



Análise da abordagem de sustentabilidade em uma perspectiva de gestão *multistakeholder* em empresas do agronegócio

Analysis of the sustainability approach from a multistakeholder management perspective in agribusiness companies

Rafael Berres¹; Dieisson Pivoto¹; Giana de Vargas Mores¹; Leila Dal Moro¹; Jandir Pauli¹; Vitor Francisco Dalla Corte¹

Recebido: 28/06/2023. Aceito: 27/11/2023.

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar como as empresas do agronegócio abordam as estratégias de sustentabilidade corporativa perante os *stakeholders* e como este posicionamento afeta as suas ações. A presente pesquisa é de abordagem qualitativa e exploratória. Foram analisados relatórios de sustentabilidade das 100 empresas listadas entre as maiores do agronegócio brasileiro segundo a Revista Forbes, considerando a adoção dos relatórios de sustentabilidade e relacionando com a relevância dada a cada *stakeholder*. Adicionalmente, foram efetuadas seis entrevistas com gestores das empresas relacionadas a partir do critério de saturação. Como técnica de análise, foi utilizada a análise de conteúdo, a qual foi baseada nos critérios GRI Standards para identificar os temas materiais prioritários das empresas e os grupos de *stakeholders* priorizados e engajados. A análise dos relatórios de sustentabilidade apresenta que 42% das empresas amostradas não demonstram de forma descritiva dados claros do modelo adotado para definir e priorizar os seus *stakeholders*. Os resultados indicam que a metodologia GRI fornece indicadores para monitoramento da performance de sustentabilidade, porém sinaliza-se a incompletude e a possibilidade de omissão de temas relevantes. A gestão *multistakeholder* materializa-se em abordagens heterogêneas pelas empresas, ao mesmo tempo em que se busca a equidade entre os grupos, o acionista recebe atenção especial devido à necessidade de atração de capital. O estudo contribui para as empresas que estão ou desejam iniciar a sua jornada na sustentabilidade, fornecendo reflexões que possam motivar os seus primeiros passos ou acelerar a sua contribuição nesse contexto.

Palavras-chave: Sustentabilidade. ESG. *Stakeholders*. Normas GRI.

Abstract

This paper aims to analyze how agribusiness companies approach corporate sustainability strategies in face of stakeholders and how this position affects their actions. This research has a qualitative and exploratory approach. Sustainability reports of the 100 companies listed among the largest in Brazilian agribusiness according to Forbes Magazine were analyzed, considering the adoption of sustainability reports and relating them to the relevance given to each stakeholder. Additionally, interviews were conducted with managers of related companies based on the saturation criterion. As an analysis technique, content analysis was used, which was based on the GRI Standards criteria to identify the priority material themes of the companies and the groups of stakeholders that are prioritized and engaged. The analysis of sustainability reports shows that 42% of the sampled companies do not descriptively present clear data on the model adopted to define and prioritize their stakeholders. The results indicate that the GRI methodology provides indicators for monitoring sustainability performance, however it signals incompleteness and the possibility of omitting relevant topics.

¹ ATITUS Educação; rafael_berres@hotmail.com (R.B.); dieisson.pivoto@atitus.edu.br (D.P.); giana.mores@atitus.edu.br (G.V.M.); leila.moro@atitus.edu.br (L.D.M.); jandir.pauli@atitus.edu.br (J.P.); vitor.corte@atitus.edu.br (V.F.D.C.).



Multistakeholder management materializes in heterogeneous approaches by companies, while seeking equality between groups, the shareholder receives special attention due to the need to attract capital. The study contributes to companies that are or want to start their way in sustainability, providing reflections that can motivate their first steps or accelerate their contribution in this context.

Keywords: Sustainability. ESG. Stakeholders. GRI Standards.

1. Introdução

O posicionamento empresarial no âmbito da sustentabilidade tem se tornado elemento relevante na definição das estratégias de negócios e na forma como as empresas têm a sua imagem exposta ao mercado, pois a sociedade desenvolve novas necessidades que trazem exigências e oportunidades às empresas (Morais, Penedo & Pereira, 2018). A fim de atender às demandas dos seus *stakeholders*, o que pode estar ligado a um melhor resultado econômico-financeiro, as empresas buscam se adequar a essas demandas investindo em estratégias para a sustentabilidade (Nascimento, Barros, Pinsky & Marinho, 2013).

Para uma maior compreensão do contexto, é necessário ponderar que, quando se consideram as empresas do agronegócio, há uma oportunidade de estudos relacionados aos aspectos de sustentabilidade realizados no Brasil (Thomas, Lago & Brandalise, 2017). Arruda, Watanabe, Medeiros e Souza Filho (2022) realizaram uma análise dos artigos publicados no Brasil entre os anos de 2017 e 2021, constatando que foram produzidos apenas 30 estudos que relacionaram a temática de sustentabilidade e agronegócios, cujos principais temas abordados foram eco inovação; responsabilidade social corporativa; socioambientalismo e indicadores de desenvolvimento, assuntos pertinentes e que também são abordados neste trabalho, porém analisados de forma isolada não refletem o contexto da sustentabilidade.

A desassociação do sucesso empresarial ligado somente à busca por lucro sem conformidade com os aspectos ambientais, sociais e de governança, direciona as empresas a incorporarem ações do tripé de sustentabilidade, ou *triple bottom line* (Elkington, 1998), que podem gerar ou aumentar valor ao longo do tempo. No curto prazo, algumas ações podem aumentar despesas devido ao custo de implementação, mas no longo prazo podem aumentar o valor de mercado da companhia, valor de ações, retorno e novas fontes de receita (Hristov, Chirico & Ranalli, 2022).

O relatório de 2005 do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) em conjunto com bancos e fundos internacionais (United Nations, 2004) cunhou o termo práticas de ESG (ambiental, social e governança, na tradução do inglês), para se referir às ações de sustentabilidade adotadas nas empresas. Desde então, este conceito vem tornando-se



dominante, examinado, praticado e popularizado no campo prático em todo o mundo (Li, Wang, Sueyoshi & Wang, 2021).

