – D4, p. 102)	303-1	
		“Água reciclada e reutilizada” (IACC – D4, p. 100, 170)	303-2	6,8,12
	Energia - 302/103	“Explicação do tema material e seus limites” (IACC – D4, p. 77, 98,103)	103-1	
		“A forma de gestão e seus componentes” (IACC – D4, p. 77, 98,103)	103-2	7,13
		“Evolução da forma de gestão” (IACC – D4, p. 77)	103-3	
		“Consumo de energia dentro da organização” (IACC – D4, p. 103)	302-1	7,8,12,13
		“Intensidade energética” (IACC – D4, p. 176)	302-2	7,8,12,13
		“Redução do consumo de energia” (IACC – D4, p. 176)	302-4	7,8,12,13
	Emissões – 305/103	“Explicação do tema material e seus limites” (IACC – D4, p. 77, 98,102)	103-1	
		“A forma de gestão e seus componentes” (IACC – D4, p. 77, 98, 102)	103-2	
		“Evolução da forma de gestão” (IACC – D4, p.77)	103-3	
		“Emissões diretas de gases de efeito estufa – Escopo 1” (IACC – D4, p. 102)	305-1	3,12,13,15
		“Emissões indiretas de gases de efeito estufa – Escopo 2” (IACC – D4, p. 102)	305-2	3,12,13,15
		“Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa – Escopo 3” (IACC – D4, p. 102)	305-3	3,12,13,15
		“Intensidade de emissões de gases de efeito estufa” (IACC – D4, p. 175, 260)	305-4	13,15
		“Redução de emissões de gases de efeito estufa” (IACC – D4, p. 175)	305-5	13,15
	Bem-Estar animal (IACC – D4/2020)	“Explicação do tema material e seus limites” (IACC – D4, p. 77, 106)	103-1	
		“A forma de gestão e seus componentes” (IACC – D4, p. 77, 106)	103-2	
		“Evolução da forma de gestão” (IACC – D4, p. 77, 106)	103-3	
		“Políticas e práticas” (IACC – D4, p. 106)	FR10	12,15
“Percentagem e total de animais criados e/ou transformados” (IACC – D4, p. 106)		FR11	12,15	

		“Políticas e práticas com relação ao uso de antibióticos, anti-inflamatórios hormônios” (IACC – D4, p. 106)	FR12	2,12 e 15
--	--	---	------	-----------

Fonte: (IACC – D4/2020)

Conforme apresenta o Quadro 35, a companhia IACC, em função da sua diversidade de atuação, determinou em suas metas para obter uma produção sustentável, com a determinação de políticas para cada país e ter em seus processos um engajamento com os *stakeholders*, com base em relacionamentos legítimos e orientados para o DS (IACC - D14/2020).

O Quadro 36 apresenta a relação entre os projetos da IACC e os ODS para a materialidade de uma nova matriz, com a inclusão com itens do GRI, e a priorização nos temas principais da companhia (IACC - D14/2020).

Quadro 36 – A Relação da Materialidade da IACC com Projetos, GRI e os ODS

Temas	Pilares	Projetos	ODS
Integridade do Produto (IACC – D4/2020)	Na cadeia de Valor	“Programa Super Agro” (IACC – D4, p.206)	6 e 12
		“Parceira Integrada” (IACC – D4, p. 205)	3 e 12
		“Selo da Cadeia de Fornecimento” (IACC – D4, p.158)	2;3;8;12;15
		“Programa óleo amigo” (IACC – D4, p. 174)	2;3;8;12;15
		“Crédito de descarbonização CBio” (IACC – D4, p.175)	11;12;13;15
		“Selo combustível Social” (p.154)	1;2;8;10; 12
		“IACC 360º” (IACC – D4, p. 158)	6;7;11;12;13;15
		“GTPS GSRB e liga do Araguaia” (IACC – D4, p. 152)	2;8;12;13;15
		“Monitoramento de fornecedor de gado” (IACC – D4, p.88)	2;8;12;13;15
	“InPacto” (IACC – D4, p.92)	8	
	Inovação e Qualidade	“Kind Leather” (IACC – D4, p. 142)	6;7;8;11;12;13;15
		“Certificações LWC e CSCB” (IACC – D4, p. 142)	6;7;8;11;12;13;15
		“Certificações Whow de inovação” (IACC – D4, p.193)	2;3;12;15
		“Linha Incrível” (IACC – D4, p.78)	2;3;12;15
	Compliance	“Linha Ética” IACC (IACC – D4, p.40)	8
“Instituto Ethos” (IACC – D4, p.41)		8	
“Treinamentos de Compliance” (IACC – D4, p.37)		8	
Responsabilidade Social (IACC – D4/2020)	Colaboradores IACC USA	“Internship Program” (IACC – D4, p.55)	1;8
		“Management trainee Program” (IACC – D4, p.50)	1;8
		“Leadership Warehouse” Tomorrow Fund (IACC – D4, p. 252)	1;4;8;10

	Colaboradores IACC Brasil	“Programa Talentos Internos” (IACC – D4, p.48)	1;8
		“Programa Jovens de Valor” (IACC – D4, p. 48)	1;8
		“Programa IACC Sem Fronteiras” (IACC – D4, p.46)	1;8
	Comunidade	“Programa fazer o Bem” (IACC – D4, p.159)	3;10
		“Instituto Germinare” (IACC – D4, p.161)	4
		“Campanha Agro Contra o Câncer” (IACC – D5, p.159)	3
		“Instituto Chefs Especiais” (IACC – D4, p.159)	4;10
		“Torneio Taça das Favelas” (IACC – D4, p.159)	10
		“Ação Social no Vietnã” (IACC – D4, p.160)	1;3;4;8;10
		“Apoio a regularização dos refugiados” (IACC – D4, p.44)	3;8
		“Inclusão de Pessoas com deficiências” (IACC – D4, p. 45)	4;8;10
		“IACC Canadá Centre” (IACC – D4, p. 252)	1;3
		Gestão Ambiental (IACC – D4/2020)	
“Reciclagem” (IACC – D4, p. 180)	7;11;12;15		
“Embalagens Sustentável” (IACC – D4, p.104)	12		
“Tropical Forest Aliance” (IACC – D4, p. 92)	2;8;12;13;15		
“Instituto Recicleiro” (IACC – D5, p. 214)	1;3;8;10		
“Uso de Paleta de papelão” (IACC – D4, p. 261)	11;12;13		
“Uso de Filme Shrink reciclável” (IACC – D4, p.133)	12		
Energia e Emissões	“Energia Renovável” (IACC – D4, p. 177)		7;11;12;13;15
	“Programa Rota Otimizada TRP” (IACC – D4, p. 176)		11;12;13
	“Painéis Fotovoltaicos e Gestão de Energia na SWIFT” (IACC – D4, p.177)		7;11;12;13
	“Biolins, Usina Termoelétrica de Fonte Renovável” (IACC – D4, p. 177)		7;11;12;13;15
	“Aquisição de 65% da Energia Comprada pela IACC no Mercado Livre” (IACC – D4, p. 77)		7;11;12;13;15
	Bem-Estar animal (IACC – D4/2020)		“Confinamento Certificado” (IACC – D4, p.265)
“Cuidados, Metas e treinamentos de bem-estar animal” (IACC – D4, p. 106)		12;15	

Fonte: (IACC – D6)

O Quadro 36 demonstra a relação dos temas importantes em relação com o GRI e os ODS, sendo que os ODS mais referenciados são (2-Fome Zero; 3-Saúde e Bem-Estar; 6- Água Limpa e Saneamento; 7-Energia Acessível e Limpa; 8-Emprego digno e crescimento econômico; 12- Consumo e Produção; 13-Combate às alterações climáticas; 15- Vida sobre a terra).

Vale ressaltar que a IACC não fez nenhuma associação com os ODS 1; 4; 5; 9; 10; 11; 14; 16; e 17, ou seja, os ODS relacionados com a erradicação da pobreza;

educação com qualidade; igualdade de gênero; indústria inovação e infraestrutura; cidades e comunidades sustentáveis; paz-justiça e instituições fortes, e o último com parcerias em prol das metas.

Na matriz de materialidade e os princípios da IACC apresentam os quatro temas prioritários de sustentabilidade de maneira que a multiplicidade de realidades e abordagens seja unificada pelos valores da companhia (IACC - D14/2020).

A matriz de materialidade em sustentabilidade foi realizada considerando as operações da Companhia ao redor do mundo, a partir de entrevistas com os principais executivos da IACC. Após o cruzamento das entrevistas com seus representantes dos principais *stakeholders* da Companhia (investidores, fornecedores, clientes dos mercados interno e externo, governo e sociedade civil organizada) foram determinados critérios de alto nível de exigências sobre as questões de sustentabilidade e legitimidade (IACC - D14/2020).

Para conhecer a relação da RSC com os ODS, os participantes foram questionados como a empresa relaciona os programas de RSC com os ODS. O R4 e R5 afirmam que não têm conhecimento, pois não são divulgados. O R6 afirma que sim, por meio dos indicadores que auxiliam a visualização de evolução da Responsabilidade Social. E o R7 também afirma que por meio da Responsabilidade Social e Sustentabilidade do negócio são realizados os programas sociais e controles rigorosos do meio ambiente e gestão (IACC – R4, R5, R6, R7).

4.1.4 A Indústria Alimentícia do Segmento de Carnes – IACD

O frigorífico da empresa iniciou suas atividades na cidade de Barretos, no Estado de São Paulo, onde foi a primeira unidade de abate e desossa da IACD, sendo posteriormente adquirida uma unidade industrial na cidade de José Bonifácio, no Estado de São Paulo (IACD – D18/2020).

A companhia atua na produção e comercialização de carne *in natura* e seus derivados, e exporta o gado vivo, e também no processamento de carne bovina, suína e de aves, sendo considerada uma das líderes no segmento de carnes na América do Sul (IACD - D1; D4; D18/2020).

A IACD “é líder na exportação de carne bovina e a maior exportadora de gado vivo do Brasil. A Companhia é reconhecida e prestigiada internacionalmente pela alta qualidade da sua produção”, sendo que completou dez anos no ano de 2019, como aberta na listada na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (B3) e é eleita a empresa do Ano do Agronegócio de 2016, pelo anuário como “Melhores & Maiores”, da revista EXAME (IACD – D19/2020).

No Brasil a companhia possui 11 (onze) frigoríficos e 01 (uma) planta de processamento, que são comercializados para clientes do mundo todo, por meio de seus 09 (nove) centros de distribuição e 13 (treze) escritórios internacionais. Os centros de distribuição estão nos Estados de: Ceará, Espírito Santo, Distrito Federal, São Paulo, Goiás, Minas Gerais, Pernambuco. As unidades industriais estão nos estados de: Tocantins, São Paulo, Goiás, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Roraima. (IACD – D18/2020).

A Companhia está presente em cinco continentes, exportando para mais de 100 países, atuando no segmento de carnes e derivados, contando com 15 escritórios comerciais internacionais estão localizados na América Latina, Estados Unidos da América, África, Oriente Médio, Ásia, Europa e Oceania, contando com um centro de distribuição no Paraguai, um na Colômbia, dois no Chile, e um na Argentina (IACD – D18/2020).

A IACD tem como missão:

Fornecer globalmente alimentos de qualidade, com responsabilidade socioeconômica e ambiental. A IACD atuará a partir de um alto nível de eficiência operacional, promovendo a equipe e valorizando seus colaboradores, cultivando respeito e confiança nas áreas de negócio em que atuar (IACD – D18/2020).

A visão *da empresa* visa: “Ser a empresa mais eficiente, buscando sempre maximizar o retorno sobre o capital investido em todos os seus segmentos de negócios com políticas de gestão de risco adequadas” (IACD – D7; D18/2020).

A Companhia opera na B3 no segmento de novo mercado. E possui como valores “Integridade, comprometimento, responsabilidade, iniciativa, cooperação, simplicidade e determinação” (IACD – D7; D18/2020).

A estrutura do Conselho de Administração da Companhia é composta por 10 membros, conforme consta nos artigos 16 e 17 de seu Estatuto Social. Conforme

definido, na ausência e impedimento temporário do Presidente, o Vice-Presidente assume e exerce as suas funções, mas se houver algum impedimento do Presidente e do Vice-Presidente, quem assume é algum membro do Conselho de Administração indicado pelo Presidente (IACD – D5).

O Conselho de Administração é o órgão responsável pela contratação dos auditores independentes e pela determinação de políticas e diretrizes, além de supervisionar a Diretoria, conforme a Lei 6.404/76. Os membros do Conselho são eleitos em Assembleia geral de acionistas por um período de dois anos e estão sujeitos à reeleição, sendo que o Conselho de Administração poderá destituir qualquer Diretor a qualquer tempo ou sem justa causa (IACD – D7).

No Estatuto Social da IACD está previsto o Conselho Fiscal, como sendo de caráter não permanente, ou seja, eleito unicamente a pedido dos acionistas em Assembleia Geral. E, conforme cita a Lei das Sociedades por ações, o Conselho Fiscal é responsável pela fiscalização das atividades da Administração, assim como rever as demonstrações financeiras da companhia e reportar suas conclusões aos acionistas. A composição do Conselho Fiscal é de, no mínimo três, e no máximo cinco membros e seus respectivos suplentes, e cada membro do Conselho recebe uma remuneração de, no mínimo 10% do valor pago aos Diretores da Companhia (IACD – D7).

Os Diretores executivos são responsáveis pela organização interna, processo deliberativo, operações diárias e pela implementação de políticas e diretrizes gerais, que são estabelecidas pelo Conselho de Administração, sendo que os eleitos pelo Conselho de Administração são responsáveis pela gestão de dois anos e sujeitos à reeleição. Uma das exigências estabelecidas na Lei 6.404/76 é que os Diretores deverão residir no Brasil e que não precisam ser acionistas da Companhia (IACD – D6).

No Estatuto Social, em seu art. 1º, “é uma Sociedade anônima”, que consta na admissão no segmento denominado “Novo Mercado da B3”. Conforme Artigo 2º, a empresa tem sua sede na cidade de Barretos, no Estado de São Paulo, podendo abrir, encerrar e alterar o endereço de filiais, agências, depósitos, centro de distribuição, escritórios em estabelecimentos no País ou no exterior, por deliberação da Diretoria, observando o disposto no artigo 21, inciso IV deste Estatuto Social (IACD – D4).

A IACD *Foods*, através do Sistema de Gestão Integrando (SGI), busca a melhoria contínua dos seus processos, com foco nos resultados nas áreas de segurança de alimentos, responsabilidade social, saúde e segurança e meio ambiente, tendo como diretrizes do SGI: Respeitar o meio ambiente; oferecer produtos alimentícios seguros e com qualidade; respeitar os colaboradores e cumprir a legislação, e buscar atender as necessidades e expectativas de seus clientes (IACD – D18/2020).

4.1.4.1 Identificação dos *Stakeholders* da IACD

A IACD cita em seus RS que os *stakeholders* são: “sociedade civil; clientes; colaboradores e profissionais terceirizados; sindicatos; comunidades locais; acionistas; investidores e instituições financeiras; fornecedores; empresas do setor; estado; e organizações não governamentais – ONGs”, e que adota boas práticas em suas atividades e os resultados, desafios e conquistas relacionados às dimensões econômico-financeira, social e ambiental (IACD – D1, D2, D3).

Quadro 37 - Identificação dos Stakeholders da IACD

Identificação de Stakeholders																			
<p><i>Stakeholder</i> é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca desses objetivos (FREEMAN, 1984). Os <i>stakeholders</i> primários são todos aqueles sem os quais a organização não pode sobreviver e que mantêm contatos com a organização (CLARKSON, 1995). Os <i>stakeholders</i> secundários caracterizam-se por influenciarem ou serem afetados pela organização, mas que não têm contatos formais com a empresa e não são essenciais à sua sobrevivência (CLARKSON, 1995).</p>																			
	Colaboradores	Fornecedores	Clientes	Comunidade/Sociedade	Acionistas	Mídia	Governo	Concorrentes	Defesa dos consumidores	Entidades Reguladoras	Instituições Financeiras	Consumidores	Poder Público	Produtores Integrados	Entidades do Sistema Científico	Indústria do Setor	Público em Geral	Sindicatos dos transportes	Associações e Parceiros estratégicos
RS 2016 (IACD-D1)																			
RS 2017 (IACD-D2)																			
RS 2018 (IACD-D3)																			
(IACD – R8)																			
	Primários (PARMAR <i>et al.</i>, 2010)					Secundários (PARMAR <i>et al.</i>, 2010)						Sem referências teóricas							

Legenda:



Direta



Indireta

Fonte: elaborado pela autora a partir de IACD – D1, D2, D3, R8 (2020)

A companhia afirma que todos os *stakeholders* têm a sua importância para o sucesso organizacional, apresentando que as comunidades locais, a sociedade civil, clientes, acionistas e *stakeholders* financeiros, fornecedores, colaboradores internos e externos, sindicatos e órgãos públicos são seus principais públicos de relacionamento (IACD – D4/34).

O participante R8 afirma que o *stakeholder* é ouvido pela IACD. E que na sua percepção, as políticas de RSC mais importantes estão relacionadas com o intercâmbio entre as partes interessadas. E que as políticas de RSC da empresa têm mudado ao longo do tempo, devido a sua evolução (IACD – R8).

4.1.4.2 Classificação dos *Stakeholders* – RSC na IACD

No ano de 2018, a IACD realizou a revisão da materialidade da companhia, com a definição de temas mais relevantes para que houvesse a seleção dos seus *stakeholders* participantes e tivesse uma legitimidade nas categorias (IACD– D5/35).

Com relação aos pecuaristas, associações e sindicatos de classe, busca ter uma comunicação ativa, com envio de e-mails com informações do setor, e da promoção de eventos referentes aos assuntos de sustentabilidade, sanidade e bem-estar animal, e eficiência no campo (IACD – D4/35).

No site institucional disponível ao público geral constam informações financeiras, e para os acionistas e *stakeholders* financeiros há um canal de relacionamento direto com a equipe de relação com investidores (IACD – D18/2020).

IACD afirma que os colaboradores são fundamentais para a companhia e que possui várias iniciativas visando o fortalecimento e engajamento com temas referentes ao trabalho e a questão da saúde e a vida familiar (IACD – D18/2020).

