

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS

MARIANA MANENTE BETTINI

**A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NA CADEIA PRODUTIVA DO SETOR DE SUCO
DE LARANJA NO BRASIL**

CAMPINAS - SP

2022

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
CENTRO DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Sustentabilidade

MARIANA MANENTE BETTINI

**A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NA CADEIA PRODUTIVA DO SETOR DE SUCO
DE LARANJA NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Sustentabilidade do Centro de Economia e Administração da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, como exigência para obtenção do título de Mestre em Sustentabilidade.

Área de Concentração: Sustentabilidade.
Linha de Pesquisa: Ciências, Políticas Públicas e Sustentabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Cândido Ferreira da Silva Filho.

Co-orientador: Prof. Dr. Diego de Melo Conti.

CAMPINAS - SP
2022

Ficha catalográfica elaborada por Adriane Elane Borges de Carvalho CRB 8/9313
Sistema de Bibliotecas e Informação - SBI - PUC-Campinas

339.5
B565g

Bettini , Mariana Manente

A gestão da sustentabilidade na cadeia produtiva do setor de suco de laranja no Brasil / Mariana Manente Bettini . - Campinas: PUC-Campinas, 2022.

84 f.: il.

Orientador: Cândido Ferreira da Silva Filho; Coorientador: Diego de Melo Conti .

Dissertação (Mestrado em Sustentabilidade) - Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade, Centro de Economia e Administração, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2022.

Inclui bibliografia.

1. Desenvolvimento sustentável. 2. Produtividade - Suco de laranja - Indústria. 3. Sustentabilidade. I. Silva Filho, Cândido Ferreira da. II. Conti , Diego de Melo III. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Economia e Administração. Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade. IV. Título.

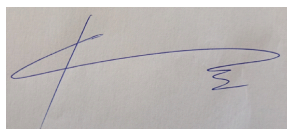
CDD - 22. ed. 339.5

MARIANA MANENTE BETTINI

A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NA CADEIA PRODUTIVA DO SETOR DE SUCO DE LARANJA NO BRASIL

Este exemplar corresponde à redação final da Dissertação de Mestrado em Sustentabilidade da PUC Campinas, e aprovada pela banca examinadora.

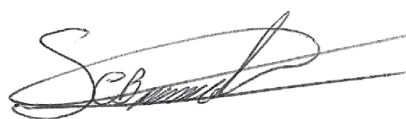
APROVADA: 20 de dezembro de 2022.



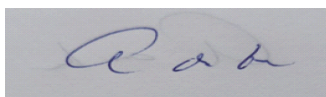
**Prof. Dr. Cândido Ferreira da Silva Filho
(Orientador- PUC-CAMPINAS)**



**Prof. Dr. Diego de Melo Conti
(Co-orientador- PUC-CAMPINAS)**



**Prof. Dr. Samuel Carvalho De Benedicto
(PUC-CAMPINAS)**



**Prof. Dr. Arnoldo José de Hoyos Guevara
Professor da Pontifícia Universidade de São Paulo (PUC-SP)**

DEDICATÓRIA

Dedico esse estudo à minha família e aos meus amigos, inclusive àqueles que fiz durante esse período.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha família por sempre me apoiar e me incentivar na busca pela minha felicidade.

Agradeço aos meus professores por me apresentarem ao campo da sustentabilidade, em especial ao Prof.º Dr. Cândido Ferreira da Silva Filho, meu orientador, por toda paciência e ensinamentos e também ao meu co-orientador Prof.º Dr. Diego de Melo Conti.

Aos meus amigos, de longa data, especialmente a Marcela de Oliveira por ser exemplo de profissional da área acadêmica para mim, e aqueles que conheci no Mestrado, que sempre se mostraram muito companheiros e incentivadores.

À Pontifícia Universidade Católica de Campinas e a todos os funcionários pelo excelente trabalho.

*“A sabedoria da natureza é tal que não produz nada de
supérfluo ou inútil.”*

Nicolau Copérnico

RESUMO

O modelo econômico atual tem levado os recursos naturais à exaustão e, com isso, cresce a pressão por parte dos clientes e demais partes interessadas para que as empresas atuem de forma mais sustentável. Visando atender esta demanda e enxergando os potenciais benefícios advindos da adoção das práticas sustentáveis, como maior aproximação com seus *stakeholders* e maior estabilidade em períodos de crise, alguns setores passam a apresentar engajamento no tema. Por isso, no decorrer das últimas décadas, alguns conceitos que visam aproximar o mundo corporativo das práticas sustentáveis foram apresentados e passaram por evoluções. O setor de suco de laranja do Brasil, área em que o país se destaca em relação aos demais países, possui exemplos de empresas que já enxergaram os benefícios desta mudança. Face ao exposto, o objetivo desta dissertação é investigar a gestão da sustentabilidade das maiores empresas produtoras de suco de laranja no Brasil com o propósito de conhecer os seus fundamentos, bem como, avaliar os impactos das práticas adotadas sobre o desenvolvimento sustentável e, especificamente, a cadeia produtiva do setor no país. Dessa forma, a metodologia utilizada nesta pesquisa é caracterizada como qualitativa, bibliográfica, descritiva e documental. Para coleta e análise dos dados foram realizados os processos de descrição analítica e construção da explanação a partir dos relatórios de sustentabilidade e demais publicações dos *websites* das maiores empresas do setor, levando em consideração a literatura previamente estudada. Constatou-se que as três empresas estudadas apresentam engajamento sobre o tema, porém estão em fases diferentes frente ao aprofundamento das práticas adotadas e a forma como as comunicam.

Palavras-chave: sustentabilidade; suco de laranja; gestão sustentável; ESG.

ABSTRACT

The current economic model has exhausted natural resources and, as a result, pressure from customers and other stakeholders is growing for companies to act in a more sustainable way. Aiming to meet this demand and seeing the potential benefits arising from the adoption of sustainable practices, such as greater approximation with its stakeholders and greater stability in times of crisis, some sectors start to show engagement in the theme. Therefore, over the last few decades, some concepts that aim to bring the corporate world closer to sustainable practices have been presented and have undergone evolution. The orange juice sector in Brazil, an area in which the country stands out in relation to other countries, has examples of companies that have already seen the benefits of this change. In view of the above, the objective of this dissertation is to investigate the sustainability management of the largest orange juice producing companies in Brazil with the purpose of knowing their fundamentals, as well as evaluating the impacts of the adopted practices on sustainable development and, specifically, the productive chain of the sector in the country. Thus, the methodology used in this research is characterized as qualitative, bibliographic, descriptive and documentary. For the collection and analysis of the data, the processes of analytical description and construction of the explanation were carried out from the sustainability report and other publications on the websites of the largest companies in the sector, taking into account the previously experienced literature. It was found that the three companies studied are engaged on the subject, but they are at different stages in terms of deepening the practices adopted and the way they communicate them.

Keywords: sustainability, orange juice, sustainable management, ESG.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Produção mundial de suco de laranja (em mil toneladas).	40
Tabela 2. Média de horas de capacitação por empregado da empresa Citrosuco.	54
Tabela 3. Instalações que registram zero acidentes com afastamento (em %).	56
Tabela 4. Gênero por região (% de funcionários) 2020/2021.	56
Tabela 5. Indicadores ambientais (LDC)	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Fases de integração de ODS na organização	27
Quadro 2. Autores X Conceito RSC.	32
Quadro 3. Principais questões ESG para empresas e investidores (<i>Who Cares Wins</i>).	33
Quadro 4. Critérios ESG (maiores provedores de índices: <i>Thomson Reuters, MSCI, Bloomberg</i>).	34
Quadro 5. Tópicos relevantes para sustentabilidade pelo SASB para o setor de bebidas não alcoólicas.	35
Quadro 6. Princípios básicos de governança corporativa (IBGC, 2016).	
Quadro 7. Aspectos Investigados sobre a Gestão da Sustentabilidade	39
Quadro 8. Temas e Subtemas Relacionados com ESG e ODS.	50
Quadro 9. Compromissos ESG 2030 e status 2020/2021 (CITROSUCO, 2020/2021).	51
Quadro 10. Quem somos: muito além do suco.	51
Quadro 11. Política sistema de gestão integrada (Cutrale)	61
Quadro 12. Síntese de resultados encontrados - Citrosuco, Louis Dreyfus e Cutrale	64
Quadro 13. Tópicos relevantes para a sustentabilidade SASB (setor de bebidas não-alcoólicas citados)	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Destaques da safra 2020/2021 da empresa Citrosuco	50
Figura 2. Nuvem de Palavras: Relatório de Sustentabilidade e <i>Website</i> (Citrosuco)	53
Figura 3. Nuvem de Palavras: Relatório de Sustentabilidade e <i>Website</i> (LDC)	61
Figura 4. Nuvem de Palavras: <i>Website</i> (Cutrale)	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APAE - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais

APPCC - Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle

ASG - Ambiental, Social e Governança

AT - Áustria

BE - Bélgica

BPA - Boas Práticas Agrícolas

BR - Brasil

CDP - *Carbon Disclosure Project*

CED - Comitê para o Desenvolvimento Econômico

CN - China

ESG - *Environmental, Social and Governance*

EUA - Estados Unidos

FAO - *Food and Agricultural Organization*

FL - Florida

GPA - *Good Agricultural Practices*

GRI - *Global Reporting Initiative*

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

JP - Japão

LDC - *Louis Dreyfus Company*

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONGs - Organizações Não Governamentais

ONU - Organização das Nações Unidas

PcDs - Pessoas com Deficiência

PIB - Produto Interno Bruto

PND - Plano Nacional de Desenvolvimento

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

SASB - *Sustainability Accounting Standards Board*

SHE - *Safety, Health and Environment*

SP - São Paulo

TCFD - *Task Force on Climate-related Financial Disclosures*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	16
1.2. OBJETIVOS	19
1.2.1. <i>Objetivo Geral</i>	19
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	20
1.3. JUSTIFICATIVA	20
1.4. ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	21
2. REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1. SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	22
2.2. SUSTENTABILIDADE E O SETOR EMPRESARIAL	25
2.3. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO RSC	28
2.4. ESG (ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE)	32
2.4.1. <i>Ambiental ("E" - Environmental)</i>	36
2.4.2. <i>Social ("S" - Social)</i>	38
2.4.3. <i>Governança Corporativa ("G" - Governance)</i>	38
2.5 O Setor de Suco de Laranja do Brasil	40
2.5.1 Origens e Evolução	40
3. METODOLOGIA	44
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	44
3.2. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	44
3.3. SETOR DE SUCO DE LARANJA E AS EMPRESAS ESTUDADAS	45
4. RESULTADOS	47
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA CITROSUCO	47
4.1.1. <i>Empresa Citrosuco e sua Relação com a Sustentabilidade</i>	47
4.2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA LOUIS DREYFUS COMPANY (LDC)	55
4.2.1. <i>A Empresa LDC e sua Relação com a Sustentabilidade</i>	55
4.3 Caracterização da empresa Cutrale	61
4.3.1 A Empresa Sucocítrico Cutrale LTDA e sua Relação com a Sustentabilidade	62
4.4. Síntese dos resultados	65
5. CONCLUSÃO	70
6. REFERÊNCIAS	72
7. APÊNDICES	80

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização do Problema

O modelo econômico atual, baseado na produção e consumo crescente de mercadorias e serviços, tem levado à exaustão dos recursos naturais. Tal cenário tem colocado em evidência questões cooperativistas em relação ao desenvolvimento sustentável. Como apontado na obra *Nosso Futuro Comum* elaborada pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD, 1991, S.P.), o termo desenvolvimento sustentável deve ser entendido como “[...] aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas necessidades”.

Para Benedicto *et al.* (2020), a sustentabilidade deve ser entendida como um valor, que considera as gerações futuras nas tomadas de decisão atuais. O desenvolvimento sustentável trata-se da sua prática, ou seja, o caminho a ser percorrido na busca por uma sociedade sustentável.

[...] o desenvolvimento sustentável é o caminho para se alcançar a sustentabilidade. Em outros termos, mudanças intencionais (desenvolvimento sustentável) tem o propósito de aumentar a capacidade do sistema (sustentabilidade) em se adaptar às demandas por tempo indeterminado (BENEDICTO *et al.*, 2020, p. 11).

Cabe ressaltar a incompatibilidade entre desenvolvimento e crescimento sustentável. Estudiosos, como Boff (2012) e Daly (1989), defendem que os termos crescimento e sustentável são incompatíveis. A economia pode ser entendida como um subsistema contido em algo maior, que seria o ecossistema terrestre. Este último possui recursos finitos. Portanto, repensar a viabilidade de um modelo econômico pautado no crescimento é essencial. De acordo com da Silva; de Benedicto; Mastrodi Neto (2021), a preocupação em não causar desequilíbrios demasiadamente arriscados ao meio ambiente era comum para alguns povos no passado. As comunidades europeias do século XVII, por exemplo, buscavam extrair da natureza apenas o necessário, como no caso das árvores, evitando assim que tal recurso se tornasse escasso no meio ambiente (SILVA; DE BENEDICTO; MASTRODI NETO, 2021)

Para Georgescu-Roegen (2012), um sistema econômico pode ser entendido como aquele em que os recursos naturais, que são os recursos de valor, entram e, tudo aquilo que sai ou é ejetado, é resíduo sem valor. Tal processo também pode ser entendido através da Lei da Termodinâmica, conhecida no ramo da física. De acordo com essa

visão, os recursos utilizados em um processo econômico, como energia e matéria, entram no sistema em forma de baixa entropia (estrutura ordenada) e saem como alta entropia (estrutura desordenada). Essa energia estará disponível sempre de 2 maneiras: a energia livre ou disponível e a energia indisponível. Para que se possa compreender melhor esse processo, pode-se usar como exemplo um pedaço de carvão que é queimado, sua energia química não sofre alteração, mas a energia disponível utilizada é transformada em calor, fumaça, cinzas, etc, que são recursos pouco úteis para o homem, ou seja, energia indisponível (GEORGESCU-ROEGEN, 2012). Portanto, apesar de ser algo ignorado por alguns economistas, o sistema econômico também se alimenta de energia de baixa entropia para se manter e crescer, e libera energia de alta entropia resultante de seus processos de transformação. Ou seja, o sistema econômico é responsável por uma mudança qualitativa que faz com que energia livre e útil para o homem retorne para a natureza como energia inútil.

Apesar de haver grande avanço tecnológico para maior utilização de energias renováveis, reutilização de materiais em processos produtivos e melhor aproveitamento de recursos naturais, não significa que a preocupação com o limite dos recursos naturais não deva existir. As mudanças climáticas são evidências de que o pressuposto de que o homem é capaz de substituir recursos esgotados e contornar os danos causados à natureza não é real (ABRAMOVAY, 2012). Além disso, a ideia de que as empresas devam levar em consideração fatores como o impacto social nas comunidades nas quais estão inseridas e não apenas o lucro, foi evidenciada na década de 1950 com os primeiros estudos científicos sobre as práticas de responsabilidade social das organizações (CARROL; SHABANA, 2010). Tais práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) teriam sido importantes, inclusive, como uma forma de fortalecer o setor privado em detrimento da ameaça comunista do período da Guerra Fria (CARROL; SHABANA, 2010).

Com o passar dos anos, o conceito de responsabilidade social das organizações foi estudado por muitos autores, como Davis (1960), Johnson (1971), Freeman (1984) e Carrol (1999) e passou-se a entender RSC não apenas como ações de filantropia financiadas pelas empresas, mas também como parte importante para a estratégia do negócio. Ainda que pensadores como Friedman (1972), por exemplo, defendam que contribuir para um mundo mais sustentável não é um dos objetivos dos negócios, os líderes empresariais reconhecem que suas firmas precisam de mercados estáveis para atuar e que é necessário possuírem habilidades tecnológicas, financeiras e de

gerenciamento indispensáveis para transitarem para um mundo mais sustentável (ELKINGTON, 2012). Nesse contexto, o conceito *Triple Bottom Line*, apresentado por Elkington (2012), ilustra a noção de sustentabilidade e mostra a importância da relação entre os setores econômico, social e ambiental para as empresas:

[...] o capitalismo sustentável necessitará mais do que apenas tecnologia e mercados que promovam ativamente a desmaterialização. Necessitaremos também definir radicalmente as novas visões do significado de igualdade social, justiça ambiental e ética empresarial. Isso exigirá um melhor entendimento não somente das formas financeira e física do capitalismo, mas também do capital social, humano e natural (ELKINGTON, 2012, p. 124).

Nos anos posteriores às grandes crises financeiras, especialmente a ocorrida em 2008, a sigla ESG (do inglês *Environmental, Social e Governance*) ou ASG (Ambiental, Social e Governança) ganhou destaque para as responsabilidades socioambientais. Isso porque foi constatado que os controles de governança corporativa existentes na época não eram adequados para as práticas existentes nos mercados (MARANHO; FONSECA; FREGA, 2016). Desta forma, o conceito do ESG trouxe, além das questões ambientais e sociais, a governança corporativa, que considera além do aspecto comercial, a transparência no meio corporativo e o combate à corrupção (COSTA; FERREZIN, 2021).

O termo ESG foi apresentado em um trabalho realizado pelo Pacto Global em conjunto com o Banco Mundial, intitulado *Who Cares Wins*, no ano de 2004 (THE GLOBAL COMPACT, 2004). O objetivo de tal trabalho foi instigar grandes instituições financeiras a pensarem em formas de aproximar questões sociais, ambientais e de governança no mercado de capitais, conforme o que se segue:

Em última análise, o investimento bem-sucedido depende de uma economia vibrante, que depende de uma sociedade saudável, que é, em última análise, dependente de um planeta sustentável. A longo prazo, portanto, os mercados de investimento têm um claro interesse próprio em contribuir para uma melhor gestão dos impactos ambientais e sociais de uma forma que contribua para o desenvolvimento sustentável da sociedade global. Uma melhor inclusão dos fatores de governança ambiental, social e corporativa (ESG) nas decisões de investimentos, em última análise, contribui para mercados mais estáveis e previsíveis, que é do interesse de todos os atores de mercado (THE GLOBAL COMPACT, 2004, S.P.).

A adoção de práticas sustentáveis pautadas no modelo ESG pode ser observada em diversos setores empresariais e industriais, incluindo a indústria de suco de laranja como um exemplo. O Brasil é o país que mais se destaca em relação a produção e comercialização deste produto no mundo (KALAKI; NEVES, 2017). Visando atender às expectativas de mercados, internos e externos, cada vez mais exigentes em relação às

questões sustentáveis, o setor tem investido no tema nos últimos anos (CITRUSBR, 2017; KALAKI; NEVES, 2017). Além disso, por possuir uma cadeia produtiva complexa e importante para o desenvolvimento socioeconômico do país e devido às diversas etapas presentes em seu processo, pode-se encontrar muitos desafios e oportunidades para práticas sustentáveis no ramo (KALAKI; NEVES, 2017).

Segundo de Farias Silva *et al.* (2016), a prática da agricultura (que inclui o cultivo da laranja) apresenta diversos desafios no campo da sustentabilidade. Dentre tais desafios, podemos citar dois exemplos: desperdício de alimentos (desde o seu cultivo até a sua distribuição) e impactos sobre os recursos naturais (recursos hídricos, má utilização do solo e biodiversidade). Além disso, o processamento de sucos de frutas é responsável pela geração de grandes quantidades de resíduos, que, quando não são bem aproveitados e são descartados de forma incorreta, podem causar danos à saúde da população e impactos ambientais.

No Brasil, a laranja foi introduzida no período da colonização pelos portugueses. Com o decorrer dos anos, na década de 1940, o setor ganhou maior representatividade quando a indústria processadora de suco começou a se fortalecer no interior dos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Neste contexto, a associação de produtores nacionais e empresas estrangeiras fizeram com que o setor se expandisse, tornando-se em 1980 o maior produtor mundial da fruta (AMARO *et al.*, 2005). Decorre daí, a relevância da gestão da sustentabilidade e, especificamente, das práticas ESG, dos principais *players* da indústria de suco de laranja no Brasil para um mundo mais sustentável, mesmo porque, exercem influência sobre a extensa cadeia produtiva do setor. Face ao exposto, as questões norteadoras da pesquisa são: Quais os fundamentos da gestão da sustentabilidade das empresas produtoras de suco de laranja no Brasil? Quais os parâmetros utilizados para a gestão do modelo ESG das empresas produtoras de suco de laranja? Como as práticas de ESG impactam a sustentabilidade e, especificamente, a cadeia produtiva do suco de laranja?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Investigar a gestão da sustentabilidade das maiores empresas produtoras de suco de laranja no Brasil com o propósito de conhecer os seus fundamentos, bem como, avaliar os impactos das práticas ESG sobre o desenvolvimento sustentável e,

especificamente, a cadeia produtiva do setor no País.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar e descrever as políticas e as práticas sustentáveis das maiores empresas do setor de produção de suco de laranja no Brasil;
- Descrever os instrumentos de comunicação das estratégias de sustentabilidade dos maiores *players* do setor produtor de suco de laranja;
- Avaliar as práticas sustentáveis das grandes empresas do setor segundo a literatura estudada.