Ainda hoje, a mensuração dos critérios sociais, ambientais e de governança é um desafio para as empresas e, para isso, diferentes formatos de relatórios de sustentabilidades surgem como ferramenta para facilitar a transparência desta comunicação ao mercado, com exemplos como os padrões: *Global Reporting Initiative* (GRI) e *International Integrated Reporting Council* (IIRC) (Ricardo, Barcellos & Bortolon, 2017). Estudos demonstram a relação positiva entre a divulgação do relatório e a melhor performance econômica em países da Ásia (Caesaria & Basuki, 2017), Europa (Climent, Garrigues, Paraskevopoulos & Santos, 2021; Conca, Manta, Morrone & Toma, 2021), Brasil (Caiado, Quelhas, Nascimento, Anholon & Leal Filho, 2017).

A preocupação por parte dos *stakeholders* com o maior compromisso e a transparência dos impactos ambientais e sociais oriundos das empresas gera a demanda de normas confiáveis que facilitem essa comunicação e oportunizem reflexão dos riscos e oportunidades dentro das organizações. A *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização internacional sem fins lucrativos que contribui com esse entendimento, estabelecendo elementos, normas e padrões para a construção de um relatório de sustentabilidade eficaz com o intuito de colaborar com a gestão dos indicadores de sustentabilidade dentro das empresas (GRI, 2016). Os indicadores GRI são estabelecidos e supervisionados pela Global Sustainability Standards Board (GSSB).

A versão 2021 da GRI reforça o papel fundamental dos stakeholders na estratégia de sustentabilidade das empresas. Acrescenta-se a essa ideia a expectativa de que a definição dos temas materiais e a medição do impacto passe por processos de engajamento de stakeholders e devida diligência (*due diligence*). O critério de engajamento de stakeholders também é um aspecto central no caderno setorial GRI 13, publicado em 2022, que trata especificamente de agropecuária, agricultura e pesca. A seção 2.4 do GRI 1 Fundamentos ressalta a necessidade da identificação e da inclusão dos *stakeholders* nos relatórios de sustentabilidade. Há também uma orientação para que a empresa cite a forma utilizada para a identificação de seus *stakeholders*, quais deles foram engajados e como essa relação impactou no conteúdo do relatório e no posicionamento dos produtos e serviços ofertados pela empresa, a fim de ser passível de verificação. Ademais, nos relatórios de sustentabilidade construídos com os indicadores GRI, a matriz de materialidade apresenta-se como um mapa que relaciona os interesses da empresa com os interesses dos seus *stakeholders* e ajuda a definir quais são os temas materiais que devem ser priorizados dentro da sua estratégia empresarial. A matriz abrange a visão de todos



os *stakeholders*, porém, há casos em que são priorizados os interesses dos acionistas (*shareholders*) e de outros provedores de capital (Santos, Rodrigues & Miranda, 2018).

Em 2019, o *Business Roundtable*, um grupo que reúne CEOs de grandes empresas americanas, emitiu uma declaração em que os executivos manifestam inclinação ao atendimento de propósitos de diversos grupos de *stakeholders*, posição diferente de outra declaração, na qual era descrito o dever de servir aos interesses dos acionistas (Harrison, Phillips & Freeman, 2019). Essa mudança oportuniza o avanço nos estudos da gestão *multistakeholder*.

Diante disso, torna-se oportuno aprofundar o entendimento das estratégias utilizadas e a forma como as práticas de sustentabilidade das empresas refletem os interesses de seus *stakeholders*. O Brasil é um dos maiores produtores de alimentos e outros produtos agrícolas do mundo, porém o setor carece de melhor posicionamento e comunicação quanto às práticas sustentáveis que abrangem sua cadeia de valor (Neves, Marques, Martinez & Cambaúva, 2020). Partindo da sustentabilidade e da premissa de que o processo de comunicação deva ser claro e estar alinhado com as expectativas dos *stakeholders*, esta pesquisa objetiva analisar como as empresas do agronegócio abordam as estratégias de sustentabilidade corporativa perante os *stakeholders* e como este posicionamento afeta as suas ações.

2. Engajamento de Stakeholders na construção da materialidade

As reflexões de Karl Kapp iniciaram um processo que deu origem ao conceito de ecologia política, principalmente através da obra *The social costs of private enterprise* (Kapp, 1950). Nessa obra, o autor discorre sobre as relações entre economia e meio-ambiente sob um novo olhar. O termo ecossocioeconomia, cunhado por Kapp, foi adotado e expandido pelo também economista Ignacy Sachs, que defendia o desenvolvimento sustentável pautado por uma visão mais ampla, envolvendo mais dimensões da sustentabilidade (Sachs, 1993).

Para Sachs, o conceito de ecodesenvolvimento reflete a defesa do crescimento econômico de forma conjunta à responsabilidade ambiental e à inclusão social (Sachs, 1993). O tripé da sustentabilidade é um conceito que aborda as dimensões social, econômica e ambiental de forma conjunta que transcende o objetivo empresarial baseado apenas no ganho financeiro (Elkington, 1998). Essa abordagem estende a estratégia organizacional para além da obtenção do lucro, incluindo as áreas sociais e ambientais com o intuito da busca pelo equilíbrio entre as três bases.



O agronegócio tem um papel fundamental nesse contexto, pois as atividades do setor baseiam-se na biodiversidade, biotecnologia e biomassa (Corrêa & Passini, 2022). Apesar do Brasil se posicionar como fornecedor mundial de alimentos sustentáveis e bioenergia, há temas sensíveis que precisam ser considerados como: uso de agroquímicos, modificação genética, avanço em áreas de fronteira agrícola, entre outros, que necessitam ser abordados de forma transparente e por meio de fatos e dados para que essa posição se fortaleça (Neves et al, 2020).

Apesar de não serem hegemônicas, as políticas do *triple bottom line* trazem mudanças no cenário organizacional a partir da promoção da agenda em ESG, que surge a partir do relatório *Who cares wins* da Organização das Nações Unidas (ONU, 2004). Cumpre esclarecer que há diferenças entre os conceitos de ESG e sustentabilidade. A sustentabilidade pode ser considerada como um objetivo maior, uma meta a ser alcançada, enquanto ESG é uma intersecção entre três campos principais: estratégia de negócios e as vantagens para a empresa; responsabilidade social e atitudes pautadas por questões éticas; e a sustentabilidade empresarial baseadas em razões científicas, não cobrindo assim toda a pauta do desenvolvimento sustentável (Belinky, 2021).

