

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
ESCOLA DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, INOVAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

AMANDA SOUZA FIN

**PRÁTICAS VERDES, DE BEM-ESTAR SOCIAL E ANIMAL VOLTADAS À
INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS SOB À ÓTICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA**

PASSO FUNDO

2024

AMANDA SOUZA FIN

**PRÁTICAS VERDES, DE BEM-ESTAR SOCIAL E ANIMAL VOLTADAS À
INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS SOB À ÓTICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Competitividade e Marketing, da Escola de Ciências Agrárias, Tecnologia e Inovação da Universidade de Passo Fundo, como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Janine Fleith de Medeiros

PASSO FUNDO

2024

CIP – Catalogação na Publicação

F491p Fin, Amanda Souza

Práticas verdes, de bem-estar social e animal voltadas à indústria de laticínios sob à ótica da responsabilidade social corporativa [recurso eletrônico] / Amanda Souza Fin. – 2024.

2 MB ; PDF.

Orientadora: Profa. Dra. Janine Fleith de Medeiros.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Passo Fundo, 2024.

1. Responsabilidade social da empresa. 2 Indústria de laticínios. 3. Bem-estar social. 4. Bem-estar animal.

I. Medeiros, Janine Fleith de, orientadora. II. Título.

CDU: 658

Catalogação: Bibliotecária Jucelei Rodrigues Domingues - CRB 10/1569

RESUMO

A indústria de lácteos desempenha papel crucial na geração de empregos e no abastecimento alimentar. Essa dissertação teve como objetivo desenvolver uma estrutura de referência para a implementação de práticas de responsabilidade corporativa na indústria de laticínios, com base nos pilares de práticas verdes, bem-estar social e bem-estar animal. Inicialmente uma revisão sistemática da literatura foi realizada, seguindo de um diagnóstico sobre práticas responsáveis, por meio de entrevistas com sujeitos de indústrias de laticínios situadas no Rio Grande do Sul e pesquisa documental em redes sociais das empresas. Percebeu-se a necessidade de políticas formais para estabelecer metas mensuráveis, e apesar de reconhecerem a importância de aprimorar suas ações, muitas organizações carecem de abordagens sistemáticas. Diante disso, uma estrutura referencial para auxiliar as empresas na implementação da RSC foi proposta, na qual dinâmicas circulares e estratégias adaptativas são sugeridas, assim como a consideração das forças que podem influenciar, incluindo o ambiente legal, sociocultural, natural e as conexões com os *stakeholders*.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa. Indústria de Laticínios. Práticas Verdes. Bem-estar social. Bem-estar animal.

ABSTRACT

The dairy industry plays a crucial role in creating jobs and providing food supply. This dissertation aimed to develop a reference framework for implementing corporate responsibility practices in the dairy industry, based on the pillars of green practices, social well-being and animal well-being. Initially, a systematic review of the literature was carried out, followed by a diagnosis of responsible practices, through interviews with subjects from the dairy sectors located in Rio Grande do Sul and documentary research on the companies' social networks. We realize the need for formal policies to define measurable goals, and although we consider the importance of improving their actions, many organizations lack systematic approaches. Given this, a reference framework to assist companies in implementing CSR was proposed, in which circular dynamics and adaptive strategies are suggested, as well as consideration of the forces that can influence, including the legal, sociocultural, natural environment and connections with interested parts.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Dairy Industry. Green Practices. Social welfare. Animal welfare.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões e conceitos de RSC.....	19
Figura 2 - Representação simplificada da cadeia do leite no Brasil.....	24
Figura 3 - Síntese do método do estudo.....	29
Figura 4 - Etapas da Revisão Sistemática de Literatura.....	31
Figura 5 - Categoria de análises primeiro bloco.....	44
Figura 6 - Categorias de análise do segundo bloco.....	48
Figura 7 - Categorias de análise do terceiro bloco.....	51
Figura 8 - Print de publicação de Instagram da Empresa 1.....	57
Figura 9 - Print de publicação de Instagram da Empresa 1.....	58
Figura 10 - Print de publicação de Instagram da Empresa 2.....	59
Figura 11 - Print de publicação de Instagram da Empresa 2.....	59
Figura 12 - Print de publicação de Instagram da Empresa 3.....	60
Figura 13 - Print de publicação de Instagram da Empresa 3.....	61
Figura 14 - Print de publicação de Instagram da Empresa 4.....	62
Figura 15 - Comparativos de práticas.....	64
Figura 16 - Estrutura referencial de RSC na indústria de laticínios.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese de estudos que relacionam RSC e a indústria de laticínios	26
Quadro 2 - Definição do porte das empresas no Brasil	32
Quadro 3 - Empresas selecionadas e sua classificação	33
Quadro 4 - Autores identificados para elaboração do instrumento	34
Quadro 5 - Práticas verdes mapeadas na revisão sistemática	37
Quadro 6 - Práticas de bem-estar social mapeadas na revisão sistemática	39
Quadro 7 - Práticas de bem-estar animal mapeadas na revisão sistemática	41
Quadro 8 - Amostra do estudo	42
Quadro 9 - Síntese das práticas verdes	47
Quadro 10 - Síntese das práticas de bem-estar social	51
Quadro 11 - Síntese de práticas de bem-estar animal	53
Quadro 12 - Boas práticas de RSC desempenhadas pelas empresas	56
Quadro 13 - Checklist de práticas mapeadas na revisão de literatura	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ETE	Estação de Tratamento de Efluentes
EUA	Estados Unidos da América
FEPAM	Fundação Estadual de Proteção Ambiental
FFB	Fundação Branco do Brasil
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONGs	Organizações não Governamentais
PME	Pequenas e Médias Empresas
PRISMA	Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas e Meta-análises
RS	Rio Grande do Sul
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
VUCA	<i>Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo geral.....	12
1.2.2	Objetivos específicos.....	13
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	16
2.2	INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS.....	22
3	METODOLOGIA.....	28
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	28
3.2	REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA.....	29
3.3	ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS	31
3.3.1	Seleção dos casos.....	32
3.3.2	Técnicas empregadas.....	33
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	36
4.1	REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA	36
4.1.1	RSC e práticas verdes.....	36
4.1.2	RSC e práticas de bem-estar social.....	38
4.1.3	RSC e práticas de bem-estar animal.....	40
4.2	ENTREVISTAS NAS EMPRESAS.....	42
4.2.1	Caracterização das empresas e dos sujeitos entrevistados.....	42
4.2.2	Diagnóstico sobre gestão ambiental e práticas verdes.....	43
4.2.3	Diagnóstico sobre práticas de bem-estar social.....	48
4.2.4	Diagnóstico sobre práticas de bem-estar animal.....	51
4.3	PESQUISA DOCUMENTAL	54
4.3.1	Práticas identificadas a partir das publicações.....	56
4.4	COMPARAÇÃO DA REVISÃO SISTEMÁTICA, PESQUISA NAS EMPRESAS E PESQUISA DOCUMENTAL	62
4.5	DISCUSSÃO	65
4.5.1	Proposta de estrutura referencial de práticas de RSC para a indústria de	

laticínios	69
5 CONCLUSÕES	74
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE A - Instrumento para coleta de dados (entrevistas)	Error! Indicador Não Definido .

1 INTRODUÇÃO

Novos padrões de consumo e produção têm sido debatidos em distintos espaços de discussão, sendo percebidos como um processo fundamental diante dos indicadores preocupantes no que tange a sustentabilidade ambiental. Diante da urgência da situação, serão necessárias mudanças radicais, tanto para os indivíduos e organizações, como para as sociedades e o mundo (CHANLAT, 2022). Esses padrões são caracterizados por consumo excessivo, desperdício e uso ineficiente de recursos, e isso traz como primordial a mudança de foco para o desenvolvimento e a implementação de iniciativas sustentáveis de consumo e produção (SCHROEDER, 2014). Padrões sustentáveis de consumo e produção visam equilibrar considerações econômicas, sociais e ambientais, enquanto padrões insustentáveis têm impactos negativos sobre o meio ambiente e o bem-estar humano (GLAVIČ, 2021).

Essas iniciativas se desenvolveram a partir de abordagens para uma produção industrial mais limpa e eficiente implementadas em outros países, tendo como resultado uma melhora na produtividade dos recursos em muitos sistemas de produção e processos industriais (ZHAO; SCHROEDER, 2010).

Os sistemas de produção sustentáveis visam minimizar o impacto ambiental dos processos produtivos, mantendo a viabilidade econômica e a equidade social. Autores relacionam esses conceitos à responsabilidade social corporativa (RSC), o qual assume que é possível que a empresa consiga formas de melhorar seu sistema de produção e buscar uma atuação sustentável a partir de uma visão responsável para com a sociedade em que atua (THONGPLEWA; SPAARGARENA; KOPPENA, 2016).

A RSC geralmente é focada na comunidade externa, ou seja, a empresa atua em um sistema no qual possui uma responsabilidade com a sociedade a partir das suas práticas. Por sua definição, a RSC é voluntária e vai além do que é obrigatório e regulamentado (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001).

Esse conceito surgiu na década de 1950, com pesquisas seminais e publicações científicas focadas no impacto social dos negócios, destacando uma primeira ideia que se refere à obrigação de atuar de forma ética na sociedade (BOWEN, 1953). O conceito evoluiu ao longo do tempo. Reconhecido, as empresas começaram a considerar seu impacto, inicialmente implementando programas sem fins lucrativos para retribuir às suas comunidades. Na sequência, o foco ampliou para as questões ambientais (CARROL, 1999). No final da década de 1990, a ideia de RSC tornou-se aceita universalmente e promovida por governos, corporações, organizações não governamentais e consumidores individuais (LEE, 2008).

O autor Carrol (1979) conceituou a RSC nos pilares do econômico, legal, ético e discricionário, sendo essas expectativas que a sociedade espera das organizações. A RSC pode envolver diferentes práticas, como práticas sociais, que se referem às medidas implementadas para apoiar e melhorar o bem-estar de indivíduos e comunidades. Abrange iniciativas destinadas a abordar questões como pobreza, desemprego, educação, saúde e habitação (SHARMA; SINGH, 2022). O objetivo do bem-estar social é garantir que os membros da comunidade na qual a organização atua, tenham acesso aos recursos e oportunidades que essa empresa pode proporcionar (CEZARINO *et al.*, 2022). Além de práticas sociais, sabe-se que as empresas geram impactos ambientais e, para isso, existem normas e regulamentos que obrigam as empresas a cumprirem seu papel ambientalmente responsável. Uma empresa que atua com RSC pode operar de forma ética e sustentável levando em consideração o impacto de suas ações no meio ambiente (PAULRAJ, 2008).

Além das práticas vistas, indústrias do segmento agroalimentar possuem mais um pilar para sustentar uma atuação de forma responsável, sendo esse o bem-estar animal, que se refere ao bem-estar físico e psicológico dos animais. A incorporação do bem-estar animal à estratégia de RSC de uma empresa demonstra o compromisso da mesma com o tratamento ético dos animais. Isso pode incluir práticas como o uso de métodos de produção livres de crueldade, promoção da agricultura sustentável e redução do uso de testes em animais no desenvolvimento de produtos. Isso também colabora para construir relações de confiança positivas com as partes interessadas e contribui para um futuro mais sustentável para todos os seres vivos (JANSSENS; WESEL, 2019).

Entende-se que é preciso que as empresas assumam eticamente suas ações com uma RSC real e com uma política de desenvolvimento sustentável (CHANLAT, 2022). Considerando que esta dissertação está inserida na linha de pesquisa de Marketing e Competitividade, com esta pesquisa pretende-se ampliar o debate sobre a RSC na indústria de laticínios com o intuito de fomentar a discussão de ações responsáveis, apontando práticas realizadas na indústria de laticínios, possibilitando novas formas de pensar a produção sustentável e responsável nesse setor.

O Brasil é hoje um dos maiores produtores de leite do mundo, ocupando o 7º lugar na produção de leite. A produção e a indústria do leite enfatizam grande importância para a economia, tendo 57,9% de participação de mercado interno (MEDINA; POKORNY, 2022). Embora estudos já tenham buscado compreender práticas de sustentabilidade na produção de leite (DALLAGO *et al.*, 2021) existe campo para avançar, visto que cada vez mais as empresas são cobradas a mudarem suas práticas ecológicas e sociais.

No setor de lácteos, com a poluição provocada pela produção de produtos, tornou primordial a conscientização de proprietários e o estabelecimento de políticas que regulam as práticas. O monitoramento ambiental na indústria de laticínios precisa ser estrito e eficaz devido ao seu potencial de causar poluição, principalmente devido aos resíduos líquidos resultantes, que contêm uma grande quantidade de matéria orgânica, além do elevado consumo de água durante a limpeza e fabricação dos produtos lácteos (SARAIVA *et al.*, 2009). No geral, a indústria de laticínios tem um impacto complexo no mundo devido sua importância, além de garantir o abastecimento do produto, gera empregos e receitas para os produtores e para o país, e é essencial considerar os aspectos positivos e negativos da produção de laticínios quando busca-se uma produção e atuação mais responsável.

Diante do exposto, essa dissertação buscou concentrar os aspectos gerenciais desse setor. O crescimento da indústria de laticínio no futuro deverá ser alicerçado a um modo de produção sustentável, visto que por meio de estratégias eficazes de marketing e administração, as empresas de laticínios podem criar consciência sobre suas iniciativas de RSC e demonstrar seu compromisso com a sustentabilidade aos consumidores, buscando novas formas de operar, com isso, esse estudo poderá contribuir com subsídios teóricos e práticos para a implementação da RSC de forma ampla.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios (FERRELL; FRAEDRICH; FERREL, 2001). Muitos escândalos em diferentes setores marcaram a importância da ética nos negócios (FARIA; SAUERBRONN, 2008). Esses escândalos podem acontecer quando uma empresa não tem uma política de responsabilidade social efetiva ou quando não leva a sério seu compromisso com a sociedade. Isso pode incluir violações de segurança, fraude financeira, desastres ambientais, entre outros.

Atualmente, está claro que os consumidores levam a sério as práticas responsáveis das empresas e que isso influencia suas decisões de compra (YE *et al.*, 2021). A indústria de laticínios fornece renda significativa e emprego para o país, no entanto, como outras indústrias, pode ter efeitos sociais e ambientais negativos que precisam ser considerados. Como exemplo disto, pode-se analisar alguns de seus impactos ambientais, tais como o escoamento de poluentes nocivos (decorrente do excesso de nutrientes, bactérias e patógenos que podem contaminar as fontes de águas próximas), além da emissão de gases de efeito estufa (principalmente o metano).

Embora a indústria de laticínios gere empregos e receitas significativas para o país e seus produtores, as atividades desenvolvidas na produção leiteira, quando não bem conduzidas, podem interferir no equilíbrio ambiental, na qualidade do leite produzido e na saúde dos agricultores que ficam mais expostos a doenças (ALMEIDA *et al.* 2021). Assim, a indústria de laticínios também possui uma responsabilidade com o bem-estar social, como exemplo, a saúde pública, pois o uso excessivo de antibióticos e outros medicamentos na pecuária leiteira pode contribuir para o desenvolvimento de bactérias. Escândalos no Brasil envolvendo adulterações no leite evidenciaram como a irresponsabilidade na qualidade de um alimento afeta a segurança alimentar e a saúde humana (BRANDÃO; BREITENBACH; SANTOS, 2017).

Preocupações em relação ao bem-estar animal também tem sido levantadas. Autores debatem a importância da conscientização e mudança nos modos de produção em prol ao animal, que se tornou cada vez mais mercantilizado e valorizado em termos de sua utilidade como fonte de maior crescimento econômico (TULLOCH; JUDGE, 2018). Fatores que impactam o bem-estar na criação de animais de fazenda estão ligados ao manejo, em sistemas intensivos, animais podem sofrer com transporte inadequado e intervenções mutiladoras. Outros problemas de bem-estar estão ligados ao sistema de criação confinada, com ambiente simples e pouco espaço para comportamento natural, gerando o estresse social devido à alta densidade e falta de espaço, além da falta de materiais para manipulação (HÖTZEL; MACHADO, 2010). Além disso, por possuírem vínculos afetivos fortes com suas crias, os animais sofrem ao acontecer essa separação (ANIMAL EQUALITY, 2023).

Diante do apresentado, visando contribuir para a pesquisa acadêmica e para empresas do setor de laticínios atuarem ativamente suas RSC e proporcionar um consumo e uma atividade responsável na sociedade em que atuam, define-se a seguinte questão de pesquisa: “como práticas verdes, de bem-estar social e de bem-estar animal podem contribuir para um sistema de produção e consumo responsável na indústria de laticínios?”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor uma estrutura referencial de práticas de responsabilidade social corporativa para a cadeia de produção de laticínios, baseada nos pilares de práticas verdes, bem-estar social e bem-estar animal.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Realizar uma revisão sistemática de literatura para esclarecer o conceito de Responsabilidade Social Corporativa;
- b) Mapear práticas verdes, bem-estar social e bem-estar animal;
- c) Investigar boas práticas de responsabilidade corporativa que são operadas pela indústria de laticínios;
- d) Propor um sistema de melhores práticas de RSC no que tange práticas verdes, bem-estar social e bem-estar animal, que possa ser adotado por indústrias de laticínios de distintos portes.

1.3 JUSTIFICATIVA

Embora muitas empresas tenham assumido compromissos com a RSC, é importante avaliar como estão implementando esses compromissos e se estão tendo um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente. A literatura aponta que é necessário evidenciar empiricamente práticas, bem como o modo que as empresas incorporam a RSC nos seus processos (KOLLING; RIBEIRO; MEDEIROS, 2021). Os autores Bom *et al.* (2019) também enfatizam a importância de ir além do que se aborda sobre sustentabilidade, visto que grande parte dos estudos enfatizam apenas o pilar ambiental. A responsabilidade social corporativa, de um modo geral, é abordada como um elemento positivo para as empresas e para a sociedade. Porém, sua abordagem quando não executada com êxito, produz impacto social mínimo, gera ceticismo do consumidor e, por fim, falha em agregar valor comercial (DU; BHATTACHARYA; SEN, 2010). Por isso, buscar práticas para implementá-la de forma correta é importante.