1.3. Justificativa

O modelo econômico atual, pautado na produção e consumo crescentes, traz a necessidade de se pensar e adaptar os processos presentes nas empresas, visando um mundo mais sustentável. Mesmo havendo avanço em relação à maior eficiência na utilização de matérias primas e consumo de energia, a pressão sobre os recursos naturais continua se ampliando (ABRAMOVAY, 2012). Além disso, as empresas passaram a buscar maior aproximação com os seus *stakeholders*, como uma estratégia de conquistarem maior estabilidade em momentos de crise. Decorre daí, a relevância das práticas ESG (MARANHO; FONSECA; FREGA, 2016).

De acordo com o estudo realizado por Daugaard e Ding (2022), apesar de existir uma grande variedade de trabalhos científicos acerca do tema ESG, os estudos estão pulverizados em diferentes áreas. Isso faz com que seja difícil chegar a conclusões em relação aos fatores determinantes para uma boa performance na adoção de práticas ESG. Sendo assim, esse trabalho busca contribuir cientificamente atenuando essa lacuna existente. Em adição, devido à importância socioeconômica do setor de suco de laranja no Brasil, à sua complexa cadeia produtiva, bem como, à presença das empresas do setor nos mercados internacionais que exigem dos exportadores de alimentos a incorporação de práticas sustentáveis, este setor foi escolhido para esse estudo.

1.4. Organização da Dissertação

No capítulo 1, esta dissertação apresenta a introdução, englobando a contextualização do problema, os objetivos gerais e específicos, a justificativa da pesquisa e a organização da dissertação. No capítulo 2 temos a revisão de literatura tratando, entre outras coisas, a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável, a sustentabilidade e o setor empresarial, a evolução do conceito de RSC (Responsabilidade Social Corporativa) e o conceito ESG (*Environmental, Social and Governance*).

No capítulo 3 temos as características da metodologia utilizada (qualitativa, descritiva, bibliográfica e documental), bem como, as técnicas utilizadas para o levantamento e análise dos dados. No capítulo 4 temos os resultados e discussão. Neste capítulo, o propósito foi identificar os fundamentos da gestão da sustentabilidade das empresas do setor de suco de laranja no Brasil, bem como, as suas contribuições para um mundo mais sustentável e, especificamente, sobre a cadeia produtiva do setor.

No último capítulo temos a conclusão com as respostas às questões norteadoras da pesquisa, bem como, a reflexão sobre o alcance dos objetivos propostos na dissertação. Além disso, apresentamos as oportunidades de pesquisas futuras. Em seguida, temos as referências bibliográficas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável

De acordo com o dicionário *online Priberam*, a palavra sustentabilidade pode ser definida como: “1. qualidade ou condição do que é sustentável; 2. modelo de sistema que tem condições para se manter ou conservar”. Sendo assim, para que uma atividade seja considerada sustentável é necessário que ela possa existir para sempre. Uma sociedade sustentável é aquela que aplica esse conceito aos seus recursos naturais, explorando-os de forma sustentável (MIKHAILOVA, 2004).

O termo desenvolvimento sustentável passou por diversas etapas de amadurecimento até chegar ao conceito mais conhecido hoje, que foi definido pelo Relatório de *Brundtland* como:

O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades (CMMAD, 1991, S.P.).

A discussão acerca do tema passou a ganhar força a partir da década de 1970. Foi nesse período que os trabalhos científicos voltados para os desequilíbrios advindos do avanço do processo de industrialização começaram a aparecer. Em 1972, na Conferência das Nações Unidas de Estocolmo, foi apresentada a obra *Os Limites do Crescimento*, a qual foi escrita por pesquisadores e empresários, e trazia preocupações a respeito da preservação ambiental em relação a fatores como: crescimento populacional, crescimento industrial e escassez de alimentos e de recursos naturais (FROEHLICH, 2014).

Na década seguinte, em 1983 mais especificamente, foi criada a Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento, chefiada por Gro Brundtland. O Relatório de *Brundtland*, anteriormente citado, foi resultado do trabalho desta comissão, assim como a definição do conceito de desenvolvimento sustentável mais atual. Até meados de 1990, ainda existiam organizações que defendiam a ideia de desenvolvimento como sinônimo de crescimento econômico. Essa situação começou a mudar a partir do momento em que o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) passou a fomentar o conceito de desenvolvimento como uma evolução histórica de ampliação das capacidades, liberdades e direitos humanos, assim como defendido pelo estudioso Amartya K. Sen (VEIGA, 2017).

Em 1992, aconteceu a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento no Rio de Janeiro. Conhecido como Eco 92 ou Cúpula da Terra, tal

evento foi responsável pela criação da “Agenda 21”. O objetivo de tal agenda era apresentar um plano de ação visando buscar formas de fazer com que as sociedades sustentassem suas vidas no planeta (FROEHLICH, 2014). Nos anos seguintes foram realizadas pelas Nações Unidas outras conferências com o intuito de acompanhar a evolução desse plano de ação, como a Rio + 5, que aconteceu em 1997 em Nova Iorque e a Rio + 10, realizada no ano de 2002 em Johannesburgo. Como um dos resultados da Rio + 5, foi apresentada a Carta da Terra, a qual foi aprovada alguns anos mais tarde (FROEHLICH, 2014).

(...) À medida que o mundo torna-se cada vez mais interdependente e frágil, o futuro enfrenta, ao mesmo tempo, grandes perigos e grandes promessas. Para seguir adiante, devemos reconhecer que, no meio de uma magnífica diversidade de culturas e formas de vida, somos uma família humana e uma comunidade terrestre com um destino comum. Devemos somar forças para gerar uma sociedade sustentável global baseada no respeito pela natureza, nos direitos humanos universais, na justiça econômica e numa cultura da paz. Para chegar a este propósito, é imperativo que nós, os povos da Terra, declaremos nossa responsabilidade uns para com os outros, com a grande comunidade da vida, e com as futuras gerações (CICT, 2000, S.P.).

Ainda durante a década de 2000, houve a Conferência do Milênio, que reuniu os principais governantes do mundo e resultou na Declaração do Milênio. O documento continha 8 objetivos principais que visavam a erradicação da pobreza no mundo, entre eles: erradicar a extrema pobreza e a fome, promoção da igualdade de gênero, busca pelo ensino básico universal, alcançar a sustentabilidade ambiental, entre outros (FROEHLICH, 2014). Ao Brasil foi adicionado, em 2006, o objetivo de alcançar maior igualdade entre negros e brancos. A ideia era que os países membros das Nações Unidas perseguissem ao máximo as metas estipuladas até o ano de 2015 (FROEHLICH, 2014).

Outro grande marco na busca pelo desenvolvimento sustentável foi o Pacto Global. Lançado em 2000, unindo as Organizações Não Governamentais (ONGs), as Nações Unidas e o setor privado, esse pacto busca uma economia caracterizada como mais inclusiva e sustentável. Como apresentado pelo *website* oficial da iniciativa:

Lançado em 2000 pelo então secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, o Pacto Global é uma chamada para as empresas alinharem suas estratégias e operações a 10 princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção e desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade. É hoje a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, com mais de 16 mil membros, entre empresas e organizações, distribuídos em 69 redes locais, que abrangem 160 países (THE GLOBAL COMPACT, 2000, S.P.).

Em 2012, visando revalidar o comprometimento das nações com um mundo mais sustentável, ocorreu a Rio + 20 na cidade do Rio de Janeiro. Poucos anos mais tarde, a “Agenda 2030” foi desenvolvida lançando 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas que buscam, de forma integrada e indivisível, trazer a sustentabilidade para os campos econômico, social e ambiental.

Esta Agenda é um plano de ação para as pessoas, o planeta e a prosperidade. Também busca fortalecer a paz universal com mais liberdade. Reconhecemos que a erradicação da pobreza em todas as suas formas e dimensões, incluindo a pobreza extrema, é o maior desafio global e um requisito indispensável para o desenvolvimento sustentável (ONU, 2016, S.P.).

É importante salientar que um dos princípios defendidos pela iniciativa é que a evolução em relação ao atingimento das metas propostas só é possível através da cooperação entre o setor privado, ONGs, sociedade e governo (ROMA, 2019). O ODS número 17, “Parcerias e meios de Implementação”, por exemplo, busca apresentar diretrizes que visem fortalecer e trazer novas oportunidades para a união global na busca pelo desenvolvimento sustentável, levando em consideração os setores como finanças, tecnologia, capacitação, comércio e questões sistêmicas (ONU, 2016). Ainda existem diversas polêmicas acerca do termo desenvolvimento como o fato de algumas vertentes vincularem-no ao conceito de decrescimento econômico. Questão que não se confirma, tendo em vista que um dos ODS, mas especificamente o ODS número 8, é intitulado como “Trabalho Decente e Crescimento Econômico” (VEIGA, 2017). Nesse mesmo sentido, pode-se citar o ODS número 9, “Indústria, Inovação e Infraestrutura”, que cita, entre as metas a ele vinculadas, o incentivo de um processo de industrialização inclusivo e sustentável, que vise expandir a participação do setor industrial tanto no Produto Interno Bruto (PIB), quanto na geração de empregos de cada país, levando em consideração as características de cada nação. No entanto, é importante que se reforce o caráter sustentável que permeia todo o documento e que preza pela gestão sustentável e utilização consciente dos recursos naturais. Tal ponto está explicitado também no ODS número 12, intitulado “Consumo e Produção Responsáveis” (ONU, 2016).

Entretanto, existem cientistas que são mais ferrenhos em se tratando do tema. Para Daly (1989), o termo desenvolvimento sustentável em seu âmbito econômico só faz sentido se pensado como um desenvolvimento sem crescimento.

Crescer "significa" aumentar naturalmente em tamanho pela adição de material através de assimilação ou acréscimo". Desenvolver-se significa "expandir ou realizar os potenciais de; trazer gradualmente a um estado mais completo, maior ou melhor". Quando algo cresce fica

maior. Quando algo se desenvolve torna-se diferente. O ecossistema terrestre desenvolve-se (evolui) mas não cresce. Seu subsistema, a economia, deve finalmente parar de crescer, mas pode continuar a se desenvolver (DALY, 2004, p.198).

Para o estudioso Amartya K. Sen, o objetivo central do desenvolvimento deve ser a ampliação das liberdades dos indivíduos e não o crescimento econômico (NEDER, 2019). O membro de uma sociedade deve ser capaz de definir quais são os recursos necessários para o alcance de seu próprio bem-estar. Algumas liberdades são consideradas “instrumentais” pelo autor, o que significa que são essenciais para garantir o alcance a diversas outras liberdades. Um exemplo que pode ilustrar bem essa ideia é a privação de liberdade econômica, que acaba por resultar na não existência de liberdade política e, conseqüentemente, impactando negativamente em diversas outras questões essenciais na vida do ser humano.

A importância intrínseca da liberdade humana em geral, como objetivo supremo do desenvolvimento, é acentuadamente suplementada pela eficácia instrumental de liberdades específicas na promoção de liberdades e outros tipos. Os encadeamentos entre diferentes formas de liberdade são empíricos e causais e não constitutivos e compositivos. E existem fortes indicações de que as liberdades econômicas e políticas se reforçam mutuamente em vez de serem contrárias umas às outras como às vezes se pensa (NEDER, 2019, S.P.).

2.2. Sustentabilidade e o Setor Empresarial

Com a evolução da discussão acerca do tema sustentabilidade, muitas empresas passaram a entender que o investimento em práticas que visem trazer maior transparência sobre o assunto para seus *stakeholders* pode contribuir de maneira significativa para sua reputação no mercado e melhorando seus resultados no médio e longo prazo (BARAIBAR-DIEZ; SOTORRÍO, 2018).

Segundo Elkington (2012), dentre os benefícios que podem ser alcançados pelas organizações ao adotarem ações mais sustentáveis está o maior poder de competitividade com relação às melhores oportunidades futuras de negócios, além de conseguirem se aproximar das partes interessadas. Ao apresentar o conceito *Triple Bottom Line*, o autor aponta que as organizações criam valor a partir de diversas dimensões e trata, especialmente, dos pilares ambiental, social e econômico.

Alguns estudiosos, como Benn et al. (2014), já debateram sobre os estágios de maturidade das empresas com relação à adoção de práticas sustentáveis. De acordo com

tais pesquisadores, existem seis fases em que as organizações percorrem até terem ciência da importância de se pensar e agir de forma sustentável. Porém, é importante salientar que essas fases nem sempre são vivenciadas seguindo uma única ordem ou que não possa haver regressão entre uma fase e outra. O primeiro estágio seria o de rejeição em relação às preocupações acerca da sustentabilidade. Nessa fase, a alta gerência acredita que a empresa e todos os recursos utilizados (funcionários, recursos naturais, comunidade) existem unicamente para ampliação de lucros no curto prazo. Em seguida, a empresa entraria em um momento de não responsividade, ou seja, ignora questões relacionadas às preocupações não financeiras, seja por não possuir consciência ou por ignorância sobre o assunto. O próximo passo é de atendimento às exigências de *compliance*, atendendo apenas ao que é necessário para evitar possíveis multas e punições. O quarto estágio seria aquele em que a alta gerência começa a tomar consciência sobre a existência de vantagens em se promover ações sustentáveis na empresa. A ideia predominante nesta fase é a de que é possível fazer mais com menos. A fase seguinte é marcada pela percepção de que a sustentabilidade pode trazer oportunidades estratégicas para a organização, com o foco de utilizar a inovação para aproveitar essas oportunidades que podem trazer vantagens competitivas. O último estágio seria aquele em que a maioria dos níveis da organização estão comprometidos com a ideia de trabalhar buscando um mundo mais sustentável, onde a empresa busca, em conjunto com a sociedade, "mudar as regras do jogo" e se tornam líderes nessa missão (BENN; DUNPHY; GRIFFITHS, 2014).

Schramade (2017), apresenta em seu estudo, uma opção de avaliação de empresas em relação às suas práticas voltadas para a contribuição aos ODS. O autor afirma que, mesmo que a quantidade de dados disponível sobre o tema ainda seja escassa, o modelo pode ser utilizado. A análise é realizada acerca das práticas de metas relacionadas aos ODS onde seu compromisso e iniciativas e investimentos parecem impactar consideravelmente de forma positiva, também são observadas situações em que o compromisso com as metas parece pouco relevante e quando o pouco comprometimento da organização parece criar riscos relevantes.

A partir dessa análise, o autor acredita que seja possível identificar fases em que as organizações possam estar em relação ao seu progresso na incorporação dos ODS em seus negócios e estratégias. As fases seriam 4 e estão descritas no quadro 1 abaixo.

Quadro 1. Fases de Integração de ODS na Organização

Fase 1 - Explorando os ODS	Provavelmente mencionem os ODS;
	Ainda não possuem indicadores para acompanhamento e divulgação de suas contribuições;
	Podem ter discussões internas sobre como os ODS se relacionam com a organização;
Fase 2 - ODS: Exposição, riscos e oportunidades	ODS são considerados também na cadeia de valor e não apenas para os produtos e serviços comercializados diretamente pela empresa;
	Perguntas importantes para a fase: Qual ODS apresenta riscos e oportunidades para a organização? Como afetam a sua posição no mercado? O quão bem preparada a empresa está para encarar a concorrência? Quais problemas a sociedade espera que a empresa resolva? O que é essencial para manter as operações? Como a empresa busca satisfazer as necessidades de seus funcionários em relação ao senso de propósito?
	Apresenta uma abordagem quantitativa, entendendo os efeitos financeiros para a organização ao contribuir com determinado ODS, por exemplo.
Fase 3 - ODS: Estabelecimento de metas e integração	Definição de prioridades: quais ODS e suas metas a empresa deve focar? Como contribuir com os ODS e manter a lucratividade da empresa? Em quais objetivos específicos da organização os ODS impactam? Quais indicadores poderão fornecer o acompanhamento necessário?
	Para que as iniciativas tenham impactos significativos, é importante que estejam presentes não só na estratégia da organização e em seus orçamentos, como também nos incentivos da gestão;
Fase 4: Mensuração e relato de ODS.	Realizar o reporte dos progressos alcançados através de indicadores, metas atreladas e histórico permitindo comparabilidade;

Fonte: Adaptado de Schramade (2017)

Assim como defendido por Elkington (2006), a chave para que uma organização persiga não apenas seus objetivos econômicos, mas também a criação de valor nos âmbitos social e ambiental é que esses princípios estejam presentes em seu DNA. Ou seja, a mudança precisa ocorrer em todo seu "ecossistema de negócios". Em adição, é importante salientar o poder da pressão que a população pode exercer acerca da adoção de um comportamento mais sustentável por parte das organizações e, com isso, acelerar o processo de mudança. Segundo Bosselmann et al. (2008), existem alguns mecanismos que podem ser utilizados pela sociedade: boicotes à determinada marca, pressão através da mídia, desenvolvimento de pesquisas sobre o tema, facilitar a adoção de ferramentas sustentáveis através de consultorias estratégicas, fornecimento de sistemas de produção e comercialização alternativos aos valores tradicionais, entre outros. Além disso, crises

financeiras globais fizeram com que a busca por estabilidade financeira se tornasse mais latente. Dessa forma, informações sobre o comportamento das organizações e que auxiliem em melhores tomadas de decisões para investimentos com melhores resultados no longo prazo passam a ser vistas com bons olhos (IFRS, 2021),

Portanto, a gestão de riscos permite às instituições fazer com que seus negócios perdurem com o passar do tempo. Pode-se dizer que tais práticas impactam em diversas áreas das instituições, uma vez que acabam por aproximar os clientes e torná-los mais fiéis a seus fornecedores e as empresas menos vulneráveis em momentos de crise (KARWOWSKI; RAULINAJTYS-GRZYBEK, 2021).

2.3. Evolução Histórica do Conceito RSC

Pode-se observar traços de preocupação com a responsabilidade social por parte do setor empresarial há algum tempo. No entanto, nota-se que a aceitação do tema passou por uma notável evolução ao longo dos anos. Um caso conhecido e que ilustra bem esse processo é o da *Ford Motor Company*. Em 1919, contestando os desejos apresentados por Henry Ford, foi definido pela justiça e acatado pelos demais acionistas da empresa o direito a dividendos máximos (SILVA FILHO *et al.*, 2019). Ford, naquela época, já reconhecia a importância e responsabilidade de sua organização com relação à sociedade que estava inserida e considerava importante que parte do lucro fosse reinvestido visando trazer impactos positivos para funcionários e comunidade. Tal dificuldade de apoio por parte dos demais acionistas não aconteceu em 1999, quando seu bisneto perseguiu o mesmo objetivo (SILVA FILHO *et al.*, 2019).

Analisando mais de perto essa mudança histórica conceitual, foi a partir da década de 1950 que o tema “responsabilidade social” começou a ganhar força. Também vale notar que apesar de existirem indícios sobre o assunto em diversos países, foi nos Estados Unidos que as evidências de trabalhos científicos começaram a aparecer (CARROL, 1999). Nos primeiros estudos observados nesse período, pode-se notar que os trabalhos traziam mais o termo “Responsabilidade Social” (RS). Um exemplo que pode ser citado é a publicação de Bowen (1953), intitulada “*Social Responsibility of the Businessman*”, a qual é um marco para o tema. Nesta publicação levanta-se a ideia de que as grandes empresas impactam nas sociedades de diversas maneiras através de suas decisões. Um fato importante de se notar nesse caso e comum nos estudos voltados

para a área empresarial, é que o termo "*businesswoman*" não era comum de se observar. Tal situação pode evidenciar a pouca participação das mulheres em cargos de gestão no setor privado (CARROL, 1999).

A ideia principal do livro de Bowen é que as empresas são centros vitais de poder e as ações dessa empresa impactam as vidas da população de várias maneiras. Bowen argumenta que a responsabilidade social não é uma resposta para todos os problemas sociais das empresas, mas que contém uma verdade importante que deve guiar os negócios no futuro e tentar responder se as empresas têm responsabilidade social ou não (MOURA-LEITE; PADGETT, 2011, p. 529).