Embora haja desafios no estabelecimento de metas, acompanhamento e mensuração, a adoção das práticas ESG pelas empresas, além de trazer benefícios diretos para a sociedade e o planeta, também é vantajosa para as próprias empresas. O estudo de Quintiliani (2022) demonstra uma relação positiva entre a aderência a ESG e o preço das ações da empresa, ou seja, maior ganho financeiro. Também reforça a comunicação e a atratividade com *stakeholders* investidores seletivos quanto a esse tipo de ações.

A abordagem de uma empresa interconectada e que procura atender aos interesses dos seus influenciadores e dependentes compreende a base da teoria dos *stakeholders* de Freeman (1984). O dinamismo do ambiente em que a empresa está inserida e a preocupação com o desenvolvimento sustentável exige uma gestão participativa que englobe a diversidade dos *players* e de suas respectivas demandas e expectativas, em conjunto com a performance econômica da empresa.

A priorização dos *stakeholders*, além de útil para os gestores, pode ser uma tática importante para obter vantagem empresarial e política (Sharpe, Harwell & Jackson, 2021). Para classificar esses grupos conforme a importância, pode-se utilizar o modelo de saliência (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Nesse modelo, cada *stakeholder* é avaliado quanto à posse de três tributos: poder, legitimidade e urgência. Esses atributos não são perenes, podem variar com o tempo e estar ativos ou latentes em diferentes momentos ao longo do relacionamento.



O engajamento dos *stakeholders* na tomada de decisão dos rumos estratégicos, assim como sua diversidade e priorização, exige uma avançada organização interna das empresas, promovendo a gestão *multistakeholder*. Nesse sentido, Bridoux e Vishwanathan (2020) comentam que *stakeholders* com muita influência podem restringir as escolhas dos gestores, realizando trocas e concessões conforme os seus interesses que podem ir, muitas vezes, de encontro às demandas dos demais grupos e da empresa.

Com as exigências crescentes por parte dos *stakeholders* para que as empresas sejam transparentes e divulguem as ações no campo da sustentabilidade, diferentes ferramentas foram criadas para facilitar essa comunicação, em especial o relatório de sustentabilidade. Não há uma normatização de como esses relatórios devam ser construídos, mas algumas instituições buscam gerar modelos que possam nortear os documentos, com destaque para a *Global Reporting Initiative*.

As normas GRI servem como guia para que a sustentabilidade das empresas esteja alinhada à Agenda 2030, plano de ação global da ONU. O plano busca o alcance de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que abordam os principais desafios enfrentados pelas pessoas em todo o mundo, objetivando comprometimento global em busca de um futuro melhor, além de descrever novas oportunidades de mercados e negócios. O economista Jeffrey Sachs defende o desenvolvimento econômico e o fim da pobreza de forma conjunta, sustentados pelos investimentos públicos e privados em economias carentes através de ações que envolvem o atingimento de objetivos semelhantes aos atuais ODS (Sachs, 2005).

Em linha com as normas GRI, apesar da matriz de materialidade ser um demonstrativo dos principais temas sensíveis para a empresa, pode apresentar informações incompletas ou de forma que dificultam a comparação. No trabalho de Machado, Dias e Fonseca (2020), observou-se que, entre as 140 empresas amostradas, 30,7% possuíam conteúdo claro da norma GRI 102-43, que aborda o engajamento dos *stakeholders*.

A materialidade está diretamente ligada à inclusão das partes interessadas, portanto os *stakeholders* devem ser ativos na construção do relatório que deve representar seus interesses e demandas. Indicadores adequados devem ser selecionados dentre os sugeridos pelas normas GRI para monitorar as expectativas, porém conjuntamente podem ser utilizados outros indicadores definidos pela própria empresa, além da possibilidade de modificar ou substituir alguns parâmetros existentes, já que o objetivo do relatório é demonstrar o desempenho de sustentabilidade para as partes interessadas (Bellantuono, Pontrandolfo & Scozzi, 2018).



A análise da matriz de materialidade é um processo subjetivo que exige uma elaboração consistente e estruturada para ser validada, visto que sua importância está associada aos direcionamentos que as companhias seguirão. Entre as principais etapas desta construção, destaca-se a definição de quais serão os *stakeholders* envolvidos na discussão; quais são os aspectos relevantes ligados à sustentabilidade; à avaliação e à priorização dadas a cada tópico; e à clareza das implicações gerenciais geradas (Calabrese, Costa, Levialedi Ghiron & Menichini, 2019).

3. Método

A pesquisa é classificada como qualitativa e exploratória. Como fontes de evidências, foram coletados dados de maneira secundária (relatórios) disponíveis nos endereços eletrônicos das empresas ou outras fontes online, inicialmente, das empresas do objeto do estudo. Também foram coletados dados primários, por meio de entrevistas online. A seleção da amostra foi realizada a partir da lista das 100 maiores empresas do agronegócio do Brasil em 2021, considerando dados da Revista Forbes. O número de entrevistas seguiu o critério de saturação.

Considerando o critério de inclusão, a lista Forbes Agro 100 foi escolhida por considerar as empresas do agronegócio brasileiro, de capital aberto, com faturamento de, no mínimo, 1 bilhão de reais em 2020, ou seja, possuem grande representatividade no setor visto que, somadas, possuem faturamento de 1,29 trilhão de reais no período. A elaboração é baseada nos demonstrativos financeiros e dados compilados da agência S&P *Global Ratings* (Revista Forbes, 2021).

A pesquisa consistiu em duas etapas, na primeira delas foi realizada a pesquisa documental a partir dos relatórios de sustentabilidade das empresas do agronegócio amostradas, coletados de forma online. No segundo momento, ocorreu o estudo multicaso a partir de entrevistas semiestruturadas via online, com representantes de empresas acima referidas, a partir da conveniência.