Além disso, segundo Leff (2015), é necessário questionar as bases do modelo produtivo, considerando como determinante a sobrevivência do ser humano e o desenvolvimento coerente e duradouro. Essa abordagem implica que o crescimento econômico deve ocorrer em equilíbrio com a proteção e preservação ambiental. Leff destaca a importância de contemplar não apenas os aspectos econômicos, mas também os impactos sociais e ambientais, assegurando que as políticas e práticas estejam alinhadas aos princípios da sustentabilidade em diferentes níveis, desde o local até o global. Nesse cenário, entender como as empresas de laticínios podem contribuir para o desenvolvimento do território por meio de uma atuação responsável torna-se um ponto relevante. Isso implica adotar práticas que além do crescimento econômico, mas

também que considerem o equilíbrio ambiental e o bem-estar das comunidades locais.

Autores apontam que promover a responsabilidade social por meio de práticas empresariais inclusivas é um aspecto crucial para uma atuação responsável e sustentável (CEZARINO *et al.*, 2021). Ademais, no que se refere ao aspecto ambiental, mesmo que seja um tema recorrente em pesquisas, existem diferentes práticas importantes para o desempenho da RSC nas organizações que podem ser ainda investigadas (PARSA *et al.*, 2015). Quando associa-se isso ao bem-estar animal, pode-se ver que as tendências atuais estão caminhando para uma maior colaboração entre organizações que pressionam por mudanças e para convergências mais fortes de estratégias de bem-estar animal e ferramentas de avaliação de bem-estar animal (DALLA VILLA *et al.*, 2014). De fato, consumidores, investidores e outras partes interessadas estão cada vez mais preocupados com essas ações das organizações (LEE; KIM; KIM, 2018).

Sabendo que a RSC é adequada para compreender a conscientização das empresas sobre a sustentabilidade (KOLLING; RIBEIRO; MEDEIROS, 2021), no setor de laticínios, sabe-se pouco sobre essa atuação como um todo. Especificamente no Brasil, A promoção da RSC no setor de laticínios depende de uma compreensão abrangente dos processos e operações da indústria (GLAVAS; FITZGERALD, 2020). Outros estudos trazem as questões importantes que requerem a atenção das empresas de laticínios como a transparência das informações sobre a segurança e qualidade dos produtos lácteos que reflitam o cumprimento da legislação e a consciência da responsabilidade social corporativa na cadeia de abastecimento (DING *et al.*, 2019).

Para a academia, esse estudo terá relevância em avançar em uma lacuna teórica não aprofundada até aqui. Buscas realizadas nas bases de dados demonstraram que no Brasil, a teoria da RSC associada a Indústria de Laticínios ainda não teve um estudo validado cientificamente. Estudos semelhantes pesquisaram sobre os impactos ambientais na indústria de laticínios (KUCHIMANCHI *et al.*, 2023), inovação sustentável em agroindústrias (EDWIGES *et al.*, 2022), o papel da RSC na indústria de laticínios (ALMEIDA; COELHO, 2019), o valor percebido pelas partes interessadas quando a empresa utiliza RSC (CURRÁS-PÉREZ *et al.*, 2018), consumo sustentável e sua relação com a RSC (THONGPLEW; SPAARGAREN; KOPPEN, 2016), e o crescente aumento de atividades de RSC na indústria de lácteos (LIAPAKIS *et al.*, 2017). Todavia, nenhuma das pesquisas relacionou os pilares do bem-estar animal, bem-estar social e práticas verdes, bem como o aprofundamento nas dimensões ética e filantrópica do conceito de RSC.

Estudos anteriores apontam que é preciso um olhar para os impulsionadores e adoção de

práticas de RSC (DARTEY-BAAH; AMOAKO, 2021). Embora haja pesquisas sobre o que motiva as empresas a se engajar na RSC, como reputação (VUONG; BUI, 2023) e pressão das partes interessadas (SABBAGHNIA; HEYDARI; RAZMI, 2022), há menos pesquisas sobre as práticas de RSC e como as empresas colocam essas práticas em ação. Com isso, esse estudo buscou fornecer uma base detalhada sobre as práticas de RSC desenvolvidas pela indústria de laticínios, obtendo assim, subsídios para que empresas e pesquisadores possam aplicar os achados na academia ou no mercado.

Autores também destacam a necessidade de mais pesquisas para avançar na compreensão da RSC e seus impactos (HAYES; HOLIDAY; PARK, 2022), em especial para que seja possível disponibilizar orientação a empresas, formuladores de políticas e partes interessadas sobre como promover práticas comerciais éticas e sustentáveis. Além disso, autores também apontam que estudar bem-estar animal (NEETHIRAJAN, 2023) e bem-estar social (LIU *et al.*, 2022) é um tema emergente, e precisa de pesquisas que de fato contribuam para proporcionar mudanças nos meios de produção com alto impacto para essas frentes.

Portanto, este estudo contribui para a lacuna teórica de implementação de práticas de RSC na indústria de laticínios no Brasil, bem como, contribuirá para melhores esclarecimentos acerca do tema, e adicionalmente, poderá direcionar indústrias e sistemas de produção a incorporar a Responsabilidade Social Corporativa. Nesse sentido, o trabalho está alinhado ao projeto “Gestão da Inovação em Produtos Ambientalmente Sustentáveis”, contribuindo com os estudos da linha em relação ao desenvolvimento sustentável de produtos e organizações.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está organizada em quatro capítulos. Após a Introdução (capítulo 1), contendo a contextualização do estudo, objetivos e justificativa, apresenta-se o referencial teórico (capítulo 2), apresentando a base teórica da responsabilidade social corporativa. Sequencialmente, apresenta-se os aspectos metodológicos (capítulo 3), como delineamento da pesquisa e detalhamento da revisão sistemática e dos estudos de casos múltiplos. Após, são apresentados os resultados (capítulo 4), encerrando com as conclusões (capítulo 5).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é apresentar e discutir os conceitos e as contribuições acadêmicas que nortearam essa pesquisa. Essa seção apresenta a base conceitual que sustenta e orienta o estudo, abordando os conceitos relacionados à responsabilidade social corporativa bem como o aprofundamento da indústria de laticínios.

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Mais do que uma moda, a responsabilidade social é um pilar fundamental para a sustentabilidade (BEZERRA, 2016). Sendo um conceito que ganhou atenção nos últimos anos, a teoria associada à RSC possui diferentes modelos e proposições estruturais decorrentes de distintos autores.

Especificamente, o debate sobre RSC na academia iniciou a partir da publicação *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard Rothmann - Bowen, em 1953. De acordo com Bowen, a RSC refere-se às obrigações que as empresas têm para com a sociedade além de suas responsabilidades econômicas e que possuem a responsabilidade de usar seus recursos para resolver problemas sociais e contribuir para o bem-estar da sociedade (CARROLL, 1979). O autor defendia que as empresas deveriam agir como "bons cidadãos" e prestar contas de suas ações a todas as partes interessadas, incluindo clientes, funcionários, acionistas e a comunidade em geral. Desde então, diferentes conceitos foram discutidos na academia por estudiosos (BASTOS; LIMA, 2016).

Ao olhar a RSC pelo ponto de vista de Carroll (1999), entende-se que uma empresa precisa atuar através de quatro dimensões para ter uma RSC, caso contrário, a mesma não existe. As dimensões se dividem em econômica, legal, *ética* e filantrópica. A primeira dimensão apontada é a econômica, indicando a responsabilidade da empresa em gerar lucros para seus acionistas. Segundo o autor, essa dimensão é fundamental para a RSC, pois é a principal razão das empresas existirem, desde que estejam equilibradas com outras obrigações. A segunda dimensão da RSC é a legal, isso implica a responsabilidade da empresa em seguir as leis e regulamentos que regulam o negócio, estando diretamente relacionada à dimensão econômica. A terceira dimensão da RSC é a ética, que se refere à responsabilidade da empresa de fazer o que é certo e justo, mesmo que a lei não exija, este aspecto pode apresentar desafios em organizações do que é ético ou não. Para Carroll (1999), as empresas que priorizam o

comportamento ético provavelmente serão vistas de forma mais favorável por seus *stakeholders* e também podem se beneficiar do aumento da confiança e lealdade do cliente. A quarta dimensão é a filantropia, que se refere à responsabilidade da empresa de contribuir para a sociedade por meio de atividades de caridade e serviços comunitários, sendo vista pelas empresas como uma forma de retribuir às comunidades em que operam bem como melhorar a imagem pública.

O modelo de Carroll (1999) sugere que as empresas devem estar atentas a essas quatro responsabilidades em seus processos de tomada de decisão e se esforçar para mantê-las em equilíbrio. Ele também propôs que o nível de responsabilidade esperado de uma corporação pode variar dependendo de variáveis como setor, porte da empresa e país ou região. No geral, o modelo de Carroll influenciou a formação do conceito moderno de RSC e continua a ser usado como uma estrutura para entender as responsabilidades das empresas na sociedade.

Outros conceitos surgiram e foram avançando a compreensão sobre o tema na literatura. Camargo *et al.* (2001) definem RSC como sendo uma estratégia de sustentabilidade a longo prazo das empresas, que, em sua busca por resultados em desempenho e lucro, preocupam-se com os efeitos sociais e ambientais de suas atividades, com o objetivo de contribuir para o bem comum e a melhoria da qualidade de vida das comunidades onde estão inseridas. Para outros autores, a RSC deve funcionar como princípio ético das organizações, fazer parte da sua cultura e ser internalizada não só por gestores e acionistas, mas por todos aqueles que fazem parte da empresa (TENÓRIO, 2006).

Borger (2001) propôs que RSC não é apenas retribuir à sociedade, mas também criar valor de longo prazo para todas as partes interessadas, incluindo acionistas, funcionários, clientes e a comunidade em geral. Ao adotar uma abordagem estratégica e integrada, as empresas podem promover práticas comerciais responsáveis, construir confiança e credibilidade com as partes interessadas e impulsionar o crescimento sustentável dos negócios.

No Brasil, o incentivo a adoção de práticas de RSC também tem se tornado perceptível (GISBERT; LUNARDI, 2012). O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos Do Brasil que visa promover a RSC e o desenvolvimento sustentável no país, desenvolveu uma estrutura de RSC que inclui os seguintes aspectos: o desenvolvimento de políticas e práticas que promovam comportamento ético; responsabilidade e transparência dentro da organização; criação de produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes; promoção de um local de trabalho diverso, inclusivo e seguro; redução do impacto ambiental da empresa, minimizando o uso de recursos; envolvimento com as comunidades locais para entender suas necessidades e preocupações;

desenvolvimento de programas e iniciativas que abordam questões sociais e ambientais (INSTITUTO ETHOS, 2013). O Instituto Ethos acredita que as empresas que adotam a RSC estão mais bem posicionadas para o sucesso no longo prazo, pois são capazes de construir relacionamentos sólidos com as partes interessadas, reduzir riscos e criar novas oportunidades de negócios. Eles também argumentam que a RSC é essencial para enfrentar os desafios sociais e ambientais que a sociedade enfrenta hoje.

Entre as empresas, um dos aspectos que as motivam a adotar práticas de RSC, está na adoção de práticas que as auxiliem a manter sua credibilidade e sua legitimidade (JAMALI, 2008). Além disso, autores apontam que outro motivador está ligado ao desempenho da empresa, como oportunidades econômicas e gestão de riscos (GIMENES; SOUZA PIAO, 2023), no entanto, muitas empresas ainda adotam práticas de RSC para atender à pressão das partes interessadas. Borges, Galli e Tamashiro (2012) apresentam que as práticas de responsabilidade social se mostram viáveis, uma vez que promovem o negócio de forma socialmente responsável trazendo retorno do investimento na divulgação de sua imagem e colocando essas empresas com um diferencial competitivo no mercado.

A literatura aponta diferentes práticas de RSC, como práticas de filantropia e doações de caridade, em que as empresas geralmente doam dinheiro, recursos ou tempo para organizações e causas alinhadas com seus valores, além de práticas éticas no tratamento de funcionários de maneira justa e responsável, responsabilidade na cadeia de suprimentos garantindo que fornecedores não se envolvam em práticas trabalhistas exploradoras, cumpram os padrões ambientais e priorizem o fornecimento ético de matérias-primas (ALGHABABSHEH; BUTT; ALI, 2023) e também a sustentabilidade ambiental, muitas empresas se esforçam para reduzir sua pegada de carbono, conservar os recursos naturais e reduzir o desperdício (NG; TAVITIYAMAN, 2020).

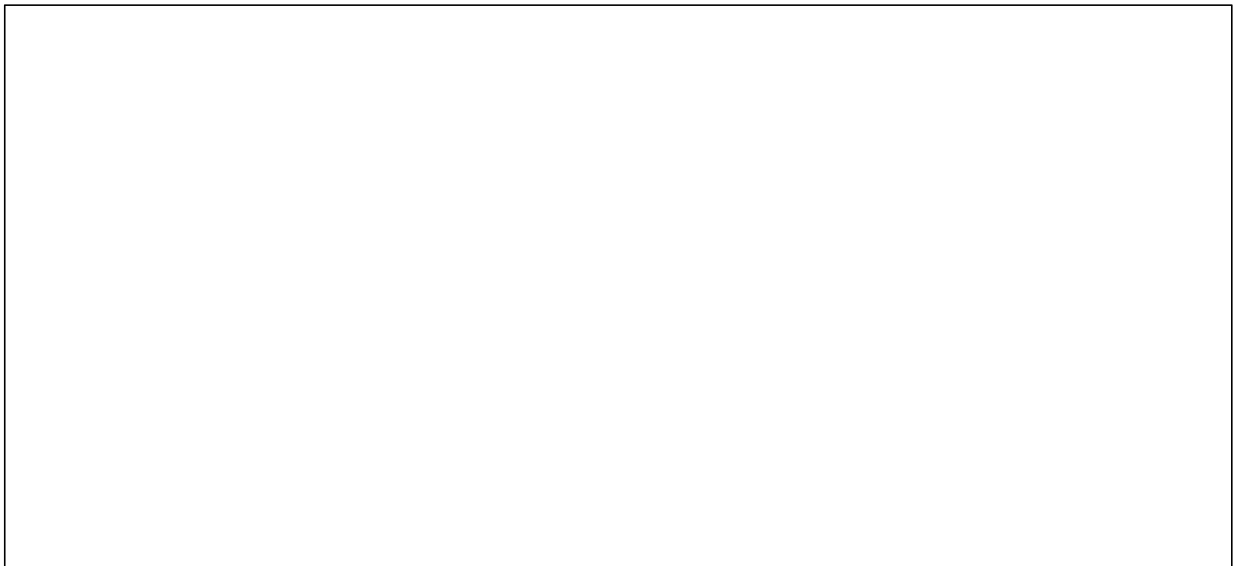
Sabendo que existem diferentes práticas de RSC, estudos destacam que além da realização dessas práticas e de possuir uma política de RSC, as empresas precisam ter definido formas de medir o impacto da estratégia (PORZIO, SALERNO, STELLA, 2023) seja ele social, ambiental e ético. Medida baseada em relatório ou divulgação de RSC depende de informações de responsabilidade social divulgadas pelas empresas, como relatório anual, site e relatórios exclusivos de RSC e podem ajudar a avaliar seu progresso ao longo do tempo. É possível também mensurar a partir das despesas com RSC, que determina até que ponto uma empresa está realmente envolvida em atividades de RSC (SHUKLA; GEETIKA; SHUKLA, 2022).

Diferentes métodos podem ser apropriados para as empresas medir a RSC, no entanto, é

preciso ter o objetivo de fornecer transparência como ponto central e entender sua importância para que seja identificadas áreas onde podem melhorar seu desempenho e tomar medidas para lidar com quaisquer impactos negativos, além disso, medir a RSC ajuda a construir confiança e credibilidade com as partes interessadas, incluindo clientes, investidores e a comunidade em geral, bem como identificar e gerenciar riscos potenciais associados às suas operações. No geral, medir a RSC em uma empresa é importante porque ajuda a promover práticas de negócios responsáveis, criar confiança e credibilidade com as partes interessadas e impulsionar o crescimento sustentável dos negócios.

A teoria de Carrol (1979), oferece uma base fundamental para compreender e avaliar práticas socialmente responsáveis. Essa abordagem holística permite analisar as ações das organizações de maneira clara, considerando diferentes aspectos. Nesse contexto, esta investigação adotou os princípios de ética e filantropia explorados por Carroll, esses conceitos permitem a compreensão da utilização dessas práticas e seu impacto positivo duradouro na comunidade e na sociedade, gerando valor além do meramente financeiro. Para os fins desta dissertação, a Responsabilidade Social Corporativa será compreendida conforme descrito na figura 1.

Figura 1 - Dimensões e conceitos de RSC



Fonte: elaborada pela autora (2023).

A dimensão ética se concentra em questões de bom, mau, certo e errado. As organizações usam uma variedade de estratégias para moldar o comportamento ético (GARAVAN; MCGUIRE, 2010). Atualmente, permanecem desafios para a aplicação dos valores éticos nas organizações, que incluem problemas de medição, rigor e responsabilidade.

É preciso institucionalizar a ética dentro das empresas através de manter claramente os valores organizacionais por meio de discussões significativas, além de desenvolver indicadores concretos para defini-los efetivamente na prática (BURFORD *et al.*, 2016). A dimensão filantrópica está fortemente associada a ações voluntárias/discricionárias da empresa, relacionadas ao que a sociedade espera, bem como a busca por serem vistas “boas cidadãs corporativas”, se envolvendo em programas ou práticas que promovam o bem-estar humano (BORGES; MIRANDA; VALADÃO, 2007).