A década de 1960 apresentou grande contribuição na evolução do significado da RSC. Alguns estudiosos contribuíram para esse processo, entre eles Keith Davis. Davis definiu responsabilidade social como o fato de as empresas tomarem suas decisões considerando, ao menos parcialmente, além de seus próprios objetivos econômicos (CARROL, 1999). As organizações devem estar cientes de seu poder na sociedade. Completando a ideia, pode-se citar Joseph W. McGuire, em sua obra "*Business and Society*" de 1963, na qual ele defende que as empresas devem atuar de forma justa, assim como qualquer cidadão de uma comunidade (CARROL, 1999).

A partir da próxima década, começou-se a observar uma mudança mais significativa na definição de RSC. O que até os anos anteriores era entendido como ações de filantropia passa a ser relacionado à estratégia do negócio. Foi Harold Johnson em sua obra "*Business in Contemporary Society*" (1971), quem trouxe a ideia de que as organizações passariam a investir em programas sociais visando alcançar maiores lucros futuramente (CARROL, 1999). Um fato que demonstra a evolução do tema no início dessa década também é o trabalho apresentado pelo Comitê para o Desenvolvimento Econômico (CED) que defende que as empresas devem possuir como um de seus propósitos servir às necessidades da comunidade no qual estão inseridas (CARROL, 1999). E essa afirmação se torna mais forte tendo em vista que entre os membros do CED estavam pessoas oriundas de organizações. O que pode ser entendido como um indício de mudança da mentalidade da época com relação às empresas e suas responsabilidades sociais (CARROL, 1999). Em adição, esse período foi marcado por autores que entendiam que a RSC deveria ser implementada pelas empresas de maneira a ir de encontro com os interesses inerentes ao negócio. Os consumidores possuíam expectativas com relação às organizações que iam desde a entrega de produtos e serviços "em troca" de uma fatia de lucro até questões menos claras na época, como as ligadas ao aspecto ético do negócio (MOURA-LEITE; PADGETT, 2011).

A década de 1980 marca uma maior proximidade entre as empresas e seus *stakeholders*. Um artigo publicado pelo estudioso Thomas M. Jones, em 1980, ganhou destaque ao comparar o processo de RSC e o processo político. Jones defendia que a atuação de RSC deveria ser justa assim como um processo político em que todas as partes interessadas devem ser ouvidas (MOURA-LEITE; PADGETT, 2011). Além disso, é importante notar que o autor associa ações RSC a um processo e não a resultados a serem alcançados.

Outros importantes autores ganharam destaque relacionando os resultados financeiros das empresas e os resultados sociais. Em 1984, Freeman ressalta que ao olhar para todas as partes interessadas, ou seja, grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados pelos objetivos da empresa, as organizações correm menos riscos de agir de forma não ética ou seguindo apenas interesses de alguns poucos acionistas (FREEMAN, 1984). Uma vez que os interesses exclusivos dessa pequena parcela de indivíduos deixam de ser interessantes para a corporação, visto que o desempenho corporativo está mais ligado ao impacto nos *stakeholders* (partes interessadas) (MOURA-LEITE; PADGETT, 2011). Nesse mesmo período, alguns autores foram um pouco mais além ao defenderem um maior estreitamento entre políticas públicas e empresas, em especial em setores em que há carência de esforços. De modo geral, a década de 1980 marca o início do entendimento por parte das empresas de que existe uma relação entre os interesses financeiros e sociais, apesar de essa relação ainda não ser compreendida (MOURA-LEITE; PADGETT, 2011).

A aceitação por parte das empresas em relação à importância da RSC apresentou uma evolução significativa a partir de 1990 se comparada ao que era há cerca de duas décadas anteriores. Alguns estudiosos como Donna J. Wood contribuíram com importantes visões ao relacionar estudos organizacionais ao desempenho social corporativo. Além disso, com o advento da internet, práticas que agregam valores intangíveis às empresas se tornaram mais populares, como as relacionadas ao capital humano e reputação. Sendo assim, a visão da RSC se fortaleceu ainda mais (MOURA-LEITE; PADGETT, 2011).

Um estudo realizado por Carroll, em 1994, com 50 líderes acadêmicos apresenta as principais preocupações em relação às questões sociais quando se fala em gestão, de acordo com esse grupo. Os resultados desse trabalho mostram que três temas bastante tratados quando se falava em RSC estavam presentes nas falas desses estudiosos,

sendo eles: ética empresarial, teoria dos *stakeholders* e desempenho social corporativo (CARROL, 1999).

Com a chegada dos anos 2000, é possível observar então a RSC ganhando mais espaço no planejamento estratégico das empresas. Grande parte dos executivos passa a enxergar as práticas sustentáveis como essenciais para a lucratividade das empresas. Porém, é importante ressaltar que alguns pontos continuam um pouco soltos. Um exemplo é que as práticas sociais menos onerosas acabam por ganhar maior atenção nas corporações, deixando algumas questões sociais de grande relevância sem esse apoio. Além disso, em alguns locais em que o mercado ainda não demanda esse comportamento das empresas, a competitividade e lucratividade acabam vencendo a disputa em detrimento da RSC (MOURA-LEITE; PADGETT, 2011).

De acordo com Wickert (2021), com relação aos estudos acerca da RSC pode-se observar também uma leve mudança ao longo dos últimos anos. Os estudiosos ampliaram seus interesses para além das questões voltadas unicamente para os negócios e seus resultados e passaram a desenvolver trabalhos mais amplos e que relacionam os negócios com outros agentes sociais. Segundo a teoria dos *stakeholders*, todas as partes interessadas (funcionários, sociedade civil, fornecedores, clientes, funcionários, investidores, etc) acabam por exercer pressões sobre a empresa buscando encontrar aquilo que valorizam. Dessa forma, os empresários precisam criar estratégias para lidar com essa pressão e até se beneficiar dela (FREGUETE; NOSSA; FUNCHAL, 2014).

As práticas de responsabilidade social favorecem a legitimação dos *stakeholders* oferecendo uma imagem positiva da empresa e melhorando sua reputação. De acordo com a teoria dos *stakeholders*, a satisfação de vários grupos de *stakeholders* é instrumento para o desempenho financeiro corporativo (FREGUETE; NOSSA; FUNCHAL, 2014, p. 236).

Ainda de acordo com Freguete et al. (2014), a demanda por investimentos mais responsáveis socialmente passou a ganhar maior evidência no início dos anos 2000. O objetivo desse tipo de investimento é trazer maior segurança em relação à rentabilidade no longo prazo, uma vez que empresas listadas em índices para esse tipo de investimentos apresentam menor vulnerabilidade em períodos de crises econômicas, sociais e ambientais. O Quadro 2 apresenta, de forma resumida, alguns dos autores citados na discussão acima e pontos relevantes por eles levantados acerca do conceito de RSC.

Quadro 2. Autores X Conceito RSC.

Autor	Ano	Pontos Centrais
Howard R. Bowen	1953	Grandes empresas impactam a sociedade de diversas maneiras.
Keith Davis	1960	Empresas tomarem decisões, ao menos parcialmente, além dos seus objetivos econômicos.
Joseph W. Mcguire	1963	Empresas devem atuar de forma justa, assim como qualquer cidadão de uma sociedade.
Harold Johnson	1971	Organizações passariam a investir em programas sociais visando alcançar maiores lucros futuramente.
Thomas M. Jones	1980	Processo RSC = Processo Político. Um processo justo, em que todas as partes interessadas devem ser ouvidas.
Freeman	1984	Ao olhar as partes interessadas, as empresas passam a correr menos riscos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

2.4. ESG (*Environmental, Social and Governance*)

Nesse mesmo período, início da década de 2000, uma iniciativa encabeçada pelo secretário geral da Organização das Nações Unidas (ONU) e supervisionada pelo Pacto Global, convidou instituições financeiras a, em conjunto, elaborarem orientações que visem integrar as questões ambientais, sociais e de governança corporativa no mercado de capitais. O relatório *Who Cares Wins* foi resultado desse movimento e tem como objetivo também elucidar os diversos atores do mercado, como empresas, investidores, contadores, consultores, etc, sobre quais são os seus papéis em relação ao tema (THE GLOBAL COMPACT, 2004). As instituições convidadas acreditam que ao agregar as questões ESG, estão avançando rumo a mercados de investimentos mais estáveis e sociedades mais sustentáveis.

As empresas são solicitadas a assumir um papel de liderança ao implementar princípios e políticas ambientais, sociais e de governança corporativa e fornecer informações sobre seus desempenhos. Elas devem identificar e comunicar seus principais desafios e impulsionadores de valor, priorizando as questões ambientais, sociais e de governança corporativa. Acreditamos que esta informação é melhor transmitida aos mercados financeiros através dos canais normais de comunicação e relacionamento com investidores e incentivamos, quando relevante, uma menção explícita no relatório anual da empresa (THE GLOBAL COMPACT, 2004, S.P.).

Ainda de acordo com o relatório, os investidores reconhecem que para terem bons resultados em seus aportes é necessário atuar em uma economia saudável que, por sua

vez, depende de uma sociedade sustentável. Por isso, a inclusão de fatores ESG na escolha por melhores investimentos é importante. Porém, um dos grandes desafios para empresas na implementação de práticas sustentáveis é a análise por parte de investidores baseada no alcance de resultados no curto prazo.

A partir de então o modelo ESG tem ganhado maior visibilidade e um dos fatores que contribuem para esse fato é que as organizações e o mercado de capitais compreenderam que levar em consideração questões ambientais, sociais e de governança corporativa pode contribuir para uma melhor gestão de riscos e melhores resultados financeiros no médio e longo prazo. Além disso, existe uma pressão para que as empresas e instituições financeiras deixem de focar apenas em retornos de curto prazo, e também passem a se aproximar de questões voltadas à sustentabilidade (BOFFO; PANTALANO, 2020). De acordo com Syed (2017), a adoção de fatores ESG na tomada de decisões de investidores faz com que haja uma diminuição de ineficiências do processo decisório, além de melhorar a conduta global das empresas ao levar em consideração os interesses de todas as partes interessadas. Narullia et al. (2022) reafirma os benefícios advindos da adoção de tais fatores ao dizer que podem aumentar o valor da empresa por diversos motivos, como: impactar positivamente no crescimento do lucro da empresa, ampliando a fidelidade do consumidor, além de abrir novos mercados para estas organizações. Somado a isto, temos a redução de custos advindos, por exemplo, da diminuição do consumo de energia e aumento da produtividade.

A atuação do setor privado é impactada pelas escolhas tanto de investidores quanto de consumidores. Indivíduos mais informados e preocupados com questões como mudanças climáticas, padrões internacionais de conduta e com ambientes de trabalho mais diversos têm levado as organizações a trazerem os assuntos para a pauta de decisões. Com base nesse cenário, o mercado de capitais vem se adaptando e desenvolvendo produtos e serviços focados no modelo ESG. A quantidade de empresas que declaram atuar seguindo o modelo ESG também está aumentando. Com isso, diversos órgãos, entre eles *Global Reporting Initiative (GRI)*, *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)* e *Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)*, desenvolveram métodos para avaliação e comunicação das informações relativas aos itens ESG e tópicos materiais englobando todos os setores da empresa (BOFFO; PANTALANO, 2020).

Além dos impactos sofridos pelas decisões de consumidores e investidores, alguns

outros aspectos favorecem, ou não, o comportamento pautado no modelo ESG por parte das organizações. Podem-se citar alguns exemplos, como: regulamentação pública e privada, presença de ONGs e outras instituições independentes de monitoramento das práticas corporativas, associação entre as próprias corporações e diálogos desenvolvidos entre as empresas e seus *stakeholders* (DAUGAARD; DING, 2022).

Algumas questões ESG são consideradas principais envolvendo cada uma das áreas contidas nos termos ambiental, social e de governança corporativa. No Quadro 3 estão apresentados alguns exemplos de modelos apontados por organismos de referência no tema e que serão utilizados mais adiante para desenvolvimento das análises propostas neste estudo. Em adição, no Quadro 4, cada uma das áreas contidas nos termos ambiental, social e de governança corporativa, estão relacionados com os critérios ESG de maiores provedores de índice.

Quadro 3. Principais questões ESG para empresas e investidores (*Who Cares Wins*).

Ambiental	Social	Governança Corporativa
Mudanças climáticas e riscos relacionados.	Saúde e segurança do trabalho.	Estrutura e responsabilidade do conselho.
Necessidade de reduzir emissões e resíduos tóxicos.	Relações comunitárias.	_____
Nova regulamentação ampliando os limites da responsabilidade ambiental em relação a produtos e serviços.	Questões de direitos humanos na empresa e fornecedores.	Estrutura do comitê de auditoria e independência dos auditores.
Aumento da pressão da sociedade civil para melhorar o desempenho, transparência e responsabilidade, levando a riscos de reputação se não gerenciado corretamente.	Relações governamentais e comunitárias no contexto de operações em países em desenvolvimento.	Remuneração executiva.
Mercados emergentes de serviços ambientais e produtos amigos do ambiente.	Aumento da pressão da sociedade civil para melhorar o desempenho, transparência e responsabilidade, levando a riscos de reputação se não gerenciado corretamente.	Gestão de questões de corrupção e suborno.

Fonte: Adaptado de The Global Compact (2004).

Quadro 4. Critérios ESG (maiores provedores de índices: Thomson Reuters, MSCI, Bloomberg).

Pilar	Thomson Reuters	MSCI	Blommberg
Ambiental	Utilização de recursos Emissões Inovação	Mudanças climáticas Recursos Naturais Poluição e resíduos Oportunidades ambientais	Emissões de carbono Efeitos das mudanças climáticas Poluição Destinação de resíduos Energias renováveis Esgotamento de recursos
Social	Funcionários Direitos humanos Comunidade Responsabilidade do produto	Capital humano Responsabilidade do produto Direito de oposição do stakeholder Oportunidades sociais	Cadeia de suprimentos Discriminação Contribuições políticas Diversidade Direitos humanos Relações comunitárias
Governança	Gerenciamento Acionistas Estratégias de RSC	Governança corporativa Comportamento corporativo	Votação cumulativa Remuneração executiva Direitos dos acionistas Defesa de aquisição Conselho escalonado Diretores independentes

Fonte: Adaptado de Boffo; Pantalano (2020).

De acordo com Madison e Schiehl (2021), é importante que as práticas sustentáveis adotadas pelas empresas sejam definidas com base em quais ações impactam também a saúde financeira da empresa. Tendo isso em vista, algumas

questões são consideradas mais relevantes para cada setor. Abaixo, é apresentado o Quadro 5 com os tópicos mais relevantes considerados pelo SASB para o setor industrial de bebidas não alcoólicas, o qual a indústria de sucos de laranja está inserida.

Quadro 5. Tópicos relevantes para sustentabilidade pelo SASB para o setor de bebidas não alcoólicas.

Ambiental	Capital Social	Capital Humano	Modelo de Negócios e Inovação	Liderança e Governança
Emissões GEE*.	Direitos humanos e relações com a comunidade.	Práticas trabalhistas.	Design de produto e gestão do ciclo de vida.	Ética nos negócios.
Qualidade do ar.	Privacidade do cliente.	Saúde e segurança do funcionário.	Resiliência do modelo de negócios.	Comportamento competitivo.
Gestão de energia.	Segurança de dados.	Engajamento de funcionários, diversidade e inclusão.	Gestão da cadeia de suprimentos.	Gestão do ambiente legal e regulatório.
Gestão do uso da água.	Acessibilidade.		Abastecimento de materiais e eficiência.	Gerenciamento de riscos de acidentes críticos.
Gestão de resíduos e produtos perigosos.	Qualidade e segurança do produto.		Impactos das mudanças climáticas.	Gestão de riscos.
Impactos ecológicos.	Bem-estar do cliente.			
	Práticas de venda e rotulagem de produtos.			

Fonte: Adaptado de SASB Standards (IFRS, 2022).

2.4.1. Ambiental ("E" - Environmental)

Para que uma organização consiga alcançar resultados no campo das práticas sustentáveis ambientais é necessário que sejam adotadas ferramentas que visem favorecer o comportamento e decisões das pessoas que estão inseridas naquele contexto (MORAIS; SIQUEIRA; SILVA, 2020). São três os pontos importantes de serem desenvolvidos para guiar a gestão ambiental, sendo eles: práticas organizacionais e de planejamento, práticas operacionais e práticas de comunicação organizacional.

Nas primeiras citadas é importante que as ações contemplem os seguintes itens: elaboração de uma política ambiental bem definida, objetivos claros e com um planejamento que considere um horizonte de tempo amplo, identificação das responsabilidades ambientais da empresa, possuir funcionários focados na gestão ambiental e treinamentos sobre o tema para tomadores de decisão e demais integrantes do time (MORAIS; SIQUEIRA; SILVA, 2020).

De acordo com de Oliveira *et al.* (2018), a ecoinovação é uma forma de as empresas integrarem melhorias ambientais nas estratégias de seus negócios. As ações voltadas para ecoeficiência são resultado de combinações entre estratégias ambientais corporativas e a busca por cumprimento de políticas regulatórias governamentais. A adoção de análise de ciclo de vida dos produtos e utilização de sistemas de gestão ambiental são exemplos dessas práticas.

No campo das operações, as práticas devem estar voltadas para o desenvolvimento de produtos ambientalmente corretos, utilização de materiais adequados, eficiência na utilização de recursos e controle de resíduos. Além disso, considerando o processo produtivo, atentar para fatores como: poluição, diminuição do consumo de energia e recursos da natureza, busca por fornecedores que possuem preocupações ambientais e processo logístico adequado (MORAIS; SIQUEIRA; SILVA, 2020).

Em se tratando da comunicação organizacional em prol da gestão ambiental, a atenção deve estar na transparência das práticas ambientais da empresa. Para isso, é importante que sejam elaborados relatórios recorrentes e que sejam utilizados para ações de *marketing* da organização, além de estar disponível para o público interno da empresa (MORAIS; SIQUEIRA; SILVA, 2020).

Devido ao surgimento de um número maior de consumidores preocupados com questões ambientais, as empresas buscam meios de atender a essas demandas e atrair a atenção desse público. Por isso, ações voltadas para a sustentabilidade devem fazer parte das ações estratégias das organizações. Porém, é importante destacar a importância de se passar credibilidade nessas práticas. Sendo assim, a apresentação de resultados de forma transparente é de grande relevância (COSTA; FERREZIN, 2021).

2.4.2. Social ("S" - Social)

O impacto social das organizações na sociedade em que atua também mostra sua relevância há bastante tempo. Em sua obra "*Canibais de Garfo e Faca*", Elkington (2012) chama a atenção para o fato de que as organizações vêm sofrendo impactos de movimentos sociais há tempos. Exemplos como o fim da escravidão e ações contra o trabalho infantil podem ser citados para ilustrar o poder de quebra de paradigma de mobilizações em prol das questões sociais. Ou seja, a conexão entre o sucesso do pilar econômico das organizações e o pilar social é evidente.

De acordo com o relatório publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2020, os temas considerados pelos principais índices ESG com relação às questões sociais são: pobreza, educação, pessoas com deficiência, saúde, habitação acessível, desemprego, entre outros (BOFFO; PANTALANO, 2020).

Porém, é importante salientar que a escolha por quais práticas sustentáveis a serem adotadas por uma organização tende a estar diretamente ligada aos fatores que são mais valorizados pelos *stakeholders*. Ou seja, as empresas buscam envolvimento com ações sustentáveis valorizadas por partes interessadas que representam perdas significativas. Segundo Aluchna *et al.* (2022) essa constatação explica o fato de se observar maior quantidade de estudos e publicações de empresas voltadas para preocupações ambientais e de governança corporativa em detrimento do fator social em se tratando de práticas ESG.

2.4.3. Governança Corporativa ("G" - Governance)

Apesar de ter ganhado maior evidência após a constatação de que as práticas de governança podem trazer maior estabilidade para as organizações em tempos de crise como as ocorridas no início dos anos 2000, duas teorias já bastante conhecidas costumam ser utilizadas para justificar a ligação entre governança corporativa e sustentabilidade. Sendo elas a Teoria da Agência e a Teoria dos *Stakeholders* (DAUGAARD; DING, 2022).