Quadro 38 - Instrumentos para Implementação da Política de RSC da IACD

<p>Código de Conduta (IACD – D17; D18/2020)</p>	<p>“Tem por objetivo estabelecer e promover valores e princípios éticos e de responsabilidade social e ambiental de aceitação geral aplicável às ‘Pessoas Vinculadas’, seus colaboradores diretos e indiretos, que incluem os membros do seu Conselho de Administração e comitês de assessoramento, membros da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal (e, quando considerados em conjunto, ‘Colaboradores’), acionistas (incluindo a Holding controlador da Companhia), fornecedores, prestadores de serviços, parceiros, representantes da Companhia e profissionais alocados em outros países, ou que tenham qualquer outra espécie de relação contratual, sem distinção de nível hierárquico, abrangendo a matriz, as unidades e as empresas controladas no Brasil e outros países onde atua, assim como a outras partes interessadas, de forma a adotar padrões adequados de conduta em um ambiente global, complexo e em constante mudança” (IACD – D17; D18/2020).</p> <p>“É uma das maiores empresas do setor alimentício da América do Sul. Atuamos com ética e reconhecida competência, consolidando nosso sucesso fornecendo produtos de altíssima qualidade. A produção é sempre feita com o respeito irrestrito à saúde e segurança dos funcionários, às leis e regras da sociedade (incluindo as ambientais) e ao bem-estar animal” (IACD – D17; D18/2020).</p> <p>“Comitê de Ética e Integridade interdepartamental e imparcial que assegura o cumprimento de todas as condutas e valores éticos aqui descritos” (IACD – D17; D18/2020).</p> <p>“Diretriz que se expressa no Código de Ética - Guia de Conduta revisada e atualizada em linha com as melhores práticas de governança corporativa. Ele orienta cada um de nós em todas as situações, independente da função, posição ou atuação. Aos Colaboradores que ocupam cargos de liderança é atribuído também o dever de o divulgar às suas equipes” (IACD – D17; D18/2020).</p>
<p>Política de Divulgação (IACD - D12; D18/2020)</p>	<p>“É uma companhia aberta comprometida com as boas práticas de governança corporativa do Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo, e preocupa-se em assegurar elevados padrões de transparência e equidade de tratamento com os investidores e o mercado de capitais em geral” (IACD - D12; D18/2020).</p> <p>“Conhecer e cumprir a Política de Divulgação é obrigatório para todas as Pessoas Vinculadas. Quaisquer dúvidas sobre a Política de Divulgação, regulamentação aplicável da CVM e/ou dos outros órgãos reguladores nacionais e estrangeiros a que esteja sujeita e/ou sobre a necessidade de se divulgar ou não determinada informação ao público deverão ser esclarecidas com o Diretor de Relações com Investidores da IACD” (IACD - D12; D18/2020).</p>
<p>Política de Negociação (IACD - D13; D18/2020)</p>	<p>“Conhecer e cumprir a Política de Negociação é obrigatório para todas as Pessoas Vinculadas. Quaisquer dúvidas sobre a Política de Negociação, regulamentação aplicável da CVM e/ou dos outros órgãos reguladores nacionais e estrangeiros a que esteja sujeita deverão ser esclarecidas com o Diretor de Relações com Investidores da IACD” (IACD - D13; D18/2020).</p>
<p>Política de Transações com Partes Relacionadas (IACD –D9; D18/2020)</p>	<p>“Tem por objetivo estabelecer regras e consolidar os procedimentos a fim de assegurar que todas as decisões envolvendo transações com partes relacionadas e outras situações com potencial conflito de interesses sejam tomadas tendo em vista o melhor interesse, com plena independência e absoluta transparência, de modo a garantir aos acionistas, aos investidores e outras partes interessadas, que se encontra de acordo com as melhores práticas de governança corporativa e demais disposições legais aplicáveis” (IACD –D9; D18/2020).</p> <p>”Referência: (I) as diretrizes de governança corporativa do estatuto social da Companhia, conforme alterado (“Estatuto Social”); (II) a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada (“Lei das Sociedades por Ações”);</p>

	(III) normas gerais emitidas pela Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") sobre o assunto; (IV) Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC: o Código Brasileiro de Governança Corporativa; (V) o Regulamento de Listagem do Novo Mercado da B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão ("B3") aprovado pelo Colegiado da CVM em 05 de setembro de 2017 ("Regulamento do Novo Mercado"); e (VI) Pronunciamento Técnico CPC nº 5 (R1) - Divulgação sobre Partes Relacionadas, emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis e aprovado pela Comissão de Valores Mobiliários por meio da Deliberação CVM nº 642, de 7 de outubro de 2010 ("Pronunciamento Técnico") (IACD –D9; D18/2020).
Política de Destinação de Resultados (IACD – D7; D18/2020)	<p>“A distribuição de dividendos e demais proventos deverá levar em consideração os resultados da Companhia, sua condição financeira e necessidade de caixa, as perspectivas futuras dos mercados de atuação atuais e potenciais, as oportunidades de investimento existentes e a manutenção e expansão de sua capacidade produtiva” (IACD –D7; D18/2020).</p> <p>“Busca garantir a perenidade e a sustentabilidade financeira de curto, médio e longo prazo da Companhia, tendo como premissas a necessidade de flexibilidade e solidez financeira para a manutenção de seus negócios” (IACD –D7; D18/2020).</p>
Política de Gerenciamento de Riscos da IACD. (IACD-D16; D17; D18/2020)	<p>“Tem por objetivo estabelecer os princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observados no processo de gerenciamento de riscos, de forma a possibilitar a identificação, avaliação e tratamento dos riscos para a perpetuidade dos negócios da Companhia” (IACD-D17; D18/2020).</p> <p>“Se aplica a todos os colaboradores da IACD, bem como de suas controladas, estando compreendidos os membros do Conselho de Administração, dos Comitês, da Diretoria e do Conselho Fiscal da IACD” (IACD-D17; D18/2020).</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2020) a partir da análise de documentos da IACD

No Quadro 38 apresentam-se as políticas que são usadas pela empresa IACD. Como *stakeholders* da IACD, o R8 afirma possuir o atributo da legitimidade e que considera que a relação que ele mantém com organização pelo fato de ser adequada e é desejável (IACD – R8).

4.1.4.3 Responsabilidade Social Corporativa na IACD

Sustentabilidade e a responsabilidade social são temas essenciais na execução estratégica dos negócios e na governança, e estão expressos na missão da empresa (IACD – D18/2020).

A prática de Pecuária Sustentável da IACD demonstra o comprometimento social, ambiental e econômico em sua cadeia de valor de produção, processamento e distribuição de alimentos de qualidade (IACD – D18/2020).

A transparência das suas atividades, conquistas, desafios e resultados, relatos de sustentabilidade são publicadas anualmente, no modelo do protocolo *Standards da GRI*, relatando todas as suas operações e negócios da companhia, desde o ano

de 2011. Os dados das informações por meio quantitativo e qualitativo são assegurados pela análise dos auditores independentes da *Grant Thornton Auditores Independentes* (IACD – D4/136).

Os controles do impacto socioambiental das operações são realizados de acordo com as exigências legais com o monitoramento das emissões atmosféricas, tratamento dos resíduos sólidos gerados nas unidades industriais em conformidade com que é permitido. A companhia ainda realiza manutenção preventiva e preditiva de todos os equipamentos de poluição e por meio dos programas Ecoeficiência produtiva (IACD – D4/60).

Por meio do SGI realiza o controle e gerenciamento dos indicadores de meio ambiente e de saúde e segurança ocupacional, em todas as unidades industriais, por meio de programas corporativos de gerenciamento de aspectos ambientais, para assegurar a eficiência dos processos produtivos, cumprindo a legislação vigente, e evitando os possíveis impactos junto às comunidades locais (IACD – D18/2020).

Com relação às comunidades locais, possui um sistema de gestão, tratamento, controle e monitoramento dos indicadores socioambientais, para evitar possíveis impactos e conta com plano de emergência, com contato emergencial e procedimentos de comunicação, e equipamentos e execução de procedimentos para diferentes cenários, tais como: incêndios, vazamentos químicos, emergência médica (IACD - D20/2020). No ano de 2018, foram padronizadas as operações em todas as unidades e escritórios, com a uniformização dos processos comerciais, corporativos e operacionais, na busca da melhoria operacional e da qualidade (IACD – D18/2020).

O R8 foi questionado se participa de reuniões para definição das políticas de RSC da IACD, e sobre as pautas das reuniões, ele afirma que não participa das reuniões (IACD – R8).

Quando questionado sobre os principais benefícios que a empresa pode ganhar com as Políticas de RSC, afirma que a fidelidade e a boa imagem da empresa. Mas reforça não participar do estabelecimento das metas em termos de RSC, e que desconhece o código de conduta da IACD. (IACD – R8).

O R8 afirma que desconhece as ações de RSC que costumam envolver a comunidade, sendo assim, também desconhece o envolvimento de parcerias da IACD com as comunidades locais (IACD – R8).

O impacto na gestão dos *stakeholders*, o R8 afirma que como *stakeholders* não propõe ações de RSC para a IACD, pois acredita que está sendo bem desenvolvido. Quando questionado sobre se a empresa convida a participarem das reuniões para proporem ações, ele afirma que não recorda de ter sido convidado. Mas afirma que as ações de RSC promovidas pela IACD costumam mostrar grande envolvimento, e afirma que a comunicação sobre as ações de RSC com seus *stakeholders* são realizadas através de e-mails e contato por telefone (IACD – R8).

Quando se aborda sobre a Responsabilidade RSC estratégica da IACD, o R8 foi questionado se ele participa das definições das estratégias da RSC da empresa, onde o mesmo afirma que não. E quando questionado se a RSC está inserida na estratégia de RSC da IACD, o R8 acredita que sim, devido ao relacionamento e as informações que recebe da IACD. Mas ele desconhece como é decidido sobre os projetos de RSC, e que desconhece qualquer indicador econômico de ações sociais da IACD (IACD- R8).

4.1.4.4 A Materialidade da IACD com os ODS e o GRI

No ano de 2019, a companhia identificou por meio de consulta aos públicos de interesse, analisando os aspectos econômicos, ambientais e sociais mais relevantes para os *stakeholders* de acordo com as diretrizes do GRI. Os resultados desse processo geraram dados qualitativos e não quantitativos para o Relatório de Sustentabilidade, pois o estudo teve como objetivo o alinhamento das expectativas dos *stakeholders* (IACD – D18/2020).

Com bases nas diretrizes do GRI, a companhia IACD - de maneira estratégica - elaborou o questionário sobre os temas relevantes para o setor, entre eles: Negócios, produtos, animal e social, sendo que cada tema teve sete assuntos considerados de maior relevância que foram ordenados segundo o grau de importância. Sendo que a ética e *Compliance*, e portfólio foram os novos dois itens da materialidade da IACD (IACD – D18/2020).

Quadro 39- Materialidade da IACD e seus Limites

Tema	Descrição	Aspectos Materiais relacionados	Onde ocorre
Negócios (IACD – D3/2020)	Transparência no desempenho econômico e nos resultados da companhia.	Resultados Financeiros	Dentro e fora da empresa
	Investimentos e ações em projetos de inovação e tecnologia.	Eficiência e Gestão	Dentro e fora da empresa
	Ações que garantam uma conduta ética e responsável nos negócios e com seus parceiros, e práticas anticorrupção/antissuborno.	Ética e Compliance	Dentro e fora da empresa
Produtos (IACD – D3/2020)	Oferta de produtos de alta qualidade, confiabilidade e variedade. Outros negócios (distribuição, energia, produtos Industrializados, exportação de gado vivo, couros, <i>casings</i> , biodiesel e outros subprodutos).	Portfólio	Dentro e fora da empresa
Ambiental (IACD – D3/2020)	Ações que promove o uso racional da energia e uso de fontes renováveis, tais como produção de biocombustível a partir do sebo bovino.	Consumo de Energia I	Fora da empresa
	Ações de monitoramento do consumo de água e impactos da pecuária em fontes hídricas.	Consumo de água	Fora da empresa
Social (IACD – D3/2020)	Valorização do colaborador, fortalecer as competências e oferecer um ambiente de trabalho motivador.	Bem-estar e qualidade de vida	Dentro da empresa

Fonte: (IACD – D4/2020)

O Quadro 39 apresenta a relação dos temas relevantes para a IACD, associados com os aspectos materiais e onde ocorre. E no Quadro 40 a relação da materialidade da IACD com o GRI.

Quadro 40 – A Relação da Materialidade da IACD com o GRI

Temas	Pilares	GRI	GRI
Produto (IACD – D3/2020)	<i>Formas de Gestão - 103</i>	“Abordagens de gestão e seus componentes” (IACD – D3, p. 4-7).	103-2
		“Avaliação da abordagem de gestão” (IACD – D3, p. 4-7).	103-3
		“Atividades Marcas, Produtos e Serviços” (IACD – D3, p. 4-7).	103-2
	<i>Saúde e Segurança dos Clientes -416</i>	“Casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos”	416-2
	<i>Marketing e Rotulagem - 417</i>	“Requisitos da Organização referentes a informações e rotulagem de produtos e serviços”	417-1

		"Casos de não conformidade relacionados à informação e rotulagem de produtos e serviços"	417-2
Social (IACD – D3/2020)	<i>Formas de Gestão -103</i>	"Abordagem e Gestão e seus componentes" (IACD – D3, p. 76).	103-2
		"Avaliação da abordagem de Gestão" (IACD – D3, p.76).	103-3
	<i>Emprego-401</i>	"Novas contratações de funcionários, rotatividade por faixa etária gênero e região" (IACD – D3, p. 76).	401-1
	<i>Saúde e Segurança no trabalho -403</i>	"Trabalhadores representados por comitês formais de saúde e segurança" (IACD – D3, p. 77).	403-1
		"Tipos e taxas de lesões doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e número de óbitos" (IACD – D3, p. 96).	403-2
		"Emprego em alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas a ocupação" (IACD – D3, p. 77).	403-3
		"Temas relativos à saúde e segurança cobertos por acordos formais com sindicatos" (IACD – D3, p. 97).	403-4
	<i>Treinamentos e educação -404</i>	"Número médio de horas e treinamentos por categoria funcional e gênero" (IACD – D3, p. 70-71).	404-1
	<i>Não discriminação -406</i>	"Total de casos de discriminação e as medidas corretivas tomadas" (IACD – D3, p. 30).	406-1
	<i>Trabalho Infantil -408</i>	"Operações e fornecedores com riscos de ocorrência de casos de trabalho infantil" (IACD – D3, p. 30).	408-1
	<i>Trabalho escravo análogo ao escravo -409</i>	"Operações de fornecedores com riscos de ocorrência de casos de trabalho forçado ou análogo ao escravo" (IACD – D3, p. 30-38-39).	409-1
	<i>Direitos de Povos indígenas e tradicionais-411</i>	"Casos de violação de direitos de povos indígenas e tradicionais" (IACD – D3, p. 30).	411-1
	<i>Avaliação em direitos humanos-412</i>	"Treinamentos de empregados em políticas ou procedimentos de direitos humanos".	412-2
	<i>Comunidades Locais -413</i>	"Operações com programas de engajamento da comunidade, avaliação de impactos e/ou desenvolvimento local" (IACD – D3, p. 78-79).	413-1
<i>Avaliação social de fornecedores -414</i>	"Fornecedores selecionados com bases em critérios sociais" (IACD – D3, p. 38-39).	414-1	
Ambiental (IACD – D3/2020)	<i>Formas de Gestão - 103</i>	"Abordagem e Gestão e seus componentes" (IACD – D4, p. 84 a 89)	103-2 103-3
		<i>Consumo de Água -303</i>	"Total de retirada de água por fonte" (IACD – D3, p. 86)
	"Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água" (IACD – D4, p.86)		302-2
	"Percentual volume total de água reciclada e reutilizada" (IACD – D3, p.86)		303-3
	<i>Formas de Gestão -103</i>	"Abordagens de gestão e seus componentes" (IACD – D3, p. 92-93)	103-2
		"Avaliação da abordagem de gestão" (IACD – D3, p.92-93)	103-3
	<i>Energia - 302</i>	"Consumo de energia dentro da organização" (IACD – D3, p.92-93)	302-1
		"Consumo de energia fora da organização" (IACD – D3, p.92-93)	302-2

		"Redução do consumo de energia" (IACD – D3, p.92-93).	302-4
	<i>Emissões- 305</i>	"Emissões diretas de gases de efeito estufa – Escopo 1" (IACD – D3, p. 90-91).	305-1
		"Emissões indiretas de gases de efeito estufa – escopo 2" (IACD – D3, p. 90-91).	305-2
		"Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa – Escopo3" (IACD – D3, p. 90-91).	
	<i>Efluentes e Resíduos - 306</i>	"Descarte total de água, discriminação por qualidade e destinação" (IACD – D3, p. 90-91).	306-1
		"Peso total de resíduos por tipo e método de disposição" (IACD – D3, p. 88-89).	306-2
		"Transporte de resíduos perigosos" (IACD – D3, p. 88-89).	306-4
	<i>Avaliação ambiental de fornecedores -308</i>	"Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais" (IACD – D3, p. 38-39).	308-1
		"Impactos ambientais na cadeia de fornecedores e medidas tomadas" (IACD – D3, p. 38-39).	308-2
Negócios (IACD – D3/2020)	<i>Formas de Gestão -103</i>	"Abordagem de Gestão e seus componentes" (IACD – D3, p. 40).	103-2
		"Avaliação da Abordagem de gestão" (IACD – D3, p. 40).	103-3
	<i>Desempenho Econômico - 201</i>	"Valor Econômico direto gerado e distribuído" (IACD – D3, p. 90-91).	201-1
		"Implicações financeiras e riscos em decorrências das mudanças climáticas" (IACD – D3, p. 90-91).	201-2
	<i>Eficiência e Gestão – Formas de Gestão -103</i>	"Abordagem de Gestão e seus componentes" (IACD – D3, p. 60).	103-2
		"Avaliação da abordagem de gestão" (IACD – D3, p. 60).	103-3
	<i>Anticorrupção -205</i>	"Operações submetidas a avaliação de riscos relacionados à corrupção" (IACD – D3, p. 30).	205-1
		"Comunicação e treinamento sobre políticas e procedimentos anticorrupção" (IACD – D3, p. 60).	205-2
		"Casos confirmados de corrupção e ações tomadas".	205-3
	<i>Conformidade Ambiental - 307</i>	"Não conformidade com leis e/ou regulamentos ambientais".	307-1

Fonte: (IACD – D3/2020)

O Quadro 40 demonstra a materialidade da IACD com os temas estratégicos relacionados com o GRI. E no Quadro 41 a relação da materialidade com os seus temas estratégicos com o GRI e os seus projetos.