2.1.1 RSC e práticas verdes

Questões ambientais nas organizações já vem sendo debatidas devido a diferentes fatores, como as mudanças na legislação, a pressão dos consumidores e a preocupação com a reputação. Com isso, cada vez mais as empresas buscam levar a sustentabilidade ambiental dentro dos negócios (GALPIN; WHITTINGTON; BELL, 2015). Sua abordagem é importante no impacto que as empresas possuem no meio ambiente, mesmo que existam legislações para que as empresas cumpram questões ambientais, a RSC pode promover um retorno ao meio ambiente com novas práticas ecológicas e reduzir o impacto negativo. Isso pode envolver desde práticas simples de reciclagem, redução de desperdício (PARSA *et al.*, 2015) até medidas para atingir certificações ambientais. As empresas que recebem certificação ambiental devem atender a padrões rigorosos e passar por auditorias regulares para garantir que estão mantendo seu compromisso com a sustentabilidade (TANG; LAI; CHENG, 2016).

Além da certificação, o treinamento ambiental é outro componente fundamental da gestão ambiental responsável. Ao fornecer aos funcionários o conhecimento e as habilidades para implementar práticas ambientalmente responsáveis, as empresas podem alcançar um maior engajamento do funcionário (KHAN; YU; UMAR, 2021). Autores também mapearam a implementação de tecnologias eficientes, sustentabilidade ambiental, redução de emissões de gases de efeito estufa, uso eficiente de energia e recursos (LEE; KIM; KIM, 2018).

Além disso, as empresas podem promover práticas sustentáveis por meio do design e da inovação de produtos, como o desenvolvimento de produtos ecologicamente corretos (GIRALDO-PATIÑO, 2021) ou uso de materiais reciclados e a redução do desperdício de embalagens (STYLOS; VASSILIADIS, 2015). Elas também podem se engajar na defesa ambiental, colaborar com as partes interessadas e apoiar iniciativas ambientais dentro de suas comunidades (BANSAL; ROTH, 2000) para que as práticas sustentáveis sejam integradas a todos os aspectos de suas operações.

Os consumidores estão cada vez mais conscientes do impacto ambiental de suas decisões de compra e estão mais propensos a escolher produtos e serviços de empresas que priorizam a sustentabilidade (PAULRAJ, 2009). Ao implementar políticas e práticas ecologicamente corretas, as empresas podem atrair consumidores ambientalmente conscientes e melhorar sua reputação como um negócio socialmente responsável (KHAN; YU; UMAR, 2021). De modo geral, a associação da RSC às práticas ambientais é fundamental para que as empresas demonstrem seu compromisso com a sustentabilidade ambiental, melhorem a reputação de suas marcas, cumpram as regulamentações e engajem seus funcionários.

2.1.2 RSC e bem-estar social

Os aspectos relacionados a bem-estar e associados à estratégia de RSC abrangem ações que contribuam positivamente com a sociedade, promovendo o seu desenvolvimento, bem-estar das partes interessadas e atividades filantrópicas. Ao focar na dimensão social da RSC, as empresas podem construir relacionamentos mais fortes com as partes interessadas (BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007) promovendo o desenvolvimento da comunidade (SHARMA; SINGH, 2022) e fornecendo qualificação adequada, transparência na operação e na comunicação, respeito ao meio ambiente, desenvolvimento dos funcionários e envolvimento do bem-estar social diretamente nas atividades empresariais (LE THANH; NGO; AURELIANO-SILVA, 2021).

Essas iniciativas de RSC estão intimamente ligadas à elevação social, já que muitas comunidades onde as empresas operam muitas vezes enfrentam disparidades econômicas e sociais que afetam seu bem-estar geral. Autores apontam que promover a responsabilidade social por meio de práticas empresariais inclusivas é um aspecto crucial para uma atuação responsável e sustentável, e isso pode ser feito através da geração de emprego, atividades que elevam o conhecimento e desenvolvimento de tal comunidade (YE *et al.*, 2021).

Empresas têm se engajado na implementação de projetos que visam promover uma economia mais inclusiva e reduzir os níveis de pobreza em suas comunidades vizinhas através da RSC, tendo como base os que são retratados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS, isso pode incluir programas de inclusão de classes desfavorecidas e oferecer acesso a recursos necessários para iniciar pequenos empreendimentos que se beneficiem de dotações locais e criar novos empregos, até uma retribuição para comunidades que as apoiaram (CEZARINO *et al.*, 2022) Algumas empresas afirmam estar dispostas a cumprir sua responsabilidade social de se dedicar a empreendimentos de bem-estar público,

mas aspectos financeiros e preocupações com sua imagem fazem com que nem sempre essas ações aconteçam (YE *et al.*, 2021), com isso, ainda se faz necessário o desenvolvimento do aspecto social dentro da estratégia de RSC.

2.1.3 RSC e práticas de bem-estar animal

Um dos tópicos debatidos da responsabilidade social corporativa é o bem-estar animal, quando associado a estratégia de RSC de uma empresa, isso demonstra seu compromisso da com o tratamento ético dos animais (JANSSENS; WESEL, 2019). As tendências atuais estão caminhando para uma maior colaboração entre organizações que pressionam por mudanças e para convergências mais fortes de estratégias de bem-estar animal e ferramentas de avaliação de bem-estar animal (DALLA VILLA *et al.*, 2014). O bem-estar dos animais não humanos é um componente cada vez mais importante das expectativas dos consumidores em relação à RSC. Grupos ativistas, incluindo grupos de bem-estar animal, muitas vezes são fundamentais para criar e alimentar a demanda por mudanças nas práticas atuais de bem-estar animal (WIDMAR; MORGAN; CRONEY, 2017).

O bem-estar animal engloba práticas humanas em áreas como transporte, alojamento e abate, com o objetivo primordial de minimizar o sofrimento desnecessário nos animais (MALONI; BROWN, 2006). Para entender e melhorar o bem-estar animal, autores sugerem a criação de indicadores de desempenho mensuráveis, incluindo padrões de nutrição, ambiente, conforto, saúde, comportamento, estado mental e fatores contextuais (CHRISTENSEN; LAMBERTON, 2021). Além disso, ferramentas de avaliação de bem-estar animal podem ajudar as empresas da indústria de alimentos e pecuária a avaliar e melhorar suas práticas, garantindo o bem-estar dos animais ((DALLA VILLA *et al.*, 2014).

Estudos têm demonstrado que os benefícios para os animais são inconsistentes, com melhora em alguns aspectos como nutrição adequada e evitar sede e fome, mas permanecem fragilidades em outras áreas como prevenir lesões e promover estados emocionais positivos (REIS; MOLENTO, 2020). Isso destaca a importância de órgãos reguladores, legislação forte, pressão das partes interessadas e RSC na promoção de práticas eficazes de bem-estar animal. Portanto, somente por meio de uma combinação de medidas regulatórias e iniciativas da empresa pode haver um progresso significativo na promoção do bem-estar animal (CHRISTENSEN; LAMBERTON, 2021).

2.2 INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS

A indústria do leite passou por diversas transformações desde sua estruturação até seus modos de produção. A produção do leite iniciou na agricultura familiar, objetivando uma produção própria. A década de 1970 marcou uma virada na cadeia produtiva do leite no Brasil, com a introdução de modernas ordenhadeiras, sistemas de refrigeração e tecnologia de pasteurização, sendo que o comércio de leite cru foi regulamentado pelas agências governamentais e os preços praticados eram os mesmos em todas as regiões do Brasil, sendo um setor que ganhou importância como atividade comercial (BORTOLETO; WILKINSON, 2000), outras mudanças mais expressivas esse mercado ocorreram nos anos seguintes, a partir de 1990 com o surgimento de novos modelos de processamento de leite in natura e novos derivados (JANK, 1999), começando a expansão da indústria de laticínios.

Ganhando destaque pela produção, segundo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA o Brasil tornou-se um dos maiores produtores de leite do mundo, e a indústria de laticínios tornou-se um importante setor da economia, gerando empregos para milhões de pessoas. No entanto, nos últimos anos, a cadeia produtiva do leite vem enfrentando desafios desde a produção até o produto ir para o consumidor incluindo a concorrência de produtos lácteos importados, até a necessidade de melhorar a qualidade e a segurança dos produtos lácteos e a demanda por práticas de produção mais sustentáveis e ecologicamente corretas (ROCHA; CARVALHO; RESENDE, 2020).

A cadeia produtiva do leite possui particularidades em suas etapas. A primeira etapa é a aquisição de insumos de outras indústrias, desde equipamentos até produtos veterinários, no seguinte a produção de leite, que envolve a criação de vacas leiteiras, a ordenha e a coleta do leite. Após isso, o leite é transportado para associações ou cooperativas, sendo estes importantes para melhores condições de trabalhos aos produtores, bem como modos de controles de qualidade mais eficientes. Posteriormente, o leite chega na indústria, podendo ser pequenas indústrias de laticínios ou multinacionais para ser distribuído e chegar ao consumidor final.

Na figura 2 pode-se observar a cadeia produtiva do leite de forma simplificada, adaptada da cadeia apresentada em 2010, pela Fundação Branco do Brasil - FBB.

Figura 2 - Representação simplificada da cadeia do leite no Brasil



Fonte: adaptada de FBB (2010, s/p).

Nos últimos anos, tem-se notado o movimento de consumidores mais conscientes. À medida que os consumidores se tornam mais conscientes de seu impacto ambiental e social, eles começam a exigir produtos sustentáveis e responsáveis (RODRÍGUEZ; CACHO; JIMÉNEZ, 2021). A busca pelo consumo e produção sustentáveis na indústria de laticínios começou como uma medida aos impactos ambientais e sociais da produção convencional de laticínios (SOUZA; VEIGA, 2017). A indústria de laticínios convencional foi associada a uma série de questões ambientais e preocupações.

A indústria de laticínios, como outras indústrias, pode ter muitos impactos, estes vem sendo abordados para haver uma mudança no setor para um futuro mais sustentável (OSEI-OWUSU; TOWA; THOMSEN, 2022). A problemática da poluição ainda é discutida, mesmo havendo leis e órgãos fiscalizadores, ainda existe uma preocupação sobre a poluição de fazendas que geram muitos resíduos, os autores Claudino e Talamini (2012) apontam impactos relacionado a biodiversidade, ao solo, e água doce. Em termos sociais, a indústria de laticínios é pressionada nas questões animais, sabendo que muitas vezes as condições que as vacas leiteiras são submetidas podem gerar estresse (BOYLE *et al.*, 2022). Outro ponto são as pautas trabalhistas (PANIKKAR; BARRETT, 2021) e utilização de recursos que geram conflitos em comunidades locais.

Para resolver essas questões, empresas do setor de laticínios estão implementando iniciativas de sustentabilidade, como reduzir as emissões de gases de efeito estufa (KRIZSAN *et al.*, 2021), melhorar os padrões de bem-estar animal (MILLS *et al.*, 2023), trabalhar com fornecedores para garantir o fornecimento responsável de alimentos para animais, bem como a preocupação com a qualidade e a segurança dos produtos. Atualmente, as empresas também buscam formas de ser transparentes sobre suas práticas, fornecendo informações sobre como seus produtos são produzidos e tornando mais fácil para os consumidores rastreá-los (RAUTA; PAETZOLD; WINCK, 2017).

2.2.1 Estudos de RSC no setor de laticínio

Estudos relacionando RSC no setor de laticínios já foram debatidos. Realizou-se uma busca na qual foi possível identificar que os artigos dessa temática com foco nesse setor abordam vários aspectos relacionados às responsabilidades sociais, ambientais e econômicas das empresas de laticínios. Pode-se citar o estudo de Glavas e Fitzgerald (2020) em que foi explorado casos de como a indústria de laticínios dos Estados Unidos da América - EUA aborda a mudança voluntária para RSC, e revelam como as partes interessadas podem trabalhar juntas de forma positiva e voluntária para uma mudança de RSC rápida, radical e em grande escala. Autores também estudaram aspectos comportamentais de trabalhadores envolvendo a RSC, buscando compreender a influência do compromisso organizacional no seu comportamento em cooperativas de laticínios (ALMEIDA; COELHO, 2019).

O aspecto ambiental é bastante discutido em pesquisas do setor. Estudos destacam barreiras na implementação de práticas ecológicas no setor, destacando questões financeiras, visto que o mercado de lácteos é altamente impulsionado pelo custo do produto, onde o investimento financeiro na ecologização do produto é desafiador. O estudo também traz motivadores para a criação de produtos verdes, citando exemplos de pressões externas, investidores, consumidores mais exigentes e concorrência (GHADGE; KAKLAMANO, 2017).

O estudo de Thongplew, Koppen e Spaargaren (2016) aponta que produtos verdes são encontrados principalmente entre pequenos produtores para nichos de mercado, sendo possível observar que as pequenas empresas de laticínios têm sido as principais impulsionadoras do fornecimento de laticínios orgânicos, sendo esperado iniciativas que estimulem ainda mais a produção e o consumo de laticínios orgânicos.

Ainda no contexto ambiental, estudos constataram que a busca por atuar de forma responsável com atividades ecologicamente corretas nas empresas de laticínios

associando RSC, são causadas principalmente por pressões externas e regulamentações legais, e que as ações e práticas desenvolvidas pelas organizações visam principalmente a economia de recursos naturais e a redução do seu impacto negativo no ambiente (BAKULA, 2009). A questão animal é trazida como um ponto a ser melhorado na sua transparência e atuação (VERHEES; KUIPERS; MEULENBERG, 2008).

No quadro 1 pode-se observar a síntese de estudos que relacionam RSC e a indústria de laticínios.

Quadro 1 - Síntese de estudos que relacionam RSC e a indústria de laticínios

OBJETIVO DO ESTUDO	TIPO DO ESTUDO	AUTORES
Como acontece o processo de mudança radical voluntária para a responsabilidade social corporativa	Estudo de caso	Glavas; Fitzgerald (2020)
Identificar como a cultura e a comunicação podem influenciar a reputação corporativa (CR) e a imagem corporativa e o seu impacto nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, como o compromisso organizacional e o desempenho individual	Estudo de caso	Almeida; Coelho (2020)
Identificar e classificar os principais fatores (drivers e barreiras) que influenciam as práticas verdes na gestão do FSC por meio de uma revisão abrangente da literatura	Estudo de caso	Ghadge <i>et al.</i> (2017)
Explorar quais dinâmicas subjacentes fazem com que os laticínios orgânicos surjam dentro da produção e consumo de lácteos, e se essas dinâmicas são diferentes entre a Holanda e a Tailândia	Estudo de caso	Thongplew; Koppen; Spaargaren (2016)
Definir o tipo de atividades ambientalmente corretas desenvolvidas pelas empresas de laticínios, seus determinantes, limites e premissas, bem como o valor das ajudas públicas que recebem a esse respeito e as modalidades de sua concessão	Pesquisa de levantamento	Bakuĵa (2009)
Fornecer um método para avaliar o valor do cliente e as possibilidades de marketing para aumentar a transparência sobre a Responsabilidade Social Corporativa – RSC, das cadeias de suprimentos	Estudo de caso	Verhees; Kuipers; Meulenberg, (2008)
Impacto que a gestão proativa de partes interessadas tem no interação entre empresas e poder público	Estudo de caso	Mathis (2007)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Um achado também enfatiza o impacto significativo da implementação de iniciativas de RSC na política de estoque da empresa que leva a melhorar o desempenho financeiro da empresa de laticínios (CHEN *et al.*, 2021). Mathis (2007) também aponta o que as empresas de

laticínios proativas em RSC estão melhor posicionadas, especialmente quando se relacionam com o poder público, e que essas empresas são mais capazes de influenciar o processo de formulação de políticas em comparação com seus concorrentes. Com isso, pode-se observar que no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa na indústria de laticínios, os estudos destacam desde a integração de práticas ambientais até o reconhecimento da importância de implementar a estratégia de RSC para promover uma cadeia responsável e ética.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo. Inicialmente, é apresentado o delineamento da pesquisa e a sua classificação (3.1). Após, são descritas as fases e procedimentos seguidos para realização da revisão sistemática de literatura (3.2). Por fim, são apresentados os detalhes para a condução da coleta de dados, contendo informações das técnicas empregadas, instrumento e procedimento de coleta e o método de análise de dados (3.3).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto ao tipo de pesquisa empregada, este estudo caracteriza-se por ser exploratório e envolve, além do levantamento bibliográfico narrativo (capítulo 2), pesquisa sistemática de literatura e estudo de caso. De acordo com Gil (2017), estudos exploratórios têm como principal objetivo compreender melhor o problema, a fim de torná-lo mais explícito. Em relação à abordagem, empregou-se a abordagem qualitativa. Os estudos qualitativos são baseados em pequenas amostras e proporcionam percepções e melhor compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2019).

Através de estudos de caso é possível realizar a pesquisa de forma mais profunda de um ou poucos objetos (GIL, 2017; DIEHL; TATIM, 2004). Os mesmos representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por quê” e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto real (YAZAN, 2016) para um formato amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2017; DIEHL; TATIM, 2004). Visando ampliar a confiabilidade do procedimento técnico, este estudo utilizou como técnica a entrevista em profundidade e pesquisa documental. Conforme Marconi e Lakatos (2017), a utilização de múltiplas técnicas auxilia para a representatividade e possíveis generalizações à situações análogas.

Para melhor entendimento, apresenta-se na figura 3 a síntese do método do estudo aplicada para o atingimento dos objetivos propostos e consequentes resultados apresentados no capítulo 4 deste estudo.

Figura 3 - Síntese do método do estudo



Fonte: elaborada pela autora (2023).

A síntese exposta na figura 3 foi o plano que a pesquisadora utilizou para conduzir a pesquisa, facilitando a compreensão dos procedimentos realizados durante o estudo.