A análise documental foi focada nos relatórios de sustentabilidade sob a perspectiva dos *stakeholders* e de acordo com a abordagem do modelo GRI. Ao todo, foram analisados 12 relatórios de sustentabilidade, todos com a adoção das normas GRI, divididos conforme a distribuição: cinco empresas do setor de alimentos e bebidas; três do setor de agroenergia; uma do setor de agroquímica; uma empresa do setor de cooperativas; uma empresa do setor de



madeira, papel e celulose; e uma empresa do setor de *trading* e comércio. Os relatórios foram selecionados por conveniência, desde que pautados pelo padrão GRI, e pelo método de saturação.

As entrevistas com roteiro semiestruturado foram realizadas com o responsável pela área de sustentabilidade da empresa ou, na ausência ou indisponibilidade desse, com um membro da área com conhecimento no tema, ou seja, o representante indicado pela área de sustentabilidade. As entrevistas foram realizadas de 08 de setembro a 20 de outubro de 2022. Totalizaram sete entrevistas online, cujas empresas estão distribuídas nos setores: duas empresas do setor de alimentos e bebidas (denominadas por Empresa B e Empresa G); duas do setor de agroenergia (Empresa C e Empresa F); uma do setor de cooperativas (Empresa D); uma empresa do setor madeira, papel e celulose (Empresa E); e uma do setor de *trading* e comércio (Empresa A). O roteiro de entrevista foi elaborado a partir de questões adaptadas do questionário do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), criado pela B3, bolsa de valores brasileira, assim como foi validado por dois pesquisadores especialistas da área de sustentabilidade.

Após as entrevistas, a gravação foi transcrita na íntegra, totalizando cinco horas de áudio e 26 laudas de transcrição. Para a análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo dos relatórios e das entrevistas (Bardin, 2011). As categorias de análise foram definidas *a posteriori*.

4. Resultados e discussão

Ao realizar a análise das empresas do estudo, o primeiro resultado obtido diz respeito ao número de empresas que possuem ao menos uma edição de um relatório de sustentabilidade divulgado (Tabela 1). Esse resultado relaciona-se com a maturidade da pauta ESG dentre os diversos setores do agronegócio.

Tabela 1: Número absoluto e percentual de empresas que possuem relatório de sustentabilidade por setor no ano de 2020.

Setor	Nº total de empresas (Enumeração)	Empresas com relatório de sustentabilidade	Frequência
Agroenergia	15	12	80%
Agromecânica	1	0	-
Agropecuária	1	0	-
Agroquímica	7	3	43%
Alimentos e bebidas	31	21	68%



Setor	Nº total de empresas (Enumeração)	Empresas com relatório de sustentabilidade	Frequência
Cooperativas	24	4	17%
Madeira, celulose e papel	10	7	70%
Trading e comércio	11	5	45%

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos relatórios de sustentabilidade.

A Tabela 1, que reflete as 100 maiores empresas do agronegócio em faturamento no ano de 2020 segundo a Revista Forbes, apresenta que 52 dessas empresas aderem ao relatório de sustentabilidade como um dos seus reportes não financeiros. Entre os setores que possuem números mais representativas, destaca-se o de agroenergia com o maior percentual de empresas adotantes do relatório (80%). Em contrapartida, estão as cooperativas com 17%. Filipin e Vieira (2022) analisam três empresas do agronegócio brasileiro pertencentes à B3, representantes da categoria alimentos e bebidas, as quais procuram divulgar informações relativas à sustentabilidade, porém em diferentes formas e graus, sendo que duas disponibilizam relatórios de sustentabilidade anuais.

Quanto à materialidade, trata-se do conjunto de temas sensíveis a uma determinada empresa, todos os assuntos que são considerados importantes e com os quais se deseja dar ênfase. Quando visualizado à luz dos indicadores ESG, há uma divisão entre temas no âmbito ambiental, social, de governança e outros que permeiam por dois ou três pilares. Como as práticas ESG não pressupõem que há um grupo de temas com maior relevância que os demais, espera-se que haja equilíbrio entre eles.

A norma GRI 3 Temas materiais orienta o processo de definição, listagem e gestão dos temas mais importantes para a organização, em contraste com a relevância dos temas para os stakeholders. De outro lado, a norma não orienta sobre a designação a qual pilar de ESG cada tema material deve ser associado, o que pode levar à falta de clareza, tanto por parte de quem divulga quanto por quem lê o relatório, principalmente pelo fator semântico. Isto faz com que, muitas vezes, a empresa utilize diferentes termos para se referir às mesmas temáticas (somente com a adoção de palavras diferentes), ou opte por agrupar mais de um tema no mesmo item, preferindo uma abordagem mais ampla em contraponto à densidade.

A análise dos relatórios de sustentabilidade da amostra, de modo empírico, evidencia as diferenças entre o número de temas materiais elencados pelas empresas, com um número médio de 8,83 temas e com uma amplitude que parte de três até 23 temas por empresa. Como não há segmentação por pilar ESG, pretendeu-se fazer a distinção baseada no contexto de cada tema e



na descrição desenvolvida no próprio relatório. A partir disso, pode-se chegar à proporção de temas ESG: 35% ambiental, 38% social e 28% de governança, o que representa um equilíbrio entre os três pilares, entendendo também que a governança permeia e pode abarcar todos os temas, além de possuir temas próprios que, mesmo em menor quantidade, são mais abrangentes.

Figura 1: Nuvem de palavras com os temas materiais citados pelas empresas dentro de cada pilar ESG.



Fonte: Elaborada pelos autores com base nos relatórios de sustentabilidade.

Os resultados divergem do trabalho de Topp-Becker e Ellis (2017), que encontrou maior ênfase no campo ambiental nas empresas do agronegócio americano. A Tabela 2 apresenta o que é material, segundo as empresas do agronegócio, agrupado em grandes conceitos.



Tabela 2: Principais temas materiais apontados pelas empresas do agronegócio por segmentação ESG, conforme relatórios de sustentabilidade.