A Teoria da Agência aponta a governança corporativa como uma forma de diminuir conflitos de interesse que possam surgir entre os *shareholders* (proprietários e acionistas) e os demais tomadores de decisão de uma organização (MACHADO; FERNANDES;

BIANCHI, 2016). De acordo com Derchi, Zoni e Dossi (2020), os relatos de sustentabilidade podem desempenhar um papel importante nesse ponto, uma vez que contribuem para melhor controle de resultados das práticas sustentáveis adotadas. Ainda de acordo com os autores, quando auditorias voluntárias externas são realizadas, os benefícios da prática são potencializados. Já a Teoria dos *Stakeholders* leva em consideração a relação entre as organizações e as aspirações das suas diferentes partes interessadas, entre elas: funcionários, acionistas, fornecedores, clientes, etc, ou seja, os seus *stakeholders*.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), pode-se definir governança corporativa como um conjunto de elementos pelo qual as partes interessadas de uma organização a gerem, através de monitoramento e estímulos. O principal objetivo é fortalecer o valor econômico da empresa no longo prazo, aproximando dos recursos necessários e convergindo as aspirações das partes interessadas (IBGC, 2016). Ainda segundo o órgão, são quatro os princípios básicos da governança corporativa, sendo eles: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. O Quadro 6 abaixo apresenta uma breve explicação sobre os princípios citados.

Quadro 6. Princípios básicos de governança corporativa (IBGC, 2016).

PRINCÍPIO	DESCRIÇÃO
Transparência	Apresentar as informações de interesse de todos os <i>stakeholders</i> (não apenas as informações impostas por leis e estatutos). Não se deve restringir a fatores financeiros e econômicos da empresa, devem ser considerados todos os pontos que agregam valor à organização (inclusive fatores intangíveis).
Equidade	Tratamento justo e igualitário de todas as partes interessadas, levando em consideração seus interesses, direitos, deveres e expectativas.
Prestação de Contas (Accountability)	Prestação de contas por parte de todos os agentes envolvidos no sistema de governança de forma clara, sucinta, compreensível e apropriada. Os agentes devem assumir a responsabilidade pelas informações e omissões.
Responsabilidade Corporativa	Os agentes de governança devem garantir a saúde econômico-financeira da organização, atenuando ameaças externas e aproveitando as oportunidades. Não esquecendo de considerar em seu planejamento os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.

Fonte: Adaptado de IBGC (2016).

2.5 O Setor de Suco de Laranja do Brasil

2.5.1 Origens e Evolução

O cultivo da laranja no Brasil se deu início ainda no período da colonização, trazida para o país pelos portugueses. Com o passar dos anos, o cultivo da fruta foi se disseminando por diversas regiões até que, na década de 1940, com a chegada das primeiras indústrias processadoras de suco de laranja, o setor se fortaleceu nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro (AMARO *et al.*, 2005).

A partir da década de 1960, o Brasil começa a despontar como destaque, tanto no cultivo da fruta, quanto na produção e comercialização de seu suco, devido à uma forte geadas que acometeu o estado da Flórida, nos Estados Unidos. Cerca de duas décadas mais tarde, o estado norte americano perdeu o posto de maior produtor mundial da fruta para o Brasil (PEREIRA *et al.*, 2018; AMARO *et al.*, 2005). A associação entre os produtores brasileiros e organizações estrangeiras facilitou a entrada do suco oriundo do Brasil no mercado internacional, assim como a importação de equipamentos e tecnologia (PEREIRA *et al.*, 2008). Com isso, o setor citrícola foi ganhando força frente ao mercado internacional e hoje exporta grande parcela do que produz. A laranja cultivada no Brasil se destaca por possuir características favoráveis para a produção de suco, isso fez com que o país se tornasse responsável por 60% da produção global de laranja, sendo que 80% dessa produção fosse destinada ao processamento de suco (PEREIRA *et al.*, 2018).

Vale salientar que o setor de produção de suco de laranja nacional está concentrado em grande parte no estado de São Paulo e entre poucas empresas de grande porte. Essa característica do setor se dá, principalmente, devido a importância de economias de escala para o processo. Pode-se dizer que desde a década de 1970 o setor agroindustrial citrícola era formado por cerca de cinco grandes empresas. Nos últimos anos, essa concentração se reforçou, onde até que 90% da indústria de suco de laranja brasileira é formada por três organizações, sendo elas: a Sucocítrico Cutrale, Citrosuco e a *Louis Dreyfus Commodities* (PALMIERI, 2018).

A Tabela 1 apresenta a distribuição entre os países com relação à participação na produção de suco de laranja mundial nos anos de 2016 e 2017. Nota-se que o Brasil se encontra em primeiro lugar, com uma diferença considerável em relação ao segundo país da lista, os Estados Unidos. O que também aponta a colocação das três grandes

empresas brasileiras citadas em relação ao resto do mundo.

Tabela 1. Produção mundial de suco de laranja (em mil toneladas).

País/Bloco	2016/2017	Participação
Brasil	1372	67%
Estados Unidos	312	15%
México	171	8%
União Europeia	116	6%
China	45	2%
África do Sul	22	1%
Turquia	9	0%
Outros	16	1%
Total	2063	

Fonte: Adaptado de Palmieri (2018).

Além de representar grande parcela na produção do suco de laranja em relação aos demais países, a indústria de suco de laranja e o cultivo da fruta também são importantes para a economia nacional. As atividades do setor geram renda para produtores rurais, vagas de trabalho diretos e indiretos e arrecadam impostos (PALMIERI, 2018). De acordo com dados publicados pela Associação Nacional dos Exportadores de Suco de Laranja (CitrusBR), no ano de 2020 o setor foi responsável pela geração de cerca de 38.300 empregos diretos e indiretos. Só no estado de São Paulo, o segmento foi responsável por 10,23% de todas as vagas geradas pela agricultura no estado (CITRUSBR, 2021).

2.5.2 O Setor de Suco de Laranja do Brasil e a Sustentabilidade

O cultivo de frutas cítricas é considerado um dos setores em que mais se utiliza produtos para controle de pragas, doenças ou plantas infestantes de lavouras. Em algumas regiões como o Estado de São Paulo, essa utilização se torna ainda maior e, conseqüentemente, seus impactos, devido a existência de extensas áreas de monocultivo e as condições de solo e clima da região (FERRACINI *et al.*, 2005). Portanto, a agricultura e, conseqüentemente, o cultivo da laranja, traz impactos para o ambiente e seus recursos naturais. O desenvolvimento tecnológico acabou por possibilitar um aumento na obtenção de lucros por parte do setor, porém em detrimento do meio ambiente e saúde da população (MACEDO; VIEIRA, 2022).

De acordo com Yumi Murakami, que participa do projeto de pesquisa e extensão da Universidade Federal do Paraná (UFPR) no Observatório do Uso de Agrotóxicos e Consequências para a Saúde Humana e Ambiental do Paraná, os níveis de agrotóxicos em alimentos e na água consumida pela população são preocupantes. Tal fato fortalece a necessidade de que práticas sejam adotadas visando a limitação do uso desses defensivos agrícolas e promoção da agricultura familiar e ecológica (MURAKAMI, 2022).

As décadas de 1960 e 1970 representam um período marcado pelo movimento chamado de Revolução Verde. Esse modelo é caracterizado pelo estímulo ao uso de maquinário agrícola, agroquímicos, fertilizantes sintéticos e sementes geneticamente modificadas, visando o aumento da produção de alimentos e diminuição da fome no mundo. Além disso, houve nessa mesma época o Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), que vinculava o acesso a crédito rural por parte de agricultores à utilização desses defensivos agrícolas (WACHEKOWSKI *et al.*, 2021). Com isso, a utilização de agroquímicos se tornou cada vez mais presente na agricultura brasileira, assim como na citricultura. Tal processo trouxe impactos diretos para flora, fauna e população tanto rural, quanto urbana (ALVES, 2019).

Em adição, é importante salientar também a concentração fundiária resultante também desse processo pautado no monocultivo e com foco na exportação de *commodities*. Com isso, os pequenos agricultores foram perdendo espaço e muitos migraram para regiões urbanas. Visto que grande parte da produção é destinada para exportação, a produção de alimentos para o mercado interno não acompanha a demanda da população brasileira (ALVES, 2019).

Em se tratando de práticas sustentáveis, outro ponto que deve ser levado em consideração quando nos referimos ao setor de suco de laranja é a utilização de recursos hídricos, bastante utilizados principalmente na etapa de cultivo da fruta para irrigação. O Brasil se encontra entre os dez países com maior área irrigada do mundo, sendo que no estado de São Paulo (SP) a prática é bastante utilizada no cultivo de frutas cítricas. Tendo isso em vista, é importante que tal uso seja monitorado e planejado visando o uso sustentável dos recursos hídricos (ANA, 2021).

Por último, mas de grande relevância, também está o desperdício de alimentos, que é uma ameaça que precisa ser combatida em todas as áreas do setor. Essa perda ocorre ao longo de toda a cadeia produtiva, passando pelo cultivo, processamento e distribuição do produto. Os malefícios se tornam maiores quanto mais avançada na etapa da cadeia produtiva está o produto, levando em consideração os impactos ambientais já

causados até determinada fase (FAO, 2013). No entanto, vale a pena lembrar que, visto que boa parte da produção de citros é destinada à exportação, tanto da fruta, quanto do suco produzido, é importante que sejam adotados procedimentos de Boas Práticas Agrícolas (BPA) ou *Good Agricultural Practices* (GPA) em seus processos (FERRACINI et al., 2005).

Assim como a percepção de que empresas nacionais que adotam práticas voltadas para as áreas ambiental, social e de governança corporativa foram menos afetadas pela pandemia, as consequências das mudanças climáticas têm chamado a atenção para a relevância de uma atuação mais sustentável em setores como o da agricultura. Uma forma de produção que não cause a exaustão de recursos naturais e do solo e com pouco ou nenhum uso de agroquímicos, por exemplo, passaram a ser condições valorizadas por importadores de *commodities* brasileiras, como o caso dos países europeus. Nesse sentido, ações no modelo ESG, como: promoção de uma gestão mais transparente, igualdade de gênero, responsabilidade ambiental, entre outros, têm aproximado agricultores e exportadores de *commodities* de oportunidades de investimentos e trazendo fortalecimento de marca (GUEVARA e DIB, 2022).

3. METODOLOGIA

3.1. Caracterização da Pesquisa

O presente trabalho é caracterizado segundo à sua abordagem como sendo qualitativo, pois não busca apresentar representatividade numérica sobre os objetos de estudo e sim contribuir com informações mais aprofundadas sobre o tema (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). A pesquisa qualitativa busca facilitar a compreensão dos fatos estudados de maneira científica: “O interesse desses investigadores está em verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias” (GODOY, 1995, p. 63).

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa é definida como descritiva. Serão apresentadas uma série de informações que proporcionarão maior entendimento sobre o objetivo geral apresentado (GODOY, 1995). De acordo com Gil (2002), é uma característica de pesquisa descritiva a preocupação com a atuação prática e muitas vezes estão relacionadas às instituições educacionais, empresas, partidos políticos, entre outros.

3.2. Coleta e Análise dos Dados

Em relação aos seus procedimentos, este trabalho trata-se de um estudo bibliográfico e documental. O primeiro termo pode ser entendido como uma pesquisa que é desenvolvida a partir do levantamento de estudos teóricos já analisados, fazendo com que seja possível que o pesquisador conheça o que já foi estudado sobre o tema (GODOY, 1995). Com relação ao seu teor de análise documental, segundo Bardin (2016), pode-se definir tal processo como ações que visem apresentar determinado documento de maneira que torne mais fácil sua leitura e interpretação em relação à forma como é expressada originalmente. Complementando o processo, foi realizada como ferramenta de análise de tais documentos a descrição analítica e construção da explanação ou *explanation building*. “A descrição analítica funciona segundo procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2016, p. 41). Ainda segundo o autor, é uma prática constantemente utilizada combinada com outros procedimentos ou isoladamente, a ideia é descrever um caso ao mesmo tempo em que é realizada a análise. Já a construção da explanação ou *explanation building*, de acordo com Yin (2005), seria uma das opções que tem como objetivo promover a validação dos estudos. O objetivo é comparar os resultados encontrados no trabalho com o conteúdo

teórico previamente estudado. De acordo com o autor, o objetivo principal é “analisar os dados do estudo de caso construindo uma explicação sobre o caso” (YIN, 2005, p. 140).

Para alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa, os documentos que foram analisados de acordo com as etapas propostas acima incluem os relatórios de sustentabilidade publicados pelas três maiores empresas do setor de suco de laranja do Brasil e suas demais publicações acerca do tema sustentabilidade e ESG. O instrumento de análise que será utilizado se baseará na literatura já estudada. O principal propósito que se busca alcançar é conhecer os fundamentos e avaliar os impactos das práticas ESG sobre o desenvolvimento sustentável e, especificamente, a cadeia produtiva do setor em questão.

Vale ressaltar que este trabalho busca contribuir para os estudos que fazem a conexão entre práticas ESG e a indústria citrícola, uma vez que ao serem pesquisadas as palavras “*esg*” + “*citrus*” + “*management*” na base de dados *Scopus*, nenhum resultado é encontrado. E, ao substituir a palavra *citrus* por “*agriculture*”, buscando maior amplitude do tema, são encontrados apenas sete resultados. Já na base de periódicos da Capes, ao realizar a pesquisa com os seguintes termos “*esg*” + “*agricultura*” + “*gestão*” nenhum resultado é encontrado, buscou-se então os termos “*esg*” e “*agricultura*” apenas e foram localizados, nos últimos cinco anos, 34 estudos, sendo que não foi encontrado nenhum estudo que faça a conexão entre a gestão de práticas ESG e o setor de suco de laranja ou o setor citrícola.

3.3. Setor de Suco de Laranja e as Empresas Estudadas

O setor escolhido para este estudo é o setor de suco de laranja do Brasil. Pois, o país é responsável por 60% de toda a produção de laranja cultivada no mundo, sendo que 80% desta produção é destinada ao processamento do suco da fruta (PALMIERI, 2018). Além disso, o setor apresenta desafios consideráveis no campo da sustentabilidade, como utilização de agroquímicos, monocultivo, grande utilização de recursos hídricos, impactos sociais, entre outros já citados.

Face ao propósito de estudar a gestão da sustentabilidade na cadeia de suco de laranja do Brasil, em aspectos como ESG e adesão aos ODS, as organizações estudadas foram investigadas considerando os aspectos presentes no quadro 7 abaixo. As análises foram realizadas a partir de publicações voltadas para o tema sustentabilidade em seus *websites* e os relatórios de sustentabilidade mais atuais publicados.

Quadro 7. Aspectos Investigados sobre a Gestão da Sustentabilidade

Aspectos Investigados
Possui código de conduta?
Link para a página de sustentabilidade? Ou RS? Ou ESG?
A empresa declara a sustentabilidade (social, ambiental e governança) como fundamento da estratégia competitiva?
A expressão sustentabilidade consta na missão e/ou valores e/ou crenças da empresa?
A empresa apresenta detalhamento/dados de resultados das ações e/ou projetos de sustentabilidade?
A empresa apresenta dados históricos dos indicadores possibilitando comparação?
A empresa possui certificações voltadas para práticas sustentáveis?
Possui envolvimento com a comunidade e/ou ações sociais?
Adota práticas comerciais responsáveis?
A Empresa apresenta os resultados dos projetos de sustentabilidade?
A empresa disponibiliza clipes para a imprensa sobre iniciativas voltadas para a sustentabilidade e/ou artigos jornalísticos que tratam das iniciativas da empresa no campo da sustentabilidade?
A empresa possui link para o relatório de sustentabilidade e/ou relatório de responsabilidade social e/ou a Global Reporting Initiative (GRI) e/ou relatório integrado?
Os relatórios são auditados?
A empresa informa sobre prêmios recebidos na área da sustentabilidade e/ou responsabilidade social?
A empresa participa e/ou colabora com fundações e/ou associações e/ou parcerias voltadas para sustentabilidade e/ou responsabilidade social?
A empresa possui um link para a página dos ODS?
A empresa aderiu formalmente aos ODS das Nações Unidas? A empresa integra o Pacto Global das Nações Unidas?
A empresa define suas prioridades no campo da sustentabilidade e estabelece relações com os ODS?
A empresa divulga os temas e subtemas prioritários no campo da sustentabilidade e os relaciona com os ODS?
Para cada tema estratégico a empresa informa o(s) ODS que está atendendo?

Fonte: Elaborado pelo autor(a).

4. RESULTADOS

A apresentação dos resultados será feita, inicialmente, através da descrição das informações encontradas em relação à gestão da sustentabilidade de cada uma das empresas estudadas. Em seguida, busca-se, de forma conjunta, analisar e discutir alguns pontos relevantes acerca da gestão da sustentabilidade realizada por estas empresas.

4.1. Caracterização da Empresa Citrosuco

De acordo com informações apresentadas pela própria empresa em seu *website* (<https://www.citrosuco.com.br>), a Citrosuco é uma das empresas líderes no setor de suco de laranja e é resultado da fusão entre os negócios voltados para a área de suco de laranja dos grupos Fischer e Votorantim que aconteceu em 2012. A empresa conta com sete escritórios comerciais ao redor do mundo, em países como Brasil (BR), Estados Unidos (EUA), Áustria (AT), Austrália (AU), Bélgica (BE), Japão (JP) e China (CN). Também possui 28 fazendas, sendo 25 delas voltadas para a produção de laranja. Com relação às plantas industriais detém quatro, localizadas em Matão (SP - BR), que é considerada a maior planta processadora de suco de laranja do mundo, Catanduva (SP - BR), Araras (SP - BR) e Lake Wales (FL - EUA). Ao todo, detém 20% do mercado global do setor.

4.1.1. Empresa Citrosuco e sua Relação com a Sustentabilidade

A sua relação com a sustentabilidade foi observada neste trabalho a partir de seu último Relatório de Sustentabilidade (o primeiro relatório divulgado foi referente ao período 2014/2015 e o último 2020/2021) e informações contidas em seu *website* (<https://www.citrosuco.com.br>). Os relatórios publicados na página intitulada ESG do *website* da empresa sempre seguiram o modelo GRI, sendo que o último divulgado é também baseado nos princípios do padrão SASB. Importante destacar que o relatório passou por uma verificação independente da organização Bureau Veritas S.A. e o laudo dessa análise consta ao final do relatório.

A empresa apresenta em seu *website* uma página voltada para as práticas ESG. Nesta página, estão contidas informações como: evolução de indicadores ESG; certificações; parcerias e projetos; compromissos ESG e relatórios de sustentabilidade. A empresa também possui um Código de Conduta em que são apresentados princípios e diretrizes que devem ser aplicados por diversos *stakeholders*:

A Citrosuco pautará suas decisões e ações pelos princípios estabelecidos neste Código, assim como pela legislação vigente e pelos compromissos assumidos com as partes interessadas, cumprindo com suas obrigações de forma profissional, responsável e zelosa. Os objetivos de gestão em matéria de ética empresarial da Citrosuco são: assegurar um elevado grau de conscientização e de exigência éticas; minimizar o risco de ocorrência de más práticas éticas; manter uma cultura consistente com os valores assumidos (CITROSUCO, 2022, s/p.).

A empresa transparece no relatório de sustentabilidade analisado que uma das formas de diferenciação adotadas frente aos concorrentes e fidelização de clientes é através da atuação de forma responsável nos negócios.

Atuamos de forma proativa, trazendo soluções que possam fidelizar clientes que também adotam práticas socioambientais. É com base no valor integridade que agimos e mantemos uma interlocução com nossos clientes no âmbito das mudanças climáticas, representando também o setor em diversas interlocuções globais da agenda ESG (CITROSUCO, 2020/2021, p. 37).

A missão institucional da organização é apresentada de acordo com as seguintes palavras: "prover alimentos de origem natural, com inovação em produtos e soluções de negócio, que preservem o meio ambiente, promovam qualidade de vida e gerem valor para todo o ecossistema" (CITROSUCO, 2021, S.P.). Pode-se notar que a palavra sustentabilidade não está presente na missão da empresa, porém são mencionadas algumas questões relevantes para o tema, como meio ambiente, qualidade de vida e geração de valor para todo o ecossistema. Segundo PORTELLA et al. (2015), a missão é uma das principais ferramentas utilizadas para desenvolvimento do planejamento estratégico de uma empresa. Busca-se, através da missão institucional, apresentar o motivo pelo qual a empresa foi criada e qual ou quais são os objetivos finais que aquela organização busca alcançar.