3.2 REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

De acordo com os objetivos do estudo, inicialmente realizou-se uma revisão sistemática de literatura. "As revisões sistemáticas da literatura são um método de mapear áreas de incerteza e identificar onde pouca ou nenhuma pesquisa relevante foi realizada, onde novos estudos são necessários" (PETTICREW; ROBERTS, 2006). Observando-se as recomendações do protocolo dos Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas e Meta-análises - PRISMA (DE MEDEIROS *et al.*, 2022), a revisão partiu do seguinte questionamento: "como práticas verdes, bem-estar social e animal pode contribuir para um sistema de produção e consumo responsável na indústria?".

Foram realizadas buscas nas bases "Web of Science" e "Scopus", sendo separadas em três etapas com diferentes combinações de descritores. As referidas bases foram escolhidas considerando a relevância das mesmas para a área de gestão e de sustentabilidade. Scopus é o maior banco de dados de resumos e citações na literatura revisada por pares e tem mais de

80 milhões itens e 1,8 bilhão de referências citadas (ELSEVIER, 2023). Web of Science contém mais de 171 milhões de registros e 1,9 bilhão de referências citadas (CLARIVATE, 2023).

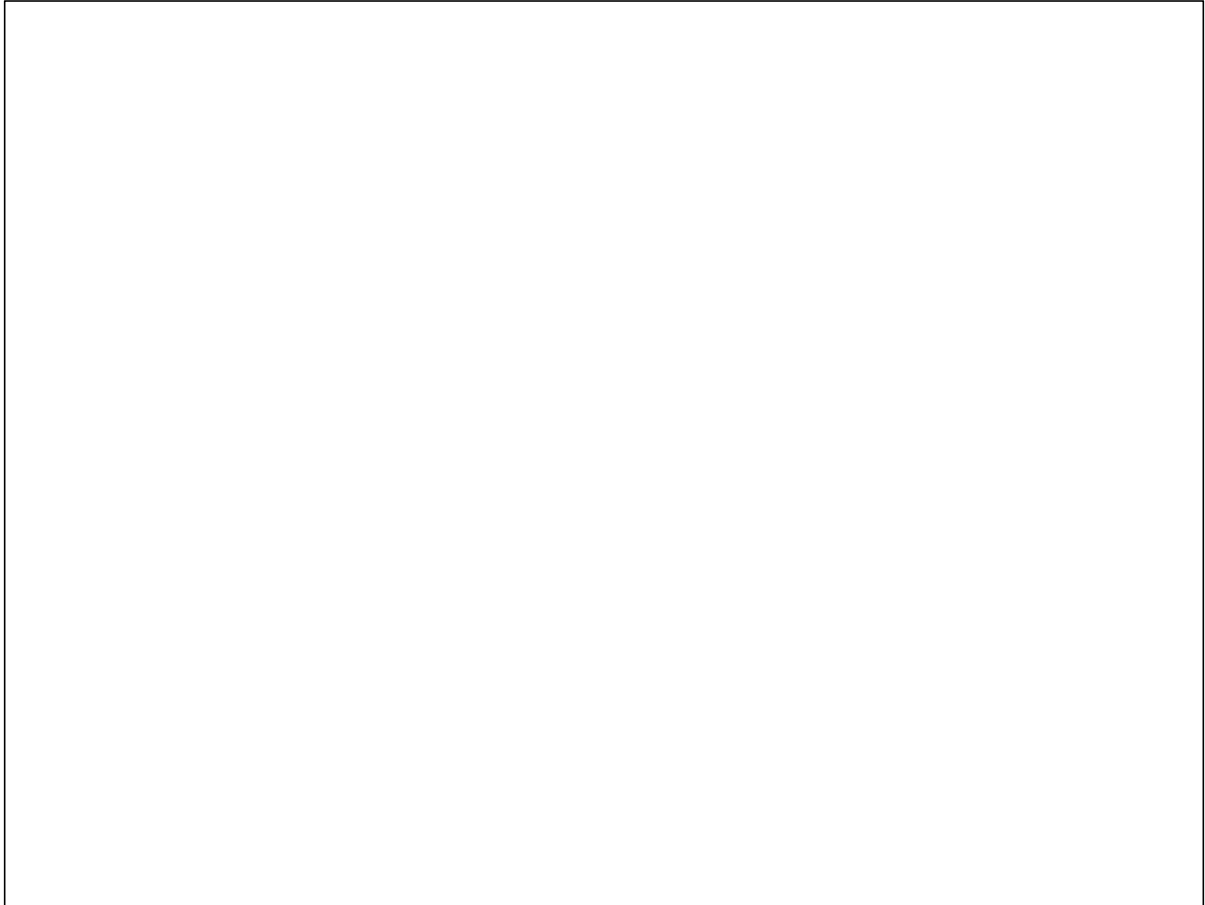
Para realizar a revisão sistemática foram conduzidas três buscas utilizando diferentes combinações de palavras-chave relacionadas ao tema. Na primeira busca utilizou-se os termos "*corporate social responsibility*" AND "*green practices*", e foram identificados um total de 153 artigos, sendo 46 na Scopus e 113 na Web of Science. A segunda busca foi realizada com os termos "*corporate social responsibility*" AND "*social welfare*", encontrando 298 artigos relevantes. Desses, 255 foram localizados na base de dados Scopus e 185 na Web of Science. Por fim, a busca três utilizando os termos "*corporate social responsibility*" AND "*animal welfare*" resultou em um total de 82 artigos identificados, sendo 43 na base de dados Scopus e 40 na Web of Science.

Após a etapa de busca, seguiu-se para a seleção dos artigos que atendiam aos critérios de inclusão pré-estabelecidos no protocolo PRISMA. Como critérios de inclusão, foram considerados estudos teóricos e empíricos e foram selecionados artigos que abordassem a Responsabilidade Social Corporativa com contribuições e práticas relacionadas a bem-estar animal, bem-estar social e práticas verdes sem restrição de idioma e período de tempo. Capítulos de livros e livros completos foram excluídos.

Os artigos selecionados foram analisados de maneira independente usando uma abordagem de análise de conteúdo. Também foram examinados os resumos e introduções de cada artigo. Se um estudo estava alinhado com os objetivos da pesquisa, uma leitura completa foi realizada, fazendo a exclusão dos estudos cujos resultados não contribuíam com a questão de pesquisa que a presente revisão sistemática buscava responder. Com base nessa avaliação, os artigos foram avaliados quanto à sua relevância para a revisão sistemática.

O fluxograma PRISMA que pode ser observado na figura 4 representa visualmente todas as etapas realizadas durante o processo de busca e seleção dos artigos.

Figura 4 - Etapas da Revisão Sistemática de Literatura



Fonte: elaborada pela autora (2023).

Para a análise e sumarização dos resultados observando a questão de pesquisa estabelecida, um corpus foi criado a partir da leitura dos 93 artigos, contendo os títulos e citações de cada artigo. Esses dados foram organizados em uma planilha estruturada. Através desse corpus, as práticas de RSC abordadas nos estudos foram identificadas por meio de uma análise indutiva. Posteriormente, as práticas de RSC foram revisadas em detalhes e agrupadas em categorias, através de uma abordagem agregativa, em que as categorias foram criadas para cada um dos itens apresentados, sendo separados em práticas verdes, bem-estar social e animal, contendo exemplos de práticas mencionadas nos estudos que serão discutidas nos resultados.

As categorias foram organizadas visualmente em quadros que serão apresentados na seção 4 do trabalho.

3.3 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

A pesquisa de estudo de casos múltiplos foi empregada para atingir o objetivo específico de investigar as boas práticas de RSC que estão sendo implementadas pela indústria

de laticínios. Nesse sentido, foi realizado um mapeamento abrangente das práticas sustentáveis, do bem-estar social e animal adotados por diferentes empresas do setor. Através dessa abordagem, foi possível examinar em profundidade como as empresas pesquisadas estão incorporando iniciativas voltadas para a sustentabilidade e para a promoção ética do meio ambiente, das comunidades locais e dos animais envolvidos em sua cadeia de produção. A análise comparativa entre os casos possibilitou a identificação de padrões, desafios e oportunidades de aprimoramento para melhorar o desempenho responsável do setor. Através da utilização de casos múltiplos, é possível obter evidências em diferentes contextos, o que por conseguinte pode proporcionar uma pesquisa de melhor qualidade (GIL, 2017).

3.3.1 Seleção dos casos

Para este estudo definiu-se como universo da pesquisa as empresas de pequeno, médio e grande porte atuantes no setor de laticínios no estado do Rio Grande do Sul - RS. No Brasil, a classificação do porte das empresas pode variar dependendo dos critérios adotados por diferentes órgãos. Geralmente, os principais critérios utilizados para determinar o porte de uma empresa são o seu faturamento anual ou o número de funcionários empregados.

No quadro 2 sintetiza-se as classificações de porte com base nos critérios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE.

Quadro 2 - Definição do porte das empresas no Brasil

CLASSIFICAÇÃO	NÚMERO DE EMPREGADOS
Micro	Até 19
Pequenas	De 20 a 99
Médias	De 100 a 499
Grandes	Acima de 500

Fonte: SEBRAE (2013, s/p).

Para realizar o estudo de casos múltiplos, seguiu-se a lógica de replicação proposta por Yin (2015). Nesse contexto, a pesquisadora selecionou os casos com base em critérios específicos considerados relevantes para o estudo em questão, em vez de aplicar um processo de amostragem probabilística como em estudos quantitativos. Com isso, foram selecionadas uma empresa de cada porte, sendo ao todo quatro casos.

No quadro 3 pode-se observar as empresas selecionadas e sua classificação.

Quadro 3 - Empresas selecionadas e sua classificação

EMPRESA	CLASSIFICAÇÃO
EMPRESA A	Micro
EMPRESA B	Pequena
EMPRESA C	Média
EMPRESA D	Grande

Fonte: elaborado pela autora (2023).

3.3.2 Técnicas empregadas

Como técnica de coleta de dados utilizou-se as entrevistas em profundidade e a pesquisa documental.

3.3.2.1 Entrevistas em profundidade

A coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, baseado no conteúdo extraído da revisão de literatura. Antes da aplicação, o instrumento passou por uma validação conduzida por dois especialistas da área. O instrumento de coleta, composto por perguntas abertas permitiu que os entrevistados expressassem suas opiniões e experiências com suas próprias palavras. A utilização de perguntas abertas é especialmente relevante em pesquisas exploratórias, pois proporciona ao pesquisador informações valiosas por meio dos comentários e explicações detalhadas dos entrevistados (MALHOTRA, 2019). As questões presentes no roteiro apresentadas no Apêndice A foram estabelecidas tendo por base o objetivo principal desta pesquisa, levando em consideração os autores identificados na revisão sistemática de literatura (Quadro 4).

Em relação ao procedimento de coleta dos dados, a abordagem direta foi empregada, através da técnica de entrevistas em profundidade. Segundo Malhotra (2019), as entrevistas de profundidade possuem um formato não estruturado e direto de obter informações e permite que o entrevistador siga um rumo subsequente, dependendo das respostas. Mesmo que se tenha um esboço inicial de roteiro, a ordem e o formato de pergunta são influenciados pelas respostas do entrevistado. As entrevistas foram realizadas no formato online ou presencial, sendo dois sujeitos entrevistados em cada uma das empresas. Definiu-se que um dos sujeitos deveria atuar na área de Gestão Ambiental e o outro na área Comercial. Dessa forma, ao total, oito entrevistas foram realizadas. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas

para a análise de dados.

Quadro 4 - Autores identificados para elaboração do instrumento

OBJETIVO	AUTORES
Mapear práticas verdes operadas pela indústria de laticínios	Suganthi (2019) Subramanian; Suresh (2022) Ham; Lee (2011) Bendegul (2019) Tang; Lai; Cheng (2016) Paulraj (2009) Ouyanga; Wei; Chin (2018)
Mapear práticas de bem-estar animal operadas pela indústria de laticínios	Zsolnai (2011) Campos (2022) Kim; Kim; Kim (2015) Molderez; Landtsheer (2015) Christensen; Denver; Sandoe, (2019) Sun <i>et al.</i> (2021)
Mapear práticas de bem-estar social operadas pela indústria de laticínios	Kriyantono (2015) Sulistiari <i>et al.</i> (2018) Shah (2014) Lorenzo <i>et al.</i> (2008) Bachiller; Lacalle (2017) Kaul; Luo (2016) Jin; Lee (2019)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Para a análise de dados foi empregado a análise de conteúdo baseado em Bardin (2016), realizada em três etapas: (i) pré-análise; (ii) exploração do material; e (iii) tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Primeiramente, as gravações foram integralmente transcritas, resultando assim no corpus da análise (BARDIN, 2016). Na etapa de pré-análise (i), foi realizada uma leitura abrangente do corpus da análise, com o propósito de identificar os elementos comuns entre as entrevistas. Durante a fase de exploração do material (ii), uma análise do conteúdo foi conduzida, seguida pela segmentação e isolamento de cada parte. Após executou-se a categorização, ou seja, a classificação dos elementos das mensagens analisadas em categorias distintas (BARDIN, 2016). Por fim, o tratamento e interpretação dos resultados (iii) foram realizados com base nas categorias apontadas na revisão sistemática, proporcionando uma análise aprofundada e fundamentada.

3.3.2.2 Pesquisa documental

O estudo envolveu uma análise que engloba diferentes fontes documentais. Foram examinados sites, relatórios de sustentabilidade, mídias sociais e propagandas veiculadas das empresas analisadas, com o objetivo de obter uma compreensão completa acerca do tema. Flick (2009) enfatiza a importância de considerar uma diversidade de fontes documentais para

ampliar a convergência de resultados provenientes de diferentes origens. A aplicação dessa abordagem visa não apenas aprimorar a confiabilidade e a validade dos resultados, mas também a identificação de padrões consistentes entre os dados coletados. Para Sá-Silva *et al.*, (2009), o uso de documentos deve ser apreciado e valorizado, possibilitando ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural.

Ainda, optou-se pela plataforma de rede social Instagram como fonte de dados, devido à sua crescente importância na comunicação corporativa. Além disso, realizou-se uma avaliação prévia da disponibilidade de documentos, observando que, embora outros como sites e relatórios pudessem ser considerados, as empresas analisadas compartilhavam em comum apenas o uso da rede social Instagram. A avaliação do conteúdo online abrangeu o período entre junho e novembro de 2023, visando capturar uma visão atualizada das práticas de RSC das empresas. Os resultados foram triangulados com os resultados obtidos na revisão de literatura e entrevistas em profundidade, a triangulação, conforme explicada por Flick (2009) refere-se à busca da compreensão de um fenômeno por meio de duas ou mais perspectivas ou abordagens metodológicas, o que enriquece e fortalece a validade dos resultados, além disso, ao combinar essas fontes documentais com dados de campo, é possível fornecer informações contextuais cruciais para uma compreensão mais profunda do tema em estudo.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa, os quais estão organizados de acordo com procedimentos detalhados no método. Inicialmente, a partir da pesquisa em dados secundários, os resultados advindos da revisão sistemática de literatura (4.2). Após, os dados referentes à pesquisa nas empresas (4.2).

4.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Nesta seção, foram abordadas as melhores práticas identificadas, acompanhadas por exemplos de sua implementação em empresas de diversos setores. Essas práticas estão subdivididas em práticas verdes (4.1.1), ações voltadas para o bem-estar social (4.1.2) e medidas que visam o bem-estar animal (4.2.3). Dentro dessa perspectiva, também examinou-se a forma como as empresas incorporam essas práticas por meio da RSC.

4.1.1 RSC e práticas verdes

Os estudos apontam que a RSC e as práticas ambientais têm se tornado cada vez mais importantes para as empresas, à medida que a conscientização sobre questões ambientais cresce entre os consumidores e a sociedade como um todo. Os resultados sugerem que obter certificações reconhecidas, como a *International Organization for Standardization* - ISO 14001, é uma das formas mais reconhecidas de validar o compromisso ambiental de uma empresa, atestando que ela atende a padrões ambientais rigorosos e evidenciando seu compromisso com a proteção do meio ambiente (KHAN; YU; UMAR, 2021). Além disso, a gestão de recursos humanos verde está diretamente relacionada à RSC, envolvendo a adoção de práticas sustentáveis na gestão dos colaboradores (BAHUGUNA; SRIVASTAVA; TIWARI, 2023), sendo que seu propósito é participar ativamente na criação de caminhos sociais mais verdes e responder às questões ambientais e ecológicas do contexto organizacional, refletindo em menores níveis de poluição e contaminação ambiental

(FACHADA *et al.*, 2022).

No que se refere à RSC e práticas verdes encontrou-se um panorama amplo no qual os resultados da análise das ações que as empresas adotam para serem mais socialmente responsáveis e ecologicamente conscientes estão se tornando cada vez mais visíveis. Nota-se que o panorama abrange áreas como a gestão de recursos humanos verde, políticas públicas, programas ambientais, compras responsáveis, reciclagem, gestão de resíduos, entre outras.

O quadro 5 sumariza essas práticas mapeadas na revisão.