Ambiental
Cadeia de fornecimento responsável e preservação da biodiversidade; Comércio justo e consciente; Carbono neutro na cadeia de valor; Mudanças climáticas; Uso consciente dos recursos naturais; Gestão de saúde, segurança e meio-ambiente; Inovação, desenvolvimento e economia circular; Boas práticas na cadeia de valor; Ecoeficiência (energia, água, resíduos e emissões); Bem-estar animal; Desperdício de alimentos; Embalagem e reciclabilidade.
Social
Impactos socioeconômicos; Saúde e segurança; Desenvolvimento humano; Desempenho socioambiental de fornecedores; Impacto nas comunidades; Diversidade, equidade e inclusão; Qualidade do produto e segurança dos alimentos; Responsabilidade social; Venda, marketing e consumo responsável; Valores e cultura; Confiança e segurança do usuário.
Governança
Cooperação e inovação para a descarbonização; Conexões para a transição energética; Comunicação ética e transparente; Certificações e rastreabilidade dos produtos; Gestão de riscos; Estratégia; Qualidade e segurança dos produtos; Segurança da informação; Produção e logística; Governança, ética e <i>compliance</i> ;



Desempenho econômico-financeiro e expansão dos negócios;
Inovação e tecnologia.

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos relatórios de sustentabilidade.

No pilar ambiental, ao referir-se às mudanças climáticas que têm como uma das principais causas as emissões de dióxido de carbono, encontram-se as designações citadas nos relatórios: carbono neutro na cadeia de valor; mudanças climáticas; mudanças do clima; geração de energia limpa, minimização da pegada de carbono e redução dos riscos relacionados; mudanças climáticas e transição energética; ecoeficiência (energia, água, resíduos e emissões); mudança do clima, água e energia; proteção do clima e da biodiversidade. Pode-se extrapolar para outros termos genéricos utilizados que podem estar ligados a este tema material: sistema de gestão ambiental; gestão de impactos ambientais; gestão ambiental.

Na área social, observa-se a mesma situação quando se trata do tema diversidade, equidade e inclusão. Além desta designação, foram encontrados os termos: cultura de desenvolvimento, diversidade e inclusão; diversidade e inclusão; diversidade; direitos humanos, diversidade e inclusão; gestão de pessoas; diversidade e inclusão; além de termos mais abrangentes como responsabilidade social. Na governança, no tema ética, foi possível identificar: comunicação ética a transparente; ética e *compliance*; conduta ética e integridade; governança, ética e *compliance*; conduta ética e íntegra; ética e transparência; além de gestão e responsabilidade nas cadeias do agronegócio.

Dessa forma, podem-se ser destacados os três temas mais citados. Mudanças climáticas e redução das emissões na questão ambiental; diversidade, equidade e inclusão no pilar social e ética e *compliance* representando a governança. A análise de Gagné, Berthelot e Coulmont (2021) cita os temas materiais mais relevantes presentes em 37 relatórios de sustentabilidade de empresas canadenses de diversos setores, porém não os divide nos pilares ambientais, sociais e de governança. Contudo, é possível relacionar de forma livre cada tópico citado ao seu respectivo pilar ESG. Dessa forma, ética e governança figuram como o principal tema de governança, semelhante ao resultado da presente pesquisa. O principal tema ligado ao pilar ambiental é a gestão da água, enquanto saúde ocupacional e segurança são temas mais comuns na área social e, também, o primeiro de forma absoluta entre todos os três pilares.

A etapa de entrevistas teve as seguintes questões como objeto de estudo, conforme Tabela 3:



Tabela 3: Questões aplicadas durante as entrevistas.

Questão 1	Como se dá o processo de construção da materialidade da empresa voltada à ESG?
Questão 2	Como se dá o processo de análise da matriz de materialidade?
Questão 3	Como é o processo de engajamento dos stakeholders com o ESG considerando tanto a política quanto a estratégia da empresa?
Questão 4	Como a empresa realiza a gestão multistakeholder envolvendo o atendimento das demandas e a mediação de conflitos?

Fonte: Elaborada pelos autores com base no Questionário ISE B3 (2020).

A Tabela 4 apresenta os principais pontos citados nas entrevistas com as empresas do agronegócio. Ao iniciar pela definição de quais são os temas materiais, há indícios de uma metodologia semelhante entre elas, mesclando um olhar externo para as tendências de mercado, *benchmarking* com empresas do mesmo setor, consulta a *stakeholders* primários e um alinhamento com os ODS.

Tabela 4: Pontos de atenção para a materialidade na ótica do agronegócio

Empresa A	A materialidade sempre é feita com consultoria.
Empresa B	Sustentabilidade do agronegócio tem enfoque em emissões de carbono.
Empresa C	Materialidade só faz sentido se estiver alinhada com a cultura empresarial.
Empresa D	Conselheiro também pode ser <i>stakeholder</i> .
Empresa E	Temas materiais baseados nos ODS da ONU e na estratégia da própria empresa.
Empresa F	Materialidade é um processo político.
Empresa G	Diversidade como tema ainda pouco explorado pelo agronegócio.

Fonte: Elaborada pelos autores com base nas entrevistas.

Sobre o mercado de carbono brasileiro, o estudo de Wedy, Pimentel e Amaral (2022) destaca que, apesar do país não possuir um sistema regulatório consolidado, pressões do mercado externo e da sociedade têm ampliado o debate sobre o tema com avanços em medidas mitigadoras de emissões. A pesquisa de Silva, Queiroz, Francisco e Silva (2021), que relacionou relatórios de sustentabilidade de empresas da B3 de diversos segmentos, entre elas empresas do agronegócio, com o alinhamento aos 17 ODS, concluiu que as empresas adotam medidas sustentáveis, mas não de forma homogênea entre todos os ODS. Fome zero e igualdade de gênero foram apontados como oportunos de atenção, sendo que o último se refere principalmente à diminuição da desigualdade entre homens e mulheres. Os resultados reforçam os ODS como guias para a construção do relatório de sustentabilidade e expõem a diversidade



como um tema que precisa ser mais trabalhado entre as empresas de todos os segmentos estudados.