Em sua aspiração, também apresentada pela Citrosuco em seu *website*, nota-se o uso de palavras como meio ambiente e sociedade: "ser referência global de empresa de alimentos, por nossa integridade e impacto positivo na sociedade e no meio ambiente, impulsionando nossa competitividade e crescimento consistente" (CITROSUCO, 2021, S.P.). Ou seja, nesse ponto é apresentado como a empresa gostaria de ser vista no futuro e é um instrumento interessante pois inspira ações presentes para que se possa buscar a imagem futura desejada da organização (PORTELLA et al., 2015).

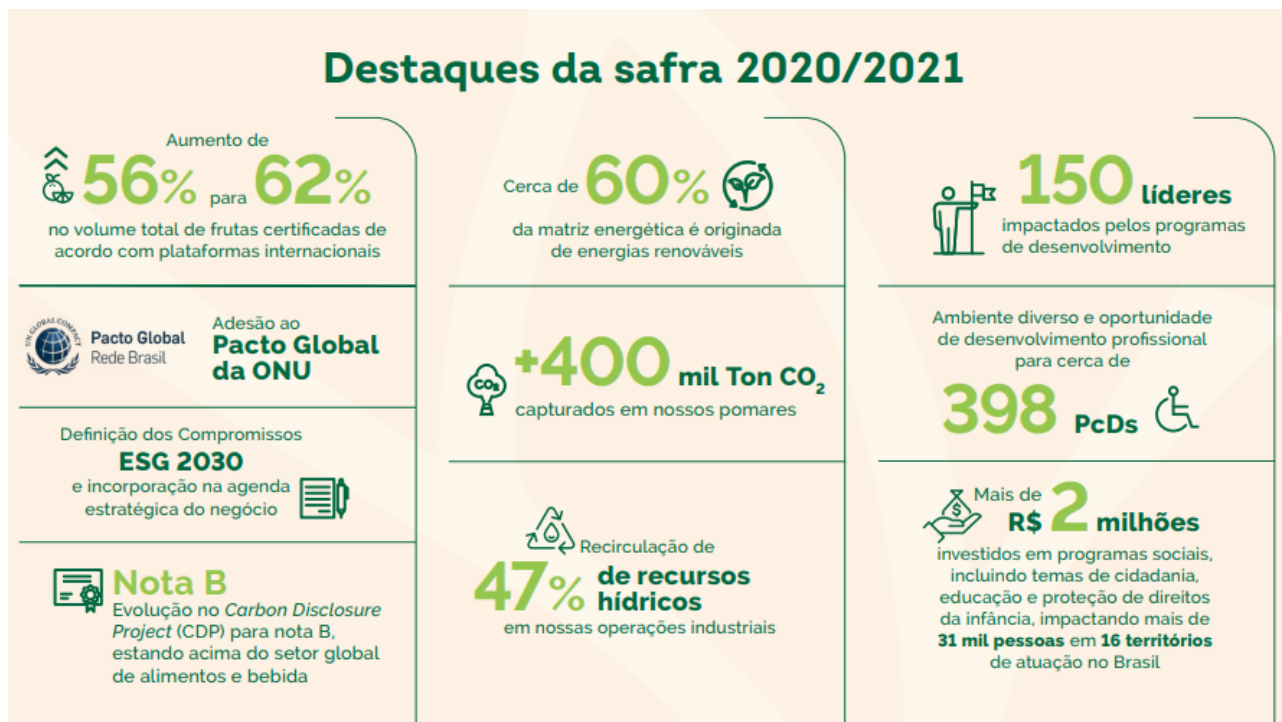
No relatório de sustentabilidade analisado pode-se notar detalhamento e dados palpáveis referentes à investimentos, resultados alcançados e pessoas impactadas. Isso

pode ser observado na página 7, em relação ao valor investido em projetos na área da educação, saúde e cidadania. Também são apresentadas informações sobre a utilização de energia renovável:

Na agenda climática, mantivemos nosso compromisso de redução de gases de efeito estufa, utilizando 62% de nossa produção de frutas certificada como sustentável 60% da matriz energética é renovável R\$ 2 milhões em projetos voltados para educação, saúde pública e cidadania. 60% de energia renovável em nossa matriz energética, por meio, principalmente, da utilização de biomassa e energia eólica (em parceria com a Votorantim Energia). Além disso, elevamos nosso *rating* no índice do *Carbon Disclosure Project* (CDP), progredindo para “B”, resultado que coloca a Companhia acima da média do segmento de *Food & Beverage global* (CITROSUCO, 2020/2021, p. 7).

Além de apresentar dados de suas práticas, em outros momentos do relatório como informado no apêndice 1, também é apresentada uma página focada nos principais destaques voltados para as práticas ESG no período da safra de 2020/2021. Entre os eventos citados está a adesão ao Pacto Global da ONU, definição dos compromissos ESG 2030 e posterior incorporação ao planejamento estratégico da empresa e a evolução para nota B *Carbon Disclosure Project* (CDP). De acordo com o *website* da organização, o CDP é uma instituição de caridade e que não possui fins lucrativos focado na gestão da divulgação de impactos ambientais, auxiliando empresas, investidores, cidades, estados e regiões em tal gerenciamento. Também são citadas informações sobre matriz energética renovável, captura de carbono, reutilização de recursos hídricos, treinamento de liderança, inclusão de pessoas com deficiência (PcDs) e investimentos em programas sociais.

Figura 1. Destaques da safra 2020/2021 da empresa Citrosuco



Fonte: Citrosuco Relatório de Sustentabilidade (CITROSUCO, 2020/2021).

A empresa apresenta as certificações obtidas e que possuem relação com o campo da sustentabilidade, qualidade e segurança de alimentos de padrões internacionais, como o *FSA-SAI Platform*, *Rainforest Alliance*, Sedex SMETA 4-Pillar, SGF, FSSC22000 ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 9001. Sendo as três últimas certificações concedidas pela certificadora Bureau Veritas. De acordo com o *website* da Fundação FSSC, a certificação FSSC22000 é um instrumento focado em segurança alimentar baseando-se na mitigação de riscos e que leva em consideração os Princípios do *Codex Alimentarius*. Dentre os princípios considerados pelo modelo, está a preocupação acerca de níveis aceitáveis de agroquímicos nos alimentos (FAO, 2016). De acordo com o apresentado no relatório de sustentabilidade estudado, a certificação Sedex SMETA 4-Pillar está focada em normas trabalhistas, de saúde e segurança, ética empresarial e meio ambiente. Já os modelos *Sai Platform* e *Rainforest Alliance* estão voltados para práticas agrícolas sustentáveis e éticas. Além dos padrões citados acima, a empresa está em fase de evolução com fornecedores de um modelo baseado na Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), possibilitando a rastreabilidade total da cadeia de valor.

De acordo com o *Global Reporting Initiative* (GRI, 2016), um dos fundamentos importantes que um relato de sustentabilidade deve apresentar é o fundamento da comparabilidade. Isso porque é importante que as partes interessadas consigam

identificar mudanças de comportamento da organização com o passar do tempo e que também permitam que esses dados sejam comparados com outras empresas. No caso da Citrosuco, pode-se observar que em alguns pontos as informações são dadas com base nos últimos 3 ou mais períodos de safra. Alguns exemplos em que essa situação ocorre: número de registros no canal de conduta, percentual de indivíduos na governança por gênero, percentual de PcDs na empresa, captação de recursos hídricos e consumo de água, entre outros.

A empresa apresenta uma página em seu *website* voltada para indicadores ESG, em que apresenta quais a(s) meta(s) estipulada(s) para 2030 e qual o status no período 2020/2021 (CITROSUCO, 2020/2021; CITROSUCO, 2022). São apresentados indicadores voltados para os seguintes temas: contribuir para resiliência climática, fomentar a biodiversidade, gerir racionalmente os recursos hídricos, impulsionar a transformação social, promover a diversidade, equidade e inclusão, liderar a cadeia de valor sustentável. Os temas apresentados são relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Os quadros 8 e 9 abaixo ilustram o exposto.

Quadro 8. Temas e Subtemas Relacionados com ESG e ODS.

Quadro 9. Compromissos ESG 2030 e status 2020/2021.

Temas	Meta 2030	Status 2020/2021
Resiliência climática	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzir 28% de emissões de CO2 eq¹; - Remoção líquida de 1,6 MM ton de CO2 eq². 	<ul style="list-style-type: none"> - Escopo1: 406 Kton; - Escopo2: 300 Kton; - Escopo3: 374 Kton.
Fomentar biodiversidade	<ul style="list-style-type: none"> - Projetos estruturados de conservação da biodiversidade para 100% dos hectares destinados a proteção ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dois projetos de biodiversidade (CitroApis em 4 fazendas e avistamento de animais em 25 fazendas).
Gerir racionalmente os recursos hídricos	<ul style="list-style-type: none"> - Racionalizar a captação de água em 100% das bacias hidrográficas críticas; - Aumentar em 20% a eficiência do uso da água na operação industrial (m³/ton). 	<ul style="list-style-type: none"> - Captura outorgada anual de 40 milhões de m³ em 8 fazendas selecionadas de regiões de bacias hidrográficas críticas; - 16.089 hectares irrigados; - Operações industriais: 2,3m³/ton de água consumida.
Impulsionar a transformação social	<ul style="list-style-type: none"> - Redução da maior vulnerabilidade social em 100% dos territórios priorizados onde atuamos, através de agenda integrada de atuação social e fortalecimento de políticas públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - 16 territórios de atuação com +15 projetos com foco na área de Educação, Cidadania e fortalecimento de políticas públicas, totalizando mais de R\$ 2 milhões em investimento anual.
Diversidade, Equidade, Inclusão	<ul style="list-style-type: none"> - 30% de mulheres e/ou negros na liderança (supervisores acima); - Assegurar a evolução da carreira profissional das pessoas com 	<ul style="list-style-type: none"> - 16% mulheres e negros em liderança (supervisores acima); - 5 % de PCDs 16% de evolução da carreira.

	deficiência, garantindo aprendizagem e crescimento.	
Cadeia de Valor Sustentável	- 100% do fornecimento de fruta sustentável	- 100% de fruta própria certificada com SAI Platform nível ouro; - 43% de fruta de produtores terceiros certificados de acordo com SAI Platform, Rainforest ou Fairtrade.

¹ Considerando escopos 1 e 2.

² Balanço líquido resultante das remoções de pomares próprios com as emissões do escopo 1 e 2.

Fonte: Adaptado de Citrosuco: Indicadores ESG (CITROSUCO, 2022).

No Relatório de Sustentabilidade é apresentada a página intitulada “*Quem Somos: Muito Além do Suco*” (p. 12) em que também é feita a relação com alguns ODSs e temas considerados relevantes para a organização.

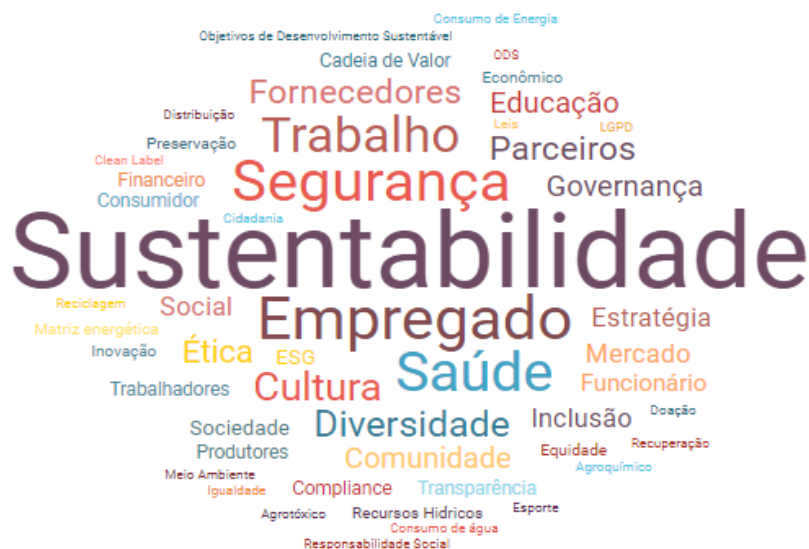
Quadro 10. Quem somos: muito além do suco.

Tópicos	ODS
Produtos Saudáveis	2 - Fome zero e agricultura sustentável; 3 - Saúde e bem-estar; 12 - Consumo e produção responsáveis
Pessoas Saudáveis	4 - Educação de qualidade; 5 - Igualdade de gênero; 8 - Trabalho decente e crescimento econômico; 10 - Redução das Desigualdades
Planeta Saudável	7 - Energia limpa e acessível; 6 - Água potável e saneamento; 13 - Ação contra a mudança global do clima; 15 - Vida terrestre
Governança Responsável	9 - Indústria, inovação e infraestrutura; 16 - Paz, justiça e instituições eficazes

Fonte: Adaptado de Relatório de Sustentabilidade Citrosuco (CITROSUCO, 2020/2021).

Também foi realizada uma pesquisa acerca de palavras que podem ser pertinentes em se tratando do assunto sustentabilidade empresarial para a instituição em questão, tanto no relatório de sustentabilidade estudado, quanto no *website* da empresa. E, com isso, observou-se quais termos são citados com considerável frequência, sendo eles: sustentabilidade, segurança, trabalho, empregado(s), diversidade, saúde e cultura, conforme Figura 2. Por outro lado, nota-se que algumas palavras não foram encontradas, tanto no Relatório de Sustentabilidade 2020/2021, quanto no *website* da empresa, sendo elas: gestão sustentável, responsabilidade ambiental, filantropia, futuro do planeta, solidariedade, assistência social, lazer, lucro, reputação e participação de mercado.

Figura 2. Nuvem de Palavras: Relatório de Sustentabilidade e Website (Citrosuco).



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Com relação às práticas sustentáveis voltadas para seus fornecedores, a Citrosuco apresenta uma página em seu *website* com o título “Liderar a cadeia de valor sustentável” (CITROSUCO, 2022). Nesse ponto a organização apresenta a meta de alcançar em 2030 100% do fornecimento de fruta sustentável. Também aponta que 100% das fazendas próprias já são certificadas pela *Sai Platform* nível ouro e 43% das frutas fornecidas por terceiros são certificadas de acordo com *Sai Platform*, *Rainforest* ou *Fairtrade*, como já citado. Também apresenta a criação do Programa Trilhar, que visa aproximação com fornecedores com o intuito de disseminar práticas sustentáveis.

Em 2016, criamos o Programa Trilhar, que tem por objetivo estreitar o relacionamento com nossos fornecedores de fruta e disseminar as melhores práticas de sustentabilidade, ampliando assim a participação das frutas certificadas e auditadas internacionalmente em nossa produção (CITROSUCO, 2022).

Em se tratando de informações acerca do uso de agroquímicos, a organização informa a existência do Programa de Monitoramento de Agroquímicos.

O Programa objetiva garantir que nossa cadeia de fornecedores esteja utilizando corretamente defensivos agroquímicos e produzindo de maneira segura para as pessoas e o planeta. O acompanhamento do processo engloba tanto amostras dos frutos ainda nos pomares como avaliação de cada carga recebida. Uma análise laboratorial verifica a conformidade com os períodos de carência necessários para consumo e demais exigências do Programa (CITROSUCO, 2020/2021, p. 33).

Outro ponto levantado é o investimento em técnicas de controle biológico, especialmente para combate do *greening*, principal praga que ataca a citricultura mundial.

Este controle é realizado a partir da identificação e descarte das plantas doentes e da produção da *Tamarixia radiata*, que seria um organismo que não deixa resíduo nos produtos cultivados e não oferece risco aos trabalhadores rurais.

Sobre a contribuição em ações sociais, são apresentados os seguintes projetos: através do programa Via Solidária do Instituto Votorantim, são apoiados os programas de Equoterapia para Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), além dos projetos Creche Azul (Araraquara/SP), Criança Cidadã do Futuro (Catanduva/SP), Projeto Capacitando para o Futuro (Araras/SP), Construindo o Futuro (Itapetininga/SP), Fundação Abrinq e Projeto Pescar. Ademais, é informado que foram doados 192 mil reais para o programa Via Solidária através de doadores internos da empresa por intermédio de imposto de renda.

Em se tratando do assunto igualdade de gênero e raça e de inclusão de PcDs, a empresa apresenta o programa Para Todos, que visa fomentar discussões e ações para o tema. Nesse sentido, como um dos resultados obtidos, foi alcançado o crescimento profissional de 398 profissionais PcDs. Ao todo cerca de 3,3% dos funcionários são pessoas com deficiência. Em adição, a empresa informa estar da mesma forma comprometida com as causas de igualdade de gênero e raça. De um total de 12 mil funcionários em períodos de safra, é informado que 9.330 são homens e 2.817 mulheres. Em cargos de liderança, a porcentagem seria de 60% homens para 40% mulheres. E com relação à média de horas de capacitação por gênero é informado que esse percentual foi de acordo com a Tabela 2 abaixo.

Tabela 2. Média de horas de capacitação por empregado da empresa Citrosuco.

Ano Safra	Homens	Mulheres
2018/2019	12	9
2019/2020	11	9
2020/2021	2	2

Fonte: Adaptado de Relatório de Sustentabilidade Citrosuco (CITROSUCO, 2020/2021).

Outro fator voltado para a questão social citado é o projeto de suporte à agricultura familiar, responsável por atender 159 propriedades da região de Bebedouro (SP), garantindo um preço mínimo pela fruta adquirida. Outras informações podem ser observadas no Apêndice 1 deste estudo.

4.2. Caracterização da Empresa *Louis Dreyfus Company* (LDC)

Com base nas informações fornecidas pela empresa em seu *website* (www.ldc.com.br), a LDC atua globalmente no processamento e comercialização de produtos agrícolas. No Brasil, essa atuação vai desde a origem dos produtos até a comercialização de *commodities* agrícolas e seus derivados, como: café, algodão, suco, arroz, açúcar, grãos e oleaginosas. Globalmente, a empresa existe há cerca de 170 anos, estando presente no Brasil desde 1942, quando realizou a aquisição da empresa Comércio e Indústrias Brasileiras (Coinbra). A LDC está presente em 180 localidades do mundo, sendo 80 países diferentes e, em períodos de safra, chega a atingir a marca de 17.000 funcionários.

4.2.1. A Empresa LDC e sua Relação com a Sustentabilidade

A *Louis Dreyfus Company* publica em seu *website* o último relatório de sustentabilidade realizado, com data de 2021 (LDC, 2021). O relatório está disponível em língua inglesa e não apresenta informações sobre um modelo seguido, como GRI, SASB, etc. Também foram utilizadas informações declaradas na página voltada para sustentabilidade existente no *website* da empresa. Nesta página, observa-se tópicos com *links* que levam para o *website* global da empresa e são voltados para pessoas, comunidades, meio ambiente, cadeia de valor, ações sustentáveis no Brasil e o relatório de sustentabilidade realizado em 2021.

A empresa declara ter concluído com sucesso a fase piloto de implantação do novo código de conduta. A ideia é que após essa fase, o código seja expandido para todos os setores da empresa, inclusive as unidades voltadas para o cultivo, processamento e comercialização de suco de laranja.

Este compromisso se baseia em nossos produtos existentes - códigos e políticas de sustentabilidade específicos para os maiores riscos de *commodities* em relação ao desmatamento, nosso trabalho anterior para impulsionar a rastreabilidade da cadeia de suprimentos e a transparência de relatórios como uma base crucial para decisões de fornecimento responsável, e nossas iniciativas para incentivar a expansão de safras em terras já desmatadas, entre outras áreas ambientalmente responsáveis nas práticas agrícolas. Em 2021, por exemplo, iniciamos a implantação do nosso Código de Conduta Global revisado para Fornecedores de Café e concluímos com sucesso um projeto piloto na Colômbia com um novo fornecedor de soluções de rastreabilidade, com vista a implementação global (LDCa, 2021, p. 6).

A visão institucional apresentada pela empresa demonstra que o tema sustentabilidade está presente no futuro buscado pela organização. Também são

apresentados os valores seguidos que seriam: comprometimento com a excelência, diversidade em todos os aspectos do negócio e empreendedorismo.

Guiados por nosso propósito de criar valor justo e sustentável, trabalhamos para concretizar nossa visão de um futuro seguro e sustentável, contribuindo para o esforço global de prover sustento para uma população crescente. Para fazer isso, estamos nos transformando para abranger mais a cadeia de valor agrícola, trabalhando com fornecedores e clientes para garantir uma jornada sustentável e rastreável do produto, do campo à mesa, que os clientes, os consumidores e nosso planeta esperam de nós. A sustentabilidade é central em nosso modelo de negócios e, portanto, uma consideração diária para nossas equipes regionais e comerciais, que abordam as questões de sustentabilidade em tudo que fazemos e em todos os locais onde operamos (LDCb, 2021, S.P.).