Quadro 5 - Práticas verdes mapeadas na revisão sistemática

VARIÁVEIS	AUTORES
PRÁTICAS VERDES	
Gestão de recursos humanos verde	Subramanian; Suresh (2022), Bahuguna; Srivastava; Tiwari (2023), Fachada <i>et al.</i> (2022)
Políticas públicas	Raut <i>et al.</i> (2019)
Divulgação e comunicação verde	Chang; Lu; Li (2022), Manaktola; Jauhari (2007), Sen <i>et al.</i> (2011), Hayat <i>et al.</i> (2021), Albus; Ro (2017)
Programas ambientais	Zhang; Zhang; Bai (2021), Ouyang; Wei; Chin (2018), Khan; Yu; Umar (2021)
Fornecedores responsáveis	Paulraj (2009), Huang; Lee; Zhang (2022)
Treinamento aos funcionários	Khan; Yu; Umar (2021), Manaktola; Jauhari (2007); Ouyang; Wei; Chin (2018), Ham; Lee (2011), Chou (2014), Raut <i>et al.</i> (2018), Bendegul (2019)
Reciclagem, remanufatura, reutilização,	Tang; Lai; Cheng (2016), Alipour; Safaimanesh; Soosan (2019), Stylos; Vassiliadis (2015), Ham; Lee (2011), Suganthi (2019)
Certificação ambiental	Tang; Lai; Cheng (2016), Khan; Yu; Umar (2021)
Logística reversa / logística responsável	Baliga; Raut; Kamble (2020), Raut <i>et al.</i> (2019),
Compra responsável	Suganthi (2019), Huang; Lee; Zhang (2022), Ouyang; Wei; Chin (2018)
Rotulagem ecológica	Albus; Ro (2017)
Desenvolvimento de produtos verdes	Baliga; Raut; Kamble (2019), Khan; Yu; Umar (2021), Suganthi (2019)
Tecnologia verde	Asha'ari; Daud (2019)
Gestão de resíduos, prevenção da poluição	Alipour; Safaimanesh; Soosan (2019), Dey <i>et al.</i> (2020), Okumus (2019)
Energia Limpa	Dey <i>et al.</i> (2020), Ham; Lee (2011)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Os programas ambientais, como treinamentos, programas de proteção ambiental e ações de desenvolvimento comunitário, são reconhecidos como uma maneira de demonstrar o compromisso de uma empresa com a proteção do meio ambiente (OUYANGA; WEI; CHIN, 2018). A educação ambiental e o treinamento, também desempenham um papel importante na

conscientização e no engajamento dos colaboradores (ZHANG; ZHANG; BAI, 2021). Uma das principais estratégias adotadas pelas empresas é o treinamento de funcionários, capacitando-os com informações sobre práticas sustentáveis e os impactos ambientais de suas atividades para fomentar uma cultura de sustentabilidade dentro da organização (OUYANGA; WEI; CHIN, 2018).

Os estudos já realizados ressaltam que, para colher os benefícios da RSC, é essencial comunicar as atividades de forma eficiente, aumentando a conscientização dos clientes sobre as iniciativas de sustentabilidade (CHANG; LU; LI, 2022). A conscientização do consumidor sobre as externalidades negativas pressiona as empresas a agir de maneira mais socialmente responsável em relação às práticas ecológicas (ALBUS; RO, 2017). A consideração do desempenho ambiental dos fornecedores também é destacada como uma medida importante para empresas proativas (PAULRAJ, 2009). Dentre outras práticas verdes importantes mencionadas nos estudos, encontram-se a produção mais limpa e eficiência de recursos, a conservação de energia e água, a prevenção de poluição e a reciclagem de materiais (STYLOS; VASSILIADIS, 2015; LEE *et al.*, 2019).

4.1.2 RSC e práticas de bem-estar social

O bem-estar social associado a RSC evidencia que as empresas devem assumir as obrigações decorrentes do impacto das atividades e operações da organização na sociedade, na força de trabalho, no meio ambiente e nos direitos humanos (LORENZO *et al.*, 2008). A abordagem organizacional da RSC constitui a base de todos os esforços das organizações corporativas para contribuir com o bem-estar da sociedade e das partes interessadas da comunidade local (SHAH, 2012). As empresas têm um compromisso com seus *stakeholders*, oferecendo capacitação apropriada, transparência nas operações e na comunicação, respeito ao meio ambiente, desenvolvimento dos colaboradores e envolvimento com o bem-estar social diretamente nas atividades empresariais (LE THANH; NGO; AURELIANO-SILVA, 2021).

Kriyantono (2015) ressalta que a empresa deve se preocupar com questões éticas e de recursos humanos em seu planejamento estratégico, e deve partir de si mesma e de toda a sua cadeia de suprimentos, criando um sistema transparente capaz de garantir práticas trabalhistas adequadas. Isso inclui empregar horários normais de trabalho, evitar a exploração do trabalho, evitar tratamento duro e desumano da força de trabalho, facilitar condições seguras e higiênicas de trabalho, empregar sem discriminação e garantir um bom salário. Além disso, a

empresa também deve participar de arrecadação de fundos e ajudar a comunidade como parte do seu compromisso com o bem-estar social.

Os estudos que relacionam RSC e bem-estar social abrangem uma série de aspectos importantes que vão além do seu desempenho financeiro, as práticas vão além da filantropia, abordam também questões de funcionários, ética, preocupação com o consumidor e comunidade. As categorias são apresentadas no quadro 6.

Quadro 6 - Práticas de bem-estar social mapeadas na revisão sistemática

VARIÁVEIS	AUTORES
PRÁTICAS BEM-ESTAR SOCIAL	
Voluntariado, filantropia e doações	Saveanu <i>et al.</i> (2021), Ye <i>et al.</i> (2021), Javeed; Lefen (2019), Kaul; Luo (2016), Caraher; Furey (2022), Sulistiarini <i>et al.</i> (2018), Mukherjee; Sahay (2016), Shah (2014)
Desenvolvimento e empoderamento da comunidade	Sharma; Singh (2022), Saveanu <i>et al.</i> (2021); Miranda; Correales (2019), Liang; Renneboog (2020), Jin; Lee (2019), Javeed, Lefen (2019), Jung; Lee (2018), Aparicio (2018), Bachiller; Lacalle (2017), Jiang; Wong (2016), Ansari; Munir; Gregg (2012), Lorenzo <i>et al.</i> (2008), Fafaliou; Lekakou; Theotokas (2006), Suryana; Mulyani; Oktaviana (2022), Chen <i>et al.</i> (2021), Yadav <i>et al.</i> (2018), Haris <i>et al.</i> (2015), Shah (2012)
Preocupação com o desenvolvimento e bem-estar do trabalhador	Zhao; Luo; Liu (2022), Le Thanh; Ngo; Aureliano-Silva (2021), Hong; Huang (2021), Zhao; Zhao (2020), Sidhoum; Serra (2018), Vilké; Pareigienė; Stalgiene (2017), Jiang; Wong (2015), Kriyantono (2015), Lorenzo <i>et al.</i> (2008)
Preocupação com o bem-estar do consumidor	Chen; Tsai; Chen (2022), Hong; Huang (2021)
Ética em toda cadeia de valor	Zhao; Zhao (2020)
Inclusão da diversidade	Doni; Corvino; Martini (2022)
Produção responsável	Vallaey (2020), Sidhoum; Serra (2018), Vilke; Pareigiene; Stalgiene (2017), Lorenzo <i>et al.</i> (2008)
Responsabilidade pelo produto	Zhao; Luo; Liu (2022)
Programas de bem-estar social	Cezarino <i>et al.</i> (2022), Ye <i>et al.</i> (2021), Sulistiarini <i>et al.</i> (2018), Mukherjee; Sahay (2016), Shah (2012)
Envolvimento em causas e com Organizações não Governamentais - ONGs	Narayanan; Singh (2022), Cezarino <i>et al.</i> (2022), Shah (2014), Shah (2012)
Aliar valores as ODS's	Narayanan; Singh (2022)
Comunicação e divulgação ética	Kriyantono (2015)
Relatório e RSC	Sharma; Singh (2022)
Políticas e incentivos do governo	Kriyantono (2015), Sharma; Singh (2022), Kang <i>et al.</i> (2020), Jung; Lee (2018), Camilleri (2017)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Empoderar a comunidade local é outro aspecto importante da responsabilidade com o bem-estar. O papel da RSC no empoderamento social sustentará o autossustento da comunidade e aumentará o bem-estar social, o empoderamento é essencialmente a criação de uma atmosfera que permita o desenvolvimento do potencial da comunidade. Isso se baseia na visão de que não existe sociedade completamente impotente (SURYANA; MULYANI; OKTAVIANA, 2022). Programas de voluntariado social também são práticas apontadas nos resultados obtidos, como caridade, envolvimento com Organizações não governamentais - ONGs e projetos sociais (SHAH, 2014). A empresa deve se reunir com a sociedade para fazer um estudo abrangente sobre os recursos naturais e humanos. Então, através do diálogo aberto buscar qual é a necessidade da sociedade como um todo. Com isso, a implementação do programa de RSC pode ser mais eficaz e significativa (HARIS *et al.*, 2015).

A ética é um pilar essencial da responsabilidade corporativa. As empresas devem operar com integridade, transparência e respeito pelos valores éticos e morais da sociedade (LORENZO *et al.*, 2008). O estudo de Shah (2012) propôs uma estrutura de bem-estar da sociedade e da comunidade local para auxiliar organizações corporativas a contribuírem de forma personalizada com o contexto específico em que se encontram. A abordagem visa otimizar o impacto positivo das ações das empresas na sociedade. Em geral, os resultados apontam diferentes práticas de apoio a comunidade e bem-estar geral, ao adotar essas práticas, as empresas podem contribuir na construção de uma sociedade mais justa, sustentável e inclusiva.

4.1.3 RSC e práticas de bem-estar animal

Estudos analisados trazem a questão animal fortemente associada a políticas e legislações em diferentes partes do mundo para garantir que os animais sejam tratados de forma ética e responsável (SUN *et al.*, 2021). A conscientização sobre o bem-estar animal tem sido impulsionada por várias iniciativas, inclusive pelos próprios produtores que assumem o compromisso de adotar práticas que garantam o cuidado e a saúde dos animais sob sua responsabilidade (CHRISTENSEN; DENVER; SANDOE, 2019). Uma prática trazida nos estudos que é adotada por produtores, é permitir que os animais vivam ao ar livre em pastagens, em vez de mantê-los confinados em celeiros fechados (COSTANIGRO; DESELCU; McFADDEN, 2015). Essa abordagem proporciona aos animais a oportunidade de exercer seus comportamentos naturais e, ao mesmo tempo, contribui para um ambiente

mais saudável e menos estressante.

Os resultados mapeados na revisão apontam a conexão entre as práticas de bem-estar animal e RSC. As práticas identificadas na revisão estão resumidas no quadro 7, oferecendo uma visão organizada das abordagens das empresas em relação ao bem-estar animal e à RSC, mostrando como as empresas adotam princípios relacionados a comunicação, ética, envolvimento com a causa, programas e preocupação com real com o bem-estar animal em sua estrutura organizacional.

Quadro 7- Práticas de bem-estar animal mapeadas na revisão sistemática

VARIÁVEIS	AUTORES
BEM-ESTAR ANIMAL	
Comunicação e divulgação transparente e relatórios de bem-estar animal	Sun <i>et al.</i> (2021), Janssens; Wesel (2019), Riemsdijk <i>et al.</i> (2017), Luhmann; Theuvsen (2016), Molderez; Landtsheer (2015)
Políticas públicas, regulamentação eficaz	Sun <i>et al.</i> (2021), Christensen; Denver; Sandoe (2019), Parker <i>et al.</i> (2018), Luhmann; Theuvsen (2017)
Atuar conforme as cinco liberdades "(1) ausência de fome e sede, (2) ausência de desconforto, (3) ausência de dor, lesões ou doenças, (4) liberdade para expressar comportamento normal e (5) liberdade	Campos (2022), Zsolnai (2011)
Tratamento ético (de condições decentes para manter, criar, produzir, transportar e usar os animais)	Molderez; Landtsheer (2015), Costanigro; Deselnicu; McFadden (2016), Luhmann; Theuvsen (2016), Maloni; Brown (2006), Kim; Kim; Kim (2016).
Preocupação com o bem-estar do animal em toda a cadeia de valor	Reis; Molento; Souza (2021)
Parcerias com ONGs da causa animal	Riemsdijk <i>et al.</i> (2017), Molderez; Landtsheer (2015)
Posicionamento “amigo dos animais” e rotulagem	Riemsdijk <i>et al.</i> (2017), Costanigro; Deselnicu; McFadden (2016), Christensen; Denver; Sandoe (2019)
Programas e iniciativas próprias de proteção animal	Kim; Kim; Kim (2015), Campos (2022), Christensen; Denver; Sandoe (2019)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Além das ações dos produtores e das políticas governamentais, a conscientização do público é fundamental para promover uma mudança positiva no tratamento dos animais (LUHMANN; THEUVSEN, 2016). Através de discussões sociais, campanhas educacionais e divulgação de informações precisas sobre o bem-estar animal, mais pessoas se tornam conscientes do impacto de suas escolhas no dia a dia e na cadeia produtiva de alimentos. Para assegurar um bom bem-estar animal, muitas organizações e países têm adotado as "cinco liberdades" como um padrão básico. Essas liberdades incluem garantir que os animais não sofram de fome e sede, que não sejam submetidos a desconforto, dor, lesões ou doenças desnecessárias, que possam expressar comportamentos naturais e que vivam em um ambiente adequado e seguro (CAMPOS, 2022) e (ZSOLNAI, 2011). A RSC desempenha um papel

crucial na promoção do bem-estar animal. Relatórios de RSC e comunicação transparente por meio de sites podem permitir que os consumidores tenham uma visão clara das práticas e políticas adotadas pelas empresas em relação ao bem-estar animal (JANSSENS; WESEL, 2019).

O bem-estar animal é uma preocupação compartilhada por diversos atores da sociedade. A implementação de políticas e legislações adequadas (SUN *et al.*, 2021), programas contra a crueldade animal (KIM; KIM; KIM, 2015), compromisso dos produtores (COSTANIGRO, DESELNICU; McFADDEN, 2015), a informação através da rotulagem de produtos (RIEMSDIJK *et al.*, 2017) e a conscientização (LUHMANN; THEUVSEN, 2016) elementos cruciais para garantir um tratamento ético e respeitoso aos animais em todas as etapas da cadeia produtiva.

4.2 ENTREVISTAS NAS EMPRESAS

4.2.1 Caracterização das empresas e dos sujeitos entrevistados

Oito sujeitos, de quatro empresas selecionadas, atuantes no setor laticínios foram selecionadas para compor a amostra do estudo, conforme exposto no quadro 8.

Quadro 8 - Amostra do estudo

UNIDADE	PORTE	Sujeitos entrevistados	
		Cargo	Nome fictício
Empresa 1	MICRO	Sócia Proprietária Sócia Proprietária	Sujeito A Sujeito B
Empresa 2	PEQUENA	Supervisora na Qualidade Gerente Comercial	Sujeito C Sujeito D
Empresa 3	MÉDIA	Gerente Comercial Técnica Ambiental	Sujeito E Sujeito F
Empresa 4	GRANDE	Gerente do Leite Supervisora na Qualidade	Sujeito G Sujeito H

Fonte: elaborado pela autora (2023).

As empresas entrevistadas representam a diversidade no setor de laticínios, cada uma com sua abordagem específica do mercado. A Empresa 1 é uma agroindústria recentemente ampliada, que inicialmente era apenas dedicada à criação de gado da raça Jersey para produção de leite, frente à pandemia visualizaram a possibilidade de inovar com produtos lácteos e deram início ao negócio, atualmente em seu mix de produto possui leite normal, nata

e doce de leite em versão comum e A2, que pode ser mais facilmente digerido por pessoas que têm intolerância à lactose ou sensibilidade ao leite, além de produzir queijos e manteigas. A logística da empresa é mais limitada, atendendo apenas o município em que está situada e municípios vizinhos.

A Empresa 2 é uma empresa privada com foco na produção de laticínios em geral, especialmente queijo, requeijão e manteiga. De origem familiar, foi fundada no ano de 2000 no norte do Rio Grande do Sul. Atualmente, possui duas unidades de produção e dois centros de distribuição para atender todo o território gaúcho.

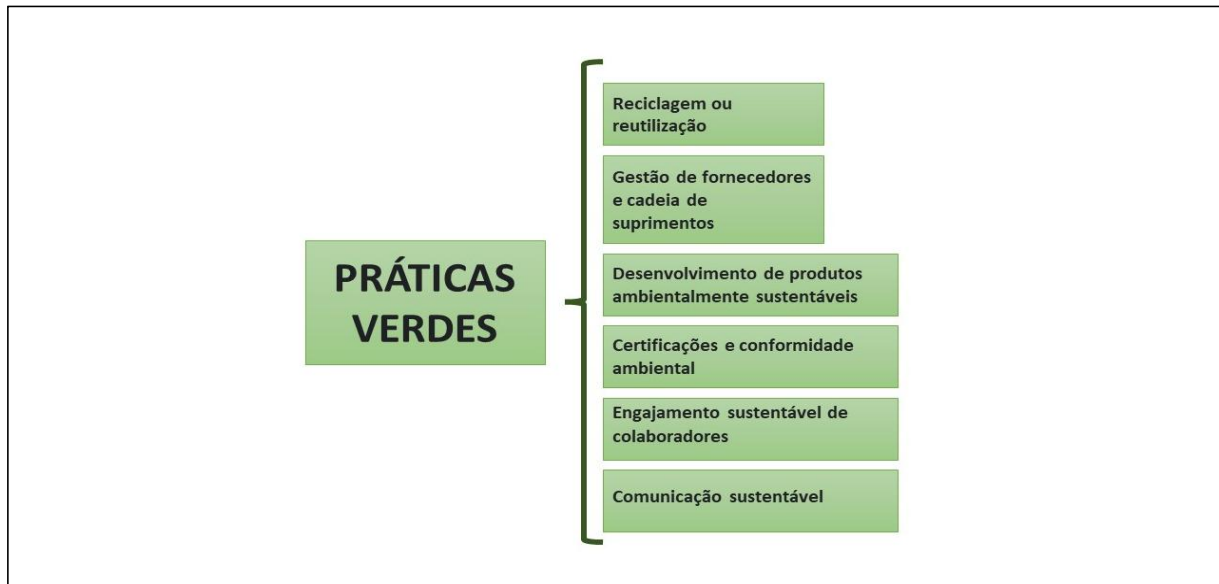
A Empresa 3 faz parte de um grupo empresarial diversificado, indo além do setor de laticínios. Atualmente, sua divisão de laticínios opera a partir de uma unidade industrial em Planalto - RS, atendendo a diversos estados além do Rio Grande do Sul. Seu portfólio inclui vários tipos de queijos, bebidas lácteas, doces de leite, manteigas, requeijões e nata.