O alinhamento com a cultura empresarial faz-se importante pois a prática da sustentabilidade só ocorre quando há entendimento de todos do seu porquê, e que isso esteja ligado aos valores que a empresa possui como instituição. Exemplifica-se com o lado político do processo, que não é somente técnico, e que exige apoio e conformidade interna, pois gerará desdobramentos que impactarão no aspecto financeiro dos colaboradores e de todo o posicionamento estratégico da empresa.

Materialidade é um processo altamente político, não é simplesmente uma visão técnica do tipo faz isso ou aquilo. Tem muita coisa que é o que faz sentido, mas faz sentido em que nível? Para quem faz sentido? Às vezes surgem temas que não necessariamente a liderança interna vai estar confortável em querer trabalhar, então é importante a gente ter um apoio externo, uma consultoria isenta, que vai conseguir olhar os materiais externos, conversar com os stakeholders e apresentar o tema que é relevante. Se você vai querer trabalhar ou não é deliberado da empresa, você pode enfiar isso debaixo do tapete, ninguém vai te cobrar por isso, mas saiba que isso existe (Entrevistado da Empresa F).

O estudo de Bellantuono, Pontrandolfo e Scozzi (2018) aponta o fato de a metodologia GRI permitir às empresas a escolha dos temas de sustentabilidade nos quais há interesse de considerar no relatório, não impedindo o negligenciamento de temas potencialmente relevantes, oportunizando a omissão de tópicos importantes e diminuindo a eficiência do relatório. Os autores sugerem que um grupo de especialistas forneça uma lista de temas específicos para cada setor, a fim de diminuir a probabilidade desta ocorrência.

Na tentativa de entender o contexto, é importante ressaltar que a gestão é um tema sensível em qualquer nível nas empresas, principalmente devido ao dinamismo de mercado, necessidade de agilidade em tomadas de decisão pelas lideranças ao confrontar situações urgentes, muitas vezes sem a posse de todas as informações, além do desafio do confronto de gerações dentro e fora das empresas. Ao refletir sobre como gerir *stakeholders*, emerge a diversidade destes e a pluralidade cultural envolvida, portanto, gestão de *stakeholders*, ou estratégia para *stakeholders* é constituída por comportamentos, estruturas e práticas que estão vinculadas a essa teoria (Donaldson & Preston, 1995).

O relatório de sustentabilidade com a metodologia GRI não apresenta um apontamento claro de como essa gestão acontece em termos práticos, como destacado por Vieira et al. (2020), que identificam incompletude e falta de indicadores claros nos relatórios. A norma que mais se aproxima deste ponto é a GRI 2 Conteúdos Gerais, Conteúdo 2-29 Abordagem para



Engajamento de *Stakeholders*. Essa norma tem como indicador a forma como as empresas trazem seus grupos de *stakeholders*, após identificação e seleção, a discussão dos temas materiais, principalmente ligado ao processo em si de definição da materialidade. Nessa linha, são abordadas como as consultas foram realizadas, qual foi o fluxo de construção da matriz e a forma de validação dos temas. A norma orienta informar quais categorias de *stakeholders* a empresa engaja e como elas foram identificadas. Também sugere informar o propósito e como a organização busca garantir um engajamento significativo com *stakeholders*.

A partir da análise dos relatórios de sustentabilidade da amostra, podem-se elencar os principais métodos adotados. A Tabela 5 lista as ferramentas mais citadas entre as empresas para a construção da materialidade.

Tabela 5: Principais métodos para a definição da materialidade adotados pelas empresas amostradas

Método	Frequência relativa	Frequência absoluta
Pesquisa com <i>stakeholders</i>	100%	12
Entrevistas com liderança	83%	10
Análise de documentos	50%	6
Análise da literatura	42%	5
<i>Benchmarking</i>	25%	3
Consultoria externa	25%	3

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos relatórios de sustentabilidade.

Em destaque está a pesquisa com os *stakeholders*. Esse resultado está alinhado com o estudo de Gagné, Berthelot e Coulmont (2021), que identificou o método *survey* como o principal para consulta aos *stakeholders*, com 60,27% de frequência dentro da amostra analisada. Conforme os relatos das entrevistas, esta pesquisa pode ocorrer em diversos formatos, entre eles a disponibilização de formulários para *stakeholders* interessados de forma geral via online, o direcionamento para alguns grupos selecionados ou o foco em clientes e colaboradores. Entretanto, em alguns questionários, apenas cabe ao *stakeholder* a ponderação de valor entre temas que já foram pré-selecionados pelas empresas, para evitar redundância derivada do uso de termos similares, já em outros há campos abertos para sugestão de pontos não contemplados na pesquisa recebida.

Nesse contexto, o estudo de Garst, Maas e Suijs (2022) indica a abordagem da materialidade sob dois pontos de vista: os interesses organizacionais e os coletivos. Em 61,2% dos relatórios amostrados, as empresas descrevem a materialidade como uma combinação das duas perspectivas. O restante dos relatórios é baseado em uma perspectiva, frequentemente com



foco na consulta dos *stakeholders* externos para ranquear os tópicos ESG relacionados a riscos financeiros e oportunidades. Outros possuem as duas perspectivas sem a indicação de tensões entre elas, demonstrando alinhamento entre as perspectivas organizacionais e os interesses coletivos.

A Tabela 6 apresenta os principais pontos levantados durante as entrevistas com as empresas do agronegócio no que diz respeito à gestão *multistakeholders*. Destaca-se a assertiva sobre a ponderação de valor entre os grupos de interesse, assegurando que todos tenham a mesma relevância no tratamento e no atendimento das demandas.

Tabela 6: Pontos de atenção sobre a gestão *multistakeholders* nas empresas amostradas

Empresa	Ponto de atenção
Empresa A	Não há peso diferente entre os <i>stakeholders</i>
Empresa B	Papel fundamental de <i>startups</i> para alcance de metas de sustentabilidade
Empresa C	Conceito de desenvolvimento de <i>stakeholders</i>
Empresa D	Importância do mercado regulatório em consonância ao papel empresarial
Empresa E	Política de capital reputacional
Empresa F	Conflitos também podem ser internos
Empresa G	Falta de abertura para comunicação com determinados grupos

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas entrevistas.