Quadro 41 - Relação da Materialidade da IACD com os projetos, GRI

Temas	Pilares	Projetos	GRI
Produto (IACD – D3/2020)	<i>Saúde e Segurança dos Clientes -416</i>	“Casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos”.	416-2
	<i>Marketing e Rotulagem - 417</i>	“Requisitos da Organização referentes a informações e rotulagem de produtos e serviços”.	417-1
		“Casos de não conformidade relacionados à informação e rotulagem de produtos e serviços”.	417-2
Social (IACD – D3/2020)	<i>Emprego-401</i>	“Os colaboradores do Brasil recebem uma remuneração mensal fixa, reajustada anualmente de acordo com os percentuais estabelecidos em acordos coletivos de trabalho” (IACD – D3, p. 76).	401-1
	<i>Saúde e Segurança no trabalho -403</i>	“No Brasil, os comitês de saúde e segurança são representados pelas Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA) e pelos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) ” (IACD – D3, p. 96).	403-1
		“No Brasil, 25 em número de enfermidades, com 710 dias perdidos” (IACD – D3, p. 77).	403-2
		“No Brasil, taxa de frequência de 1,54 com taxa de gravidade de 45,60” (IACD – D3, p. 77).	403-3
	<i>Treinamentos e educação -404</i>	“1.875 treinamentos, em mais de 9.044 horas de treinamentos sobre saúde e segurança, meio ambiente, qualidade e responsabilidade social”.	404-1
	<i>Não discriminação -406</i>	“Em 2018, com a revisão do Código de Ética – Guia de Conduta, foram realizados treinamentos sobre o documento com todos os colaboradores” (IACD – D3, p. 30).	406-1
	<i>Trabalho Infantil -408</i>	“Todos os seus contratos trazem cláusulas reforçando o compromisso com a erradicação do trabalho escravo e do trabalho infantil” (IACD – D3, p. 30).	408-1
	<i>Trabalho escravo análogo ao escravo -409</i>	“A Companhia verifica o cadastro do Ministério do Trabalho e Emprego de empregadores que tenham imposto condições análogas à escravidão, encerrando o relacionamento com qualquer parceiro ou fornecedor assim identificado” (IACD – D3, p. 30-38-39).	409-1
	<i>Direitos de Povos indígenas e tradicionais- 411</i>	“A Companhia encaminha regularmente ofícios às regionais da Fundação Nacional do Índio (Funai) a fim de evidenciar novos registros de invasão a essas terras” (IACD – D3, p. 30).	411-1
	<i>Avaliação em direitos humanos-412</i>	“Em 2018 a Companhia realizou treinamentos relacionados a direitos humanos, que abrangeram 2.615 colaboradores, o equivalente a 36% de seu quadro funcional”.	412-2
	<i>Comunidades Locais - 413</i>	“ Portas Abertas ”. “ Valorizando pessoas, construímos nossa evolução ”. O evento contou com a participação de 16.648 pessoas”.	413-1

		Campanha Natal Solidário - (IACD – D3, p. 78-79).	
	<i>Avaliação social de fornecedores -414</i>	“A Companhia conta com o Programa de Cálculo do Desflorestamento da Amazônia (PRODES), do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE)” (IACD – D3, p. 38-39).	414-1
Ambiental (IACD – D3/2020)	<i>Consumo de Água -303</i>	“A maioria das unidades da Companhia é abastecida por águas superficiais que, antes do uso industrial, passam por estações de tratamento” (IACD – D3, p. 86).	303-1
		O consumo hídrico é monitorado e gerenciado (IACD – D3, p.86).	302-2
		“Companhia estabeleceu uma meta de redução de 5% em relação ao ano anterior” (IACD – D3, p.86).	303-3
	<i>Energia - 302</i>	“O consumo de energia elétrica nas operações da IACD Foods perfaz 591.421,64 GJ. Para as unidades da <i>Athena Foods</i> o consumo foi de 365.477,54 GJ” (IACD – D3, p.92-93).	302-1
		“Informações não informadas” (IACD – D3,92-93)	302-2
		“Informações não informadas” (IACD – D4, p.92-93)	302-4
	<i>Emissões- 305</i>	“Nas operações do Brasil emitiu 290.919,455 CO ² eq (Escopo 1)” (IACD – D3, p. 90-91).	305-1
		“13.246,094 CO ² eq (Escopo 2)” (IACD – D3, p. 90-91).	305-2
		“Não aplicável – Escopo3 “(IACD – D3, p. 90-91).	
	<i>Efluentes e Resíduos - 306</i>	“Descarte total de água, discriminação por qualidade e destinação” (IACD – D3, p. 90-91).	306-1
		“Total de resíduos por tipo e método de disposição” (IACD – D3, p. 88-89).	306-2
		“Transporte de resíduos perigosos” (IACD – D3, p. 88-89).	306-4
	<i>Avaliação ambiental de fornecedores -308</i>	“2.001 novos cadastros na cadeia de suprimentos da Companhia” (IACD – D3, p. 38-39).	308-1
		“Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS), a primeira mesa-redonda de carne sustentável no mundo” (IACD – D3, p. 38-39).	308-2
	Negócios (IACD – D3/2020)	<i>Desempenho Econômico -201</i>	“Demonstrações do valor adicionado para os exercícios” (IACD – D3, p. 90-91).
“Aumento do custo operacional em decorrência de escassez de água e da redução da oferta de gado” (IACD – D3, 90-91).			201-2
	<i>Anticorrupção -205</i>	“Não realizou avaliações de riscos relacionados à corrupção e controles internos formalizados em seu Código de Ética - Guia de Conduta” (IACD – D3, p. 30).	205-1
		“Revisão do Código de Ética – Guia de Conduta, foram realizados treinamentos sobre o documento com todos os colaboradores” (IACD – D3, p. 60).	205-2
		“Companhia considera a não divulgação de informações relacionadas à corrupção e discriminação de grande importância para manter a credibilidade do canal”.	205-3

Fonte: (IACD – D3/2020)

Pode-se perceber conforme demonstra o Quadro 41, que a IACD relaciona os temas relevantes com o GRI. A organização cita no Relatório de Sustentabilidade de 2018, mas não associam os seus projetos e o GRI com os ODS. Vale ressaltar que até o dia 31 de agosto de 2020, a empresa não havia disponibilizado o Relatório de Sustentabilidade referente ao ano de 2019.

Para conhecer e verificar a relação do *stakeholder* com o conhecimento sobre a RSC e os ODS, foi questionado ao R8 se ele já ouviu falar sobre os 17 ODS que foram estabelecidos em 2015, pela Agenda 2030. Ele afirmou não ter conhecimento. E se, na opinião dele, as ações da IACD estão ligando a RSC com os ODS. R8 afirma que desconhece os programas de RSC (IACD – R8).

4.2 Análise comparativa e agrupada sobre os dados das quatro empresas

Retomando a pergunta de investigação, o que se buscou responder é: Como a Indústria Alimentícia de Carnes e Derivados reflete a importância dos ODS e dos *stakeholders* em seus projetos de RSC?

Diante desta perspectiva e conforme definido na metodologia, após a apresentação dos casos individuais, faz-se uma análise conjunta, sendo essas comparadas para identificar padrões e divergências para identificar novas ideias e conceitos e para confirmar as proposições iniciais (EISENHART, 1989; MILES; HUBERMAN, 1984),

As categorias analisadas foram definidas a partir do referencial teórico adotado, na perspectiva dos *stakeholders*, da RSC estratégica e a relação com os ODS, a partir dos seguintes eixos: identificação, classificação dos *stakeholders*, RSC e RSC estratégica, as suas dimensões e a classificação das ações e os ODS e serão a seguir apresentadas quando analisadas as quatro empresas em conjunto.

4.2.1 Identificação dos *Stakeholders*

A Teoria dos *Stakeholders* visa compreender as relações entre a organização e as partes interessadas procurando compreender com eles são afetados pelas suas decisões, e a sua capacidade de influenciar (PARMAR et al. 2010). Considerando que *stakeholder* pode ser qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar na obtenção dos objetivos organizacionais ou ser afetado pelo processo da busca dos objetivos (FREEMAN, 1984).

As quatro empresas analisadas denominadas de IACA, IACB; IACC e IACD têm em sua definição de *stakeholders*, demonstrado importância, relacionamento e entendimento de que as empresas afetam esses *stakeholders*, como pode ser observado no Quadro 42.

Quadro 42 - Definição de *Stakeholders* por partes das indústrias

Indústria	Definição de <i>stakeholder</i> adotada pela empresa
IACA	“São realizadas consultas internas e externas para colher as percepções de diversos <i>stakeholders</i> sobre o impacto que a Companhia tem em aspectos econômicos, sociais e ambientais com colaboradores, clientes, poder público, consumidores, fornecedores de suprimentos, produtores integrados, instituições financeiras, comunidades, parceiros estratégicos, ONGs, e mídia impressa e digital” (IACA, D4, p.43).
IACB	“Motiva os diálogos com <i>stakeholders</i> , o que ajuda a gerar confiança, além de permitir melhorar como profissionais e pessoas. A matriz de materialidade foi atualizada a fim de refletir o direcionamento estratégico assumido pela Companhia, sendo que os resultados foram apurados em pesquisa feita com <i>stakeholders</i> entre eles entre clientes, colaboradores, fornecedores, instituições financeiras, sociedade civil e órgãos governamentais” (IACB, D4/43).
IACC	“Reforça a importância de mobilizar o diálogo com seus <i>stakeholders</i> e os diversos setores da cadeia produtiva. A IACC por meio da matriz de materialidade prioriza os temas de sustentabilidade para a Companhia e seus <i>stakeholders</i> ” (IACC – D4/79).
IACD	“Acredita na importância de cada <i>stakeholders</i> para o sucesso de todas as suas operações, destacando entre seus principais públicos de relacionamento as comunidades locais, a sociedade civil, clientes, acionistas e <i>stakeholders</i> financeiros, fornecedores, colaboradores internos e externos, sindicatos e órgãos públicos” (ICD – D3/34).

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Conforme apresenta o Quadro 42, as empresas pesquisadas, ou seja, IACA, IACB, IACC e IACD, citam em seus RS os *stakeholders* em seus documentos, citando como sendo partes envolvidas nas organizações, e afirmam que os *stakeholders* são ouvidos pelas empresas em estudo. Mas, em contradição na percepção dos gestores das organizações, os mesmos citaram *stakeholders* que não constam nos relatórios,

sendo possível perceber divergências entre os que citam nos relatórios com as respostas ao questionário.

A seguir, no Quadro 43, apresenta-se a sistematização dos dados coletados sobre os *stakeholders* mencionados em cada empresa estudada, permitindo a comparação.

IACC	RS 2016 (IACC -D2)																				
	RS 2017 (IACC -D3)																				
	RS 2018 (IACC -D4)																				
	RS 2019 (IACC -D5)																				
	IACC (P-4)																				
	IACC (P-5)																				
	IACC (P-6)																				
	IACC (P-7)																				
IACD	RS 2016 (IACD -D2)																				
	RS 2017 (IACD -D3)																				
	RS 2018 (IACD -D4)																				
	IACD (R8)																				

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

Legenda:

Legenda:



Direta



Indireta

No quadro 43 apresenta-se a classificação em primários, secundários e sem referências teóricas, da IACA, IACB, IACC e IACD, onde foi possível identificar os *stakeholders* que são mais estáveis, ou seja, os primários são os mais citados nos documentos das empresas, mas não foram citados pela maioria dos gestores.

Nesta investigação optou-se pela perspectiva de Clarkson (1995), que divide os *stakeholders* em primários, secundários, ou sem referências teóricas. 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). E os *stakeholders* sem referências teóricas, os que foram citados, mas não possuem referências teóricas.

4.2.2 Classificação dos Stakeholders

Conforme análise nos documentos das indústrias IACA, IACB, IACC e IACD, as empresas utilizam suas próprias metodologias para classificação de seus *stakeholders*.

A classificação do *stakeholders* foi inserida no questionário para compreender como o poder consiste nas negociações de cada agente. Com relação à legitimidade que é atribuída a cada um referente à relação que mantém com a organização. E, por último, a urgência que se deve conceder a cada *stakeholder* no atendimento às necessidades (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), sendo solicitado em seguida que colocassem em ordem de priorização, considerados de acordo com cada atributo os três mais importantes.

Conforme apresenta o Quadro 44, é possível identificar as dificuldades dos participantes em utilizar a metodologia e em considerar os mais importantes.

Quadro 44 - Dificuldade de Classificação de Stakeholders

Indústria	Dificuldades Percebidas
IACA	Características importantes de um <i>Stakeholder</i> . “O quanto o poder de decisão pode influenciar na organização perante o mercado atual”. <i>Stakeholders</i> que tenham mais poder são: “Acionistas, Sindicatos dos trabalhadores, SIF”. E afirma que tem <i>stakeholder</i> com mais poder que os outros. Os 3 <i>Stakeholders</i> que tem mais urgência são “SIF, Sindicato dos Trabalhadores, Sindicatos dos Transportes”. E que tem <i>stakeholder</i> com mais urgência que os outros. Os que têm legitimidade são “SIF, Sindicato dos Trabalhadores, Sindicato dos Transportes”. “E que tem <i>stakeholder</i> com mais legitimidade que os outros” (IACA – R1).
IACB	As características importantes de um <i>Stakeholder</i> são relacionadas, com: “Tomada de Decisão” (IACA – R2). Seu impacto na imagem da empresa e em seus resultados (IACA – R3). Os <i>stakeholders</i> que tenham mais poder são “Acionistas, Diretoria e Clientes” (IACA – R2). E para R3 são os “Clientes externos, Governo interno, fornecedores. Cliente externo porque são a única fonte de renda da empresa. Governo interno porque determina os marcos regulatórios da operação Fornecedores (pecuaristas) porque podem parar a operação se não nos atenderem”. Os <i>stakeholder</i> com mais poder que os outros, o R2 afirma que são os “Acionistas” e para o R3, “Cliente externo”. Os três <i>stakeholders</i> que tem mais urgência R2 cita “Acionistas, mídia e Diretoria” e o R3 – Cliente externo, fornecedores e órgãos fiscalizadores do trabalho por impactarem rapidamente na operação. E o que tem mais urgência que os outros R2 afirma “Acionistas” e o R3 “Cliente externo”. Com relação à legitimidade, o R2 cita a ordem “Acionistas, Diretoria, e Clientes”, e o R3 cita “Cliente Externo, acionista e fornecedores”. Com relação se tem mais legitimidade que os outros o R2 afirma que sim, e o R3 cita os Clientes externo (IACB – R2; R3).
IACC	As características importantes de um <i>Stakeholder</i> foram consideradas pelo R4 como “Impacto e relevância tanto no contexto interno e externo da organização”, e para o R5 que são “Interesse nos processos e resultados da organização”. Já para o R6 “Ética, disciplina, atitude e liderança”, e o R7 “Nível de Importância no negócio”. Os <i>stakeholders</i> que tenham mais poder são citados pelo R4 “Clientes, investidores e governo”, e o R5 cita “Acionistas, comunidade, clientes”. O R6 “Donos/Acionistas, Diretores e Supervisores, pois, partindo do princípio que os suportes e ou normas/legislações serão padronizadas em uma empresa, os Donos devem validar, Diretores disseminarem e supervisores fazer cumprir”, e o R7 “Governo, Inspeção Federal, Mídia, poder público e social”. Se tem <i>stakeholder</i> com mais poder que os outros, o R4 afirma que “sim”, o R5 que “não”, o R6 “Não”. “Todos têm grande importância e sua responsabilidade em tamanha proporção”, e o R7 “Governo”. Os três <i>stakeholders</i> que têm mais urgência, para R4 “Cliente, sendo que o mercado tem se tornado cada vez mais exigente devido à concorrência e a geração de valor”, e para R5 “Acionistas, comunidade, clientes”, e o R6 “órgãos públicos”, e o R7 “Inspeção Federal, mídia, Governo”. Com relação ao que tem mais urgência que os outros R4 “Investidores”, e o R5 afirma que “Não”. Para o R6 “Agricultura, contato diário e fiscalização in loco diária”, e o R7 “Inspeção Federal”. A legitimidade é citada pelo R4 “Clientes”, e para o R5 “Todos têm a mesma importância para a organização”. O R6 afirma “Agricultura, pois se trata de fiscalização <i>in loco</i> e diária, acionistas em traduzir e creditar na empresa da busca diária em legitimar a operação e supervisão em fazer cumprir as legislações”, e o R7 “Inspeção Federal, OSCEIA, Governo”. Os que têm mais legitimidade que os outros, o R4 afirma que “Sim”, o R5, que “não”. O R6 “Acionista” e o R7 “Inspeção Federal”.
IACD	Os <i>stakeholders</i> em relação a três atributos / características – Poder, Urgência e Legitimidade . O R8 afirma que é “Legitimidade – Considera que a relação que mantém com a organização mais adequada e é desejável” (IACD – R8).

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Conforme apresenta o Quadro 44, houve certa dificuldade de classificação dos *stakeholders*, pois podem estar relacionados à complexidade das relações que existe entre os mesmos, pelo fato de assumirem diferentes responsabilidades dentro da organização, sendo que os interesses dos *stakeholders* podem variar ao longo do tempo (POST; PRESTON; SACHS, 2002). Assim, pode estar envolvida com a dificuldade de relacionar a teoria aos interesses estratégicos da organização, pois podem variar ao longo do tempo, ou seja, podem ter um atributo em dado momento e, em outro momento, adquirirem outro atributo ou até mesmo perdê-los (JAWAHAR; MCLAUGHLIN, 2001; FRIEDMAN; MILES, 2002; FASSIN, 2010).

A combinação dos três atributos pode ser definida por meio das prioridades de gestão determinando a sua saliência, através do nível de prioridade que é dado às solicitações vindas de diferentes *stakeholders* que competem entre si (BUNDY *et al.*, 2013).

A classificação definida por Mitchell, Agle e Wood (1997), em que define as relações entre a empresa e os *stakeholders*, é baseada nos atributos de que cada um possui formando sete tipos separados, demonstrando a capacidade em que cada um possui para defender os seus interesses. Percebeu-se a dificuldade encontrada pelos participantes da pesquisa em identificar os *stakeholders* que possuem os três atributos: Poder, Legitimidade e Urgência.

No estudo foram considerados os *stakeholders* salientes 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.

O Quadro 45 apresenta os *stakeholders* mais citados, sendo demonstrado que os *stakeholders* comuns na pesquisa são os colaboradores. Em sequência, os *stakeholders* com mais referências são os clientes, comunidades, acionistas e, por último, os fornecedores, segundo a classificação de Clarkson (1995) e Parmar *et al.* (2010).

Quadro 45 – Stakeholders mais citados

Indústria	Colaboradores	Clientes	Comunidades	Acionistas/Investidores	Fornecedores
IACA	•	•	•	•	•
IACB	•	•	•	•	•
IACC	•	•	•	•	•
IACD	•	•	•		•

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Conforme apresenta o Quadro 45, os colaboradores são destacados como uma vantagem competitiva, e estão inseridos nos programas de RSC que as organizações promovem, tendo Poder, Urgência e Legitimidade, conforme confirmado por Mitchell, Agle e Wood (1997).

Os dados foram analisados para confirmar (ou não) as proposições iniciais desta tese:

Proposição 1 - Os *stakeholders* primários e secundários influenciam nas políticas de RSC das indústrias alimentícias.

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 IACD que não citou os acionistas como *stakeholders* da organização, mas diante da análise pode-se confirmar a **Proposição 1**.

Segundo Bundy, Shropshire e Buchholtz (2013), as empresas compreendem de forma diferente por causa das estruturas estratégicas, e que são reconhecidos pelas organizações de forma mais objetiva através da sua identificação com relação ao poder, urgência e legitimidade.

4.2.3 Responsabilidade Social Corporativa da IACA, IACB, IACC e IACD

Para a análise da RSC, optou-se pela definição de 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 lhe são identificados e podem potencializar as ações de RSC (HUSTED; ALLEN, 2001; HUSTED; SALAZAR, 2006; PORTER; KRAMER, 2006, 2011).

Conforme análise de documentos da IACA, IACB, IACC e IACD são apresentados no Quadro 46 a partir da definição Maon, Lindgreen e Swaen (2010) e Wood (1991, 2010), para melhor demonstração dos resultados.