A Empresa 4 atua como uma cooperativa voltada para a produção de laticínios, além de abranger diversas outras áreas. Fundada há 110 anos por pequenos produtores rurais, a empresa teve início como uma pequena queijaria. Investindo na modernização dos processos industriais e unidades comerciais, a empresa expandiu sua atuação com frigorífico suíno, doces de frutas e sucos. Além dos centros de distribuição, a empresa mantém uma rede de lojas próprias. Seu diversificado mix de produtos no segmento de laticínios inclui desde queijos, requeijão e molhos até iogurtes e uma linha festiva com doces.

4.2.2 Diagnóstico sobre gestão ambiental e práticas verdes

Esta subseção objetiva explorar como as empresas abordam a gestão de resíduos, inovam em ações sustentáveis e integram práticas verdes a partir da perspectiva dos entrevistados. A análise se estende desde a criação de novos produtos até a obtenção de certificações ambientais, passando pela implementação de práticas verdes pelos funcionários. Buscou-se compreender como as práticas verdes e a preocupação ambiental são incorporadas pelas empresas no setor de laticínios, sendo essas categorias de análise descritas na figura 5.

Figura 5 - Categoria de análises primeiro bloco



Fonte: elaborada pela autora (2024).

Quando questionados sobre atividades de reciclagem e reutilização, a maioria dos sujeitos indicaram que as empresas adotam práticas nesse sentido. No entanto, observou-se a falta de um processo estruturado para tais atividades. A Empresa 1, por exemplo, utiliza parte do soro do queijo na produção de bebida láctea, enquanto outra parte é misturada com esterco para ser usada como adubo além de outras ações. A empresa 3 realiza o aproveitamento do soro do leite, conforme mencionado pelo Sujeito F “*é resfriado e vendido a granel, e a outra unidade destina esse subproduto a alimentação animal, não indo esse resíduo para as lagoas de tratamento de efluentes*”. Essas práticas reforçam a importância de lidar adequadamente com o soro do leite, cujo descarte inadequado pode resultar em sérios impactos ambientais. Quando despejado no solo ou em corpos d'água em seu estado natural, esse efluente torna-se uma fonte significativa de poluição ambiental, sendo considerado mais prejudicial do que os esgotos domésticos, como destacado por Costa *et al.* (2014). A reutilização desse subproduto demonstra uma iniciativa pró-ambiental das empresas, sabendo que alguns tratamentos são conhecidos para esse resíduo, mas são opções que exigem alto custo de implantação e, normalmente, baixa eficiência (FERRAZ, 2021). Além disso, as empresas mencionaram sobre

seu envolvimento em ações ambientais, onde se destacam os seguintes aspectos:

Sujeito C: “A empresa não tem um projeto específico nesse sentido, mas ela participa da coleta seletiva...Não vejo muito movimento nesse aspecto, apenas o básico é feito no dia a dia. Ainda estamos nos estágios iniciais quando se trata de separação dos resíduos e questões mais fundamentais.”

Sujeito A: “Sempre quis ter embalagens de vidro para nossos laticínios, porém é um custo muito alto. E ter embalagens retornáveis de vidro daria muito trabalho e hoje não temos como fazer. Mas faço o recolhimento de embalagens de leite que uso para alimentar os terneiros e levo para reciclar. Também implementei um sistema de captação de água da chuva que usamos para molhar as vacas, eu lavo o chão com essa água, tudo com água da chuva.”

Sujeito E: “A empresa trabalha com redução de resíduos na fonte, que consiste em reduzir o máximo possível a geração de resíduos no processo produtivo. Além disso, realizamos a separação de materiais recicláveis que são doados para uma Cooperativa de Catadores de materiais recicláveis, a RECICLA MAIS.

Foi possível identificar desafios significativos em relação à reciclagem e reutilização, especialmente em agroindústrias com infraestrutura limitada, e também como a preferência por plásticos mais resistentes para garantir a qualidade, o que, no entanto, dificulta a reciclagem:

Sujeito A: “As garrafas de leite são de PET, mas não conseguimos reutilizá-las porque o processo é complicado, e não temos o controle depois que vai para o consumidor.”

Sujeito C: “Para garantir a qualidade e evitar contaminação, optamos pelo plástico mais resistente, que realmente é mais difícil de reciclar, mas garante mais qualidade.”

Enquanto a maioria das empresas analisadas revelou a ausência de um processo rigoroso de políticas ambientais, a empresa 4 se destacou ao estabelecer metas e ações ambientais concretas, além de mencionar o envolvimento recorrente em ações de reciclagem e reuso. Especificamente, o Sujeito G mencionou que a empresa possui uma meta de reduzir em 30% as emissões de gases de efeito estufa até 2030 a partir da redução do impacto ambiental nos processos da empresa. Reduzir a pegada de carbono está alinhado com a Agenda 2030, integrando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS. Isso destaca o comprometimento da empresa com a sustentabilidade, refletindo um aprimoramento em suas políticas ambientais, caracterizando um processo mais estruturado e proativo (CEZARINO *et al.*, 2022). No entanto, verificou-se que a gestão das outras empresas é parcialmente voltada para a práticas verdes, sem diretrizes específicas para questões ambientais, mas considerando-as em alguns momentos.

Com isso, ao serem questionadas sobre os parâmetros para escolha de fornecedores,

foi percebido que o aspecto ambiental não é sempre levado em consideração. Sujeito C: *"sempre avaliamos se nos enquadrados no âmbito de inspeção, então a avaliação é feita com base nisso. Mas não chegamos a avaliar se a empresa tem um selo ambiental ou projeto ambiental."* O sujeito F diz *"na parte de campo, procuramos trabalhar com empresas que oferecem produtos de menor impacto ambiental"*. Já o Sujeito G também demonstrou preocupação da empresa nesse sentido *"é feito uma análise para saber se o fornecedor se encaixa nos padrões ambientais exigidos"*, o Sujeito H complementa: *"buscamos fornecedores que se encaixem, mas nem sempre conseguimos"*. Além disso, a análise demonstrou que todas as empresas recebem incentivo de fornecedores abordando a logística reversa, sendo esse um importante estímulo ambiental que acontece na cadeia produtiva para promover práticas verdes nas empresas, no entanto, essa prática não acontece em muitas áreas, o Sujeito C revela que a maioria (95%) não oferece incentivos diretos, destacando a dificuldade de implementar embalagens reversas. Porém em áreas específicas, como manutenção industrial e recolha de resíduos específicos, ocorre algum incentivo, representando cerca de 5% das atividades totais de resíduos industriais.

No que diz respeito ao desenvolvimento de produtos ambientalmente sustentáveis, de acordo com as respostas dos entrevistados, ficou evidente que a questão ambiental ainda não recebe a devida atenção na indústria de alimentos. Nesse setor, a ênfase predominante continua a ser na qualidade dos produtos, com a preocupação ambiental frequentemente deixada em segundo plano. No entanto, há indícios positivos de uma mudança de perspectiva, com uma crescente conscientização em relação ao ciclo de vida do produto como um todo. A Empresa 1 reconhece a importância de considerar o ciclo de vida, mas o Sujeito A destaca a falta de escolha devido à natureza agroindustrial da empresa. A Empresa 2, por exemplo, destaca sua ênfase em análises de mercado e qualidade, justificando essa escolha devido à perecibilidade dos produtos derivados de leite. A empresa 3 expressa preocupação com o impacto ambiental de sua produção. Em contrapartida, a Empresa 4 destaca seu compromisso com a economia circular, quando os sujeitos F e G mencionam considerar o ciclo de vida de seus produtos.

Quanto às certificações ambientais que evidenciam diretamente o compromisso das empresas com práticas sustentáveis e uma gestão responsável do meio ambiente, a partir das entrevistas, foi percebido que a Empresa 1 possui um selo que confirma sua conformidade com as diretrizes municipais. A Empresa 2, embora esteja em conformidade com as regulamentações, não tem um selo ou certificação específica. A Empresa 3 possui licenciamentos da Fundação Estadual de Proteção Ambiental - FEPAM e do Instituto

Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA, mas está buscando a certificação ISO 14001, que a Empresa 4 já possui, mostrando um compromisso em estabelecer e manter processos alinhados aos padrões internacionais de gestão ambiental. Diante do exposto, é possível analisar que somente a empresa 4 possui certificação que é além do que é exigido por lei, confirmando que empresas com certificação já possuem uma certa maturidade no mercado e estão buscando objetivos mais amplos do que meramente comerciais. Esses objetivos incluem a conquista de uma boa reputação junto a investidores, parceiros e demais *stakeholders*.

No que se refere aos colaboradores e práticas verdes, buscou-se compreender junto aos entrevistados como as organizações em que atuam abordam iniciativas ambientais dentro da empresa e promovem o engajamento ambiental. A empresa 4 destaca a importância de envolver todos os funcionários e produtores, abordando temas técnicos sempre que possível, já outras empresas pesquisadas não apresentam ações específicas nesse sentido. Entretanto, o Sujeito D da Empresa 2 menciona algumas práticas implementadas, como treinamentos abordando economia de água, redução de desperdício de embalagens, uso consciente de papel toalha e produtos de higienização, além de cuidados durante a fabricação para evitar desperdícios e, conseqüentemente, a geração de resíduos sólidos. A Empresa 3 promove educação ambiental de colaboradores por meio de práticas cotidianas, o Sujeito E destaca que os funcionários são fundamentais para práticas mais sustentáveis, embora os treinamentos sobre esse tema ainda estejam em fase de planejamento. A Empresa 1, por ser familiar, não possui colaboradores. A ausência de menção a treinamentos ou iniciativas semelhantes por parte das outras empresas pode indicar uma possível lacuna na implementação de programas formais para capacitar os colaboradores em práticas ambientais.

O quadro 9 sintetiza as práticas verdes realizadas pelas empresas pesquisadas.

Quadro 9 - Síntese das práticas verdes

PRÁTICAS VERDES	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Reciclagem ou reutilização	Reutilização do soro do queijo, captação da água da chuva	Soro de leite, que em uma das unidades é resfriado e vendido a granel, e a outra unidade destina esse subproduto a alimentação	Redução de resíduos na fonte, que consiste em reduzir o máximo possível a geração de resíduos no processo produtivo. Separação de materiais recicláveis que são doados para uma Cooperativa de	Realiza ações de reciclagem

		animal	Catadores de materiais recicláveis	
Gestão de fornecedores/cadeia de suprimentos	Não é levado em consideração	Tenta observar se a empresa está dentro das normas ambientais	Não é levado em consideração	Tentam escolher empresas e produtos ambientais sempre que possível
Desenvolvimento de produtos ambientalmente sustentáveis	O aspecto ambiental não é prioridade	Prioriza aspectos mais relacionados a inoquidade do produto	O aspecto ambiental não é prioridade	O aspecto ambiental não é prioridade
Certificação e conformidade ambientais	Não, apenas licenciamento	Não, apenas licenciamento	Esta buscando alcançar a certificação ISO 14001	Possui certificação ISO 14001
Engajamento sustentável de colaboradores	Não possui colaboradores; Não busca capacitação externa na área ambiental	Ainda não realiza ações	Engaja colaboradores no dia a dia, mas não realiza treinamentos	Comunicação interna.
Comunicação sustentável	Não comunica	Não comunica	Comunica o que considera necessário	Comunica suas ações através de Tv corporativa, informativos internos e seus canais de comunicação

Fonte: elaborado pela autora (2024).

4.2.3 Diagnóstico sobre práticas de bem-estar social

Nesta subseção, o objetivo é explorar como as empresas no setor de laticínios incorporam práticas que impactam positivamente a comunidade e os *stakeholders*. Essas ações serão examinadas dentro das categorias de análise delineadas na figura 6.

Figura 6 - Categorias de análise do segundo bloco

--



Fonte: elaborada pela autora (2024).

No contexto das práticas éticas e responsabilidade com *stakeholders*, a análise das empresas de laticínios revelou como as empresas estão dispostas a atuarem de forma responsável. A Empresa 1, por exemplo, destaca a importância do controle rigoroso de higiene e qualidade ao manter a produção restrita à agroindústria familiar, enfatizando, *"qualidade e higiene, é por isso que a gente mantém restrito a agroindústria familiar, para conseguir ter o controle rigoroso da higiene e da qualidade"* - Sujeito A.

Da mesma forma, a empresa 2 demonstra um controle de qualidade estrito, ultrapassando as exigências legais, e segue todas as regulamentações, mantendo altos padrões de qualidade, como abordado pelo Sujeito C, *"a gente conta com 2 laboratórios físico químico e microbiológico dentro da empresa, dessa forma a gente consegue monitorar quase 100% dos lotes que saem daqui."* Essa abordagem vai além das obrigações legais, evidenciando uma ética corporativa sólida. As outras empresas também mencionam que sua forma de atuar com responsabilidade é através da garantia da qualidade em seus produtos.

A qualidade é uma responsabilidade crucial na indústria de laticínios, e, portanto, a fiscalização e o tratamento apropriado são elementos essenciais para um controle eficaz. Ao serem questionadas sobre suas práticas de controle de qualidade, os representantes das empresas compartilharam abordagens distintas, mas todas enfatizaram sua adesão a diretrizes rigorosas. O Sujeito B, por exemplo, comentou que descarta completamente o leite que não atende aos padrões de qualidade, sem aproveitá-lo para outros fins. O sujeito D destacou as regulamentações específicas, como o Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal - RIISPOA, Regulamentos Técnicos de Identidade e Qualidade - RTIQ de leite cru refrigerado, IN 76 de 2018, e descarta o leite que não está em conformidade

com essas legislações, direcionando-o para alimentação animal, dependendo da natureza da não conformidade. A Empresa 3, além de estar em conformidade com a legislação, por sua vez, realiza análises laboratoriais detalhadas e quando o leite é considerado inadequado para consumo humano ou animal e realiza o descarte em Estação de Tratamento de Efluentes - ETE. Essas práticas demonstram o comprometimento das empresas em garantir a qualidade do produto e aderir a padrões regulatórios estritos. Quanto à fiscalização, todas as empresas afirmaram que ela é eficaz no Rio Grande do Sul. Contudo, o Sujeito C fez uma observação relevante: *"a fiscalização é eficaz, mas o que realmente garante qualidade tem que partir da empresa, a empresa estar preocupada com isso"*.

No contexto empresarial, as políticas trabalhistas e o aprimoramento dos colaboradores emergem como elementos cruciais de responsabilidade social, ganhando destaque nas empresas 2 e 4. Ambas reforçam a importância de promover condições de trabalho seguras e práticas éticas no ambiente profissional. A Empresa 2 destaca seu compromisso em oferecer condições seguras de trabalho, investindo no desenvolvimento dos funcionários por meio de cursos e formações, com ênfase na ética nas práticas trabalhistas, conforme apontado pelo Sujeito D. O Sujeito C complementa afirmando que *"Eu vejo que é uma das empresas que mais se preocupa com as pessoas... A liderança da equipe está constantemente em treinamento, tanto em aspectos técnicos quanto em qualificação, reconhecendo que isso proporciona maior segurança"*. A Empresa 3 também enfatiza a oferta de condições seguras de trabalho e implementa ações como citado pelo Sujeito F *"reduzir desigualdades entre colaboradores, promover o respeito à diversidade, desenvolver lideranças e incentivar a segurança no trabalho"*. A Empresa 4 menciona sobre seus compromissos em que assegura condições seguras de trabalho, investe no contínuo desenvolvimento dos colaboradores por meio de cursos e formações, e atribui grande importância à ética nas práticas trabalhistas. Em contrapartida, a Empresa 1, de natureza familiar, ainda não conta com colaboradores. Esses resultados evidenciam o sólido compromisso das empresas em estabelecer ambientes de trabalho seguros, éticos e propícios ao desenvolvimento dos colaboradores, destacando-se como parte integral de suas práticas de responsabilidade social corporativa.

Quanto as questões relacionadas às ações sociais, as empresas revelam engajamento em projetos voltados para o bem-estar da comunidade. A Empresa 1, embora não possua projetos sociais formais, expressa seu apoio às necessidades imediatas ao seu redor, como destaca o Sujeito A: *"eu ajudo quem está à minha volta e quem eu vejo que precisa."* Na Empresa 2, o Sujeito C exemplifica uma variedade de iniciativas, desde doações para a cidade

e hospitais até mobilizações em prol de colaboradores necessitados, além de destacar a realização de ações sociais em equipes. Na Empresa 3, as ações sociais têm um enfoque interno, beneficiando diretamente os colaboradores, embora o Sujeito F mencione a ausência de projetos sociais formais. Já na Empresa 4, observa-se um compromisso nesse aspecto. Além das doações para bancos de alimentos, a empresa participa ativamente de projetos destinados a crianças, apoiando cursos de computação, iniciativas de inclusão social e ações de conscientização ambiental nas escolas.

O quadro 10 sintetiza as práticas de bem-estar social desempenhadas pelas empresas.

Quadro 10 - Síntese das práticas de bem-estar social

BEM ESTAR SOCIAL	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Ética e responsabilidade	Garantindo Qualidade e higiene	Garantindo Qualidade, higiene e valorização e preocupação com o trabalhador e consumidor	Garantindo Qualidade, monitoramento e higiene	Garantindo Qualidade
Desenvolvimento do colaborador	Não possui colaboradores	Oferece condições seguras de trabalho, desenvolvimento e leva à sério questões trabalhistas, promove em práticas diárias a valorização.	Oferece condições seguras de trabalho.	Oferece condições seguras de trabalho, desenvolvimento e leva à sério questões trabalhistas.
Contribuições para o bem-estar da sociedade	Ajuda pessoas próximas.	Ações sociais de doações.	Ações sociais internas	Ações de doações, projetos sociais em escolas, para produtores e mulheres.