As entrevistas mostram um contexto em que os acionistas e demais provedores de capital podem ter privilégios, quando se trata, por exemplo, de relatórios construídos esteticamente para atender aos seus interesses de evidências e estatísticas. Atender a esse público pode ser interessante para as empresas pela possibilidade de acesso a capital mais abundante, de menor juro e com maior prazo de pagamento.

Por que tanto interesse nos investidores? Porque somos uma empresa de capital aberto, bastante representativa na emissão de títulos vinculados à sustentabilidade, e tem metas que, se a empresa não cumprir de fato, vai pagar mais juros pelos empréstimos, então temos interesse nesse mercado de oportunidades financeiras, usando a sustentabilidade para conseguir mais dinheiro, mais barato e com maior tempo para pagar (Entrevistado da Empresa E).

Cumprir abordar a influência do *stakeholder* acionista sob dois ângulos, ao mesmo tempo em que a empresa pode ter um olhar diferenciado para o acionista, visando a oportunidades comerciais, a pesquisa de Flammer, Toffel e Viswanathan (2021) demonstra que, por outro lado, acionistas ativistas ambientais influenciam as empresas a adotarem de forma



voluntária a divulgação de relatórios de riscos climáticos, tornando a sustentabilidade um ciclo virtuoso.

Transcendendo a questão econômica, o capital reputacional é um ativo fundamental para que as empresas sejam reconhecidas e se consolidem nos mercados em que atuam. Foi relatado pelo colaborador da empresa G que alguns grupos não estão abertos a uma comunicação franca quando se trata de assuntos mais sensíveis, como o desmatamento. Esses conflitos podem ser a origem de críticas que o agronegócio sofre na mídia e que internamente exigem explicações das empresas para seus investidores. Esse grupo de *stakeholders* pode ser descrito, por Mitchell, Agle e Wood (1997), como observador perigoso devido à posse dos atributos de poder e urgência.

Para que isso contemple a estratégia, o gerenciamento das demandas dos *stakeholders* precisa ser constante e eficiente. Uma das formas encontradas pelas empresas é a criação de áreas específicas para o atendimento de determinados *stakeholders* como: clientes, fornecedores e investidores. A partir da análise de relatórios de sustentabilidade, Stocker, Arruda, Mascena e Boaventura (2020) desenvolvem uma classificação das práticas de engajamento, entendendo que as estratégias de engajamento devem ser tão diversas quanto os interesses e as demandas dos *stakeholders*.

A retomada dos aspectos elencados permite inferir, na gestão do *stakeholder* colaborador, que pode ser uma fonte de conflitos. Para que o público interno tenha engajamento genuíno com a política de sustentabilidade adotada pela empresa, a mesma precisa comunicar e vincular a sua imagem de maneira clara com a sustentabilidade. O público interno necessita perceber essas práticas e se identificar com elas, assim a empresa poderá se beneficiar do efeito positivo no desempenho dos seus colaboradores (Jerónimo, Lacerda & Henriques, 2020).

5. Conclusão

Os achados desta pesquisa reforçam as limitações da metodologia GRI na divulgação do desempenho de sustentabilidade por parte das empresas, no que tange à possibilidade de omissão de aspectos sensíveis ou não desejáveis e na falta de indicadores que atendam a demandas específicas setoriais, sem desmerecimento das normas como ferramentas úteis no monitoramento da performance e entendendo que são passíveis de melhorias contínuas.

Sob o ponto de vista gerencial, a partir dos resultados obtidos, no que tange à teoria dos *stakeholders*, destaca-se a possibilidade de o acionista apresentar-se em posição de



superioridade em relação aos demais grupos de interesse, tornando-se o *stakeholder* definitivo na análise da saliência. Nesse contexto, a abordagem e a divulgação do relatório de sustentabilidade para os outros grupos de interesse podem envolver *greenwashing*, assim análises e estudos aprofundados podem contribuir com este entendimento.

Os resultados apresentam elementos gerenciais que podem auxiliar as empresas do agronegócio a iniciarem ou avançarem em sua jornada de integração às melhores práticas de ESG. Não se pretende limitar este trajeto, ou defini-lo como caminho único, trata-se de uma análise de como algumas empresas estão atuando, possíveis tendências e indicações de desvios a serem evitados.

Como limitações desta pesquisa está a amplitude e a diversidade do mercado e, por consequência, das empresas do agronegócio. Buscou-se um olhar amplo entre setores que possuem características diferentes, considerando também que as empresas da amostra apresentam maior maturidade em relação a ESG do que grande parte dos *players* do mercado. Ainda, a amostra é limitada pelo número de empresas amostradas e pelas restrições de acesso a informações internas e confidenciais.

Recomenda-se para estudos futuros o enfoque em determinadas áreas do agronegócio, em que haja interesse na análise aprofundada e o uso de métodos quantitativos, para verificar se as conclusões deste trabalho podem ser consideradas como tendências para esse e outros setores. Também é possível avançar no entendimento das relações e percepções entre *stakeholders*, formação de laços e impacto na estratégia das empresas.

Referências

- Arruda, E. V. B., Watanabe, C. Y. V., Medeiros, H. S., Souza Filho, T. A. (2022). Discussões sobre sustentabilidade no agronegócio: Produção entre 2017 a 2021. *Revista GeSec*, 13(3), 541-555.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Belinky, Aron. (2021). Seu ESG é sustentável? *Revista GVExecutivo*, 20(4), 37-44.
- Bellantuono, N., Pontrandolfo, P., Scozzi, B. (2018). Guiding materiality analysis for sustainability reporting: The case of agri-food sector. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 18(4), 336-359.
- Bridoux, F. M., Vishwanathan, P. (2020). When do powerful stakeholders give managers the latitude to balance all stakeholders' interests? *Business & Society*, 59(2), 232-262.