Quadro 46 – RSC nas Indústrias Alimentícias

Maon, Lindgreen e Swan (2010)	IACA	IACB	IACC	IACD
Orientação para Stakeholders	<p>“A empresa ampliou o seu olhar para a importância sobre comunidades, clientes, parceiros e demais <i>stakeholders</i>.” (IACA – D4, p.43).</p> <p>“Nossa política foi definida pelo comitê corporativo interno, baseada na cultura da empresa, sempre que há uma atualização e reunido o comitê corporativo para devidas definições e atualizações” (IACA – R1).</p>	<p>“Questões relacionadas à gestão ambiental, segurança alimentar, saúde e segurança ocupacionais e responsabilidade social são vistas como cruciais para a gestão dos negócios” (IACB – D4/50).</p> <p>“É de grande importância para o meio onde está inserida, onde o papel da empresa vai além da dimensão econômica e legal, seguindo para seu papel social. Está definida desde a sua fundação em 2000” (IACB – R2).</p>	<p>A sustentabilidade é um valor de negócio e uma prioridade para todas as suas operações globais. Entre as funções da área de Sustentabilidade, está a de ser uma interface com seus principais <i>stakeholders</i> - mercado, fornecedores, clientes, parceiros, consumidores, entre outros -, possibilitando o constante diálogo entre as partes interessadas. (IACC – D4/151).</p> <p>“Como um programa robusto que atua nas frentes de saúde, assistência social e ciência, lançado em 11 de maio de 2020”. (IACC – R4)</p> <p>Política forte e responsável. Desde a criação da empresa” (IACC – R5)</p> <p>“Entende que sua responsabilidade social corporativa deve ser exercitada em todos os seus aspectos e, em especial, no relacionamento com as comunidades onde atua e com foco na saúde e segurança dos seus colaboradores diretos e terceiros. Desde a fundação, a mais de 60 anos.” (IACC – R6)</p> <p>“A política da empresa é bem definida e difundida” (IACC – R7).</p>	<p>As ações da IACD visam “garantir um modelo de crescimento sustentável do campo à mesa, com respeito ao meio ambiente e incentivo ao desenvolvimento de todos os <i>stakeholders</i> de sua cadeia produtiva”. (IACD – D4/6).</p> <p>“Não participo” (IACD – R8).</p>
Compromissos Voluntários	<p>Instituto IACA “tem como objetivo promover comunidades mais sustentáveis a partir dos alimentos e da cidadania corporativa”. (IACA – D4, p. 90).</p> <p>“O Instituto IACA também assessora a empresa em questões do negócio relacionadas à responsabilidade social e relacionamento comunitário” (IACA – D4, p.90).</p>	<p>Instituto IACB “Fazer e Ser Feliz é uma entidade sem fins lucrativos voltada à promoção da assistência social, cultura, educação, saúde, segurança alimentar e prática desportiva” (IACB – D4/60).</p> <p>Em 2017 iniciou a parceria com o “Hospital de Amor, centro de excelência em Oncologia localizado em Barretos (SP), é voltada a fornecer a carne necessária para suprir o consumo diário do hospital, que atende cerca de 16 mil pessoas por mês” (IACB – D4/60).</p>	<p>“A Responsabilidade social corporativa deve ser exercitada em todos os seus aspectos e, em especial, no relacionamento com as comunidades onde atua e com foco na saúde e segurança dos seus colaboradores diretos e terceiros”. (IACC – D4/95).</p> <p>“A abordagem da Companhia está baseada em ações de desenvolvimento da comunidade e doações que permitam impactar os locais onde os colaboradores vivem e trabalham, beneficiando, assim a comunidade em que está inserida”.</p>	<p>“Projeto de Assistência às Comunidades Rurais (PASCOR), que atua no município paraense de Abaetetuba, em parceria com o Sindicato dos Produtores Rurais de Igarapé-Mirim, a Federação da Agricultura e Pecuária do Pará (FAEPA) e a Secretaria Estadual de Desenvolvimento Agropecuário e de Pesca (SEDAP)” (IACD – D3/38).</p>
Aceitação e Reconhecimento	<p>“Política Corporativa de Doações e Patrocínios, Norma Corporativa do Programa Voluntários e Norma</p>	<p>Sustentabilidade é um dos pilares estratégicos da IACB, “que se traduzem em uma série ações concretas adotadas não</p>	<p>“A sustentabilidade é conduzida de forma transversal, por meio de políticas e metas voltadas para as áreas que atendem aos</p>	<p>“A sustentabilidade integra os pilares da Companhia, que considera que alimentar pessoas, conservar o planeta e valorizar</p>

	<p>Corporativa de Investimento Social” (IACA – D4, p. 92).</p>	<p>só nas operações, mas em toda a cadeia de valor, engajando fornecedores e produtores aos esforços de reduzir o impacto ambiental ao longo do ciclo de produção” (IACB – D4/35).</p>	<p>diversos indicadores relacionados à gestão sustentável”. (IACC- D4/203).</p>	<p>os seres humanos são conceitos fundamentais” (IACD – D3/6).</p>
	<p>Em 2019, “retornamos à carteira de ações do Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE da B3” (IACA – D4, p.43).</p>	<p>“Recursos financeiros para a Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD) e à Fundação Ronald McDonald’s, no Brasil, e para grupos locais sem fins lucrativos às comunidades próximas às plantas da National Beef, nos Estados Unidos (Wounded Warrior Project, TAPS Honor Gala – apoio militar –, Special Olympics, abrigos para sem teto, campanhas de alimentos, entre outros” (IACB – D4/61).</p>	<p>“A estratégia de crescimento da Companhia engloba, ainda, a busca por serviços e produtos de valor agregado, pela disciplina financeira e pela Sustentabilidade das operações”. (IACC – D4/285).</p>	<p>“O engajamento com acionistas e <i>stakeholders</i> financeiros se realiza sobretudo em torno de temas como cenário econômico, estratégias da Companhia, além de seu desempenho operacional e financeiro nos contextos nacional e internacional” (IACD – D3/36).</p>
Wood (1991, 2010)	IACA	IACB	IACC	IACD
Orientam a Tomada de Decisão em áreas onde os Problemas se Repetem	<p>“Companhia se tornou parceira da ONG WWF-Brasil, integrando a Colaboração para Florestas e Agricultura (CFA)” (IACA – D4, p.43).</p>	<p>Iniciativa adotada pela IACB “para combater o desmatamento no Bioma Amazônia visa desenvolver um programa de pecuária sustentável voltada a pequenos produtores de bezerro dos Estados do Mato Grosso, Pará e Rondônia” (IACB – D4/36).</p>	<p>“O Selo da Cadeia de Fornecimento reúne rigorosos protocolos em temas como bem-estar animal, rastreabilidade, sustentabilidade, operação, produção, qualidade, industrialização e comercialização” (IACC – D4/138).</p>	<p>Conta com um bom sistema de gestão, tratamento, controle e monitoramento de indicadores socioambientais, a fim de evitar e/ou mitigar potenciais riscos e impactos, incluindo um plano de emergência que cobre diferentes cenários possíveis, tais como incêndios, vazamentos químicos, emergência médica, e também números de contato emergencial e procedimentos de comunicação, equipamentos e execução de procedimento de resposta a emergências (IACB – D3/62).</p>
	<p>“No nível de gestão, existem núcleos dedicados ao meio ambiente, bem-estar animal. Responsabilidade social e relações institucionais, com tratamento específico para cada eixo (IACA – D4, p. 43).</p>	<p>“Primeira empresa do setor a rastrear o ciclo completo da produção de carne bovina e a única empresa, no Brasil, que desde 2014 possui 100% de mapas georreferenciados de seus fornecedores no Bioma Amazônia” (IACB – D4/36).</p>	<p>“Pioneira em iniciativas para o desenvolvimento sustentável da região, a Companhia tem suas atividades pautadas por uma Política de Compra Responsável de Matéria-Prima, que estabelece critérios socioambientais para a seleção de seus fornecedores de gado” (IACC – D4/91).</p>	<p>“Investe em treinamentos e campanhas, buscando engajar seus colaboradores em práticas mais seguras e sustentáveis, difundir informações sobre saúde e crescimento pessoal, além de realizar iniciativas dedicadas a aproximar a comunidade da Companhia” (IACD – D3/68).</p>
	<p>“O envolvimento direto da alta liderança (Vice-Presidência de Qualidade, P&D e Sustentabilidade)” (IACA – D4, p.43).</p>	<p>“Política específica, desenvolvida com base nos compromissos assumidos pela Companhia e em conformidade com os procedimentos relacionados ao Sistema Integrado de Gestão, Segurança Alimentar, Meio Ambiente e Direitos Humanos” (IACB – D4/37).</p>	<p>A IACC “utiliza a ferramenta para reportar sua performance em gestão dos recursos hídricos (programa CDP Água), gestão de emissões de GEE (CDP Carbono) e ações e políticas corporativas que previnem desmatamentos associados à obtenção das principais</p>	<p>“A Companhia e suas controladas estão expostas a diversos tipos de riscos, desde financeiros a socioambientais. Para lidar com isso, desenvolveu-se uma cultura de tomada de decisões baseada em informações consistentes, adotando ferramentas e políticas internas para</p>

			<i>commodities</i> agrícolas – gado, soja, madeira e óleo de palma (CDP Florestas) (IACC – D4/98).	monitorar diariamente dados que embasam sua estratégia, bem como corrigir eventuais problemas” (IACD-D3/24).
Problemas com um Interesse Específico para a Organização	“Em 2019, 29 municípios contaram com os comitês de investimento social, corresponsáveis pela gestão dos recursos e projetos em benefício às comunidades no entorno das unidades produtivas, sedes administrativas e centros de distribuição” (IACA – D4/43).	“Para minimizar a importância de suas operações à biodiversidade, a IACB conduz a gestão desse tema de forma a abranger os impactos diretos e indiretos de suas atividades” (IACB – D4/39).	A IACC “..emprega sistemas de rastreabilidade para identificar rapidamente e, se necessário, isolar granjas com eventuais problemas em relação à qualidade ou à segurança” (IACC – D4/90).	“A Companhia atua sob rigorosos critérios de origemação de matérias-primas, a fim de garantir que seus fornecedores cumpram diretrizes que rejeitam trabalho infantil e análogo ao escravo, violência no campo e conflitos agrários, exploração de áreas embargadas, unidades de conservação, áreas de proteção e Terras Indígenas e desmatamento no bioma Amazônia” (IACD – D3/38).
	“Faz o acompanhamento mensal de indicadores. Os resultados são divulgados por diversos canais, como os relatórios GRI, de atividades e publicação de atividades em sites e redes sociais corporativas” (IACA – D4, p.43).	“A responsabilidade da IACB com as melhores práticas relacionadas à sustentabilidade também se expressa no fortalecimento de vários compromissos públicos, assumidos em parceria com reconhecidas organizações globais e locais” (IACB – D4/40).	“A política de Portas Abertas, que estimula os colaboradores a apresentarem a seus supervisores ou à área de RH quaisquer problemas que tragam sensibilidade ao ambiente geral de trabalho” (IACC – D4/43).	“Código de Ética - Guia de Conduta o dever de todos na constituição de um cotidiano de trabalho de respeito, cortesia, profissionalismo e cumprimento da legislação, proibindo qualquer forma de abuso, assédio, corrupção e discriminação, bem como vedando aos colaboradores a realização de atividades que possam configurar conflitos de interesses” (IACD D3/30).
	“O processo de materialidade – que é executado com base nas diretrizes da <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI) e do <i>International Integrated Reporting Council</i> (IIRC)” (IACA – D4, p.43).	A matriz de materialidade, da IACB “..indicam como as ações e iniciativas desenvolvidas pela IACB guardam relação e contribuem com as metas estabelecidas por movimentos globais que apoiam o desenvolvimento sustentável, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), inseridos na Agenda 2030 estabelecida pela Organização das Nações Unidas (ONU)” (IACB – D4/4).	A materialidade da IACC apresenta, “o desempenho de sustentabilidade das Unidades de Negócio da IACC Brasil será apresentado em quatro aspectos: integridade do produto, responsabilidade social, gestão ambiental e bem-estar animal” (IACC – D4/151).	“Com o objetivo de identificar os aspectos econômicos, ambientais e sociais mais relevantes para os <i>stakeholders</i> e para a Companhia” (IACD – D3/136).

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

No Quadro 46 observa-se que as organizações estão desenvolvendo políticas de RSC e procura dar respostas às necessidades da sociedade e às pressões externas para serem socialmente responsáveis (PHILLIPS, 2003; GARRIGA e MELÉ (2004); BOESSO, KUMAR e MICHELON, 2013). Partindo desta perspectiva, que a RSC da indústria alimentícia deverá ser centrada nos *stakeholders* e todas as empresas demonstraram isso em suas abordagens com referências diretas aos *stakeholders* inseridas em suas políticas de RSC, conforme demonstrado na parte documental.

As empresas em estudo pertencem ao setor de alimentos e, pelo fato da sua essência, a RSC é citada nos RS 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 à sustentabilidade.

Para conhecer e avaliar as medidas que as empresas em estudo compreendem estas dimensões, procedeu-se a análise dos dados empíricos que foram comparados com os padrões teóricos.

Na dimensão econômica, considerando que a empresa é responsável por trazer retorno ao investimento dos proprietários e acionistas; produzir bens e serviços para a sociedade e vendê-los com lucros; gerar empregos e pagar de forma justa aos colaboradores; promover a investigação e o desenvolvimento; lançar produtos e serviços (CARROLL, 1979).

Foi evidenciada a preocupação 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 (IACA, D28/2020). A IACB busca 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 (IACB – D4/2020).

No que diz respeito à dimensão legal, a empresa, para ser socialmente responsável, precisa estar em conformidade com as leis (DAVIS, 1973). Conforme demonstrado nos RS, todas as empresas em estudo demonstram uma preocupação com o cumprimento da lei, ou seja, com relação à dimensão legal, todas as empresas demonstraram uma preocupação pelo cumprimento da lei.

Carroll (1979) cita que a sociedade espera que nos negócios tenha obediência às leis. Mas segundo Jamali (2008), a regulamentação é reativa, e deixa que as empresas sejam proativas. A IACA conta com mais de 30 mil parceiros, sendo eles os responsáveis pelo fornecimento de insumos para a produção. Os trabalhos são avaliados utilizando os critérios de sustentabilidade como direitos humanos, direitos trabalhistas, cumprimento da legislação ambiental e questões éticas (IACA – D10/2020).

A IACB possui estrutura de governança corporativa, onde 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 (IACB – D4/2020).

A IACD possui um controle e gerenciamento dos indicadores de meio ambiente e de saúde e segurança ocupacional, em todas as unidades industriais, por meio de programas corporativos de gerenciamento de aspectos ambientais, para assegurar a eficiência dos processos produtivos, cumprindo a legislação vigente, e evitando os possíveis impactos junto às comunidades locais (IACD – D19/2020).

Para Schwartz e Carroll (2003), a dimensão ética integra a filantropia, sendo possível visualizar nos documentos disponibilizados no site institucional das empresas (IACA, IACB, IACC e IACD), demonstrando uma preocupação em contribuir com o bem-estar da sociedade, e proporcionar melhores condições de vida as pessoas que estão envolvidas. Pode-se perceber que a dimensão ética está presente nos documentos oficiais das empresas, seja por meio dos regimentos interno e por meio de código de ética e de conduta.

Como podemos verificar, todas as empresas em estudo integram as dimensões de RSC nas suas políticas e práticas, que são propostas por Carroll (1979,1991) e por Schwartz e Carroll (2003).

Pode-se perceber por meio da análise documental que as ações de RSC das empresas IACA, IACB, IACC e IACD contemplam as três dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) de maneira simultânea, ficando difícil de enquadrá-las numa dimensão específica, ou seja, não são exclusivas (CLARKSON, 1995), o que denota a verdadeira sustentabilidade (ELKINGTON, 2012), principalmente para distinguir a ética e filantropia, conceitos independentes, devendo ser analisados numa única dimensão, conforme sugerido por Schawartz e Carroll (2003).

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

Os principais programas e projetos de RSC que são realizados pela IACB, os gestores citaram como “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”, e “Doações em geral (carne, álcool em gel), ou seja, doações voltadas para o COVID-19. O Instituto IACB: assistência social, cultural, educação, saúde e segurança alimentar, além das práticas esportivas”. E que os trabalhadores são incentivados a participarem nas ações de RSC por meio de campanhas sociais em ações como doações para entidades filantrópicas, mas cita que a IACB não possui parcerias locais de RSC. Sendo citado também: “campanhas de doações de alimentos e roupas”. E que existe coleta entre os colaboradores de produtos para doações e distribuição e entre órgãos para instituições e comunidade local. Conforme as informações obtidas pelos gestores da IACB, houve divergências sobre a existência de parcerias locais.

Os gestores da IACC citaram como os principais programas e projetos de RSC realizados pela empresa, “Programa Fazer o Bem faz Bem – Alimentando o mundo com solidariedade; Programa Social de doações de Recursos para o enfrentamento da COVID-19 no Brasil; IACC ambiental: empresa do grupo, responsável pelo gerenciamento dos resíduos”, e a “Redução de impacto ambiental, fazer doações a instituições sociais, criar líderes ambientais”. “Saúde e segurança, com acompanhamento diário, semanal e mensal dos principais indicadores de segurança”. “Taxas de frequência e gravidade, projeto de segregação e reciclagem dos resíduos industriais gerados, pela empresa IACC ambiental, que recolhe o material das unidades da IACC e recicla; doações regionais, nos municípios, como na unidade, com doação de carne mensal para creche e asilo”. “Fazer o Bem faz Bem; Jovem Aprendiz; Projeto para inclusão de PCD”. E citam que houve um grande envolvimento com as doações de recursos para o enfrentamento da COVID-19 no Brasil. E que benefícios visam “Contribuir com as comunidades onde atua”. Os benefícios estão relacionados à aproximação com a comunidade e fortalecimento da imagem da empresa” e “Responsabilidade social, visibilidade e compromisso da empresa com a comunidade”. Todos conhecem o código de ética e conduta da IACC, e 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, mas um gestor afirmou que não existe qualquer prática de voluntariado.

O R8 afirmou que acredita que a IACD tem como benefícios com a realização de políticas de RSC com a “fidelidade e a boa imagem da empresa”. Mas cita que não conhece o código de conduta da IACD, e que não tem acesso. Que desconhece as ações de RSC que envolvimento da IACD com a comunidade. E que não conhece nenhuma parceria da IACD com as organizações locais.

Pode-se perceber através das análises nos anos de investigação que as empresas pesquisadas citam a materialidade como alinhamento dos temas materiais com o GRI e os ODS. A IACA cita desde o ano de 2016, o IIRC em seus RS. Outra observação importante é que a IACB e a IACD somente citam nos RS que está alinhada ao GRI e aos ODS, mas não cita quais são eles.

Os dados analisados foram para confirmar se as políticas e programas de RSC estão alinhados com os ODS:

Proposição 2 - As políticas e programas de RSC da indústria alimentícia estão alinhados com os ODS.

Por meio das análises dos documentos e da participação dos gestores, pode-se afirmar que, parcialmente, os programas estão alinhados com os ODS.

As organizações investigadas por atuarem no segmento alimentício, demonstram pelos documentos que estão preocupadas com a RSC e com a sustentabilidade, e com o alinhamento das suas políticas e programas com a RSC, inclusive por meio de respostas dos gestores, afirmam que conhecem as políticas de RSC das Organizações, sendo que somente o participante (IACD – R8) afirmou que desconhece as políticas da empresa.

Quando se aborda a estratégia da RSC, pode se defender que os resultados sociais criam valor par a empresa e podem ser efetivos se tiver foco estratégico.

Pode-se considerar 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 criar vantagens competitivas por meio de sua capacidade (HUSTED; ALLEN, 2001). A integração da RSC nas decisões empresariais é criticada por Mintzberg (1983), pelo motivo da interligação envolvendo consequências econômicas e sociais.

Quadro 47 - Estratégias da IACA, IACB, IACC e IACD

IACA	
Geral	Sustentabilidade
“Alavancas de geração de resultados constituem o modelo de gestão: Organização de Alto desempenho; Crescimento e rentabilidade; Excelência Operacional; Planejamento da oferta e Demanda (<i>push and pull</i>); Disciplina Financeira” (IACA- D4/31).	“Água e mudanças climáticas; bem-estar animal; Cadeia de fornecimento; Comunidade; Desenvolvimento humano e organizacional; Desperdício de alimentos; Gestão, inovação e tecnologia; Nutrição alimentar” (IACA – D4).
IACB	
Geral	Sustentabilidade
“... nossa estratégia de negócios, esses passos consolidam nosso modelo de atuação, com operações independentes e rentáveis, e foram dados sem nos afastar do compromisso com a manutenção de uma sólida estrutura de capital e com o crescimento sustentável” (IACB – D6/8).	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos de alto valor agregado • Geração de Valor Sustentável • Excelência Operacional • Ética e Governança • Solidez Financeira
IACC	
Geral	Sustentabilidade

<p>“... com base em sete pilares: marcas fortes, posição de liderança nos mercados em que está presente, produção em locais com vantagens competitivas, estrutura de distribuição nos maiores mercados consumidores, diversificação por proteína e geografia, excelência operacional e de produtos de valor agregado” (IACC- D4/115).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integridade do Produto • Gestão Ambiental • Responsabilidade Social • Bem-Estar Animal
IACD	
Geral	Sustentabilidade
<p>“A Companhia se fundamenta nos princípios fundamentais da Governança Corporativa: transparência, equidade, prestação de contas (<i>accountability</i>) e responsabilidade corporativa” (IACD – D3/24).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiental <ul style="list-style-type: none"> ✓ Consumo de Água ✓ Consumo de Energia • Produtos – Portfólio • Social <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bem-Estar e Qualidade de Vida • Negócios <ul style="list-style-type: none"> ✓ Eficiência e Gestão, ✓ Ética e <i>Compliance</i>, ✓ Resultados Financeiros.