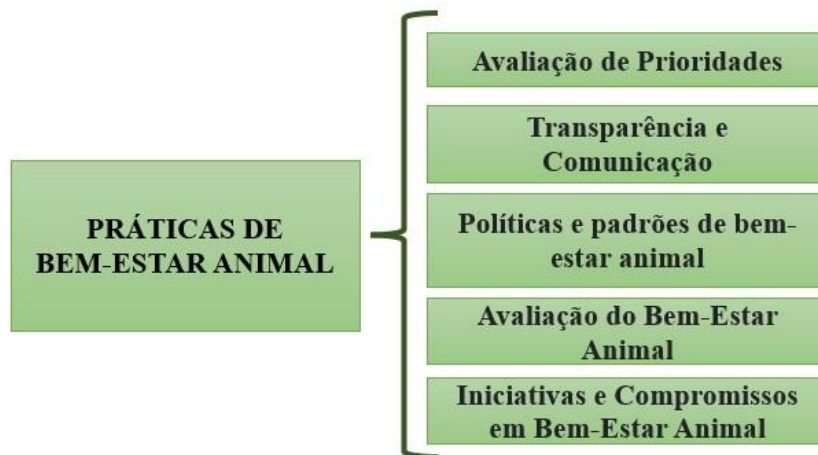
Fonte: elaborado pela autora (2024).

4.2.4 Diagnóstico sobre práticas de bem-estar animal

Nesta subseção, o objetivo é investigar como as empresas no setor de laticínios integram práticas que promovem positivamente o bem-estar animal. Essas ações serão avaliadas considerando as categorias de análise delineadas na figura 7.

Figura 7 - Categorias de análise do terceiro bloco





Fonte: elaborada pela autora (2024).

A priorização do bem-estar animal na indústria de laticínios emerge como um elemento central para a garantia da excelência dos produtos. Todas as empresas destacam a importância fundamental do bem-estar animal, sendo a Empresa 1 expressamente dedicada a esse princípio, afirmando que "todas as ações são para o bem-estar animal". O Sujeito C complementa essa perspectiva, afirmando: *"temos oito técnicos de campo que nos auxiliam com formação de agronomia ou veterinária. Hoje, a gente tem um plano de qualificação de fornecedores de leite, que engloba o bem-estar animal, e tendo um bem-estar animal, a gente tem uma maior qualidade no produto."* O Sujeito D reforça essa conexão, declarando: *"sim, a qualidade da principal matéria-prima da empresa, o leite, depende do bem estar animal, o produtor deve atender a alguns requisitos básicos para fornecer leite à indústria."*

Por outro lado, a Empresa 2 destaca-se por seu compromisso evidente com a transparência ao implementar o "Programa de Qualificação de Fornecedores de Leite", que envolve aproximadamente 200 produtores. Nesse programa, são conduzidas pesquisas abrangendo 15 itens relacionados ao bem-estar animal e manejo de resíduos. A análise resultante destaca os pontos nos quais os produtores menos atendem aos requisitos, levando a empresa a empreender esforços para melhorar esses índices, abordando questões como controle de insetos, gerenciamento de resíduos e uso racional de medicamentos. A Empresa 3 destacou que oferece treinamento e assessoria aos produtores sobre bem-estar animal, enquanto a Empresa 4 evidencia esforços significativos ao investir em *"treinamento, assistência técnica e tecnologias avançadas para monitorar os animais"*.

Apesar de a Empresa 1 optar por não elaborar relatórios, seu comprometimento com o

bem-estar animal transparece nas práticas que adota. O Sujeito A, ao enfatizar sua vasta experiência e proximidade com os animais, destaca preocupações essenciais, como a atenção à alimentação, ao conforto térmico e à rigorosa higiene. Ao abordar o monitoramento do bem-estar animal, a Empresa 1, que mantém uma criação própria, oferece *insights* valiosos, assim como o Sujeito A compartilha.

Temos anos de experiência, mas não contamos com ajuda ou assessoria externa. Sou completamente apaixonada por animais, então me esforço ao máximo por eles. Conheço cada animal individualmente aqui; consigo notar se algo está diferente. Nunca perdi um animal por causa de doenças e nunca enfrentei complicações com células somáticas. Nosso modelo de qualidade de leite e cuidado é reconhecido. Ontem estava quente, e aqui eles têm liberdade para fazer o que desejam. Deixei a água disponível no curral, e muitos foram se refrescar... tenho plena consciência de que elas são felizes aqui (SUJEITO A, 2023).

Ao abordar a avaliação do bem-estar animal, o Sujeito B destaca sua abordagem centrada *"apenas nos preocupamos em fazer o que é melhor para o animal. Exemplificando: se você beberia a água que está no bebedouro, está tudo certo!"*, e asseguram operar integralmente alinhada com as cinco liberdades do bem-estar animal. A Empresa 2, mesmo lidando com fornecedores de leite, acredita proporcionar um nível significativo de bem-estar animal, como abordado pelo Sujeito C: *"eu acredito que sim, pois estamos falando de grandes rebanhos. Hoje, não é possível obter um bom produto sem considerar o bem-estar animal. Mesmo em confinamento, há muita tecnologia para o manejo e garantia do bem-estar animal, sendo quase obrigatório oferecer isso.* Quanto à Empresa 3, embora demonstre preocupação, ressalta o desafio associado à ampla rede de produtores vinculados ao laticínio, o Sujeito F enfatiza: *"como são inúmeros os produtores associados ao laticínio, muitas vezes é difícil ter um controle de 100% de tudo o que acontece em todas as propriedades."* No entanto, a empresa reitera seu compromisso ao afirmar: *"sim, temos essa preocupação"*. A Empresa 4 também afirma estar em conformidade com os padrões de bem-estar animal.

O quadro 11 apresenta as práticas de bem-estar animal operacionalizadas pelas empresas pesquisadas.

Quadro 11 - Síntese de práticas de bem-estar animal

BEM ESTAR ANIMAL	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Transparência e comunicação	Não fazem relatórios mas compartilham informações em suas mídias	Programa de Qualificação dos Fornecedores de Leite, os dados referente a esses projetos	Não emitem relatórios e não divulgam suas práticas de bem-estar animal	

		ficam disponíveis a fiscalização		
Políticas e padrões de bem-estar animal	Regras internas de priorização do bem-estar animal	Treinamento e assessoria ao produtores sobre bem-estar animal	Treinamento e assessoria ao produtores sobre bem-estar animal	Treinamento e assessoria ao produtores sobre bem-estar animal
Avaliação do bem-estar animal	Oferece máximo bem estar animal	Oferece um nível significativo de bem estar animal	Acredita que pode melhorar.	Oferece máximo bem estar animal
Iniciativas e compromissos em bem-estar animal	Controle rigoroso do bem-estar animal na propriedade.	Assistência técnica.	Assistência técnica.	Orientação ao produtor, controle e assistência.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

4.3 PESQUISA DOCUMENTAL

A seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa realizada nas redes sociais das empresas analisadas para compreender a presença digital da empresa e como ela comunica suas práticas responsáveis, a fim de identificar novas práticas verdes, de bem-estar social e bem-estar animal, para além das comentadas nas entrevistas realizadas. Primeiramente foi conduzido uma análise da quantidade de publicações categorizadas nos pilares abordados neste estudo.

As informações referentes as publicações, de forma detalhada estão apresentadas na tabela 1.

Tabela 1 - Análise da quantidade publicações do Instagram

Empresa	Percepção sobre a comunicação no Instagram	Número de postagens sobre práticas verdes	Número de postagens sobre bem estar social	Número de postagens sobre bem estar animal
Empresa 1	Forte apelo ao bem-estar animal e responsabilidade com a qualidade do leite	1	6	7
Empresa 2	Forte apelo ao bem-estar social	0	16	0
Empresa 3	Forte apelo ao bem-estar social	0	10	1
Empresa 4	Comunicação voltada aos projetos da empresa	8	16	1

Fonte: elaborada pela autora (2024).

A tabela sintetizou uma análise da presença das empresas no Instagram destacando a percepção sobre sua comunicação online através do número de postagens relacionadas a práticas verdes, de bem-estar social e bem-estar animal. Foi possível observar que Empresa 1 coloca bastante ênfase no bem-estar animal e à qualidade do leite. Demonstra ser uma estratégia consciente, alinhada aos valores da empresa e, além disso, as postagens categorizadas como bem-estar social, demonstraram a preocupação em proporcionar qualidade ao consumidor, no entanto, apenas uma publicação abordou práticas verdes, essa observação se alinha à análise das entrevistas em profundidade, onde foi notado um posicionamento pró-ambiental, mas com práticas ambientais que podem ser mais exploradas e divulgadas.

A Empresa 2 dá ênfase ao bem-estar social, evidenciado como prioridade em sua comunicação. A ausência de postagens sobre práticas verdes, bem como sobre bem-estar animal, indica que a empresa optou por se especializar estrategicamente, concentrando suas práticas e comunicação principalmente em questões sociais, no entanto, conforme mapeado nas entrevistas, percebe-se uma preocupação inicial com questões ambientais e de bem-estar animal, e estas não são enfatizadas em sua comunicação. Isso complementa a análise das entrevistas, indicando que, apesar do foco atual em bem-estar social, a Empresa 2 está explorando e considerando iniciativas ambientais e de bem-estar animal, que estão em estágios iniciais de desenvolvimento.

A Empresa 3 mantém o foco em questões sociais, abordando o bem-estar animal apenas uma vez, negligenciando, ao mesmo tempo, as práticas verdes. Ao analisar a entrevista, nota-se que apesar de ter preocupações com bem-estar animal e práticas verdes, esses compromissos não estão evidenciados na comunicação online. Por fim, a Empresa 4 adota uma comunicação mais diversificada, focada nos projetos da empresa que englobam ações tanto sociais quanto ambientais. Durante a entrevista, o bem-estar animal foi destacado como uma prioridade significativa, no entanto, ao analisar o período em questão, observa-se que a ênfase no bem-estar animal não foi tão evidenciada quanto a importância atribuída a essa questão pela empresa. Embora a questão animal tenha sido abordada de maneira mais limitada, foi possível analisar que a empresa demonstra preocupação nos três pilares, embora enfatize mais suas práticas sociais e objetivos ambientais.

Com isso, os resultados demonstraram que até o momento da análise, as empresas não estavam comunicando de maneira simultânea e equilibrada sobre questões relacionadas ao bem-estar animal, bem-estar social e práticas verdes no Instagram. Há uma oportunidade

considerável para as empresas adotarem uma estratégia de comunicação mais completa voltada a RSC. É essencial que as práticas realizadas estejam alinhadas com as divulgadas.

4.3.1 Práticas identificadas a partir das publicações

A seguir, foram mapeadas práticas de acordo com cada pilar e detalhadas através de um quadro. Essas práticas fornecem uma visão das ações da empresa relacionadas aos pilares de RSC. Essa análise contribui para uma compreensão mais aprofundada do compromisso da empresa e das ações específicas implementadas em cada área.

No quadro 12 apresenta-se todas as práticas verdes, de bem-estar social e animal mapeadas que são desempenhadas pelas empresas pesquisadas.

Quadro 12 - Boas práticas de RSC desempenhadas pelas empresas

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
Práticas verdes	-Produto <i>premium</i> com embalagem ecológica			- Projeto de conscientização ambiental nas escolas;

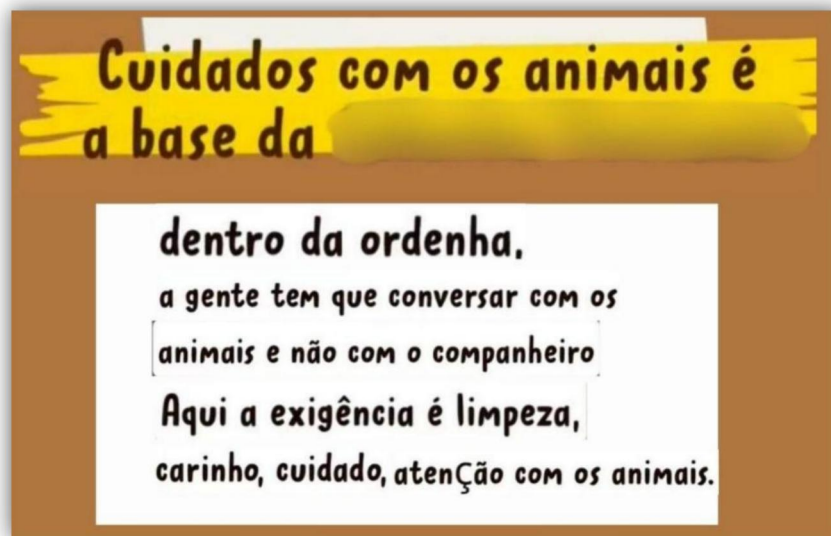
Práticas de bem-estar social	<ul style="list-style-type: none"> -Premiações por qualidade do leite; -Inovação em produto para pessoas com intolerância alimentar; -Produtos sem aditivos; -Genética e nutrição orientada a qualidade do leite; 	<ul style="list-style-type: none"> -Valorização do colaborador -Preocupação em ser uma empresa boa para trabalhar; -Oportunidade de crescimento profissional ao colaborador; -<i>Benchmarking</i> de ações responsáveis; -Posicionamento voltado à qualidade; -Doação frente a catástrofe natural ocorrida no estado; -Valorização do colaborador e sua família; -Inovação em produto -Ação “tampinha solidária” para o hospital da cidade que atuam. 	<ul style="list-style-type: none"> -Transparência no processo; -Busca uma cadeia de valor responsável; -Valorização dos fornecedores; -Posicionamento voltado à qualidade; -Campanhas de conscientização com a saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> -Projeto de conscientização nas escolas; -Inovação em produto -Campanhas de conscientização; -Ações de doação de leite; para instituições -Premiação por qualidade de produto
Práticas de bem-estar animal	<ul style="list-style-type: none"> - Animais livres. - Possui regras para a ordenha: conversar com os animais; limpeza e carinho com os animais. 			

Fonte: elaborado pela autora (2024).

A atenção dedicada ao bem-estar animal é nitidamente evidenciada no Instagram da Empresa 1, em publicações que abordam a liberdade das vacas, as regras de ordenha e incluem interações com os animais, além de utilizar expressões como "amadas vaquinhas". A frase "cuidados com os animais é a nossa base", destacada em uma publicação, reforça o compromisso essencial da empresa com o bem-estar animal, ressaltando sua preocupação e transparência. Recortes representativos dessas publicações foram organizados em figuras (8 e 9) proporcionando uma visualização mais detalhada dessas práticas.

Figura 8 - Print de publicação de Instagram da Empresa 1





Fonte: coleta de dados (2024).

Figura 9 - Print de publicação de Instagram da Empresa 1



Fonte: coleta de dados (2024).

Por meio da plataforma do Instagram, a Empresa 1 estabelece uma comunicação transparente, compartilhando de forma aberta e acessível seus valores e práticas, principalmente aquelas centradas no bem-estar animal. Ao adotar essa abordagem, a empresa constrói uma imagem coerente, alinhada às expectativas dos consumidores que buscam não apenas produtos diferenciados, mas também empresas comprometidas com o tratamento ético dos animais.

O Instagram da Empresa 2 destaca um ambiente de trabalho focado no desenvolvimento profissional dos colaboradores. Vídeos apresentam colaboradores compartilhando suas experiências dentro da empresa, evidenciando o valor atribuído a cada membro da equipe, conforme pode ser observado nas figuras 10 e 11.

Figura 10 - Print de publicação de Instagram da Empresa 2



Fonte: coleta de dados (2024).

Foi possível analisar que a empresa busca constantemente aprimorar suas práticas, utilizando *benchmarking* para referenciar ações responsáveis. A participação ativa em doações para situações de catástrofes naturais na região demonstra um vínculo com a comunidade local, destacando o comprometimento social da Empresa 2, além de destacar a preocupação com o consumidor na criação de produtos direcionados para pessoas com intolerâncias específicas. A campanha "Tampinha Solidária" em apoio a um hospital local ressalta o esforço da empresa em contribuir para o bem-estar da comunidade além do âmbito de seus produtos. O envolvimento com os produtores é abordado com a mensagem de que "cada gota de leite representa o esforço e paixão dos produtores", reforçando a importância dos produtores na cadeia de produção.

Figura 11 - Print de publicação de Instagram da Empresa 2



Fonte: coleta de dados (2024).

A Empresa 3 se destaca por sua abordagem transparente, valorização dos fornecedores e a realização de campanhas de conscientização sobre saúde, evidenciando um compromisso integral com a qualidade em sua jornada. A transparência no processo é compartilhada abertamente nas etapas de produção e origem de seus produtos, isso fortalece a confiança dos consumidores.

Através da figuras 12 e 13 é possível observar, que a empresa promove campanhas de conscientização sobre saúde, demonstrando seu compromisso além de ações comerciais.