No relatório de sustentabilidade analisado pode-se observar dados relacionados aos resultados alcançados nas ações sustentáveis praticadas pela empresa, assim como os dados dos anos anteriores para comparação. Com relação às práticas sociais internas da empresa é apresentado o programa global *Safety, Health and Environment* (SHE), focado na cultura *safety first* (segurança em primeiro lugar). A meta do programa é criar um ambiente de trabalho livre de acidentes, em todas as localidades em que a LDC atua. A Tabela 3 abaixo apresenta em porcentagem a evolução desse processo nos últimos cinco anos.

Tabela 3. Instalações que registram zero acidentes com afastamento (em %).

Regiões	2017	2018	2019	2020	2021
Asia	80	84	90	95	96
Europa, Oriente Médio e África	80	74	68	81	82
América do Norte	79	82	91	90	93
América Latina (Norte)	80	79	71	85	88
América Latina (Sul e Oeste)	83	76	85	85	92
Global	80	78	79	86	89

Fonte: Adaptado de LDC (2021).

Com relação ao tema diversidade e inclusão, a empresa declara estar alinhada com os princípios da Agenda 2030 das Nações Unidas, incentivando a igualdade de idade, gênero, orientação sexual, deficiências, cultura, experiência e ideologia. É citado um programa de orientação virtual global que visa contribuir para que os funcionários identifiquem tendências inconscientes que dificultem essa busca. Também é apresentado como um dos objetivos da instituição um processo de recrutamento mais inclusivo que, à princípio estaria vigente em 2022, mas foi postergado para 2023.

A empresa divulga alguns dados com relação à diversidade, entre eles com relação a idade dos trabalhadores, nacionalidade e gênero. A Tabela 4 abaixo apresenta a comparação em porcentagem da quantidade de homens e mulheres de acordo com cada região em que a LDC atua e a porcentagem global.

Tabela 4. Gênero por região (% de funcionários) 2020/2021.

Gênero	Ásia (Norte)		Ásia (Sudoeste e Sul)		Europa, Oriente Médio e África		América do Norte		América Latina (Norte)		América Latina (Sul e Oeste)		Global	
Mulher	45	46	20	21	39	39	26	27	23	26	15	15	25	27
Homem	55	54	80	79	61	61	74	73	77	74	85	85	75	73

Fonte: Adaptado de LDC (2021).

Sobre o tema diversidade são apresentadas algumas metas e se já foram alcançadas ou estão em andamento. Alguns desses objetivos são: acesso por 100% dos funcionários do treinamento sobre tendências inconscientes (completo), percepção de 75% dos trabalhadores em relação à igualdade de oportunidades e tratamento (completo), percepção por parte de 90% dos funcionários sobre aceitação como indivíduos (em andamento - status em 2021: 87%).

Em se tratando de apoio às comunidades em que a LDC atua, são apontadas ações voltadas para criação de empregos, saúde, educação e empoderamento dos pequenos agricultores. Essas práticas são realizadas em parceria com a *Louis Dreyfus Foundation* e outras organizações. De acordo com o *website* da fundação, citado no relatório de sustentabilidade estudado (louisdreyfusfoundation.org), a sua missão é “melhorar a segurança alimentar através da microestrutura sustentável e da educação” (LDF, 2022, S.P.).

Na LDC, estamos comprometidos em fazer a diferença nas muitas comunidades locais onde operamos. Fazemos isso criando empregos, impulsionando a saúde e projetos de educação, e capacitando pequenos produtores de comunidades agrícolas para aumentar sua resiliência por meio de uma agricultura mais sustentável, trabalhando com a Fundação *Louis Dreyfus* e outros parceiros (LDF, 2022, S.P.).

Em adição, são apresentados alguns projetos realizados no Brasil voltados para as comunidades locais. Dentre eles: apoio à Escola Educandário Santo Antônio (Bebedouro/SP) com presentes e almoços de Natal, um leilão beneficente de artes arrecadando cerca de R\$ 100.000,00 para o Instituto João Clemente que atua na inclusão de pessoas com deficiência intelectual, doação de 600 coletes salva-vidas como apoio à

fiscalização de tráfego aquaviário da Marinha do Brasil e cursos de educação para comunidades ribeirinhas na região do Tapajós.

Com relação ao meio ambiente, a organização apresenta ações voltadas para redução da emissão de gases de efeito estufa, uso de água, consumo de energia e descarte de resíduos em aterros. Como resultado da Conferência das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (COP 26), juntamente com multinacionais da área de alimentos e agricultura, a LDC se comprometeu na busca da emissão zero de carbono. Nesse sentido, é citada a criação de uma Plataforma de Soluções de Carbono com profissionais dedicados e consultores externos visando liderar a trajetória global de descarbonização da organização, em linha com o compromisso firmado para negócios sustentáveis.

Sobre a busca pela redução do consumo de recursos hídricos, o relatório cita dificuldades enfrentadas devido aos períodos de seca nas fazendas de citros no Brasil, que culminaram no aumento de água utilizada para irrigação. Porém, é informado que, apesar dessa situação, continuam progredindo em melhorias de processos para que a meta de diminuição em 5% entre 2018 e 2022 seja atingida.

Por fim, alguns dos objetivos voltados para o meio ambiente citados são: redução de resíduo sólido destinado para aterros em 1% por ano (2021: completo), redução de emissões de CO₂ em 1% por ano (2021: completo), redução de uso de água em 1% por ano (2021: não atingido), redução do consumo de eletricidade e energia em 1% por ano (2021: não atingido). Todas essas metas estão em congruência com o objetivo de diminuição de 5% de cada item no período de 2018 até 2022 e com status em andamento. Também são apresentados no relatório estudado projetos voltados para o incentivo para adoção de práticas sustentáveis de 15.000 agricultores pelo mundo, incluindo a plantação de 300.000 mudas de árvores nativas. Além disso, é citado o compromisso com a eliminação do desmatamento de vegetação nativa em todas as cadeias de suprimentos da organização até 2025. Esse objetivo conta com o apoio da *Tropical Forest Alliance*, que de acordo com o próprio relatório é uma plataforma que visa a catalisação do poder da ação coletiva para impulsionar a transição do mundo para um ambiente livre de desmatamento através de redes de fornecimento.

No relatório de sustentabilidade estudado são apresentados alguns indicadores voltados para sustentabilidade ambiental e que possuem a meta de diminuição em 5% entre o período de 2018 a 2022. Os indicadores e seus status estão apresentados na tabela 5 abaixo.

Tabela 5. Indicadores ambientais (LDC)

Global	2018	2019	2020	2021	21 vs. 18	21 vs. 19	21 vs. 20
Energia (kWh/MT)	17,54	16,21	15,66	15,72	-10,40%	-3,00%	0,40%
GHG (tCO2/MT)	0,043	0,042	0,034	0,034	-21,90%	-19,40%	-1,20%
Água (m3/MT)	0,55	0,49	0,49	0,52	-4,30%	7,20%	7,50%
Resíduos Sólidos (kg/MT)	1,14	0,48	0,29	0,23	-79,70%	-51,70%	-21,40%

Fonte: Adaptado de LDC (2021)

A LDC também se comprometeu a alcançar o desmatamento zero de vegetação nativa em todas as suas cadeias de fornecimento até 2025. No caso das fazendas brasileiras de cultivos de frutas cítricas, também se persegue o objetivo de ampliar a biodiversidade nas áreas de conservação e a plantação de milhares de árvores nativas. Além disso, a organização informa a existência do Programa Compartilhar (*Share Program*). Este projeto foi desenvolvido em 2015, com o intuito de compartilhar informações sobre as melhores práticas agrícolas, novas tecnologias, rastreabilidade, controle biológico, gestão responsável de pragas, gestão agrícola sustentável entre outros, de acordo com os padrões estabelecidos no Manual de Conduta para Fornecedores de Matérias Prima, que todos os fornecedores terceirizados da LDC são obrigados a assinar.

Em relação às certificações voltadas para o campo da sustentabilidade, a organização divulga em seu website que as suas operações de sucos são certificadas, entre outros órgãos, pela *Fairtrade* e *Rainforest Alliance*. Sendo esta última em dois níveis: fazendas próprias e fazendas em custódia. O nível de certificação de cadeia em custódia rastreia um produto desde uma fazenda que possui o certificado até seu destino final, garantindo aos consumidores confiança na cadeia de suprimentos do produto.

No relatório de sustentabilidade estudado é divulgado o fato de a LDC ter conseguido, em outubro de 2021, um aporte financeiro japonês no qual as taxas de juros estão vinculadas ao desempenho da organização em relação aos seus indicadores de sustentabilidade ambiental.

Assim como na empresa analisada anteriormente, também foi feita uma pesquisa de palavras que podem ser consideradas relevantes para o assunto sustentabilidade empresarial para o setor. A busca foi realizada no relatório de sustentabilidade da LDC e em seu website. A pesquisa foi realizada em língua inglesa, visto que o relatório

apresentado pela empresa está em inglês. Pôde-se observar a citação em maior frequência de alguns termos, como: *sustainability*, *work*, *employees*, *safety*, *environmental*, *diversity*, *culture* e *suppliers*. A figura 3 abaixo apresenta uma nuvem de palavras contendo as palavras citadas.

do suco de laranja é quase totalmente destinado à exportação (98%), para países localizados na América do Norte, Europa e Ásia.

4.3.1 A Empresa Sucocítrico Cutrale LTDA e sua Relação com a Sustentabilidade

A empresa Cutrale possui em seu website uma página intitulada sustentabilidade, na qual publica os projetos sociais apoiados e informações sobre a entrega de uma estação de água residuária. Não foram encontradas informações sobre a elaboração de relatórios de sustentabilidade por parte da organização.

Em sua missão institucional, a Cutrale demonstra que o tema sustentabilidade está presente em seu propósito: “Ser a fonte preferida de suco de laranja de alta qualidade, seus produtos e serviços, por meio de práticas sociais, ambientais e econômicas sustentáveis” (Cutrale, 2016, S.P.). A palavra sustentabilidade é citada entre os valores publicados pela empresa, assim como os termos: respeito, credibilidade, filantropia, qualidade e segurança. Também pode-se encontrar em seu website, a visão da organização: “Ser reconhecida como uma empresa de Citrus guiada pelo compromisso em desenvolver boas práticas de qualidade e segurança alimentar, saúde e segurança ocupacional, meio ambiente e ética nos negócios” (Cutrale, 2016, S.P.)

Não foram encontradas informações sobre a existência de um código de conduta institucional. O que se pode observar é a existência de uma “Política de Visão Integrada”, na qual são listadas algumas sentenças de valores que a empresa comunica promover visando manter relações de qualidade, ética, transparência e respeito com as partes interessadas. Estas sentenças estão apresentadas no quadro 11 abaixo.

Quadro 11. Política Sistema de Gestão Integrada (Cutrale)

Acatar e valorizar todas as formas da livre iniciativa e do respeito à liberdade concorrencial em todos os níveis;
Melhorar nossa produtividade, maximizando a utilização dos recursos de produção disponíveis;
Manter a empresa no mais alto nível tecnológico, antecipando oportunidades e riscos para sua liderança;
Manter as operações de produção, armazenamento e embarque do suco cítrico e seus subprodutos 100% Halal;
Reduzir custos e evitar reprocesso;
Promover condições seguras e saudáveis de produção e de trabalho, proteção ao meio ambiente e prevenção de doenças ocupacionais, com produto seguro e de qualidade com melhoria contínua;
Fornecer estrutura para atingir seus objetivos e metas de qualidade, segurança alimentar, saúde e segurança trabalho e ambiental;

Conscientizar os colaboradores sobre a ética, prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, bem como operar nossas instalações de maneira a produzir produtos seguros, com qualidade, com respeito à comunidade e com meio ambiente;

Atingir as expectativas de nossos clientes com respeito às especificações dos produtos, qualidade e prazo de entrega em concordância com os requisitos legais e outros requisitos de qualidade, segurança alimentar, sócio trabalhistas, saúde e segurança do trabalho, ambientais e de ética comercial abrangidas no sistema e aplicáveis às unidades da organização.

Fonte: Adaptado de Cutrale (2016)

É citado no website da organização que foi conquistada a certificação *Rainforest Alliance*, pela certificadora Imaflora, por uma das fazendas pertencentes a Cutrale, a fazenda São Luís, no ano de 2014. A mesma certificação foi concedida a outra unidade agrícola da instituição em 2012.

Na página intitulada “sustentabilidade”, a empresa apresenta os projetos sociais apoiados, alguns deles através da Lei Rouanet. São citados 11 projetos, assim como um breve resumo das atividades desempenhadas por cada uma das ações e não são apresentados dados quantitativos sobre os resultados alcançados. Os projetos citados são: Curta a Cultura com a Gente, Oficina das Meninas, Mutirão da Casa Popular de Piracicaba (MUCAPP), Suco de Laranja na Merenda Escolar, Hospital de Amor (Hospital de Câncer de Barretos), Fundação Toque, Dia Nacional do Campo Limpo, Era Uma Vez...Brasil, Orquestra Jovem de Araraquara, Hospital das Clínicas de Ribeirão Preto e Fundação ABRINQ.

Na mesma página, é encontrada uma publicação a respeito da entrega de uma nova estação de tratamento de efluentes e compostagem. Tal projeto foi resultado de um investimento de R\$ 35 milhões e está localizado na cidade de Ribeirão Bonito. Além disso, o projeto também contribuiu com o reflorestamento de 17 hectares, além de outras áreas já existentes no local voltadas para proteção ambiental.

De acordo com Carlos Otero de Oliveira, diretor corporativo da empresa, é um investimento oportuno que revela a visão de sustentabilidade e de preservação do meio ambiente da Cutrale. Dos 41,23 hectares adquiridos pela empresa, foram utilizados 14,76 hectares para construir a estação e também a compostagem orgânica (CUTRALE, 2016, S.P.).

Com relação à cadeia de valor, a organização apresenta a Política de Cadeia de Suprimentos - *Rainforest Alliance*, em sua página intitulada Institucional. As diretrizes apresentadas estão enumeradas abaixo (CUTRALE, 2016, S.P.).

- Manter a rastreabilidade das operações de produção, armazenamento e embarque do suco de laranja concentrado e Integral, produzido a partir de laranjas provenientes de propriedade com certificação RAC;
- Conscientizar os responsáveis pelas operações sobre os riscos potenciais de mistura de produtos certificados com produtos não certificados;
- Atender os requisitos legais e outros requisitos ambientais, de saúde e segurança e sócio trabalhistas aplicáveis às unidades abrangidas no sistema.

A busca de palavras realizada no caso da empresa Cutrale foi apenas em seu website, uma vez que não havia relatório de sustentabilidade a ser estudado. As palavras mais citadas são: colaboradores, segurança, trabalho, mercado e meio ambiente. A figura 4 abaixo traz a nuvem de palavras resultante da análise feita.

Figura 4. Nuvem de Palavras Website (Cutrale)



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

4.4. Síntese dos resultados

Com base nos resultados apresentados e a literatura estudada nesta pesquisa, é possível realizar algumas inferências com o propósito de identificar os fundamentos da gestão da sustentabilidade das empresas estudadas, bem como, as contribuições para um mundo mais sustentável e as possibilidades de melhorias. Face ao exposto, o quadro 12 apresenta uma síntese dos resultados e estabelece paralelo entre as empresas estudadas

Quadro 12. Síntese de Resultados Encontrados - Citrosuco, Louis Dreyfus e Cutrale

Categoria	Citrosuco	LDC	Cutral e
Página Sustentabilidade	Sim	Sim	Sim
Código de Conduta	Sim	Sim	N.E.
Missão Institucional (com menções ao campo da sustentabilidade)	Sim	Sim	Sim
Publicação de Relatório de Sustentabilidade	Sim	Sim	N.E.
Relatório de Sustentabilidade seguindo padrões reconhecidos	Sim	N.E.	N.E.
Auditoria/Verificação do Relatório de Sustentabilidade	Sim	N.E.	N.E.
Resultados Quantitativos de Práticas Sustentáveis	Sim	Sim	N.E.
Fator Comparabilidade de Resultados	Sim	Sim	N.E.
Aderência ao Pacto Global da ONU	Sim	N.E.	N.E.
Compromissos ESG	Sim	N.E.	N.E.
Órgão/Fundação voltados para a busca de um Mundo mais Sustentável	N.E.	Sim	N.E.
Desenvolvimento de Matriz Energética Renovável	Sim	Sim	N.E.
Controle do uso de Recursos Hídricos	Sim	Sim	N.E.
Controle da Emissão de GEE	Sim	Sim	N.E.
Certificações	Sim	Sim	Sim
Metas Estipuladas para Evolução no campo da Sustentabilidade	Sim	Sim	N.E.
Relação entre práticas sustentáveis e ODS	Sim	N.E.	N.E.
Status da Evolução das Metas Estipuladas	Sim	Sim	N.E.
Práticas Sustentáveis voltadas para Cadeia de Valor	Sim	Sim	Sim
Parceria com outras empresas para projetos sustentáveis	N.E.	Sim	N.E.
Controle da Utilização de Agroquímicos	Sim	Sim	N.E.
Contribuições com Projetos Sociais	Sim	Sim	Sim
Ações voltadas para Diversidade	Sim	Sim	N.E.
Ações voltadas para o Pequeno Agricultor	Sim	Sim	N.E.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Com base nos resultados apresentados e a literatura estudada nesta pesquisa, é possível realizar algumas análises para que se possa entender qual a contribuição das empresas estudadas em relação a um mundo mais sustentável e quais pontos ainda podem ser melhor explorados.

No que diz respeito à adesão aos ODS, como proposto por Schramade (2017), cabe salientar que entre as empresas estudadas, apenas a Citrosuco apresenta em suas publicações menções diretas aos ODS. Apesar de não utilizar os termos ODS e suas metas ou relacioná-los às suas ações sustentáveis de forma específica, é possível identificar temas e pontos em comum entre as publicações da empresa LDC. Com relação à Cutrale, por ser a organização que publica a menor quantidade de informações a respeito de suas contribuições para um mundo mais sustentável, foi enquadrada na fase inicial apresentada pelo autor e dará início a essa análise.

Levando em consideração alguns itens que não foram localizados na pesquisa realizada sobre a empresa Cutrale, como: publicação de um relatório de sustentabilidade, dados e indicadores que permitam o acompanhamento de resultados das práticas sustentáveis adotadas e menção aos ODS, acredita-se que a organização estaria enquadrada na fase 1, intitulada Explorando os ODS. Apesar de não apresentar as informações de forma mais criteriosa, verifica-se a intenção de contribuir com a comunidade através de ações sociais apoiadas e o investimento em um projeto de tratamento de efluentes, compostagem e proteção ambiental. Além disso, observa-se um esforço ao buscar aproximar o tema sustentabilidade de instrumentos como missão, visão e valores da organização. Acredita-se que, se futuramente, forem apresentados dados que permitam o acompanhamento da evolução dos projetos e da incorporação real dessas disposições na estratégia da empresa, haverá considerável avanço do papel da Cutrale na busca por contribuir com um mundo mais sustentável e a agenda 2030 proposta pela ONU.

Os resultados encontrados nas publicações da *Louis Dreyfus Company (LDC)* permitem identificar ações que podem contribuir com a evolução da Agenda 2030 e acompanhá-la, apesar de não serem apresentadas conexões entre as ações e os ODS existentes de forma direta. Observa-se a existência de práticas sustentáveis que abrangem não só a operação da organização, como também toda a cadeia de valor envolvida. São apresentados indicadores que permitem acompanhar o status em relação

às ações sustentáveis, assim como a base histórica desses dados, permitindo a comparabilidade ao longo dos últimos anos.

Pode-se notar também, tanto no relatório de sustentabilidade publicado pela empresa, quanto nas demais informações apresentadas em seu website, que riscos e oportunidades que estejam ligados às questões sustentáveis são identificados. Um exemplo é o fato de a organização ter conseguido um financiamento no qual recebe benefícios de acordo com a evolução de seus projetos voltados para o tema. Sendo assim, acredita-se que a empresa LDC pode ser relacionada à fase 2 proposta pelo autor do estudo, Exposições, Riscos e Oportunidades dos ODS. E, pode-se dizer que, havendo evolução ao atrelar as estratégias da organização aos ODS e suas metas, entendendo quais objetivos da empresa podem impactar no avanço em relação à cada objetivo proposta na Agenda 2030 e havendo incentivos para que a gestão da organização busque tais escopos, haverá progresso da LDC para a próxima fase apresentada.