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Nesta pesquisa, as ações de RSC foram classificadas de acordo com Porter e Kramer (2006), que defendem que as empresas devem escolher as ações que apresentem maiores oportunidades para a sociedade e que são relevantes para o negócio e não se preocupar em escolher as ações que são dignas. Os temas sociais podem ser classificados em três categorias: Questões sociais genéricas, impactos sociais na cadeia de valor e dimensões sociais do contexto competitivo, em que as questões genéricas são importantes para a sociedade, mas não afetam significativamente as operações da empresa, e sua competitividade em longo prazo. Já os impactos sociais na cadeia de valor, dizem respeito a temas sociais que são afetados pelas atividades da empresa e dos negócios. E as dimensões sociais no contexto competitivo são pelos fatores do ambiente externo que afetam a competitividade dos locais onde a empresa opera.

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” (IACA) e que são eles quem decidem a alocação dos recursos de RSC, mas outro “Desconhece como são definidas as estratégias da empresa” (IACD). “Por meio de reuniões da alta administração, e não tem conhecimento sobre a determinação de recursos de RSC” [...] (IACB). “São definidas por meio de Governança Corporativa” (IACC) e a determinação de recursos e por meio diagnósticos, “reuniões com acionistas,

diretores, presidentes” (IACC) 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. Quando questionados se eles participam das reuniões para elaboração das definidas as estratégias de RSC, eles afirmam que desconhecem o assunto.

4.2.4 Materialidade da IACA IACB IACC e IACD com os GRI e ODS

No Quadro 48 apresenta-se a relação entre as ações de RSC com os ODS e o GRI e o alinhamento com as estratégias das empresas IACA, IACB, IACC, IACD e os ODS por meio da materialidade.

Quadro 48 - Materialidade das empresas com os GRI e os ODS

	IACA				IACB				IACC				IACD		
	Projetos	GRI	ODS		Projetos	GRI	ODS		Projetos	GRI	ODS		Projetos	GRI	ODS
Água e mudanças climáticas	Água	303	6; 12;13	Geração de Valor Sustentável	Água		Gestão Ambiental	Água	103	6,8,12	Produto	Saúde e Segurança dos Clientes	416		
		303-1				303			103-1				416-2		
		303-2				303-1			103-2						
		303-3							103-3						
	Emissões	305	6; 12;13		Emissões	305		Efluentes e Resíduos	103	7;11;12;15		Marketing e rotulagem	417		
		305-1				305-1			3,6,12	417-1					
		305-2				305-2				417-2					
		305-3				305-3									
		305-4				305-4									
		305-6				305-5									
		305-7													
	Efluentes	306	3,.6,.12,14		Energia	302		Energia	103	7,8,12,13		Emprego	401		
306-1		302-1		103-1		401-1									
306-3				103-2											
306-5				103-3											
Energia	302	7;8;12;13	Biodiversidade	304	Emissões	103	3,12,13,15								
	302-1			304-2		103-1									
						103-2									
	302-2														

	Trabalho forçado ou análogo ao escravo	409-1			Produto de Alto Valor Agregado	Direito de Povos Indígenas	411-1		Abordagem de Gestão	103-1			Direito de Povos Indígenas e tradicionais		
											103-2				
	Avaliação social de fornecedores	414	12;16		Produto de Alto Valor Agregado	Formas de Gestão	103		Saúde e Segurança do Cliente	416	3,12				
		414-1						103-1							
		414-2			Produto de Alto Valor Agregado	Perfil Organizacional	102-2		Rotulagem de Produtos e Serviços	417-1	3,12		Avaliação em direitos Humanos	412	
						Saúde e Segurança do Cliente	416							416-1	
					Produto de Alto Valor Agregado		416-2		Avaliação dos Fornecedores em práticas trabalhistas	414-2	8				
Comunidade	Comunidades locais	413	11;12		Produto de Alto Valor Agregado	Marketing e Rotulagem	417						Comunidades Locais	413	
		413-1												417-1	
		413-2			Produto de Alto Valor Agregado		417-2								
							417-3								
Desenvolvimento humano e organizacional	Desempenho Econômico	201			Produto de Alto Valor Agregado								Avaliação social de Fornecedores	414	
		201-3													414-1
	Emprego	401	4		Produto de Alto Valor Agregado										
		401-1													

Conforme apresenta no Quadro 48, a relação entre o GRI, ODS, pode-se perceber que os projetos das empresas estão sendo direcionados para as questões sociais e ambientais. Conforme apresentado, os 17 ODS da Agenda 2030, os ODS referenciados pelas empresas foram: IACA (2; 3; 6; 8; 9; 12; 13; 16 e 17), na IACC (2; 3; 6; 7; 8; 12; 13 e 15). Na IACB e IACD, os ODS são citados, mas não são definidos de acordo com as áreas estratégicas das empresas.

O Quadro 49 apresenta a relação entre as ações de RSC com os ODS e o GRI e o alinhamento com as estratégias das empresas IACA, IACB, IACC, IACD.

Quadro 49 – Projetos de RSC com os ODS, GRI e Capitais do IIRC

Empresas	PROJETOS	ODS	Capital do IIRC	Stakeholders envolvidos
IACA Projetos RSC Dimensão Social	Comunidades locais (IACA – D4, p.90); (IACA – D4, p.90); (IACA – D4, p.90).	11;12	Humano Social e de Relacionamento	Comunidade
	Impactos Econômicos (IACA –D4, p.90); (IACA – D4, p. 90).	11;12	Humano Social e de Relacionamento	Comunidade Colaboradores
	Emprego (IACA –D4, p. 70). Nossa Gente (IACA – D4, p. 73); (IACA – D4, p. 73).	4	Humano Social e de Relacionamento	Colaboradores
	Treinamento e Educação (IACA – D4, p. 25 e 75); (IACA – D4, p. 25 e 75); (IACA – D4, p. 25 e 75).	4	Humano Social e de Relacionamento	Colaboradores
	Logística reversa (IACA – D4, p. 67); (IACA – D4, p. 67).	2	Social e de Relacionamento Manufaturado Intelectual	Mídia
	Avaliação de fornecedores (IACA – D4, p. 78); (IACA – D4, p. 78 e 84).	12;16	Humano Social e de Relacionamento	Fornecedores Órgãos públicos
	Não Conformidade Ambiental (IACA – D4, p. 65).	12;16	Humano Social e de Relacionamento	
IACA Projetos de RSC Dimensão Ambiental	Parceria com o <i>WWAgF (World Wide Fund for Nature)</i> e ingressou no <i>CFA (Collaboration for Forests and Agriculture)</i> , com o objetivo de desenvolver uma cadeia de grãos mais sustentável (IACA – D6/2020).	6; 12;13	Natural	Fornecedores
	Água (IACA – D4, p.95); (IACA – D4, p. 98); (IACA – D4, p.98); (IACA – D4, p. 95).	6; 12;13	Natural	Órgãos regulamentais

	Emissões (IACA – D4, p. 97); (IACA – D4, p. 97); (IACA – D4, p. 97); (IACA – D4, p. 97). NBR 10700; NBR 10701. Vazão e Umidade: NBR 11967; NBR 10702. (IACA – D6, p. 134); (IACA – D4, p. 134). Normas de Amostragem: NBR 10700 (IACA – D6, p. 134); (IACA – D6, p. 94); (IACA – D4, p. 93); (IACA – D4, p. 96).			Órgãos regulamentais
	Energia - (IACA – D4/2020); (IACA – D4, p. 98). A intensidade energética (IACA – D4).	7;8;12;13		
	Desperdícios de Alimentos (IACA – D4, p.94); (IACA – D4, p.94).	12	Natural	Clientes
	Logística Reversa dos Resíduos de Saúde Animal (IACA – D4, p. 99).	12	Natural	Fornecedor Cliente
IACA Outros Projetos - RSC	Gestão, Inovação e Tecnologia (IACA – D4, p. 36). ;(IACA – D4, p. 34); (IACA – D4, p. 36); (IACA – D4, p. 36).	8;9;12	Social e de Relacionamento Manufaturado Intelectual	Colaboradores Transportes Fornecedores
	Animais Clientes e Fornecedores (IACA – D4, p. 85); (IACA – D4, p.85); (IACA – D4, p. 85); (IACA – D4, p. 116).	2,8	Relacionamento Manufaturado Intelectual	Fornecedores Clientes
	Saúde e Segurança do Consumidor (IACA – D4, p. 65).	2	Manufaturado	Fornecedores Clientes
IACB Projetos RSC Dimensão Social	Saúde e Segurança no Trabalho - No Brasil, as operações contam com as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPAs). Estabelecidas em 20 unidades - entre fábricas, centros de distribuição e escritório administrativo (IACB – D4, p.59). 3.858 acidentes, que se refletiram em 23.253 dias perdidos. (IACB – D4, p. 59). Monitoramento e mapeamentos com medidas preventivas nos setores. Convenções ou acordos de negociação coletiva podem abordar pontualmente assuntos referentes a saúde e segurança, de forma a garantir o equilíbrio das relações de trabalho (IACB – D4, p. 59).			Colaboradores
	Treinamento e Capacitação - 9,6 horas/ano na América do Norte e 5,0 horas/ano na América do Sul (p.56). Algumas unidades contam com programas de ajuda à transição, como no Uruguai e Argentina, em que são oferecidas gratificações para reconhecer e apoiar as pessoas que se aposentam na Empresa (IACB – D4, p.58). Os funcionários recebem avaliação periódica de desempenho e desenvolvimento profissional (IACB – D4, p.58).			Colaboradores
IACB	Práticas de Compras - Os animais para abate são adquiridos de propriedades rurais localizadas próximas às unidades fabris (IACB – D4, p.37).			Fornecedores

Projetos de RSC Dimensão Ambiental	Energia - Substituição das fontes tradicionais por outras mais sustentáveis. No Uruguai a Companhia possui um parque eólico para próprio consumo (IACB – D4, p.48).			Órgãos regulamentais
	Água - Na América do Sul, as águas de superfície são a principal fonte de uso. Respondem por 62,5% do total, seguidas pelas subterrâneas (36,9%). No ano de 2019, foram reutilizados 423,3 mil m ³ de água nas operações globais da Companhia (IACB – D4, p. 47).			Órgãos governamentais
	Biodiversidade - Impactos diretos: São gerenciados por meio das licenças de operação expedidas por órgãos ambientais. A emissão do documento somente ocorre após a checagem e avaliação do potencial risco pelas operações, aos ecossistemas e comunidades de entorno. Todas as unidades possuem licenças de operação (IACB – D4, p.39). Impactos indiretos: São os provocados ao longo da cadeia de valor, e que são minimizados com práticas de compra responsável, que estabelecem rigorosos critérios a serem observados pelos fornecedores em relação ao cuidado com a biodiversidade. Exemplo: Pecuária Sustentável (IACB – D4, p.39).			Órgãos governamentais
	Emissões - Emissões diretas de GEE no ano de 2019 superaram em 17,4% as verificadas no ano anterior. Essa alteração também elevou a intensidade energética em 13,1%. (IACB – D4, p.41) As emissões globais de Escopo 2, com relação às emissões indiretas foram reduzidas em 0,8%. Observando as operações de forma apartada, verifica-se que, na América do Sul, a queda foi de 28%, refletindo a adoção de medidas de eficiência energética (IACB – D4, p.41). Intensidade das emissões de GEE foi de 0,190 m tCO ₂ eq/mil toneladas produzidas (IACB – D6, p.41). Um dos exemplos das medidas adotadas pela IACB para diminuir a emissão de GEE vem do Brasil, onde mais de 1 mil caminhões deixaram de circular nas estradas do país com produtos da Companhia em 2019 (IACB – D4 p.41).			Órgãos governamentais
	Efluentes e Resíduos - A destinação correta dos materiais, observando requisitos legais e exigências dos órgãos ambientais de cada país (IACB – D4, p.49). Estudos de impacto ambiental nas diversas fases de desenvolvimento e licenciamento de novos projetos, conduta que permite conhecer a biodiversidade do local, minimizando o impacto das operações (p. 49). Rígidos procedimentos para armazenamento, transporte e descarte de produtos considerados perigosos (IACB – D4, p.49).			Órgãos governamentais
	Avaliação Ambiental dos Fornecedores - 100% dos fornecedores de proteína bovina são avaliados e selecionados segundo critérios ambientais, verificação que é feita a cada nova compra de animais (IACB – D4, p.38). 15.488 fornecedores foram avaliados ao longo do ano, no Brasil, em relação a impactos ambientais. Dentro dos critérios do monitoramento realizado, 909 apresentavam impactos ambientais negativos significativos (IACB – D4, p.38).			Fornecedores
	Trabalho Infantil - Os fornecedores prestam informações referentes à jornada de trabalho, remuneração adequada, condições apropriadas de trabalho, não discriminação, seja ela de qualquer natureza, e não utilização de trabalho infantil (IACB – D4, p.37).			Fornecedores Órgãos governamentais

	Trabalho Forçado ou compulsório - Operações e fornecedores com risco significativo de casos de trabalho forçado ou compulsório. Qualquer irregularidade, o fornecimento é bloqueado (IACB – D4, p.37).			Fornecedores Órgãos governamentais
	Direito dos povos indígenas - Em 2019, não foram encontrados casos de violações dos direitos dos povos indígenas (IACB – D4, p.38).			Fornecedores Órgãos governamentais
IACB Outros Projetos - RSC	Saúde e segurança do Cliente - Os laboratórios da IACB são acreditados em ISO 17025 ou estão em processo de acreditação pelo INMETRO (IACB – D4, p.51). Os funcionários alocados nos laboratórios participam de treinamentos constantes sobre procedimentos e técnicas aplicadas na análise, e de testes de proficiência com laboratórios externos (IACB – D4, p.51). As plantas são submetidas a frequentes auditorias, tanto internas, como as realizadas por terceiros (IACB – D4, p.51).			Colaboradores
	Marketing e Rotulagem - A composição dos alimentos, de forma a assegurar a qualidade e a segurança, todos os produtos da IACB atendem às diferentes exigências de rotulagem dos mercados em que estão presentes e para onde são vendidos (IACB – D4, p.55). Em 2019, não foram verificados casos de não conformidade relacionados a informações e rotulagem (IACB – D4, p.55). Em 2019, nenhuma ação de <i>recall</i> foi necessária. Também não foram registradas proibições de exportação relacionadas a questões de segurança alimentar, nem foram verificados, no período, casos de não conformidade relativos à comunicação de marketing (IACB – D4, p. 55).			Colaboradores
	Forma de Gestão - Sistema de Gestão Integrada (IACB – D6, p.50). ISO 14000, ISO 22000, OHSAS 18000 SA 8000 (IACB – D4, p.50).			Colaboradores
	Anticorrupção - 2015 – Criação do Programa de <i>Compliance</i> 2017 – Campanha “Orgulho de Ser Correto. Vale Para a Empresa. Vale Para Vida”. 2017/2018 – Diagnóstico de maturidade do programa, elaborado pela KPMG. 2019 – Implementação das melhorias e publicação de oito políticas e foco em treinamentos (IACB – D4, p.32). No ano de 2019 houve uma extensa agenda ao longo do segundo semestre do ano, voltada a disseminar entre os funcionários as diretrizes éticas e de tolerância zero a qualquer forma de corrupção (IACB – D4, p.31). No Brasil, foram registrados 226 reportes pelo <i>Helpline</i> em 2019, dos quais 95% eram relacionados a temas de Recursos Humanos. Não houve casos de corrupção, de nenhuma natureza, de conhecimentos públicos ou confirmados (IACB – D4, p.33).			Colaboradores
	Concorrência desleal - Não houve registro na Companhia, em 2019, de nenhuma ação judicial, pendente ou finalizada, sobre concorrência desleal, práticas de monopólio e contra a livre concorrência (IACB – D4, p.33).			Concorrência
	Performance Financeira - Valor adicionado total a distribuir (consolidado) somou R\$ 10,2 bilhões, sendo que 42% foram destinados à remuneração de capitais de terceiros, como pagamento de juros ou aluguéis (IACB – D4, p. 66).			Acionistas

IACC Projetos RSC Dimensão Social	Colaboradores - <i>Internship Program</i> (IACC – D4, p.55). <i>Management trainee Program</i> (IACC – D4, p.50). <i>Leadership Warehouse Tomorrow Fund</i> (IACC – D6, p. 252). Programa Talentos Internos (IACC – D4, p.48). Programa Jovens de Valor (IACC – D4, p. 48). Programa IACC Sem Fronteiras (IACC – D4, p.46).	1;4;8;10		Colaboradores
	Comunidades – Programa fazer o Bem (IACC – D6, p.159). Instituto Germinare (IACC – D6, p.161). Campanha Agro Contra o Câncer (IACC – D4, p.159). Instituto Chefs Especiais (IACC – D4, p.159). Torneio Taça das Favelas (IACC – D6, p.159). Ação Social no Vietnã (IACC – D6, p.160). Apoio à regularização dos refugiados (IACC – D4, p.44). Inclusão de Pessoas com deficiências (IACC – D4, p. 45). <i>IACC Canadá Centre</i> (IACC – D4, p. 252).	1;3;4;8;10		Comunidade
IACC Projetos de RSC Dimensão Ambiental	Energia e Emissões - Energia Renovável (IACC – D4, p. 177). Programa Rota Otimizada TRP (IACC – D4, p. 176). Painéis Fotovoltaicos e Gestão de Energia na SWIFT (IACC – D4, p.177). Biolins, Usina Termoelétrica de Fonte Renovável (IACC – D4, p. 177). Aquisição de 65% da Energia Comprada pela IACC no Mercado Livre (IACC – D4, p. 77).	7;11;12;13 ;15		Órgãos regulamentais
	Outros projetos ambientais – Viveiro de Mudanças em Marabá (IACC – D4, p. 160). Reciclagem (IACC – D4, p. 180). Embalagens Sustentável (IACC – D6, p.104). <i>Tropical Forest Alliance</i> (IACC – D4, p. 92). Instituto Recicleiro (IACC – D4, p. 214). Uso de Paletes de papelão (IACC – D4, p. 261). Uso de Filme <i>Shrink</i> reciclável (IACC – D4, p.133).	1;2;3;;8;12 ;13;15		Órgãos regulamentais Comunidade
IACC Outros Projetos - RSC	Bem-Estar animal - Confinamento Certificado (IACC – D4, p.265). Cuidados, metas e treinamentos de bem-estar animal (IACC – D4, p. 106).	12;15		Fornecedores
	Cadeia de Valor – Programa Super Agro (IACC – D6, p.206). Parceira Integrada (IACC – D4, p. 205). Selo da Cadeia de Fornecimento (IACC – D6, p.158). Programa óleo amigo (IACC – D4, p. 174). Crédito de descarbonização CBio (IACC – D4, p.175). Selo combustível Social (p.154) IACC 360º (IACC – D4, p. 158). GTPS GSRB e liga do Araguaia (IACC – D6, p. 152). Monitoramento de fornecedor de gado (IACC – D4, p.88). InPacto (IACC – D4, p.92).	2;3;6;8;11; 12;13;15		Fornecedores
	Inovação e Qualidade - <i>Kind Leather</i> Certificações LWC e CSCB (IACC – D4, p. 142). Certificações Whow de inovação (IACC – D4, p.193). Linha Incrível (IACC – D4, p.78).	2;3;6;7;8;1 1;12;13;15		Fornecedores Clientes
	Compliance - Linha Ética IACC (IACC –D6, p.40). Instituto Ethos (IACC – D4, p.41). Treinamentos de <i>Compliance</i> (IACC – D4, p.37).	8		Colaboradores Clientes e fornecedores Investidores Mídia
IACD Projetos RSC	Emprego - Os colaboradores do Brasil recebem uma remuneração mensal fixa, reajustada anualmente de acordo com os percentuais estabelecidos em acordos coletivos de trabalho (IACD – D3, p. 76).			Colaboradores