- Caesaria, A. F., Basuki, B. (2017). The study of sustainability report disclosure aspects and their impact on the companies' performance. *SHS Web of Conferences*, 34, 1-5.
- Caiado, R. G. G.; Quelhas, O. L. G., Nascimento, D. L. M., Anholon, R., Leal Filho, W. (2017). Measurement of sustainability performance in Brazilian organizations. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25(4), 312-326.
- Calabrese, A., Costa, R., Levialedi Ghiron, N., Menichini, T. (2019). Materiality analysis in sustainability reporting: A tool for directing corporate sustainability towards emerging economic, environmental and social opportunities. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(5), 1016-1038.
- Climent, R. B., Garrigues, I. F., Paraskevopoulos, I., Santos, A. (2021). ESG disclosure and portfolio performance. *Risks*, 9(10), 1-14.
- Conca, L., Manta, F., Morrone, D., Toma, P. (2021). The impact of direct environmental, social and governance reporting: Empirical evidence in European-listed companies in the agri-food sector. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 1080-1093.
- Corrêa, M. A. K., Passini, J. J. (2022). Contribuições de Ignacy Sachs para o desenvolvimento sustentável do oeste do Paraná. *Gestão e Desenvolvimento em Revista*, 9(1), 50-58.
- Donaldson, T., Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 37-51.
- Flammer, C., Toffel, M. W., Viswanathan, K. (2021). Shareholder activism and firms' voluntary disclosure of climate change risks. *Strategic Management Journal*, 42(4), 1-30.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gagné, V., Berthelot, S., Coulmont, M. (2021). Stakeholder engagement practices and impression management. *Journal of Global Responsibility*, 13(2), 217-241.
- Garst, J., Maas, K., Suijs, J. (2022). Materiality assessment is an art, not a science: Selecting ESG topics for sustainability reports. *California Management Review*, 65(1), 1-27.
- GRI. (2016). *GRI 101*: Foundation. 2016.
- Harrison, J. S., Phillips, R. A., Freeman, R. E. (2019). On the 2019 Business Roundtable "Statement on the Purpose of Corporation". *Journal of Management*, 20(10), 1-15.
- Hristov, I., Chirico, A., Ranalli, F. (2022). Corporate strategies oriented towards sustainable governance: Advantages, managerial practices and main challenges. *Journal of Management and Governance*, 26, 75-97.
- Jerónimo, H. M., Lacerda, T. C., Henriques, P. L. (2020). From sustainable HRM to employee performance: A complex and intertwined road. *European Management Review*, 1-14.



- Kapp, K. W. (1950). *The social costs of private enterprise*. Nottingham: Spokesman.
- Li, T., Wang, K., Sueyoshi, T., Wang, D. D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, 13, 1-28.
- Machado, B. A. A., Dias, L. C. P., Fonseca, A. (2020). Transparency of materiality analysis in GRI-based sustainability reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-11.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Morais, P. R. B., Penedo, A. S. T., Pereira, V. (2018). Empreendedorismo e sustentabilidade: Um novo “velho” paradigma do desenvolvimento. *Diálogo*, 38, 59-73.
- Nascimento, F., Barros, F. D., Pinsky, V. C., Marinho, B. L. (2013). A influência dos valores sustentáveis na escolha de uma organização para se trabalhar. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 7(3), 72-88.
- Neves, M. F., Marques, V. N., Martinez, L. F., Cambaúva, V. (2020). Os desafios de comunicação do agronegócio: O método “AgroPlanCom”. *Revista Agronomia Brasileira*, 4, 1-10.
- Quintiliani, A. (2022). ESG and firm value. *Accounting and Finance Research*, 11(4), 37-47.
- Revista Forbes. (2021). *Lista Forbes Agro 100*. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesagro/2022/01/veja-a-lista-forbes-as-100-maiores-empresas-do-agro/>. Acessado em 01 de janeiro de 2023.
- Ricardo, V., F., Barcellos, S. S., Bortolon, P. M. (2017). Relatório de sustentabilidade ou relato integrado nas empresas listadas na BM&FBOvespa: Fatores determinantes de divulgação. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 11(1), 90-104.
- Sachs, I. (1993). *Estratégias de transição para o século XXI*. São Paulo: Studio Nobel/Fundação do Desenvolvimento Administrativo.
- Sachs, J. D. (2005). *The end of poverty: Economic possibilities for our time*. Nova Iorque: Penguin Books.
- Santos, W. P., Rodrigues, R. N., Miranda, L. C. (2018). Um estudo do posicionamento adotado pelos stakeholders sobre a materialidade e a responsabilização das informações contidas no relato integrado. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 12(3).
- Silva, B. S., Queiroz, J. N., Francisco, J. R. S., Silva, R. C. (2021). Ações adotadas pelas empresas da B3 alinhadas com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): Uma análise dos relatórios de sustentabilidade. *Revista Mineira de Contabilidade*, 22(2), 37-50.



- Sharpe, L. M., Harwell, M. C., Jackson, C. A. (2021). Integrated stakeholder prioritization criteria for environmental management. *Journal of Environmental Management*, 282, 1-8.
- Stocker, F., Arruda, M. P., Mascena, K. M. C., Boaventura, J. M. G. (2020). Stakeholder engagement in sustainability reporting: A classification model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 1-10.
- Thomas, J. A., Lago, S. M. S., Brandalise, L. T. (2017). A pesquisa científica sobre o meio rural e aspectos ligados à sustentabilidade. *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*, 10(2), 587-611.
- Topp-Becker, J., Ellis, J. D. (2017). The role of sustainability reporting in the agri-food supply chain. *Journal of Agriculture and Environmental Sciences*, 6(1), 17-29.
- United Nations & Swiss Federal Department United Nations of Foreign Affairs. (2004). Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world, Global Impact. Disponível em: https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf. Acessado em 01 de janeiro de 2023.
- Vieira, I. L., Silva, E. R., Martini Junior, L. C., Mattos, U. A. O. (2020). Pontos positivos e negativos dos relatórios de sustentabilidade no modelo *Global Reporting Initiative*: Revisão da literatura nacional e internacional. *Revista Gestão Industrial*, 16(2), 21-46.
- Wedy, G., Pimentel, C., Amaral, W. (2022). *The carbon market and its regulation in Brazil*. Sabin Center for Climate Change Law, Columbia Law School, 1-27.