Diferentemente da Cutrale e LDC, a Citrosuco apresenta em suas publicações conteúdos voltados para os ODS e suas metas. Os quadros 8 e 9 apresentados anteriormente, apontam temas considerados relevantes para a organização e os relaciona com ODS específicos e também com setores do modelo ESG. Além disso, são apresentadas metas previstas para 2030 e o status atual de cada uma. Também é afirmado que tais metas são incorporadas ao planejamento estratégico da organização. Um ponto que merece destaque é a adesão ao Pacto Global da ONU, o que reforça um compromisso global na busca por uma atuação mais sustentável. São apresentados indicadores para acompanhamento das ações sustentáveis, tanto no relatório de sustentabilidade, quanto nas demais publicações em seu website, assim como dados que permitem a comparação do progresso ao longo dos anos. O relatório de sustentabilidade segue padrões conhecidos internacionalmente e foi realizada uma verificação independente que encontra-se publicada ao final do relatório. Nesta declaração, encontram-se pontos de melhoria apontados, como: apresentar os impactos causados pela organização, tanto na biodiversidade, quanto àqueles que suas operações agrícolas provocam nas comunidades locais. Dessa forma, acredita-se que a empresa Citrosuco pode ser alocada na fase 4 citada por Schramade (2017) e que, se seguir evoluindo em suas ações sustentáveis e as atrelando ao planejamento estratégico da empresa, ainda tem muito a contribuir para a Agenda 2030 e servir de exemplo para demais agentes do mercado.

Além da análise realizada acima, pode-se, através dos modelos de gestão da sustentabilidade citados neste estudo e apresentados por diferentes órgãos, identificar os os temas mais comuns entre esses instrumentos e a atuação das empresas estudadas em relação a eles.

De acordo com o relatório *Who Cares Wins* já citado, é importante que as organizações adotem práticas e levem em consideração em suas decisões aspectos sociais, ambientais e de governança corporativa. Tal comportamento contribuiria para uma economia e sociedade mais sustentável (THE GLOBAL COMPACT, 2004). Complementando, de acordo com Boffo e Pantalano (2020), a expectativa de que as organizações não foquem unicamente em retornos de curto prazo existe, o que é um fator relevante em se tratando de uma atuação com práticas sustentáveis.

O quadro 4 já apresentado, Tópicos Relevantes para Sustentabilidade SASB (setor de bebidas não alcoólicas), sintetiza de forma objetiva grande parte dos pontos citados na literatura estudada. Dessa forma, buscou-se, de forma simples levantar quais desses temas são mencionados pelas 3 organizações e a representatividade em relação ao total apresentado pelo SASB.

Quadro 13. Tópicos Relevantes para a Sustentabilidade SASB (setor de bebidas não alcoólicas) Citados

Organização	Tópicos Relevantes para Sustentabilidade SASB (setor de bebidas não alcoólicas)	Total
Citrosuco	Emissões GEE; qualidade do ar; gestão de energia; gestão de uso de água; gestão de resíduos e produtos perigosos; impactos ecológicos, direitos humanos e relações com a comunidade; qualidade e segurança do produto; bem estar do cliente; práticas de venda e rotulagem do produto; práticas trabalhista; saúde e segurança do funcionário; resiliência do modelo de negócios; gestão da cadeia de suprimentos; abastecimentos de materiais e eficiência; impactos nas mudanças climáticas; ética nos negócios; comportamento competitivo; gestão do ambiente legal e regulatório; gestão de riscos;	21/26 = 80,77%
LDC	Emissões GEE; qualidade do ar; gestão de energia; gestão de uso de água; gestão de resíduos e produtos perigosos; impactos ecológicos, direitos humanos e relações com a comunidade; qualidade e segurança do produto; bem estar do cliente; práticas de venda e rotulagem do produto; práticas trabalhista; saúde e segurança do funcionário; gestão da cadeia de suprimentos; abastecimentos de materiais e eficiência; impactos nas mudanças climáticas; ética nos negócios; gestão do ambiente legal e regulatório; gestão de	19/26 = 73,08%

	riscos;	
Cutrale	Gestão do uso da água; gestão de resíduos e produtos perigosos; impactos ecológicos; direitos humanos e relação com a comunidade; qualidade e segurança do produto; gestão da cadeia de suprimentos; bem estar do cliente; práticas trabalhistas; saúde e segurança do funcionário; abastecimento de materiais e eficiência; ética nos negócios; gestão do ambiente legal e regulatório; gestão de riscos	13/26 = 50,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Alguns desses pontos também foram citados no item 3.3.2 que traz, através de autores estudados, temas sensíveis quando se trata de sustentabilidade no setor de suco de laranja do Brasil. Pode-se citar como exemplos: uso de agroquímicos para controle de pragas na plantação, concentração fundiária causada pelo monocultivo com foco em exportação de *commodities*, alta utilização de recursos hídricos e desperdício de alimentos.

Tanto a empresa Citrosuco, quanto a *Louis Dreyfus Company* apresentam ações que visam desenvolvimento de práticas de controle biológico, visando diminuir o uso de agroquímicos e, também, disseminar conhecimento a respeito de boas práticas de cultivos com pequenos agricultores. Porém, apesar deste avanço, pode-se dizer que ainda existe espaço para informações a respeito do acompanhamento de impactos negativos causados ou potenciais na biodiversidade e comunidades locais, incluindo a questão do uso de agroquímicos que é um fator relevante para o setor. Tal questão foi, inclusive, levantada no laudo da verificação independente realizada pela Bureau Veritas no relatório apresentado pela Citrosuco como recomendação de melhoria. O compartilhamento de informações de boas práticas com pequenos agricultores, somado à ação citada pela Citrosuco de garantir um valor mínimo de compra da fruta que também contribui para a atuação dos pequenos comerciantes agrícolas. A empresa Cutrale apresenta um projeto de tratamento de efluentes, compostagem e preservação ambiental, temas também apresentados pelas demais empresas estudadas. Com relação a utilização de recursos hídricos, apenas a Cutrale não aponta indicadores e metas que permitam o acompanhamento do progresso quanto a este tópico. As 3 empresas estudadas trabalham com a comercialização de subprodutos decorrentes do processamento do suco de laranja, auxiliando no combate ao desperdício de alimentos.

5. CONCLUSÃO

Este presente estudo buscou discorrer e analisar a gestão da sustentabilidade das três maiores empresas de suco de laranja do país. As práticas sustentáveis adotadas e publicadas por estas organizações foram descritas, assim como a forma como optam por divulgá-las em seus *websites* ou em seus relatórios de sustentabilidade, quando existentes. Também, com base na literatura estudada, foram realizadas análises com o intuito de entender em quais áreas estas ações estão causando impacto e onde existem oportunidades de melhorias.

Observou-se que o tema sustentabilidade é abordado pelas 3 empresas estudadas, porém existe diferença na profundidade com que essa abordagem acontece. No caso da empresa Cutrale, notou-se engajamento com relação ao apoio a projetos sociais nas comunidades em que a empresa atua, um projeto voltado para o tratamento de efluentes e a preocupação acerca de uma atuação mais sustentável mencionada na missão institucional apresentada pela organização. Porém, não foram encontrados, por exemplo, dados que possibilitem o acompanhamento dos resultados alcançados com estas ações, assim como a existência de metas futuras ou engajamento com relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Com isso, pode-se dizer que existem estratégias ainda pouco exploradas para melhor gestão da sustentabilidade pela empresa Cutrale.

Com relação à *Louis Dreyfus Company* (LDC) foi possível observar maior quantidade de elementos utilizados na gestão da sustentabilidade. São apresentados dados para acompanhamento dos resultados das ações em seu relatório de sustentabilidade e *website*, práticas em diversas áreas, como apoio às comunidades locais, metas para tópicos relevantes para impactos causados no meio ambiente, auxílio aos pequenos agricultores, bem estar dos funcionários, entre outros. Sendo assim, é possível dizer, como já discorrido neste estudo, que a organização LDC estaria em uma fase mais avançada em relação à gestão da sustentabilidade quando comparada com a empresa anteriormente citada, Cutrale.

A empresa Citrosuco apresenta em seu *website* e relatório de sustentabilidade informações bem estruturadas com relação às práticas adotadas, permitindo o acompanhamento de seus projetos. Além disso, apresentou avanço considerável em relação ao comprometimento com a causa ao se tornar signatária do Pacto Global da ONU recentemente. Também apresentam estratégias visando contribuir com os ODS,

relacionando suas metas com tais objetivos. Por estas e outras informações apresentadas neste estudo, considera-se a Citrosuco a empresa mais avançada com relação à gestão da sustentabilidade dentre as empresas estudadas, o que não significa que não possam ser encontradas melhorias a serem feitas em seus processos.

Sendo assim, pode-se dizer que a gestão da sustentabilidade das empresas estudadas acontece através de múltiplas dimensões, atreladas aos setores ambiental, social e de governança corporativa. Com o avanço das discussões acerca do tema sustentabilidade e a pressão exercida pelos diversos *stakeholders*, evolui também o caminho traçado pelas organizações frente a um mundo mais sustentável. Observa-se que esta evolução não ocorre no mesmo ritmo para todas as empresas e que alguns instrumentos são comuns em seus estágios iniciais, como menções voltadas para práticas sustentáveis em ferramentas como missão, visão e valores, uso de certificações e apoio a projetos sociais.

É importante salientar que esta dissertação utilizou informações publicadas pelas próprias organizações em seus *websites* e relatórios de sustentabilidade. Apesar de terem sido realizadas análises detalhadas destas publicações, buscando melhor interpretação possível, sempre há espaço para diferentes compreensões.

Enxerga-se, como oportunidade para estudos futuros, maior aprofundamento no real impactos destas ações através de entrevistas com pessoas envolvidas nos processos e impactadas por eles. Além disso, a comparação da gestão da sustentabilidade com outros setores empresariais, que demonstrem estar engajados no tema, também pode trazer *insights* interessantes sobre o assunto.

6. REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. **Muito além da economia verde**. São Paulo: Abril, 2012. 248 p.

ALUCHNA, M. *et al.* Do institutional investors encourage firms to social disclosure? The stakeholder salience perspective. **J Bus Res**, v. 142, p. 674-682, 2022. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.12.064. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321009784>. Acesso em: 26 out. 2022.

ALVES, V. A. R. O espaço agrário a partir dos agrotóxicos: contradição engendrada pelo modelo de produção do agronegócio. *In*: IV Simpósio Regional de Geografia, 2019, Catalão. **Anais [...]** Goiás: UAEIGEO/UFG/RC, 2019.

AMARO, A. A. *et al.* **Estratégias para a laranja no Brasil**. São Paulo: Atlas S.A./PENSA, 2005. 232 p.

ANA - Agência nacional de águas. **Atlas irrigação: uso da água na agricultura irrigada**. 2. ed. Brasília. 2021.

BARAIBAR-DIEZ, E.; SOTORRÍO, L.L. O efeito mediador da transparência na relação entre responsabilidade social corporativa e reputação corporativa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 1, p. 5-21, 2018. DOI: 10.7819/rbgn.v20i1.3600. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/dkyG6XcG9dW9RgcKjJRRq8d/abstract/?lang=pt>. Acesso em 14 jul. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. 279 p.

BENEDICTO, S. C. D.; SILVA FILHO, C. F. da; GEORGES, M. R. R.; FERRARI, V. E. Sustentabilidade: um fenômeno multifacetário que requer um diálogo interdisciplinar. **Sustentabilidade: Diálogos Interdisciplinares, [S. l.]**, v. 1, p. 1–24, e205168, 2020. DOI: 10.24220/2675-7885v1e2020a5168. Disponível em: <https://seer.sis.puc-campinas.edu.br/sustentabilidade/article/view/5168>. Acesso em: 25 out. 2022.

BENN, S.; DUNPHY, D.; GRIFFITHS, A. **Organizational change for corporate sustainability**. 3rd ed. [S. l.]: Routledge, 2014. 364 p.

BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é - o que não é**. Petrópolis: Vozes, 2017. E-book. 200 p. ISBN: 978-85-326-5610-0. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=px46DwAAQBAJ>. Acesso em: 25 out. 2022.

BOFFO, R.; R. PATALANO. **ESG investing: practices, progress and challenges**. Paris: OECD, 2020. Disponível em: www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-and-Challenges.pdf. Acesso em: 25 out. 2022.

BOSELTMANN, K.; ENGEL, R.; PRUE, T. **Governance for sustainability: issues, challenges and successes**. Gland, Suíça: IUCN, 2008. 260 p.

BOWEN, H. R. **Social responsibilities of the businessman**. NewYork: Harper& Row. 1953. 276 p.

CARROLL, A.B. **Responsabilidade Social Corporativa**: Evolução de um Constructo de Definição. *Negócios e Sociedade*, 38, 1999, p. 268-295.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *Int J Manag Rev*, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 85–105, 2010. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>. Acesso em: 25 out. 2022.

CICT- Conselho Internacional da Carta da Terra. **O texto da carta da terra**. Haia, 2000. Disponível em: <http://www.cartadaterrabrasil.com.br/prt/texto-da-carta-da-terra.html>. Acesso em: 25 out. 2022.

CITROSUCO. **Código de conduta**. [S. l.]: CITROSUCO, 2022. Disponível em: <https://contatoseguro-cms.s3.sa-east-1.amazonaws.com/hotsites/citrosuco/variables/codigo-de-conduta-pt.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2022.

CITROSUCO. **Relatório de sustentabilidade 2020/2021**. [S. l.]: CITROSUCO, 2020/2021. Disponível em: https://citrosuco2021.blendon.com.br/wp-content/uploads/2022/07/citrosuco_RS_2020_2021_PT_985x600px_AF.pdf. Acesso em: 05 ago. 2021.

CITROSUCOb. **Indicadores ESG**. [S. l.]: CITROSUCO, 2022. Disponível em: <https://www.citrosuco.com.br/compromissos/indicadores/>. Acesso em: 26 out. 2022.

CITROSUCOc. **Liderar a cadeia de valor sustentável**. [S. l.]: CITROSUCO, 2022. Disponível em: <https://www.citrosuco.com.br/compromissos/cadeia/>. Acesso em: 26 out. 2022.

CITRUSBR – Associação Nacional dos Exportadores de Sucos Cítricos. Em que os consumidores acreditam. **Revista CitrusBR**, [S. l.], v. 9, p. 22–25, 2017. Disponível em: <https://citrusbr.com/biblioteca/revista-citrusbr/>. Acesso em: 25 out. 2022.

CITRUSBR – Associação Nacional dos Exportadores de Sucos Cítricos. **Brasilian orange juice value chain**, [S. l.]: CitrusBR, 2021. 16 p. Disponível em: https://citrusbr.com/wp-content/uploads/2021/06/Ebook_orange-juice-value-chain.pdf. Acesso em: 25 out. 2022.

CMMAD - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso Futuro Comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

COSTA, E.; FERREZIN, N. B. ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. **Revista Alterjor**, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 79–95, 2021. DOI: 10.11606/issn.2176-1507.v24i2p79-95. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/alterjor/article/view/187464>. Acesso em: 25 out. 2022.

CUTRALE - Institucional. [S. l.]: Cutrale, 2016. Disponível em: <https://www.cutrale.com.br/institucional.xhtml>. Acesso em: 10 out. 2022.

CUTRALE - Sustentabilidade. [S. l.]: Cutrale, 2016. Disponível em: <https://www.cutrale.com.br/sustentabilidade.xhtml>. Acesso em: 12 out. 2022.

DA SILVA, L. H. V.; DE BENEDICTO, S. C.; MASTRODI NETO, J. Aproximações entre a qualidade da democracia e o desenvolvimento sustentável. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, [S. l.], v. 58, p. 1–20, 2021. DOI: 10.5380/dma.v58i0.70050. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/made/article/view/70050>. Acesso em: 25 out. 2022.

DA VEIGA, J. E. A primeira utopia do antropoceno. **Ambiente & Sociedade**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 233–252, 2017. DOI: 10.1590/1809-4422ASOCEX002V2022017. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/asoc/v20n2/pt_1809-4422-asoc-20-02-00227.pdf. Acesso em: 25 oct. 2022.

DALY, H.E. Crescimento sustentável? Não, obrigado. **Ambiente & Sociedade, Campinas**, v. 7, n. 2, p. 197-202, 2004. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-753X2004000200012. Acesso em: 20 abr. 2022.

DALY, H. E. **Economía, ecología y ética: ensayos hacia una economía en estado estacionario**. 1. ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

DAUGAARD, D.; DING, A. Global drivers for ESG performance: the body of knowledge. **Sustainability**, [S. l.], v. 14, n. 4:2322, 2022. DOI: 10.3390/su14042322. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/4/2322>. Acesso em: 25 out. 2022.

DAVIS, K. Can business afford to ignore social responsibilities? **Calif Manage Revi**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 70–76, 1960. DOI: 10.2307/41166246. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/41166246>. Acesso em: 25 out. 2022.

FARIAS SILVA, C. E. *et al.* Use of “lime” orange and their wastes in the development of new products. **Brazilian Journal of Biosystems Engineering**, Tup, v. 10, n. 1, p. 69–96, 2016. DOI: 10.18011/bioeng2016v10n1p69-96. Disponível em: <https://seer.tupa.unesp.br/index.php/BIOENG/article/view/405>. Acesso em: 25 oct. 2022.

DE OLIVEIRA, V. M.; PASA GOMEZ, C. R.; CORREIA, S. E. N. Papéis das empresas e o consumo sustentável na visão de especialistas brasileiros. **Rev Gest Soc Ambient**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 55–70, 2018. DOI: 10.24857/rgsa.v12i2.1485. Disponível em: <https://rgsa.emnuvens.com.br/rgsa/article/view/1485>. Acesso em: 26 oct. 2022.

DERCHI, G.B.; ZONI, L.; DOSSI, A. Corporate social responsibility performance, incentives, and learning effects. **J Bus Ethics**, v. 173, p. 617-641, 2021. DOI: 10.1007/s10551-020-04556-8. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04556-8>. Acesso em: 26 out. 2022.

ELKINGTON, J. Governance for sustainability. **Corporate Governance: An International Review**. [S. l.], v. 14, n. 6. 2006. DOI: 10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x>. Acesso em: 25 out. 2022.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade: canibais com garfo e faca**. 1. ed. [S.l.]: M. Books, 2012. 563 p.

FAO - Food and Agriculture Organizations of the United Nations. **A scheme and training manual on good agriculture practices (GAP) for fruits and vegetables**. Bangkok: FAO, 2016. Disponível em: <https://www.fao.org/3/i6677e/i6677e.pdf>. Acesso em: 26 out. 2022.

FAO - Food and Agriculture Organizations of the United Nations. **About codex alimentarius**. [S. l.]: FAO and WHO. Disponível em: <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/about-codex/en/>. Acesso em: 26 out. 2022.

FAO - Food and Agriculture Organizations of the United Nations. **Food wastage footprint: impacts on natural resources**. [S. l.]: Food Wastage Footprint, 2013. 63 p. Disponível em: <https://www.fao.org/3/i3347e/i3347e.pdf>. Acesso em: 26. out. 2022.

FARIAS SILVA, C. E. *et al.* Use of “lime” orange and their wastes in the development of new products. **Brazilian Journal of Biosystems Engineering**, Tup, v. 10, n. 1, p. 69–96, 2016. DOI: 10.18011/bioeng2016v10n1p69-96. Disponível em: <https://seer.tupa.unesp.br/index.php/BIOENG/article/view/405>. Acesso em: 25 oct. 2022.

FERRACINI, V.L. *et al.* Potenciais ambientais e subsídios para produção com qualidade na citricultura. **Citros**, Campinas: IAC Fundag, p. 897-929, 2005. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/130169/1/2005CL-008.pdf>. Acesso em: 26 out. 2022.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. [S.l.]: Pitman, 1984. 276 p.

FREGUETE, L. M.; NOSSA, V.; FUNCHAL, B. Responsabilidade social corporativa e desempenho financeiro das empresas brasileiras na crise de 2008. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 2, p. 232-248, 2015. DOI: 10.1590/1982-7849rac20151873. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/PPgkLRkWYtGdbSgzDghKfYB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 out. 2022.

FRIEDMAN, M. Comments on the critics. **Journal of Political Economy**, [S. l.], v. 80, n. 5, p. 906–950, 1972. DOI: 10.1086/259944. Disponível em: <https://doi.org/10.1086/259944>. Acesso em: 25 out. 2022.