Dimensão Social	Saúde e Segurança no trabalho - No Brasil, os comitês de saúde e Segurança são representadas pelas Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA) e pelos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) (IACD – D3, p. 96). No Brasil, 25 em número de enfermidades, com 710 dias perdidos (IACD – D3, p. 77). No Brasil, taxa de frequência de 1,54 com taxa de gravidade de 45,60 (IACD – D3, p. 77). Em Palmeiras, Goiás, apenas 5% abordam SS (IACD – D3, p. 97).			Colaboradores
	Treinamento e Educação - 2018 um total de 1.875 treinamentos, em mais de 9.044 horas de treinamentos sobre saúde e segurança, meio ambiente, qualidade e responsabilidade social.			Colaboradores
	Não discriminação - Em 2018, com a revisão do Código de Ética – Guia de Conduta, foram realizados treinamentos sobre o documento com todos os colaboradores (IACD – D3, p. 30).			Colaboradores
	Trabalho Infantil - Todos os seus contratos trazem cláusulas reforçando o compromisso com a erradicação do trabalho escravo e do trabalho infantil (IACD – D3, p. 30).			Órgãos regulamentais
	Trabalho escravo - A Companhia verifica o cadastro do Ministério do Trabalho e Emprego de empregadores que tenham imposto condições análogas à escravidão, encerrando o relacionamento com qualquer parceiro ou fornecedor assim identificado (IACD – D3, p. 30-38-39).			Órgãos regulamentais
	Direitos dos povos indígenas - A Companhia encaminha regularmente ofícios às regionais da Fundação Nacional do Índio (FUNAI) a fim de evidenciar novos registros de invasão a essas terras (IACD – D3, p. 30).			Órgãos regulamentais
	Avaliação em Direitos humanos - Em 2018 a Companhia realizou treinamentos relacionados a direitos humanos, que abrangeram 2.615 colaboradores, o equivalente a 36% de seu quadro funcional.			Colaboradores
	Comunidades locais - Portas Abertas convidou as comunidades do entorno da Companhia a conhecerem suas instalações, produtos fabricados e alguns processos de cada área. “Valorizando pessoas, construímos nossa evolução”. O evento contou com a participação de 16.648 pessoas. Campanha Natal Solidário - Foram organizadas partidas de futebol beneficentes, arrecadações de alimentos e presentes para crianças, adolescentes e idosos de instituições locais, e um dia de atividades especiais, em uma casa de repouso (corte de cabelo, manicure, maquiagem, jogos de dominó entre outras) (IACD – D3, p. 78-79).			Comunidade Colaboradores
	Avaliação social de fornecedores - A Companhia conta com o Programa de Cálculo do Desflorestamento da Amazônia (PRODES), do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) (IACD – D3, p. 38-39).			Fornecedores Órgãos governamentais

IACD Projetos de RSC Dimensão Ambiental	Consumo de Água - A maioria das unidades da Companhia é abastecida por águas superficiais que, antes do uso industrial, passam por estações de tratamento (IACD – D5, p. 86). O consumo hídrico é monitorado e gerenciado diariamente pelos supervisores de meio ambiente, através de medições em hidrômetros calibrados (IACD – D5, p.86). Em 2018, a Companhia estabeleceu uma meta de redução de 5% em relação ao ano anterior (IACD – D3, p.86).			Órgãos governamentais
	Energia - Em 2018, o consumo de energia elétrica nas operações da IACD Foods perfaz 591.421,64 GJ. Para as unidades da Athena Foods o consumo foi de 365.477,54 GJ (IACD – D3, p.92-93). Informações não informadas (IACD – D5/92-93). Informações não informadas (IACD – D3, p.92-93)			Órgãos governamentais
	Emissões - Nas operações do Brasil emitiu 290.919,455 CO ² eq (Escopo 1) (IACD – D3, p. 90-91). 13.246,094 CO ² eq (Escopo 2) (IACD – D3, p. 90-91). Não aplicável – Escopo3 (IACD – D3, p. 90-91).			Órgãos governamentais
	Efluentes e Resíduos - Descarte total de água, discriminação por qualidade e destinação (IACD – D3, p. 90-91). Peso total de resíduos por tipo e método de disposição (p. 88-89). Transporte de resíduos perigosos (IACD – D3, p. 88-89).			Órgãos governamentais
	Avaliação ambiental de Fornecedores - Em 2018, foram 2.001 novos cadastros na cadeia de suprimentos da Companhia (IACD – D3, p. 38-39). A Companhia participou do Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS), a primeira mesa-redonda de carne sustentável no mundo (IACD – D3, p. 38-39).			Fornecedores
IACD Outros Projetos - RSC	Saúde e Segurança dos Clientes - Casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos (IACD – D3, p.141).			Clientes
	Marketing e rotulagem – “Requisitos da Organização referentes a informações e rotulagem de produtos e serviços Casos de não conformidade relacionados à informação e rotulagem de produtos e serviços” (IACD – D3, p.141).			Clientes
	Desempenho econômico - Demonstrações do valor adicionado para os exercícios (IACD – D5, p. 90-91). O aumento do custo operacional em decorrência de escassez de água e da redução da oferta de gado. (IACD – D3, 90-91).			Acionista
	Anticorrupção - A Companhia não realizou avaliações de riscos relacionados à corrupção em suas operações, no entanto mantém mecanismos de prevenção e controles internos formalizados em seu Código de Ética - Guia de Conduta (IACD – D3, p. 30). Em 2018, com a revisão do Código de Ética – Guia de Conduta, foram realizados treinamentos sobre o documento com todos os colaboradores (IACD – D3, p. 60). Companhia considera a não divulgação de informações relacionadas à corrupção e discriminação de grande importância para manter a credibilidade do canal.			Colaboradores

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos documentos da IACA, IACB, IACC e IACD (2020).

Conforme demonstrado no Quadro 49 por meio da análise documental das empresas em estudo, pode-se verificar que as empresas citam em seus documentos de RS que existe uma relação entre os seus projetos ambiental, social e outros que estão relacionados à RSC com o ODS de forma parcial e com os *stakeholders*. A IACA ainda cita que existe uma relação com o IIRC, mas duas das quatro empresas em estudo e a IACC fazem a relação do GRI com as estratégias e os ODS também. Mas a IACB e a IACD citam em seus RS que existe uma relação com os ODS, mas não citam de forma definida, quais são objetivos estratégicos para as empresas.

Na análise das respostas dos gestores, pode-se perceber que quando questionados se existe uma relação entre a RSC e os ODS, e como ela relaciona com os seus programas, o Gestor da IACA “R1” cita que sim, e que estão inseridos nos princípios que norteiam a interação. Os gestores da IACB “R2 e 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 revesses em sua imagem, item importante para quem tem ações no mercado”, E, com relação aos gestores da IACC, o R4 afirma “não tenho conhecimento, pois não são divulgados”, assim como o R5 “não sei comentar”, e o R6 e R7 comentaram que sim, por meio de indicadores que auxiliam na visualização e evolução da RSC, e que a RS e a sustentabilidade, por meio de programas sociais e de controle rigoroso de meio ambiente e gestão. O R8 afirma que não sabe o que são os ODS e desconhece como a empresa relaciona os programas de RSC com os ODS.

Diante da análise entre a análise documental e a percepção dos gestores, pode-se constatar que os documentos estão afirmando que a empresa possui parcialmente uma relação entre a RSC e o ODS, mas conforme relatado pelos gestores, essas ações e disseminação ainda precisam melhorar, pois muitos desconhecem a temática. Diante da situação apresentada e perante a proposição 3 - a RSC da indústria alimentícia é estratégica a partir dos ODS na percepção dos gestores.

Como pode-se verificar após as análises que estas relações não acontecem na RSC da Indústria alimentícia de forma estratégica a partir dos ODS na percepção dos gestores, ou seja, os gestores não compreendem a relação dos *stakeholders* aos ODS, sendo assim **não se confirmando Proposição 3**. No entanto, os dados

permitem criar e confirmar uma nova proposição. Podemos, assim, identificar nova proposição: A RSC da indústria alimentícia é estratégica a partir dos ODS na percepção da comunidade.

5 CONCLUSÃO

As organizações possuem complexos desafios com relação à RSC, fazendo com que busquem uma interação entre as demandas dos *stakeholders* e um olhar sobre as práticas e ações para um DS, à luz dos ODS propostos pela ONU (2015). Partindo desse conhecimento em relação à responsabilidade das empresas e ao compromisso para com a sustentabilidade do planeta, alinham-se para atingir as metas da Agenda 2030.

Inicialmente foi realizada uma revisão na literatura sobre os temas relacionados a RSC para que se pudesse construir um cabedal teórico que desse suporte à pesquisa qualitativa que envolveu o estudo em quatro (04) indústrias do segmento alimentício de carnes e derivados, que estão situadas no Estado de Goiás e listadas na B3 como Novo Mercado.

Com relação à literatura, pode-se constatar a existência de diversas visões sobre a importância da Teoria dos *Stakeholders* e da RSC, a favor de uma forma de desenvolvimento que seja mais sustentável, bem como os recém-estabelecidos 17 ODS propostos pela ONU em 2015, o que evidenciou o ineditismo desta tese.

A teoria que aborda os *stakeholders* e a RSC é abrangente e inscrita em diferentes perspectivas e multidisciplinaridade sobre o tema. Nesse sentido, esta pesquisa contribui para que gestores possam conhecer realidades e refletir sobre tantos programas, projetos e ações são relatados e mencionados em documentos, mas que estes possam refletir, de fato, as ações cotidianas das empresas e o respeito não só à legislação, como a todos os *stakeholders* envolvidos.

O ineditismo da pesquisa buscou analisar a importância dos ODS e dos *stakeholders* da Indústria Alimentícia de Carnes e Derivados, visando estudar a relação dos documentos publicados por meio dos RS e das políticas divulgadas com a realidade vivenciada pelos gestores das organizações que estão no Novo Mercado da B3.

Com relação à Teoria dos *Stakeholders* e a relação das organizações com a RSC, o assunto vem sendo estudado na academia há décadas, apresentando vários muitos avanços e alguns retrocessos, conforme mostrou a revisão da literatura.

Os *stakeholders* das empresas investigadas foram referenciados considerando os primários (CLARKSON, 1995, PARMAR *et. al.*, 2010), quais sejam: colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade e acionistas.

Conforme visto na literatura estudada, a temática sobre RSC é complexa em representações distintas quando orientada para os *stakeholders* (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2010), e, principalmente, quando as organizações são pressionadas para serem socialmente responsáveis (BOESSO; KUMAR; MICHELON, 2013; GARRIGA; MELÉ, 2004), sendo abordado quanto aos programas e políticas sociais que são os mais visíveis da RSC (WOOD, 2010).

Na classificação dos *stakeholders* por parte dos participantes da pesquisa e de acordo com as afirmações de Mitchell, Agle e Wood (1997), com os atributos: poder, legitimidade e urgência, houve uma certa dificuldade de entendimento pela complexidade das relações que são estabelecidas entre eles, pois podem assumir diferentes responsabilidades dentro da mesma organização, mas foi possível identificar que são mais salientes os colaboradores, acionistas, clientes, comunidade e os órgãos reguladores.

Pode-se dizer que quando se associa os *stakeholders* com a RSC à luz dos ODS, ligados a Carrol (1991), percebe-se que eles influenciam nas políticas de RSC e são citados como os que têm poder, urgência e legitimidade, e que eles exercem a influência de propor a operacionalização de ações de RSC, conforme afirmação da Proposição 1. No entanto, os colaboradores conseguem influenciar nas políticas e programas de RSC que estão alinhados com os ODS (Proposição 2). Quando foi analisada a RSC estratégica a partir dos ODS na percepção dos gestores, observou-se que o próprio modelo de relatório GRI informa a relação entre os indicadores com os ODS, facilitando esse trabalho para as empresas.

A abordagem investigada partiu do ponto de vista teórico e buscou comprovações na pesquisa empírica, trazendo uma contribuição para o fortalecimento da Teoria sobre a importância dos *stakeholders* sobre as ações de RSC, sendo confirmada em partes pelas indústrias alimentícias participantes da pesquisa, levando ao entendimento de que os *stakeholders* que afetam fortemente a RSC são os

relacionados a governo, clientes, colaboradores, fornecedores, comunidades e acionistas.

Como principais contribuições da pesquisa, a investigação procurou responder os *gaps* identificados na literatura sobre as relações que se estabelecem entre as empresas a importância dos *stakeholders* e as relações das ações de RSC com os ODS e, mais especificamente, nas indústrias de alimentos, sendo reforçada pelo papel dos *stakeholders* mais salientes na RSC.

O estudo empírico traz o conhecimento científico, para demonstrar alguns pontos importantes:

- Os *stakeholders* que possuem maior relevância na RSC após os ODS continuam sendo os primários;
- Os *stakeholders* secundários são pouco considerados e possuem pouca atuação nas ações de RSC também após os ODS, ou seja, com pouca possibilidade de envolvimento;
- A maioria das ações de RSC das indústrias alimentícias estudadas é estratégica, principalmente pela inserção nos Relatórios de Sustentabilidade.

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 para os quatro casos deste estudo, concluindo que:

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.

Os acionistas possuem influência na RSC estratégica, onde é delegada a execução aos seus colaboradores internos, com a criação de valor para a organização, e não intervindo nas ações de RSC, pois foram pouco citados.

As comunidades são atendidas pelos institutos dessas mesmas empresas, que são diretamente criados para atender as necessidades de ações de RSC e atenderem ao desenvolvimento de programas específicos. Somente a IACD não possui instituto direcionado para atender às necessidades das comunidades.

O regulador influencia a RSC através da legislação, fiscalização e punição, independente das suas ações de RSC serem estratégicas, ou não.

Os clientes são citados em vários momentos, pois através da RSC possuem indiretamente um canal de alerta às constantes necessidades de melhorias e inovações dos produtos e serviços, sendo citados nos RS que existem canais de comunicação entre os *stakeholders*.

O meio ambiente é citado nos RS por meio de seus programas e ações, de acordo com a legislação ambiental vigente e de acordo normas internas das empresas, sendo uma das áreas mais referenciadas e citadas, embora sempre a partir da legislação que obriga a esse atendimento.

A coleta de dados primários e secundários foi realizada entre os meses de maio a agosto de 2020, e no território brasileiro situado no Estado de Goiás. A coleta de dados foi delimitada há esse tempo, mas a documentação de suporte (dados secundários) inclui os Relatórios de Sustentabilidade, Código de Ética, Código de Conduta dos últimos cinco anos. A escolha foi interessante uma vez que as empresas possuem um elevado número de publicações de RSC.

Foi possível obter-se, por meio de análise documental de 86 documentos pesquisados: RS; Código de Ética, Código de Fornecedores; Manual de Transparência; Manual Anticorrupção; Políticas internas; Diretrizes de Sustentabilidade; Regimentos internos; Estatutos, que as empresas divulgam em seus RS suas ações e programas, e na percepção dos gestores.

Pode-se concluir após a análise e discussão dos resultados que conforme dados obtidos nos RS das empresas IACA, IACB, IACC e IACD durante os anos de 2016 a 2020, que as organizações relatam suas ações e projetos de RSC e divulgam em seus RS que existe uma relação por meio da materialidade com o GRI e os ODS, mas as empresas IACB e a IACD citam que existem uma relação com os ODS, e não citam quais são os ODS e como eles estão inseridos em suas estratégias de ações, conforme demonstram os dados obtidos nos RS de 2016 a 2020. Outro ponto relevante é que a IACA, desde o ano de 2016, estabelece na sua matriz da materialidade o cruzamento entre suas ações de RSC com o GRI, os ODS e o IIRC de Capitais, demonstrando a relação que existe em sua matriz estratégica.

Foi positivamente surpreendente a constatação de que os ODS estão sendo considerados parcialmente pelas empresas estudadas, pois o impacto das suas decisões estratégicas pode ter respostas a inúmeros impactos positivos sociais e ambientais. A união entre as empresas e seus *stakeholders* pode fazer a diferença e assumir um papel mais ativo e abrangente, com o que ainda falta para uma sociedade mais justa.

Com exceção da empresa IACC, com quatro participantes, as demais parecem ter medo da exposição, mesmo tendo recebido os questionários antecipadamente e por escrito, parece não estarem confortáveis para responder sobre a relação com seus *stakeholders*.

Como limitação da pesquisa, sobretudo ter ocorrido em época de pandemia mundial, quarentena e, sobretudo, em momento em que as indústrias da região apresentaram altos índices de contaminados e, por essa razão, dificultou a coleta de dados. A investigação ficou relativamente limitada na coleta de respostas dos sujeitos da pesquisa, pode-se supor que as demais empresas do setor ocorram, mas pelo fato de a amostra ser constituída por um número reduzido de casos, não são permitidas generalizações. As indústrias estudadas foram selecionadas pelo recorte por estarem na B3 no Novo Mercado, e serem situadas no Estado de Goiás e pertencerem ao setor alimentício no segmento de carnes.

Outra limitação foi pelo fato de não ter conseguido a participação de algum gestor da IACD, mesmo após muita persistência, várias ligações, envio de e-mails sem retorno, às vezes com promessa de que iriam responder, e em outros momentos que estava sem tempo. Mas vale ressaltar que teve somente a participação de um Gestor Administrativo de uma Agropecuária que é fornecedora de gado (matéria-prima) para a IACD.

A pesquisa abordou os quatro temas – *Stakeholders*, RSC, RSC Estratégica e os ODS, trazendo a sua contribuição científica, mas é um ponto de partida para futuras investigações em outros estudos de relevância que poderão ser desenvolvidos.

Recomenda-se para a academia que seja realizada uma pesquisa explicativa sobre o porquê de a RSC não estar atingindo as metas dos ODS. Além disso, pode-se tentar desenvolver um novo instrumento de pesquisa junto aos *stakeholders*, numa

pesquisa qualitativa com mais casos para tentar buscar sua relação com as práticas de RSC.

Pode-se, por meio dos resultados obtidos, verificar a necessidade de uma nova pesquisa, como por exemplo, uma nova tentativa de se obter entrevista com aprofundamento nas questões de ações e práticas associadas com os ODS, e como as que foram identificadas estão incorporadas na empresa e/ou sociedade, pois não foi possível realizar as entrevistas com profundidade pelo momento da pandemia do Vírus COVID-19.