FROEHLICH, C. Sustentabilidade: dimensões e métodos de mensuração de resultados. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 3, n. 2, p. 151–168, 2014. DOI: 10.18316/1316. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1316>. Acesso em: 25 out. 2022.

GEORGESCU-ROEGEN, N. **O descobrimento: entropia, ecologia e economia**. 1. ed. São Paulo: Senac, 2012. 258 p.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. F. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 118 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, 1995. DOI: 10.1590/S0034-75901995000200008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>. Acesso em: 26 out. 2022.

GRI - Global Reporting Initiative. **GRI 101: fundamentos**. Global Sustainability Standards Board, 2016. Disponível em:

<https://www.globalreporting.org/media/n05pba3a/portuguese-gri-101-foundation-2016.pdf>. Acesso em: 26 out. 2022.

GUEVARA, A.J.H.; DIB, V.C. ESG Principles, challenges and opportunities. **RISUS - Journal on Innovation and Sustainability**. São Paulo, n. 13., n. 4., p. 18-31. 2022.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código brasileiro de governança corporativa**: campanhas abertas. Grupo de Trabalho Interagentes; Coordenação Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, p.64, 2016. Disponível em: https://www.anbima.com.br/data/files/F8/D2/98/00/02D885104D66888568A80AC2/Codigo-Brasileiro-de-Governanca-Corporativa_1_.pdf. Acesso em: 26 out. 2022.

IFRS Foundation. **International framework**. 2021. Disponível em: www.integratedreporting.org. Acesso em: 27 set. 2021.

IFRS Foundation. **SABS standards**. 2022. Disponível em: <https://www.sasb.org/>. Acesso em: 26 out. 2022.

JOHNSON, L. H. **Business in contemporary society**: framework and issues. Belmont Calif: Wadsworth Pub, 1971. 139 p.

KALAKI, R. B.; NEVES, M. F. Plano estratégico para o sistema agroindustrial citrícola brasileiro. **Gest Prod**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 338–354, 2017. DOI: 10.1590/0104-530x1307-15. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X1307-15>. Acesso em: 25 out. 2022.

KARWOWSKI, M.; RAULINAJTYS-GRZYBEK, M. The application of corporate social responsibility (CSR) actions for mitigation of environmental, social, corporate governance (ESG) and reputational risk in integrated reports. **Corp Soc Responsib Environ Manag**, v. 28, n. 4, p. 1270-1284, 2021. DOI: 10.1002/csr.2137. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/csr.2137>. Acesso em: 25 out. 2022.

KUSS, A. V. *et al.* **Possibilidades metodológicas para pesquisa em educação ambiental**. Pelotas: Editora e Cópias Santa Cruz, 2015. 160 p.

LDCa - Louis Dreyfus Company. **Sustainability report 2021**: transforming tomorrow today. [S. l]:LDC, 2021. Disponível em: <https://www ldc.com/sustainability-report-2021>. Acesso em: 26 set. 2022.

LDCb - Louis Dreyfus Company. **Sustentabilidade**. [S. l]:LDC, 2021. Disponível em: <https://www ldc.com/br/pt/sustentabilidade>. Acesso em: 30 set. 2022.

LDF - Louis Dreyfus Foundation. **Who we are**. [S. l]:LDF, 2022. Disponível em: <https://www.louisdreyfusfoundation.org>. Acesso em: 26 out. 2022.

LEE, H. C. B.; CRUZ, J. M.; SHANKAR, R. Corporate social responsibility (CSR) issues in supply chain competition: should greenwashing be regulated? **Decision Sciences**, v. 49, n. 6, p. 1088- 1115, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1111/dec.12307>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/dec.12307>. Acesso em: 25 out. 2022.

MACEDO, L.B.; VIEIRA, A.S. Os agroquímicos na citricultura e os impactos ambientais gerados pelo seu uso em uma propriedade no município de Bonfinópolis-GO. **Revista Científica Eletrônica de Agronomia da FAEF**, v. 41, n. 1, 2022. Disponível em:

http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/iy1zvrKmnqssT7_2022-7-7-19-23-22.pdf. Acesso em 10 fev. 2022.

MACHADO, D.G.; FERNANDES, F.C.; BIANCHI, M. Teoria da agência e governança corporativa: reflexão acerca da subordinação da contabilidade à administração. **Revista de Auditoria Governança e Contabilidade**, v. 4, n. 10, p.39-55, 2016. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/642>. Acesso em: 26 out. 2022.

MADISON, N.; SCHIEHLL, E. The effect of financial materiality on esg performance assessment. **Sustainability**, v. 17, n. 7, 2021. DOI: 10.3390/su13073652. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13073652>. Acesso em: 26 out. 2022.

MARANHO, F. S.; FONSECA, M. W. da; FREGA, J. R. Corporate governance and performance of companies against the global economic crisis of 2008: a panel data analysis. **Revista de Administração da UFSM**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 293–311, 2016. DOI: 10.5902/1983465913414. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/13414>. Acesso em: 25 oct. 2022.

MIKHAILOVA, I. Sustentabilidade: evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. **Economia e Desenvolvimento**, [S. l.], n. 16, 2004. DOI: 10.5902/141465093442. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/eed/article/view/3442>. Acesso em: 25 out. 2022.

MORAIS, L. A. De.; SIQUEIRA, E. S.; SILVA, R.A. Gestão e responsabilidade ambiental nas práticas de uma cooperativa de agricultura familiar: a percepção de cooperados. *In: I CONIMAS e III CONIDIS/2019*, v. 2, p. 293-314, 2020, Campina Grande. **Resumos[...]**. Campina Grande: Realize Editora, 2020. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/65013>. Acesso em: 26 out. 2022.

MOURA-LEITE, R.C.; PADGET, R.C. Historical background of corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, v. 7, n. 4, p. 528-539, 2011. DOI: 10.1108/1747111111117511. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/1747111111117511/full/pdf?title=historical-background-of-corporate-social-responsibility>. Acesso em: 25 out. 2022.

MURAKAMI, J. Agrotóxicos no Brasil: Uma Tragédia. Entrevista Especial com Yumie Murakami. Entrevista concedida a Patrícia Fachin. Instituto Humanitas Unisinos. 2022. Disponível em: [Agrotóxicos no Brasil: uma tragédia. Entrevista especial com Yumie Murakami - Instituto Humanitas Unisinos - IHU](https://www.institutohumanitas.unisinos.br/pt-br/entrevista-especial-com-yumie-murakami). Acesso em 04 dez. 2022.

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Objetivos de desenvolvimento sustentável**. [s.d.]. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 25 out. 2022.

NARULLIA, D.; ERMAYDA, R.Z.; MUHAMMAD; CAHAYATI, N.; MUTIARIN, Z. **CSR Committee and Attributes in Indonesia and South Korea**. Does it matter to ESG performance? *International Journal of Management and Economics Invention*. V.08. 2022.

NEDER, R. do N. A teoria do desenvolvimento de Amartya Sen: uma discussão teórico-empírica do papel das liberdades humanas. *In: IX JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS*, 2019, São Luis. **Resumos [...]**. Maranhão: Universidade Federal do Maranhão, 2019.

ONU - Organização das Nações Unidas. **Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Traduzido do inglês pelo Centro de Informação das

Nações Unidas para o Brasil (UNIC Rio) e revisado pela 42 Coordenadoria-Geral de Desenvolvimento Sustentável (CGDES) do Ministério das Relações Exteriores do Brasil. Brasília: Ministério das Relações Exteriores/ONU, 2016. Disponível em: https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/Brasil_Amigo_Pesso_Idosa/Agenda2030.pdf. Acesso em: 25 out. 2022.

PALMIERI, F.G. **A competitividade das firmas de suco de laranja de pequeno porte no estado de São Paulo**. 2018. 134 p. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Universidade de São Paulo/Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Piracicaba, 2018.

PEREIRA, I. B. T. *et al.* **Indústria de suco de laranja integral**. 2018. 165 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Química) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Apucarana.

PORTELLA, A. R. *et al.* Responsabilidade socioambiental por meio da missão, visão e valores: um estudo das 100 maiores empresas de Santa Catarina. **R Gest Sust Ambient**, v. 4, n. 1, p. 217-241, 2015.

ROMA, J. C. Os objetivos de desenvolvimento do milênio e sua transição para os objetivos de desenvolvimento sustentável. **Cienc Cult**, São Paulo, v. 71, n. 1, p. 33-39, 2019. DOI: 10.21800/2317-66602019000100011. Disponível em: http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252019000100011&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 25 out. 2022.

SCHARAMADE, W. Investing in the UN Sustainable Development Goals: Opportunities for Companies and Investors. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 29, n. 2, 2017.

SILVA FILHO, C. F. *et al.* Responsabilidade Social nas Empresas do Setor Farmacêutico, Brasileiras e Estrangeiras, no Brasil. **Journal on Innovation and Sustainability**, v. 10, n. 2, p. 56-70, 2019. DOI: <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2019v10i2p56-71>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/risus/article/view/40648>. Acesso em: 25 out. 2022.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. **Análise de conteúdo**: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *In*: IV Encontro de Ensino e Pesquisa de Administração e Contabilidade, Brasília, 2013.

SYED, A. M. Environment, social and governance (ESG) criteria and preferences of managers. **Cogent Business & Management**, v. 4, 2017. DOI: 10.1080/23311975.2017.1340820. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2017.1340820>. 25 out. 2022.

THE GLOBAL COMPACT. **A iniciativa**. [S. l]: Rede Brasil, 2000. Disponível em: <https://www.pactglobal.org.br/a-iniciativa>. Acesso em: 25 out. 2022.

THE GLOBAL COMPACT. **Who cares wins**: connecting financial markers to a changing world. [S. l]: Swiss Federal Department of Foreign Affairs and United Nations, 2004. p. 59.

WACHEKOWSKI, G. *et al.* Agrotóxicos, revolução verde e seus impactos na sociedade: revisão narrativa de literatura. *In*: Jornada de Pesquisa – Ciências da Saúde, v.7, n. 7, 2021, Ijuí. **Resumos** [...]. Ijuí: Salão do Conhecimento, 2021.

WICKERT, C. Corporate social responsibility research in the Journal of Management Studies: a shift from a business-centric to a society-centric focus. **Journal of**

Management Studies, v. 58, n. 8, p. E1-E17, 2021. DOI: 10.1111/joms.12775. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joms.12775>. Acesso em: 25 out. 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

7. APÊNDICES

Apêndice 1. Questionário itens X Citrosuco.

Itens	Contém?	Observações
Possui código de conduta?	Sim	https://www.citrosuco.com.br/governanca/
Link para a página de sustentabilidade? Ou RS? Ou ESG?	Sim	https://www.citrosuco.com.br/sustentabilidade/
A empresa declara a sustentabilidade (social, ambiental e governança) como fundamento da estratégia competitiva?	Sim	Relatório Sustentabilidade: pg. 37; pg. 28
A expressão sustentabilidade consta na missão e/ou valores e/ou crenças da empresa?	Não encontrado	MISSÃO: "Prover alimentos de origem natural, com inovação em produtos e soluções de negócio, que preservem o meio ambiente, promovam qualidade de vida e gerem valor para todo o ecossistema". ASPIRAÇÃO: "Ser referência global de empresa de alimentos, por nossa integridade e impacto positivo na sociedade e no meio ambiente, impulsionando nossa competitividade e crescimento consistente."
A empresa apresenta detalhamento/dados de resultados das ações e/ou projetos de sustentabilidade?	Sim	Relatório Sustentabilidade 2020/21: pgs: 07;08; 13; 26; 29; 30; 31 (programa Trilhar);48;49; 54;57; 61; 62; 64; 66; 68; 69; 70;
A empresa apresenta dados históricos dos indicadores possibilitando comparação?	Sim	
Envolvimento comunidade e/ou ações sociais	Sim	Relatório Sustentabilidade 2020/2021: pg. 56 - Equoterapia (através da Via Solidária para APAE), Creche Azul, Cidadão do Futuro, Capacitando para o Futuro); Desafio Voluntário, PVE, Abriq, NAAP, Escola Complementar Cambuhy Agrícola, Projeto Pescar, Programa Cidadania
Práticas comerciais responsáveis	Sim	Cadeia de valor sustentável (https://www.citrosuco.com.br/compromissos/indicadores/?i=cadeia#conteudo) - Projeto Trilhar e Compromisso Sustainable Juice Covenant
A empresa disponibiliza clipes para a imprensa sobre iniciativas voltadas para a sustentabilidade e/ou artigos jornalísticos que tratam das iniciativas da empresa no campo da sustentabilidade?	Não encontrado	Vídeo Institucional: https://www.youtube.com/watch?v=IH5EpHt-w6o ; Vídeos no perfil da empresa no linkedin: exemplos: https://www.linkedin.com/company/citrosuco/videos/native/urn:li:ugcPost:6691681096947507200; https://www.linkedin.com/company/citrosuco/videos/native/urn:li:ugcPost:685910899299

		6777984/
A empresa possui link para o relatório de sustentabilidade e/ou relatório de responsabilidade social e/ou a Global Reporting Initiative (GRI) e/ou relatório integrado?	Sim	
Os relatórios são auditados?	Sim	Relatório Sustentabilidade: pgs. 85-88 - Verificação Independente Bureau Veritas
A informa sobre prêmios recebidos na área da sustentabilidade e/ou responsabilidade social?	Não encontrado	
A empresa possui um link para a página dos ODS?	Não encontrado	
A empresa aderiu formalmente aos ODS das Nações Unidas? A empresa integra o Pacto Global das Nações Unidas?	Sim	Em 2022 aderiu ao Pacto Global das Nações Unidas.
A empresa define suas prioridades no campo da sustentabilidade e estabelece relações com os ODS?	Sim	Relatório Sustentabilidade. 20/21: pg. 12
A empresa divulga os temas e subtemas prioritários no campo da sustentabilidade e os relaciona com os ODS?	Sim	Relatório Sustentabilidade. 20/21: pg. 12
Para cada tema estratégico a empresa informa o(s) ODS que está atendendo?	Sim	Relatório Sustentabilidade. 20/21: pg. 12; https://www.citrosuco.com.br/compromissos/indicadores/

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apêndice 2. Questionário itens X LDC.

Itens	Contém?	Observações
Possui código de conduta?	Sim	
Link para a página de sustentabilidade? Ou RS? Ou ESG?	Sim	https://www.ldc.com/br/pt/sustentabilidade
A empresa declara a sustentabilidade (social, ambiental e governança) como fundamento da estratégia competitiva?	Não encontrado	Uso de investimentos que trabalham com metas de sustentabilidade atreladas à taxa de juros, pg. 7.
A expressão sustentabilidade consta na missão e/ou valores e/ou crenças da empresa?	Não encontrado	Visão: Guiados por nosso propósito de criar valor justo e sustentável, trabalhamos para concretizar nossa visão de um futuro seguro e sustentável, contribuindo para o esforço global de prover sustento para uma população crescente. Para fazer isso, estamos nos transformando para abranger mais a cadeia de valor agrícola, trabalhando com

		<p>fornecedores e clientes para garantir uma jornada sustentável e rastreável do produto, do campo à mesa, que os clientes, os consumidores e nosso planeta esperam de nós.</p>
<p>A empresa apresenta detalhamento/dados de resultados das ações e/ou projetos de sustentabilidade?</p>	<p>Sim</p>	<p>Luis Dreyfus Foundation; Instituto Louis Dreyfus (https://louisdreyfusfoundation.org/pt/nossos-projetos/Agricultura-familiar/Projetos/Empoderar-productores-locais-por-meio-de-doa%C3%A7%C3%A3o-de-insumos-treinamentos-e-suporte-t%C3%A9cnico-na-regi%C3%A3o-do-Tapaj%C3%B3s). Dados de resultados alcançados: Diversidade de gênero, nacionalidade e idade. Segurança no trabalho, etc. São apontadas as metas alcançadas ou em processo em 2021 e as próximas metas a serem alcançadas.</p>
<p>A empresa possui certificações voltadas para sustentabilidade?</p>	<p>Sim</p>	<p>Rainforest, Fairtrade https://www ldc.com/sustainability/responsible-supply-chain/sustainable-juice/</p>
<p>A empresa apresenta dados históricos dos indicadores possibilitando comparação?</p>	<p>Sim</p>	
<p>Envolvimento comunidade e/ou ações sociais</p>	<p>Sim</p>	<p>Rel. Sust. pg 20 - 26 Luis Dreyfus Foundation (https://louisdreyfusfoundation.org/pt/nossos-projetos/Agricultura-familiar/Projetos/Empoderar-productores-locais-por-meio-de-doa%C3%A7%C3%A3o-de-insumos-treinamentos-e-suporte-t%C3%A9cnico-na-regi%C3%A3o-do-Tapaj%C3%B3s); https://thehungerproject.org.uk/</p>
<p>Práticas comerciais responsáveis</p>	<p>Sim</p>	<p>Acordo para eliminar o desmatamento e conversão de vegetação nativa e alto valor de conservação para fins agrícolas de todas as suas cadeias de suprimentos, até o final de 2025. Pg. 7. Programa Compartilhar, pg. 59.</p>
<p>A empresa disponibiliza clipes para a imprensa sobre iniciativas voltadas para a sustentabilidade e/ou artigos jornalísticos que tratam das iniciativas da empresa no campo da sustentabilidade?</p>	<p>Não encontrado</p>	
<p>A empresa possui link para o relatório de sustentabilidade e/ou relatório de responsabilidade social e/ou a Global Reporting Initiative (GRI) e/ou relatório integrado?</p>	<p>Sim</p>	
<p>Os relatórios são auditados?</p>	<p>Não encontrado</p>	
<p>A informa sobre prêmios recebidos na área da sustentabilidade e/ou responsabilidade social?</p>	<p>Não encontrado</p>	

A empresa possui um link para a página dos ODS?	Não encontrado	
A empresa aderiu formalmente aos ODS das Nações Unidas? A empresa integra o Pacto Global das Nações Unidas?	Não encontrado	
A empresa define suas prioridades no campo da sustentabilidade e estabelece relações com os ODS?	Não encontrado	
A empresa divulga os temas e subtemas prioritários no campo da sustentabilidade e os relaciona com os ODS?	Não encontrado	
Para cada tema estratégico a empresa informa o(s) ODS que está atendendo?	Não encontrado	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Apêndice 3. Questionário itens X Cutrale.

Itens	Contém?	Observações
Possui código de conduta?	Não encontrado	Não encontrado. Possui apenas "Política Sistema De Gestão Integrada"
Link para a página de sustentabilidade? Ou RS? Ou ESG?	Sim	https://www.cutrale.com.br/sustentabilidade.xhtml
A empresa declara a sustentabilidade (social, ambiental e governança) como fundamento da estratégia competitiva?	Não encontrado	
A expressão sustentabilidade consta na missão e/ou valores e/ou crenças da empresa?	Sim	Missão: Ser a fonte preferida de suco de laranja de alta qualidade, seus produtos e serviços, por meio de práticas sociais, ambientais e econômicas sustentáveis.
A empresa apresenta detalhamento/dados de resultados das ações e/ou projetos de sustentabilidade?	Não encontrado	
A empresa possui certificações voltadas para sustentabilidade?	Sim	Rainforest Alliance
A empresa apresenta dados históricos dos indicadores possibilitando comparação?	Não encontrado	
Envolvimento comunidade e/ou ações sociais	Sim	
Práticas comerciais responsáveis	Não encontrado	
A empresa disponibiliza clipes para a imprensa sobre iniciativas voltadas para a sustentabilidade e/ou artigos jornalísticos que tratam das iniciativas da empresa no	Não encontrado	

campo da sustentabilidade?		
A empresa possui link para o relatório de sustentabilidade e/ou relatório de responsabilidade social e/ou a Global Reporting Initiative (GRI) e/ou relatório integrado?	Não encontrado	
Os relatórios são auditados?	Não encontrado	
A informa sobre prêmios recebidos na área da sustentabilidade e/ou responsabilidade social?	Não encontrado	
A empresa possui um link para a página dos ODS?	Não encontrado	
A empresa aderiu formalmente aos ODS das Nações Unidas? A empresa integra o Pacto Global das Nações Unidas?	Não encontrado	
A empresa define suas prioridades no campo da sustentabilidade e estabelece relações com os ODS?	Não encontrado	
A empresa divulga os temas e subtemas prioritários no campo da sustentabilidade e os relaciona com os ODS?	Não encontrado	
Para cada tema estratégico a empresa informa o(s) ODS que está atendendo?	Não encontrado	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).