Sugere-se também a elaboração de pesquisas com a mesma temática, fazendo uma comparação entre empresas que estão na mesma condição do recorte delimitado, entretanto, em outros Estados do País.

Como principal crítica às empresas participantes desta pesquisa pode-se mencionar o fato de não apresentarem em seus Relatórios de Sustentabilidade, ou seja, como que ocorrem as reuniões com seus *stakeholders*, para ouvi-los ou até mesmo como atendê-los em suas demandas com relação a RSC, pois até mesmo os gestores participantes da investigação não conseguiram citar os principais *stakeholders* da organização, demonstrando que não possui familiaridade com a temática.

REFERÊNCIAS

ADAMS, Carol A. **Understanding integrated reporting**: the concise guide to integrated thinking and the future of corporate reporting. Oxford: By Do Sustainability, 2013.

AGUINIS, H.; GLAVAS, A. What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. **Journal of Management**, published online, p. 1-37, mar. 2012.

AKREMI, Assâad EL 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.

ALMEIDA, Rodrigo Gaspar de; NEUMAN, Marguit; SANCHES, Simone Leticia Raimundini. 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.

ASHLEY, Patrícia. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASHLEY, Patrícia. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2º ed. 2005.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BIGGS, Eloise M.; BRUCE, Eleanor; BORUFF, Bryan; et al. Sustainable development and the water-energy-food nexus: A perspective on livelihoods. **Environmental Science & Policy**. V. 54, n. p. 389- 397. 03 Aug. 2015.

BOAVENTURA, João Maurício Gama et al. Critérios para Identificação da Saliência de *Stakeholders* através da Análise de Conteúdo. **Future Studies Research Journal**. São Paulo, V.9, N.2, P. 03 – 28, mai / ago. 2017.

BOESSO, G.; KUMAR, K.; MICHELON, G. Descriptive, instrumental and strategic approaches to corporate social responsibility. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 26, n.3, p. 399-422. 22 de nov. 2013.

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

BONNAFOUS-BOUCHER, M.; RENDTORFF, J. D. **Stakeholder theory**: A model for strategic management. Springer International Publishing, 2016.

BRANCO, Manuel Castelo; RODRIGUES, Lucia Lima. Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. **Journal of Business Ethics**, v. 69, p. 111-132, 2006.

BRIDOUX, Flore; STOELHORST, J. W. Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. **Strategic Management Journal**, v. 35, n.1, p. 107–125. DOI: 10.1002/smj.2089, 2014.

BRUCH, Heike; WALTER, Frank. The keys to rethinking corporate philanthropy. MIT **Sloan Management Review**, v.47, n1, p. 48-55, 2005.

BUNDY, Jonathan; SHROPSHIRE, Christine; BUCHHOLTZ, Ann K. 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.

BUSCO, Cristiano; FRIGO, Mark. L; RICCABONI, Ângelo; QUATTRONE, Paolo. Redefining corporate accountability through integrated reporting. **Strat Finance**, v. 8, n. Aug, p. 33-41, 2013.

BUYSSE, Kristel; VERBEKE, Alain. Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. **Strategic Management Journal**, 24(5), 453-470. DOI: 10.1002/smj.299, 2003.

CALADO, S. dos S; FERREIRA, S. C. dos R. **Análise de documentos: método de recolha e análise de dados**. 2004. Disponível em: <http://educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/analisedocumentos.pdf>. Acesso em: 20 de jun. 2019.

CARROLL, Archie. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v.4, n.4, p. 497-505, oct.1979.

CARROLL, Archie. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational *stakeholders*. **Business Horizons**, v. 34, p. 39-48, Aug. 1991.

CARROLL, Archie. The four faces of corporate citizenship. **Business and Society Review**, v.100, n.1, p. 1-7, jan.1998.

CARROLL, Archie. Corporate social responsibility – Evolution of a definitional construct. **Business and Society**, v.38, n.3, p. 268-295, Sept.1999.

CARROLL, Archie. Corporate social responsibility: the centerpiece of competing and complementary frameworks. **Organizational Dynamics**, v. 44, p. 87- 96, Feb. 2015.

CARROLL, Archie; BUCHHOLTZ, Ann. **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**. Cengage Learning, Stamford. 2003.

CARROLL, Archie; SHABANA, Kareem. The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. **International Journal of**

Management Reviews, v.12 n.1, p. 85-105, Jan. 2010.

CARVALHO, Nelson; KASSAI, José Roberto. Relato Integrado: a nova Revolução Contábil. **Revista FIPECAFI**, v. 1, ago. 2014.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CLARKSON, Max. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **The Academy of Management Review**. v.20, n. 1, p. 92-117, jan. 1995.

COMISSÃO DOS VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Instrução Normativa CVM nº 480 de 09 de dezembro de 2009 (texto consolidado)**. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst048>. Acesso em: 01 dez. 2019.
COMISSÃO MUNDIAL PARA O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CORREIA, Dalila Alves et al. Inovação, sustentabilidade e responsabilidade social: análise: da experiência de uma IACDe equipamento pesados. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 4, n. 3, p. 90-105, nov. 2010.

COSTA, Eduardo Homem. **Fundamentos de Responsabilidade Social Empresarial**. Rio de Janeiro: Homem da Costa, 2007.

DAVIS, Keith. The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. **Academy of Management Journal**, v.16, p. 312-322, jun.1973.

DEEGAN, Craig. Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 15, n. 3, p. 282-311, 2002.

DEEGAN, Craig. Twenty five years of social and environmental accounting research within critical perspectives of Accounting: hits, misses and ways forward. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 43, p. 65–87, 2017.

DOBELE, Angela R. et al. 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, Thomas; PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v.20, n.1, p. 65-91, Jan.1995.

ELKINGTON, John. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2012.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct.1989.

EISENHART, Katleen M; GRAEBNER, Melissa. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, Feb. 2007.

ESTIGARA, Adriana et al. **Responsabilidade social e incentivos fiscais**. São Paulo: Atlas, 2009.

EVAN, William M.; FREEMAN, R. Edward. **A stakeholder theory of the modern corporation**: Kantian capitalism. Em Beauchamp, T. e Bowie, N. (Editores), *Ethical Theory and Business* (75-93). Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1988.

FASSIN, Yves. A dynamic perspective in Freeman's stakeholder model. **Journal of Business Ethics**, v. 96, p. 39-49, Nov. 2010.

FASSIN, Yves; ROSSEM, Annick. Van. Corporate governance in the debate on CSR and ethics: sensemaking of social issues in management by authorities and CEOs. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 5, p. 573-593, Sept. 2009.

FRAGA, Maria Cristina dos Santos Esteves. **O Alinhamento das Ações de Responsabilidade Social Corporativa com a Teoria**: O Estudo de uma Instituição Financeira no Brasil. Dissertação de Mestrado da Escola de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

FRIEDMAN, Milton. **The social responsibility of business is to increase its profits**. The New York Times Magazine, p.122-126, Sept. 1970.

FREEMAN, R. Edward; REED, David. *Stockholders and Stakeholders: A new perspective on corporate governance*. **California Management Review**. v. XXV, n.3: 88-106, Apr. 1983.

FREEMAN, R, Edward. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. Edward; GILBERT, Daniel. **Corporate strategy and the search for ethics**. Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall Inc, Mai 1988.

Freeman, R. Edward. The Politics of stakeholder theory: Some future directions. **Business Ethics Quarterly**. V.4, n. 4, p. 409–421. Oct. 1994.

FREEMAN, R, Edward. Divergent stakeholder theory. **Academy of Management Review**, v.24, n.2, p.233– 236, Apr.1999.

FREEMAN, R. Edward. The stakeholder approach revisited. **Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik**. V. 5, n.3, 228-254. Jan. 2004.

FREEMAN, R. Edward; HARRISON, Jeffrey; WICKS, Andrew. **Managing for stakeholders: business in the 21st century**. New Haven, CT: Yale University Press. 2007.

FREEMAN, R, Edward. **The stakeholder approach revisited**. 2004. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.6445&rep=reR1&type=pdf>. Acesso em: 16 de abr. 2020.

FREEMAN, Edward et al. **Stakeholder theory: the state of the art**. New York: Cambridge Press, 2010.

GARRIGA, Elisabet; MELÉ, Domènec. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. **Journal of Business Ethics**, v. 53, n. 1-2, p. 51-71, Aug. 2004.

GARRIGA, Elisabet. Beyond stakeholder utility function: Stakeholder capability in the value creation process. **Journal of Business Ethics**. 2014.

GE, J.; ZHAO, W. Institutional Linkagens With the state and organizational Practices in Corporate Social Responsibility: Evidence from China. **Management and Organization Review**, v. 13, n. 13, p. 539-573, Aug. 2017.

GRAY, Rob; KOUHY Reza; LAVERS Simon. Corporate social and environmental reporting. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 8, n. 2, p. 47-77, Nov. 1995.

GRAY, Rob Thirty years of social accounting, reporting, and auditing: What (if anything) have we learnt? **Business Ethics: A European Review**, v. 10, n. 1, p. 9-15, Jan. 2001.

GODFREY, Paul C. The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. **Academy of Management Review**, v.30 n.4, p. 777-798, oct. 2005.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Teoria Geral da Administração: dos clássicos à Pós-modernidade**. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI. **Reporting G3 Guidelines**. Disponível em <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines/>. Acesso em 09 Jun. 2019.

HARRISON, Jeffrey; BOSSE, Douglas; PHILLIP, Robert A. Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions and Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**. V.31, n.1, p.58-74. Nov. 2010.

HARRISON, Jeffrey; FREEMAN, Edward. ABREU, Mônica Cavalcanti de. Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: applying the theory to multiple contexts. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. V.17, n. 55, p.858-869. Set. 2015.

HART, S. L; DOWELL, G. A. Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. **Journal of Management**, v. 37, n.5, p. 1464-1479, 2011.

HULT, G. Thomas et al. Stakeholder marketing a definition and conceptual framework. **Academy of Marketing Science Review**. v. 1, p. 44-65, Mar. 2011.

HUSTED, Brian W.; ALLEN, David Bruce. 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 v. 61, Aug. 2001.

HUSTED, Brian W. Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize? **Long Range Planning**, v. 36, n. 5, p. 481-498, oct. 2003.

HUSTED, Brian W. e SALAZAR, Jose de Jesus. Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. **Journal of Management Studies**, v. 43, n.1, p. 75-91, Jan, 2006.

HUSTED, Brian W.; ALLEN, David Bruce; KOCK, Ned. Value creation through social strategy. **Business and Society**, v. 54, n. 2, p. 147-186, Mar. 2015.

IMB – INSTITUTO MAURO BORGES DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Goiás**. Disponível: http://imb.go.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=145. Acesso em: 07 de abr. 2020.

INGLEY, C.B.; VAN DER WALT, N T. Corporate Governance, institucional investors and conflicts of interest. **Corporate Governance: internacional review**, v. 12, n. 4, p. 534-551, Oct 2004.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL – IIRC. Disponível em <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>. Acesso em: 31 de jan. 2019.

JAMALI, Dima. A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. **Journal of Business Ethics**, v. 82 n.1, p. 213-231, Feb. 2008.

JAWAHAR, I. M.; MCLAUGHLIN, Gary. L. Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. **The Academy of Management Review**, v. 26, n.3, p. 397-414, jul. 2001.

KREITLON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, **Anais do 28º ENANPAD**. Curitiba: PR, p. 1-13, 2004.

KOCHAN, Thomas; RUBINSTEIN, Saul. Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. **Organization Science**. V. 11, n. 4, p. 367-386, Aug. 2000.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos da metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 15 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

LANTOS, Geoffrey P. The boundaries of strategic corporate social responsibility. **Journal of Consumer Marketing**. V. 18, n.7, p.595-630. 01 Dec, 2001.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Tradução de Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

LE BLANC, David. Towards Integration at Last? The Sustainable Development Goals as a Network of Targets. Sustainable Development. **Resert article**. V. 23, n. 3. 10 April. 2015.

LIAO, Lin; LUO, Le; TANG, Qingliang. Gender diversity, board independence, environmental committee and greenhouse gas disclosure. **British Accounting Review**. V. 47, n. 4, p. 409-424. Dec. 2015.

LOPES, Marta Maria Cordeiro. **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: 01 de mai. 2018.

LOZANO, Rodrigo; CEULEMANS, Kim; ALONSO-ALMEIDA, Mar; et al. A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: results from a worldwide survey. **Journal of Cleaner Production**. V.108 n. Part A. p. 1-18, 2015.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marly E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LUOMA, Patrice; GOODSTEIN, Jerry. *Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure*. **Academy of Management Journal**. v. 42, n.5, Oct. 1999.

MAIGNAN, Isabelle. FERRELL, O. C.; HULT, G. Tomas. Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits, **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 455-469, Oct. 1999.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAON, François; LINDGREEN, Adam; SWAEN, Valérie. 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. 15 Jan. 2010.

MATTEN, Dirk; CRANE, Andrew. Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. **The Academy of Management Review**. v. 30, n.1, p. 166-179, Jan. 2005.

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

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. Ciência, Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social. In: Maria Cecilia de Souza (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINOJA, Mario. Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity. **Journal of Business Ethics**, v.109, n.1, p. 67-82, Aug. 2012.

MINTZBERG, Henry. The case for corporate social responsibility. **Journal of Business Strategy**. V. 4, n.2, p. 3-15. 01 Apr. 1983.

MITCHELL, Ronald. K.; AGLE, Bradley. R.; WOOD, Donna. 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, oct. 1997.

NEELY, Andy. The Evolution of Performance Measurement Research – Developments In The Last Decade And A Research Agenda For The Next. **International Journal of Operations & Production Management**. V. 25, n. 12, p. 1264-1277. 01 de Dec. 2005.

NEVILLE, Benjamin A.; BELL, Simon J.; WHITWELI, Gregory J. Stakeholder salience revisited: Refining, redefining, and refueling an underdeveloped conceptual tool. **Journal of Business Ethics**, v.102, n.3, p.357-378, feb. 2011.

OATES, Grainne. Exploring the links between stakeholder type, and strategic response to stakeholder and institutional demand in the public sector context. **International Journal of Business and Management**, v.8, n.21, p. 50-62, sept. 2013.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 5. ed. Ver. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

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.

ONUBR. Objetivos do desenvolvimento Sustentável. Disponível em <https://brasil.un.org/>. Acesso em: 10 de jan. 2020.

ORTS, Eric. W.; STRUDLER, Alan. Putting a stake in stakeholder theory. **Journal of Business Ethics**, v. 88, p. 605-615, jan. 2009.

PÁDUA, Elisabete Matalho M. de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 2. ed. São Paulo: Papyrus, 1997.

PARENT, Milena; DEEPHOUSE, David L. A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. **Journal of Business Ethics**, v.75, n.1, p.1-23, aug. 2007.

PARMAR, Bidhan, FREEMAN, R. Eduard, HARRISON, Jeffrey, Wicks, Andrew, PURNELLI, Lauren; COLLE, Simone de. **Stakeholder theory: The state of the art**. Nova York: Cambridge University Press. 2010a.

PEREIRA Raquel da Silva. **Desenvolvimento sustentável como responsabilidade social das empresas: um enfoque ambiental**. São Paulo: Lorosae, 2002.

PEREIRA, Raquel da Silva; FARIA, Ana Cristina de; SOUZA, Maria Tereza Saraiva de. Análise dos Indicadores de Sustentabilidade no Segmento Químico e Petroquímico. **Anais... XXXIII ENCONTRO DA ANPAD**. São Paulo (2009). Disponível em http://anpad.org.br/diversos/down_zips/45/ESO1064.pdf. Acesso em janeiro de 2020.

PEREIRA, Raquel da Silva (Org). **Gestão para o Desenvolvimento Sustentável: Desafios e Preposições para Sustentabilidade Socioambiental**. São Paulo: Editora Globus, 2013.

PHILLIPS, Robert. Stakeholder legitimacy. **Business Ethics Quarterly**. V.13, n.1, p. 25-41. Jan. 2003.

PHILLIPS, Robert; FREEMAN, Edward R; WICKS, Andrey. What stakeholder theory is not. **Business Ethics Quarterly**, v.13, n.4, oct. 2003, p. 479-502. Published online by Cambridge University Press: 23 Jan. 2015.

POGGE, Thomas; SENGUPTA, Mita. The sustainable development goals as drafted: nice idea, poor execution. **Washington Int'l Law Journal**, v. 24, n. 3, jun. 2015.

PORTAL DA INDÚSTRIA. **Participação percentual do setor no PIB industrial no Brasil**. Disponível em

<http://perfilestados.portaldaindustria.com.br/estado/go#portedasindustrias>. Acesso em: 25 de abr. 2018.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy: Techniques to analyzing industries and competitors**. Nova York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v.74, n.6, p.61-78, nov-dec.1996.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Philanthropy's new agenda: Creating value. **Harvard Business Review**, v.77, n.6, p.121-130, nov-dec. 1999.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Business Review**, v.80 n.12, p. 56-68, dec. 2002.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, dec. 2006.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, 89 (1/2), 62-77, jan-feb 2011.

POST, James, PRESTON, Lee; SACHS, Sybbile. Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. **California Management Review**, v.45, n.1, p. 6-28, oct.2002.

RAMSEY, Scott D.; WILLKE, Richard J.; GLICK, Henry; et al. Cost-Effectiveness Analysis Alongside Clinical Trials II-An ISPOR Good Research Practices Task Force Report. **Value In Health**. V. 18, n. 2, p. 161-172, mar. 2015.

REIS, Carlos Nelson dos. **Responsabilidade social das empresas e Balanço Social: meios propulsores do desenvolvimento econômico e social**. 1. ed. – 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

RIBEIRO, Maísa de Souza. Uma reflexão sobre as oportunidades para a contabilidade ambiental. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro/RJ, v. 17, ed. Especial, p.4-17, 2012.

RIBEIRO, Alex Mussoi; BELLEN, Hans Michael V.; CARVALHO, Luiz Nelson Guedes. Regulamentar faz diferença? O caso da evidenciação ambiental. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 22, n. 56, p. 137-154, mai. Jun. jul. ago. 2011.

ROCKSTROM, Johan et al. Sustainable intensification of agriculture for human prosperity and global sustainability. **Ambio**. V. 46, n. 1, p. 4-1, 13 de mai. 2016.

ROWLEY, Timothy. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, vol. 22, nº 4, pp. 887-910, oct. 1997.

ROTHGIESSER, D. de O. **Sociedade civil: a sociedade civil brasileira e o terceiro setor.** São Paulo: [s.n], 2004.

RUDIO, Franz Victor. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

SACHS, Sybelle; RÜHLI, Edwin. *Stakeholders matter: A new paradigm for strategy in society.* **Cambridge University Press.** jan. 2011.

SACHS, Jeffrey D. **The Age of Sustainable Development.** Publicado por Columbia University Press, Nueva York, 2014. Traduzido por de la traducción Ramon Vilà, 2015.

SALIA, David H.; Carroll, Archie B.; Buchholtz, Ann K. Philanthropy as strategy when corporate charity “begins at home”. **Business and Society.** V. 42, n. 2, p. 169-201. 01 de jun. 2003.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa.** Tradução: Daisy Vaz de Moraes. Ver. Técnica: Ana Gracinda Que Luz Garcia, Dirceu da Silva. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHAD, Jonathan; LEWIS, Marianne W.; RAISCH, Sebastian; et al. Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. **Academy Of Management Annals.** V. 10, n. 1, 30 Nov. 2016.

SCHNEIDE, Thomas; SACHS, Sybille. The Impact of Stakeholder Identities on Value Creation in Issue-Based Stakeholder Networks. **Journal of Business Ethics.** V.144, p. 41–57. Aug. 2017

SCHRAMADE, W. Investing in the UN Sustainable Development Goals: Opportunities for Companies and Investors. **Journal of Applied Corporate Finance,** v. 29, n. 2, p. 87-99, jun. 2017.

SCHWARTZ, Mark S.; CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. **Business Ethics Quarterly,** v.13, p. 503-530. 2003.

SMITH, Adam. **Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones.** México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.1994.

SMITH, Wendy K; GONIN, Michael; BESHAROV, Marya Lisl. **Managing social-business tensions.** Business Ethics QUARTERLY, v.23, n.3, p.407-442, Nov. 2013.

SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial: a gestão da reputação.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SVENDSEN, Ann. **The stakeholder strategy: profiting from collaborative business relationships.** EUA, São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.) colaboradores Fabiano Christian Pucci do Nascimento. (*et al.*). **Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balço Social: uma abordagem da responsabilidade pública das organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

TOUBOULIC, Anne; WALKER, Helen. Theories in sustainable supply chain management: a structured literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. V.45 n.1-2, p. 16-42, 30 Mar. 2016.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o Marxismo**. São Paulo: Atlas 1987.

TURATO, Egberto Ribeiro. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológica discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde humana**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

UN Resolution A/RES/70/1, GA/11688, 25 September 2015 Transforming our world: the 2030. **Agenda for Sustainable Development**. New York. 2015.

UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **Trade and Environment Review**. Fish Trade. United Nations, nov, 2016.

VALOR INVESTE. **Ministério Público Federal Acusa IACA de corrupção**. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2019/12/10/mpf-acusa-IACC-e-bndes-de-corrupcao-e-pede-devolucao-de-mais-de-r-21-bilhoes.ghtml>. Acesso em: 22 de mar. 2020.

VAN AAKEN, Dominik; SPLITTER Violetta; SEIDL, David. Why do corporate actors engage in pro-social behaviour? A Bourdieusian perspective on corporate social responsibility. **Organization**, London, v. 20, n. 3, p. 349-371, Dec. 2013.

WALTER. Bernd Lorenz. **Corporate social responsibility communication: Towards a phase model of strategic planning**. In: Tench, R., Sun, W. e Jones, B. (Editores), *Communicating corporate social responsibility: Perspectives and practice*. Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability. Bingley: Emerald Group Publishing, v. 3, p. 59-79, 28 de Jul. 2014.

WEBER, James. MARLEY, Kathryn. A. In search of stakeholder salience: exploring corporate social and sustainability reports. **Business & Society**, v.51, n.4, p. 626-649, Dec. 2012.

WEBER, Max. *The theory of social and economic organization*. New York: **Oxford University Press**, 1947.

WEYBRECHT, Giselle. From challenge to opportunity—Management education's crucial role in sustainability and the Sustainable Development Goals - An overview

and framework. **Internacional Jornal of Management**. *Educ.* v.15, n. 2, p. 84–92, Jul. 2017.

WOOD, Donna J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v.6, n.4, p. 691-718, Oct.1991.

WOOD, Donna J. Measuring corporate social performance: A review. **International Journal of Management Reviews**, v.12, n.1, p. 50-84, Jan. 2010.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Roteiro de questionário aplicado aos gestores da indústria alimentícia

Obs. O participante da pesquisa deverá responder ao questionário não considerando o momento atual em que o mundo vive referente ao Coronavírus COVID-19.

- a. Apresentação do investigador.
- b. Apresentação do estudo. A entrevista está dividida em duas partes:
- c. Primeira Parte – Identificação do entrevistado
- d. Segunda Parte dividida em sete blocos:
 - ✓ Identificação dos *stakeholders*;
 - ✓ Classificação dos *stakeholders*;
 - ✓ A Responsabilidade Social Corporativa (RSC);
 - ✓ Impacto na Gestão dos *stakeholders*;
 - ✓ Dimensões de RSC;
 - ✓ A RSC estratégica;
 - ✓ A RSC e os ODS.
- e. Garantia de anonimato e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.
- f. Permissão para gravar a entrevista.

Primeira Parte

Identificação do entrevistado

1. Endereço de e-mail: _____
2. Nome do entrevistado: _____
3. Formação: _____
4. Cargo ocupado: _____
5. Principais funções da empresa: _____
6. Tempo na empresa: _____
7. Hierarquia (a quem reporta): _____

Segunda Parte

Bloco I - Identificação de *Stakeholders*

De acordo com Freeman (1984), *stakeholders* é “qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar ou ser afetado pela organização”.

8. Identifique (não sugerido) os 5 *stakeholders* que mais afetam ou são afetados pela sua empresa.
9. Pode colocá-los por ordem de importância? Por que esses são considerados os mais importantes por você?

10. Identifique (não sugerido) os 5 *stakeholders* que mais afetam as políticas de RSC da empresa.
11. Pode colocá-los por ordem de importância? Por que é que esses são os mais importantes?
12. Acha que essa ordem muda ao longo do tempo? Pensa que mudou nos últimos dois anos?

Bloco II - Classificação dos Stakeholders - Mitchell, Agle e Wood (1997)

Vamos analisar os *stakeholders* em relação a três atributos / características – **poder, urgência e legitimidade**.

13. Quais características um *stakeholder* deve ter para ser considerado importante?
14. Dos *stakeholders* que me referiu inicialmente, diga-me 3 que tenham mais **poder** (consideramos poder a capacidade de um *stakeholder* impor a sua vontade). Por quê?
15. Existe algum que tenha mais **poder** que os outros? E quais os que não têm nenhum **poder**?
16. Dos *stakeholders* que referiu inicialmente, diga-me 3 que tenham mais **urgência** (consideramos urgência o grau em que um *stakeholder* requer atenção imediata). Por quê?
17. Existe algum que tenha mais **urgência** que outros?
18. Dos *stakeholders* que referiu inicialmente, diga-me 3 que tenham mais **legitimidade** (consideramos legitimidade se a relação que mantém com a organização é adequada e é desejável). Por quê?
19. Existe algum que tenha mais **legitimidade** que outros?

Bloco III - Responsabilidade Social Corporativa – Wood (1991)

20. Como define a política de RSC da empresa? Desde quando está definida?
21. Quem definiu a política de RSC da empresa? Como aconteceu essa definição (em reuniões, por discussão aberta com colaboradores etc.)? Modificou-se ao longo dos anos ou manteve-se mais ou menos inalterada? Por quê?
22. Quais *stakeholders* participaram dessa definição?

Bloco IV- Impacto na Gestão dos Stakeholders – Post, Preston e Sachs (2002)

23. Como surgem as ideias para as ações de RSC?

24. Os *stakeholders* propõem ações de RSC?
25. Como os *stakeholders* reagem às ações de RSC promovidas pela empresa? Costumam mostrar grande envolvimento?
26. O envolvimento dos *stakeholders* permite evitar custos adicionais nas ações de RSC? Pode dar-me 2 exemplos específicos?
27. As ações de RSC já trouxeram algum negócio direto para a empresa? Há ações que surjam como compensação de um negócio?
28. A empresa tem por hábito comunicar as suas ações de RSC? Como?
29. As ações de RSC com os *stakeholders* têm impacto em outras áreas da empresa?

Bloco V - Dimensões de RSC – Carroll (1979, 1991) e Schwartz e Carroll (2003)

30. Cite e comente os 03 principais programas e projetos de RSC realizadas pela empresa?
31. Quais foram as últimas grandes ações de RSC da empresa?
32. Explique em que consiste cada uma delas.
33. Quais os motivos que levaram a empresa investir em RSC? E quais são os principais benefícios que a empresa pode ganhar com as políticas de RSC?
34. Como a empresa define metas de longo prazo em termos de RSC?
35. Existe um código de conduta? Qual?
36. A empresa é conhecida por ser uma empresa de confiança? Comente.
37. Quais políticas flexíveis encorajam os trabalhadores a conciliar a vida pessoal com o trabalho?
38. Como os colaboradores são incentivados a participarem nas ações de RSC da empresa?
39. Quais ações de RSC costumam envolver a comunidade? Pode dar-me exemplos?
40. Como são encorajados para o desenvolvimento de parcerias com organizações locais? Pode dar-me exemplos?

Bloco VI - RSC estratégica – Porter Kramer (2006, 2011)

41. Como são definidas as estratégias da sua empresa?
42. Considera que a RSC está ligada ao vosso negócio/ estratégia? Por quê?

43. Como é que a IAC determina onde deve concentrar os seus recursos de RSC? Existem critérios específicos para a seleção das ações que vão apoiar? Costumam ser sempre aplicados?
44. Quem decide o que vai ser realizado? Por quê?
45. As ações sociais devem atender a algum indicador econômico? Comente.
46. Como quantificam o impacto/ adesão a RSC? Têm indicadores de avaliação específicos (tipo GRI)?
47. Existe mais alguma informação que considere que possa ser útil a esta investigação e que pretenda referir?

Bloco VII – RSC e ODS (Agenda 2030)

48. A empresa está ligando a RSC com os ODS? Como a empresa relaciona os programas de RSC com os ODS?

Alerta: Pedir acesso a documentos que tenham sido referidos na entrevista.

APÊNDICE B – Roteiro de questionário aplicado aos *stakeholders* da indústria alimentícia

Obs. O participante da pesquisa deverá responder ao questionário não considerando o momento atual em que o mundo vive referente ao Coronavírus COVID-19.

Apresentação do investigador.

- a. Apresentação do estudo. A entrevista está dividida em duas partes:
- b. Primeira Parte – Identificação do entrevistado
- c. Segunda Parte dividida em sete blocos:
 - ✓ Identificação dos *stakeholders*;
 - ✓ Classificação dos *stakeholders*;
 - ✓ A Responsabilidade Social Corporativa (RSC);
 - ✓ Impacto na Gestão dos *stakeholders*;
 - ✓ Dimensões de RSC;
 - ✓ A RSC estratégica;
 - ✓ A RSC e os ODS.
- d. Garantia de anonimato e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.
- e. Permissão para gravar a entrevista.

Primeira Parte

Identificação do entrevistado

1. Endereço de e-mail: _____
2. Nome do entrevistado: _____
3. Formação: _____
4. Qual a relação de *Stakeholders* com a IACC
 - () Empresa
 - () ONGs
 - () Escola
 - () Fornecedor
5. Outra, qual? _____
6. Cargo ocupado: _____
7. Principais funções da empresa: _____
8. Tempo na empresa: _____
9. Hierarquia (a quem reporta): _____

Segunda Parte

Bloco I – Identificação do *Stakeholders* da IACC

De acordo com Freeman (1984), *stakeholders* são “qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar ou ser afetado pela organização”.

10. A organização ou entidade é ouvida pela empresa IACC?
11. Na sua percepção quais são as políticas de RSC mais importantes da empresa IACC?

12. Você acredita que as políticas de RSC da empresa XX têm mudado ao longo do tempo? Pensa que mudou nos últimos dois anos?

Bloco II - Classificação dos Stakeholders - Mitchell, Agle e Wood (1997)

Vamos analisar os *stakeholders* em relação a três atributos / características – **poder, urgência e legitimidade**.

13. Como *stakeholders* da IACC, qual o tipo de atributo a empresa lhe considera?

() Urgência – requer atenção imediata.

() Poder – Tem mais poder que os outros *stakeholders*

() Legitimidade – Considera que a relação que mantém com a organização é adequada e é desejável.

Bloco III - Responsabilidade Social Corporativa – Wood (1991)

14. Você participa de reuniões para definição das políticas de RSC? Comente algo discutido nas reuniões.

Bloco IV- Impacto na Gestão dos Stakeholders – Post, Preston e Sachs et al. (2002)

15. Você, como *stakeholder*, propõe ações de RSC para a empresa IACC?

16. Geralmente a empresa IACC propõem ações ou a empresa os chama a participarem? Ou nenhum dos dois?

17. As ações de RSC promovidas pela empresa IACC costumam mostrar grande envolvimento?

18. Como que a empresa IACC comunica com os seus *stakeholders* referente às suas ações de RSC?

Bloco V - Dimensões de RSC – Carroll (1979, 1991) e Schwartz e Carroll (2003)

19. Quais são os principais benefícios que a empresa IACC pode ganhar com as políticas de RSC?

20. Você participa das metas de longo prazo em termos de RSC da IACC?

21. Conhece o código de conduta da empresa IACC?

22. Quais ações de RSC da IACC têm envolvimento com a comunidade? Pode dar-me exemplos?

23. Como são encorajados para o desenvolvimento de parcerias com organizações locais? Pode dar-me exemplos?

Bloco VI - RSC estratégica – Porter Kramer (2006, 2011)

24. Você participa das definidas as estratégias de RSC da empresa IACC?

25. Considera que a RSC está inserida na estratégia da empresa IACC? Por quê?

26. Como é decidido o que vai ser realizado nos projetos de RSC da IACC?

27. Existe algum indicador econômico nas ações sociais? Comente.

Bloco VII – RSC e ODS (Agenda 2030)

28. Em 2015 a ONU estabeleceu os 17 Objetivos de desenvolvimento Sustentável (ODS), você já ouviu falar sobre eles?

29. Na sua opinião, as ações da "IACD" estão ligando à RSC com os ODS? Como a empresa relaciona os programas de RSC com os ODS?

APÊNDICE C – Síntese da RSC a partir dos ODS nas indústrias alimentícias

Proposições	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Referencial Teórico	Questionários
<p>Proposição 1 - Os <i>stakeholders</i> primários e secundários influenciam nas políticas de RSC da indústria alimentícia</p>	<p>Analisar como a Indústria Alimentícia de Carnes e Derivados reflete a importância dos ODS e dos <i>stakeholders</i> em seus projetos de RSC.</p>	<p>Identificar e classificar os tipos de <i>stakeholders</i> da indústria alimentícia</p>	<p>Freeman (1984) Clarkson (1995) Mitchell, Agle e Wood (1997) Parmar et al. (2010) Neville <i>et al.</i> (2011) Parent e Deesphouse (2017)</p>	<p>Bloco I - Identificação de Stakeholders De acordo com Freeman (1984), <i>stakeholders</i> são “qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar ou ser afetado pela organização”. Identifique (não sugerido) os 5 <i>stakeholders</i> que mais afetam ou são afetados pela sua empresa. Pode colocá-los por ordem de importância? Por que esses são considerados os mais importantes por você? Identifique (não sugerido) os 5 <i>stakeholders</i> que mais afetam as políticas de RSC da empresa. Pode colocá-los por ordem de importância? Por que é que esses são os mais importantes? Acha que essa ordem muda ao longo do tempo? Pensa que mudou nos últimos dois anos?</p> <p>Bloco II - Classificação dos Stakeholders - Mitchell, Agle e Wood (1997) Vamos analisar os <i>stakeholders</i> em relação a três atributos / características – poder, urgência e legitimidade. Quais características um <i>stakeholder</i> deve ter para ser considerado importante? Dos <i>stakeholders</i> que me referiu inicialmente, diga-me 3 que tenham mais poder (consideramos poder a capacidade de um <i>stakeholder</i> impor a sua vontade). Por quê? Existe algum que tenha mais poder que os outros? Dos <i>stakeholders</i> que referiu inicialmente, diga-me 3 que tenham mais urgência (consideramos urgência o grau em que um <i>stakeholder</i> requer atenção imediata). Por quê? Existe algum que tenha mais urgência que outros? E quais que não têm nenhuma urgência? Dos <i>stakeholders</i> que referiu inicialmente, diga-me 3 que tenham mais legitimidade (consideramos legitimidade se a</p>

				<p>relação que mantém com a organização é adequada e é desejável). Por quê?</p> <p>Existe algum que tenha mais legitimidade que outros? Quando todos os <i>stakeholders</i> mais importantes cometem entre si, qual o que atende primeiro? Por quê?</p>
<p>Proposição 2 - As políticas e programas de RSC das Indústrias alimentícias estão alinhados com os ODS.</p> <p>Proposição 3 - A RSC da indústria alimentícia é estratégica a partir dos ODS na percepção dos gestores</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Analisar e comparar os programas de RSC da Indústria Alimentícia • Verificar a importância dada aos ODS e dos <i>stakeholders</i> nos projetos de RSC da Indústria Alimentícia e na percepção dos gestores 	<p>Carroll (1979, 1991)</p> <p>Wood (1991, 2010)</p> <p>Post, Preston e Sachs (2002)</p> <p>Schwartz e Carroll (2003)</p> <p>Porter Kramer (2006, 2011)</p> <p>ODS (2015)</p>	<p>Bloco III - Responsabilidade Social Corporativa – Wood (1991)</p> <p>Como define a política de RSC da empresa? Desde quando está definida?</p> <p>Quem definiu a política de RSC da empresa? Como aconteceu essa definição (em reuniões, por discussão aberta com colaboradores etc.)? Modificou-se ao longo dos anos ou manteve-se mais ou menos inalterada? Por quê? Quais <i>stakeholders</i> participaram dessa definição?</p> <p>Bloco IV- Impacto na Gestão dos Stakeholders – Post, Preston e Sachs (2002)</p> <p>Como surgem as ideias para as ações de RSC?</p> <p>Os <i>stakeholders</i> propõem ações de RSC?</p> <p>Como os <i>stakeholders</i> reagem às ações de RSC promovidas pela empresa? Costumam mostrar grande envolvimento?</p> <p>O envolvimento dos <i>stakeholders</i> permite evitar custos adicionais nas ações de RSC? Pode dar-me 2 exemplos específicos?</p> <p>As ações de RSC já trouxeram algum negócio direto para a empresa? Há ações que surjam como compensação de um negócio?</p> <p>A empresa tem por hábito comunicar as suas ações de RSC? Como?</p> <p>As ações de RSC com os <i>stakeholders</i> têm impacto em outras áreas da empresa?</p> <p>Bloco V - Dimensões de RSC – Carroll (1979, 1991) e Schwartz e Carroll (2003)</p>

				<p>Cite e comente os três principais programas e projetos de RSC realizadas pela empresa? Quais foram as últimas grandes ações de RSC da empresa? Explique em que consiste cada uma delas. Quais os motivos que levaram a IACA investir em RSC? Quais são os principais benefícios que a empresa pode ganhar com as políticas de RSC? Como a empresa metas de longo prazo em termos de RSC? Existe um código de conduta? Posso ter acesso a ele? A empresa é conhecida por ser uma empresa de confiança? Comente. Quais políticas flexíveis encorajam os trabalhadores a conciliar a vida pessoal com o trabalho? Como os colaboradores são incentivados a participarem nas ações de RSC da empresa? Quais ações de RSC costumam envolver a comunidade? Pode dar-me exemplos? Como são encorajados para o desenvolvimento de parcerias com organizações locais? Pode dar-me exemplos?</p> <p style="text-align: center;">Bloco VI - RSC estratégica – Porter Kramer (2006, 2011)</p> <p>Como são definidas as estratégias da sua empresa? Considera que a RSC está ligada ao vosso negócio/ estratégia? Por quê? Como é que a empresa determina onde deve concentrar os seus recursos de RSC? Existem critérios específicos para a seleção das ações que vão apoiar? Costumam ser sempre aplicados? Quem decide o que vai ser realizado? Por quê? As ações sociais devem atender a algum indicador económico? Comente.</p>
--	--	--	--	--

				<p>Como quantificam o impacto/ adesão a RSC? Têm indicadores de avaliação específicos (tipo GRI)? Existe mais alguma informação que considere que possa ser útil a esta investigação e que pretenda referir?</p> <p>Bloco VII – RSC e ODS (Agenda 2030) A empresa está ligando a RSC com os ODS? Como que a empresa relaciona os programas de RSC com os ODS?</p>
--	--	--	--	--