Figura 12 - Print de publicação de Instagram da Empresa 3

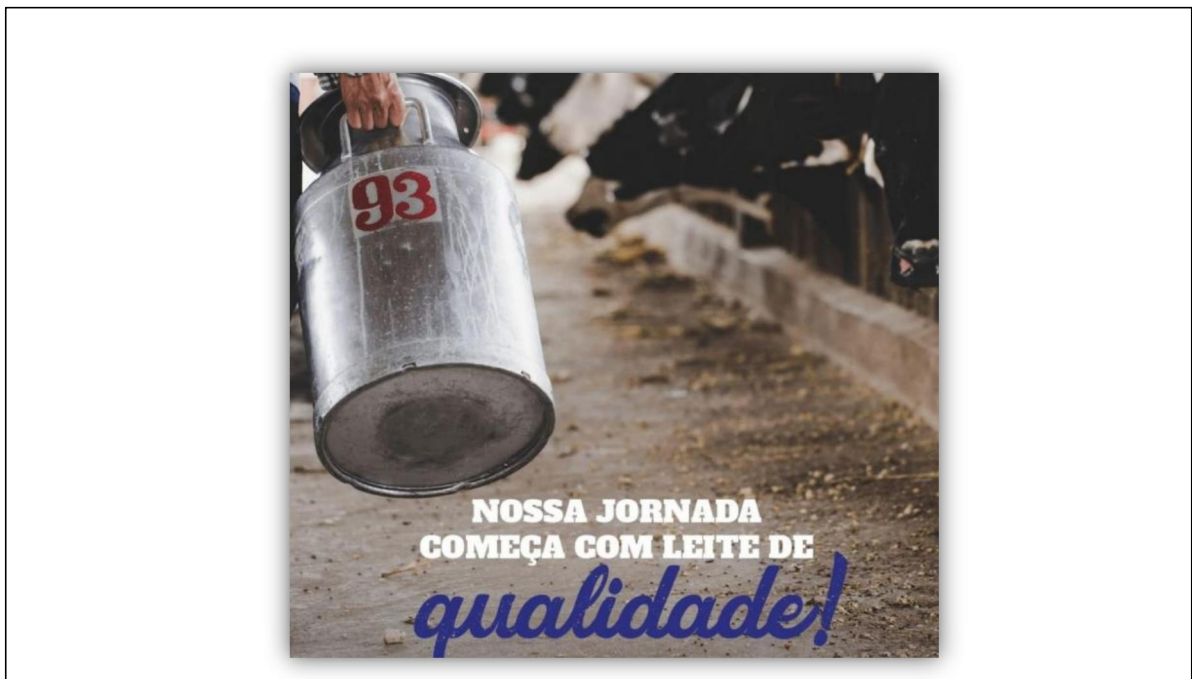




Fonte: coleta de dados (2024).

O posicionamento em suas publicações voltado à qualidade integra todas as operações, desde a escolha de fornecedores até os processos de produção. Nesse contexto, resume o compromisso da Empresa 3 em construir uma conexão com os consumidores, baseada em valores compartilhados de transparência e responsabilidade.

Figura 13 - Print de publicação de Instagram da Empresa 3



Fonte: coleta de dados (2024).

A Empresa 4 evidencia suas práticas e projetos em seu perfil no Instagram. O projeto

de plantio de hortas, oficinas de culinária, palestras e teatros de conscientização nas escolas é uma iniciativa abrangente que visa incentivar uma alimentação saudável e sustentável para as crianças, além de abordar temas como a redução do desperdício de alimentos e com oficinas de compostagem refletem o compromisso da empresa com a educação ambiental desde cedo.

Na figura 14 pode-se observar a publicação da empresa 4 no que se refere as atitudes e práticas de sustentabilidade.

Figura 14 - Print de publicação de Instagram da Empresa 4



Fonte: coleta de dados (2024).

A inovação em produtos destinados a pessoas com intolerância alimentar demonstra a capacidade da Empresa 4 em atender às necessidades específicas do mercado, promovendo inclusão e diversidade. A partir das publicações, foi possível identificar a ação de doação de leite para instituições, em que foi realizada em evento a partir de uma abordagem interativa, em que a cada participação dos visitantes do evento, a quantidade de litros de leite era somada na doação para entidades, isso ressalta sua participação ativa e preocupação em demonstrar sua contribuição para com a comunidade.

4.4 COMPARAÇÃO DA REVISÃO SISTEMÁTICA, PESQUISA NAS EMPRESAS E PESQUISA DOCUMENTAL

Essa seção apresenta uma análise comparativa entre os resultados advindos da revisão sistemática de literatura e os resultados da pesquisa de campo, buscando demonstrar algumas particularidades do setor. No quadro 13 apresenta-se um checklist com as práticas mapeadas na revisão de literatura para verificar quais empresas de fato realizavam as mesmas.

Quadro 13 - Checklist de práticas mapeadas na revisão de literatura

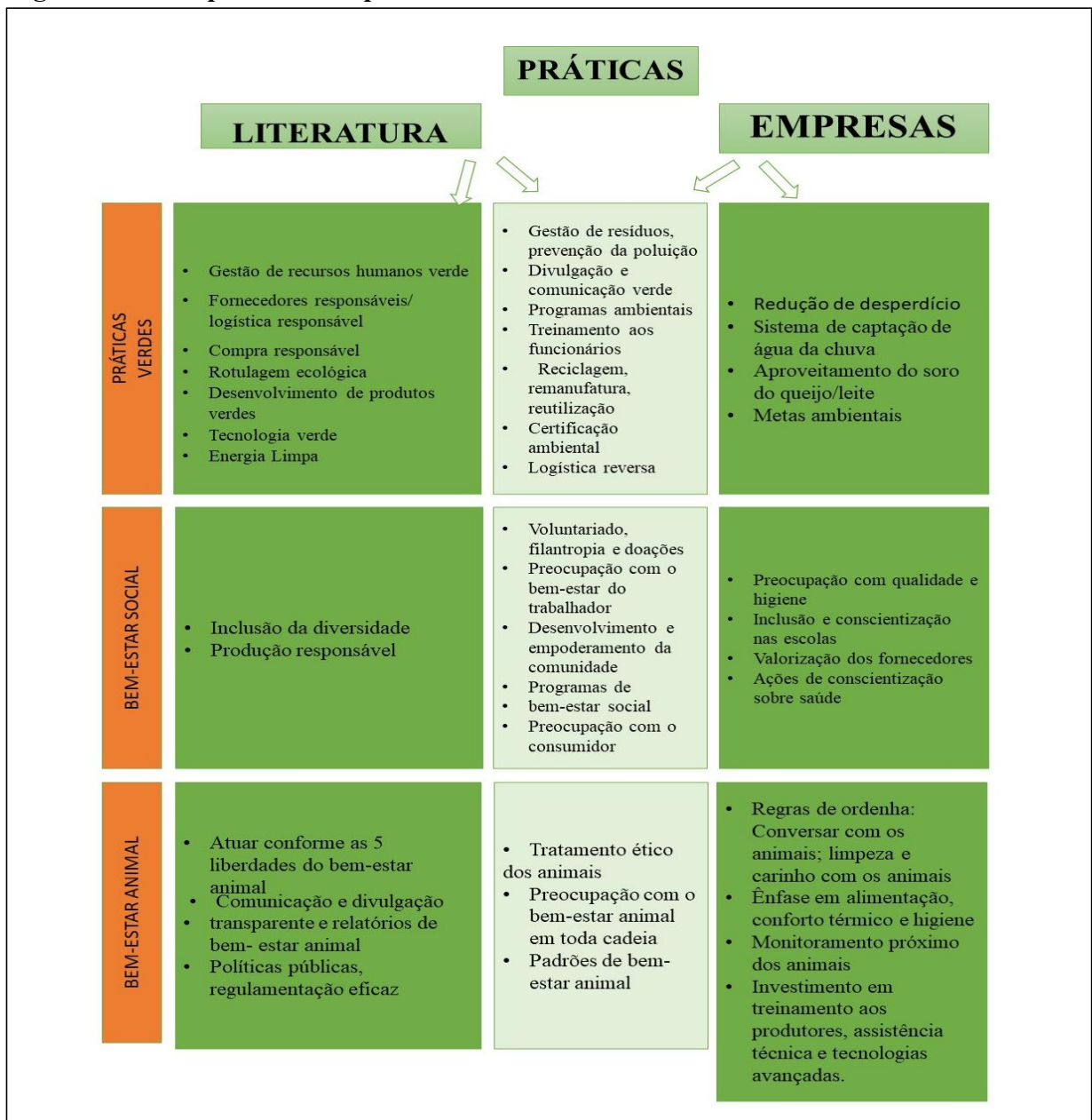
VARIÁVEIS	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
Práticas verdes				
Gestão de recursos humanos verde			✓	✓
Divulgação e comunicação verde				✓
Programas ambientais				✓
Fornecedores responsáveis			✓	✓
Treinamento aos funcionários		✓	✓	✓
Reciclagem, remanufatura, reutilização,	✓	✓	✓	✓
Certificação ambiental				✓
Logística reversa / logística responsável		✓	✓	✓
Compra responsável			✓	✓
Rotulagem ecológica	✓			✓
Desenvolvimento de produtos verdes	✓			✓
Tecnologia verde				
Gestão de resíduos, prevenção da poluição	✓	✓	✓	✓
Energia Limpa				
Práticas bem-estar social				
Voluntariado, filantropia e doações		✓		✓
Desenvolvimento e empoderamento da comunidade				✓
Preocupação com o desenvolvimento e bem-estar do trabalhador		✓		✓
Preocupação com o bem-estar do consumidor	✓	✓	✓	✓
Inclusão da diversidade		✓	✓	
Programas de bem-estar social				✓
Práticas bem-estar animal				
Atuar conforme as 5 liberdades "(1) ausência de fome e sede, (2) ausência de desconforto, (3) ausência de dor, lesões ou doenças, (4) liberdade para expressar comportamento normal, e (5) liberdade	✓	✓	✓	✓
Tratamento ético (de condições decentes para manter, criar, produzir, transportar e usar os animais)	✓	✓	✓	✓
Preocupação com o bem-estar do animal em toda a cadeia de valor	✓	✓	✓	✓

Fonte: coleta de dados (2024).

As práticas identificadas na revisão de literatura abrangem diversas áreas de RSC,

direcionadas a distintos segmentos. Ao conduzir a pesquisa nas empresas, torna-se evidente que muitas dessas práticas são implementadas de maneira informal, refletindo uma preocupação real com as questões sociais e ambientais. Por outro lado, a ausência de algumas práticas por parte das empresas destaca as dificuldades enfrentadas pelo setor, como a limitação no acesso a tecnologias verdes ou a ausência de programas sociais consolidados. Isso ressalta os desafios que as organizações podem enfrentar ao tentar adotar práticas mais abrangentes de RSC, apontando para áreas específicas que demandam atenção, conforme figura 15.

Figura 15 - Comparativos de práticas



Fonte: coleta de dados (2024).

A análise comparativa entre a revisão de literatura e os resultados obtidos nas pesquisas junto às empresas revelou semelhanças em diversas práticas. Essas práticas mostram-se como elementos fundamentais para a produção de produtos lácteos, alinhando-se com os achados teóricos. De forma complementar a pesquisa nas empresas proporcionou a identificação de novas práticas que incorporam abordagens táticas e direcionadas ao contexto específico do setor.

4.5 DISCUSSÃO

A RSC aborda uma visão responsável da empresa para com a sociedade em que atua, adotando práticas voluntárias para demonstrar seu compromisso social, o qual desempenha um importante papel na produção e promoção do consumo sustentável, e pode assumir muitas formas. Isso inclui a incorporação de características de produtos que sejam ecologicamente corretos, minimização de resíduos, conservação de energia, redução de poluentes, projetos socialmente conscientes que abordem as necessidades de diversas populações, adotando práticas de marketing e recursos humanos socialmente conscientes e apoiando as necessidades da comunidade, doando dinheiro e tempo (PARSA *et al.*). No setor de lácteos, analisar toda a cadeia para buscar uma produção mais responsável é essencial. Pensar no impacto das suas práticas é fundamental, pois ao fornecer produtos essenciais, a indústria gera empregos e receitas, influenciando o mundo de maneira significativa.

Considerando os resultados descritos, pode-se inferir que a maioria das empresas que fizeram parte da amostra desta pesquisa reconhecem a importância de aprimorar suas práticas e compreendem seu impacto. Tal fato vem ao encontro dos resultados obtidos por Jansen; Garst, Blok (2017) em um estudo que visou avançar na compreensão sobre práticas de RSC em organizações do setor de alimentos. As empresas estabelecem direcionadores para adotar práticas alinhadas à responsabilidade social corporativa. No entanto, nota-se que algumas questões geralmente não se destacam como tópicos dominantes, evidenciando uma lacuna que merece atenção. Isso ressalta a importância de uma política formal de RSC, capaz de estabelecer metas mensuráveis e prazos para a implementação de iniciativas específicas. Essa abordagem incentiva a responsabilidade e prestação de contas, garantindo que a RSC não seja apenas uma aspiração, mas uma parte integrante da empresa. Assim, é crucial integrar os aspectos ambientais e sociais em um processo formal de controle, que envolva planejamento, medição de desempenho, avaliação, feedback e ação corretiva. Essa integração nos sistemas formais de controle pode transformar as atividades de RSC em ações cotidianas (HOSODA, 2017).

Ao analisar as práticas relacionadas ao pilar ambiental, torna-se evidente que as empresas adotam abordagens diversas em prol do meio ambiente. No entanto, destaca-se que apenas uma dessas empresas possui uma política ambiental consolidada. No âmbito ambiental, são visíveis diversos desafios associados à reciclagem e reutilização, como já destacado em relação à indústria de laticínios. Esta indústria enfrenta o desafio de se tornar ambientalmente responsável, minimizando custos e, simultaneamente, preservando sua competitividade (SOUZA; VEIGA, 2017).

Todas as empresas pesquisadas mencionaram receber incentivos de suas parceiras por meio da logística reversa, ressaltando a importância atribuída a essa prática como um estímulo para iniciar a adoção de medidas ambientais. Essa colaboração entre as empresas evidencia um comprometimento conjunto em direção a práticas mais sustentáveis, alinhando-se às conclusões de Raut *et al.* (2019), que destacam que a integração da logística reversa melhora o desempenho ambiental, impulsionando, por consequência, o desempenho operacional e empresarial. Evidencia-se que ainda é necessário aumentar esse incentivo em meio as indústrias pesquisadas, para isso, órgãos governamentais poderiam facilitar a logística reversa no setor por meio da implementação de regras eficazes, regulamentações rigorosas, políticas de destinação de resíduos e leis. Essas medidas poderiam desempenhar um papel crucial no estímulo à adoção mais ampla da logística reversa, fortalecendo os esforços das empresas em direção à práticas verdes (RAUT *et al.* ,2018).

Apesar do reconhecimento generalizado da importância da economia circular para a sustentabilidade nas cadeias de abastecimento alimentar, observa-se uma discordância no setor de laticínios. Enquanto algumas das empresas pesquisadas destacaram a necessidade de adotar práticas mais circulares para enfrentar desafios ambientais e de desperdício alimentar, a realidade nesse setor ainda não confirma completamente tais perspectivas, visto a dificuldade dessa implementação, como abordado pelos entrevistados. Isso contradiz os achados de estudos anteriores, como mencionado por Else, Choudhary, Genovese (2022), que apresentaram uma visão mais otimista em relação à implementação da economia circular na indústria de laticínios, isso ressalta a complexidade das dinâmicas nas cadeias de abastecimento de produtos lácteos.

Em relação à certificações, apenas uma das empresas em análise possuiu a certificação ambiental ISO 14001, que é um programa de certificação ambiental de renome da Organização Internacional de Padronização. Este programa estabelece requisitos específicos para sistemas de gestão ambiental. Empresas que obtêm essa certificação são obrigadas a aderir a padrões rigorosos e passar por auditorias regulares para assegurar a manutenção de

seu compromisso com a sustentabilidade (TANG; LAI; CHENG, 2016). No entanto, os resultados coletados no estudo desafiam as conclusões de Fang, Zhao, 2022 que indicam que, para uma política de RSC a empresa precisa possuir certificações que a regulamentem. As descobertas sugerem que a certificação está mais correlacionada ao tipo de empresa, por exemplo, empresas que buscam por uma melhor reputação. Indicando assim, que empresas menores dificilmente buscam a certificação, mas a despeito disso adotam práticas ambientais além do que é estritamente regulamentado.

Quanto as questões de bem-estar social, os resultados trouxeram importantes contribuições acerca da RSC voltada ao desenvolvimento dos trabalhadores. A ênfase em políticas trabalhistas e no aprimoramento dos colaboradores, evidenciada por duas empresas analisadas, alinha-se às observações de Showkat e Mukunda (2019), representando um ponto que tem ganhado crescente visibilidade nos últimos anos. A quantidade considerável de pesquisas investigando a relação entre a Gestão de Recursos Humanos e a RSC ao longo da última década destaca a importância desses elementos na construção das organizações. Tais práticas desempenham um papel notável não apenas em sua sobrevivência, mas também na promoção do respeito e equidade, sendo um ponto crucial do bem-estar social.

No contexto do bem-estar social, a qualidade emerge como um aspecto crucial, destacado pelas empresas do setor de laticínios. Apesar de todas demonstrarem compromisso com a conformidade regulatória e padrões rigorosos, a eficácia da fiscalização é ressaltada, evidenciando a necessidade de um comprometimento intrínseco da empresa para garantir a qualidade. Essa ênfase na qualidade é corroborada por estudos, como os realizados por Ding *et al.* (2019), que destacam que os desafios relacionados à qualidade. Esses problemas afetam diretamente a saúde e segurança do consumidor, a imagem da marca do produto, a vantagem competitiva e o desenvolvimento sustentável da cadeia de abastecimento de laticínios. A gestão da qualidade e dos riscos na cadeia de abastecimento alimentar, conforme discutido por Chen, Zhang e Delaurentis (2014) requer uma estratégia integrada, abordando concepção, testes, verificação, visibilidade da informação, ambiente regulamentar e crucialmente a RSC. Esses achados sustentam os resultados deste estudo, uma vez que as empresas amostradas adotam diversas práticas para reforçar sua qualidade, como testes internos além do exigido, busca por premiações e um controle rigoroso em sua produção.

Ao abordar as iniciativas sociais de empresas, observa-se que muitas delas direcionam investimentos para projetos destinados a beneficiar a comunidade. Contudo, uma empresa pesquisada se destaca, pois não só se preocupa com o bem-estar, mas também se dedica a elevar a qualidade de vida da comunidade, através de esforços para promover o conhecimento

e elevação social (YE *et al.*, 2021). É importante ressaltar que essa empresa que se destaca por mais projetos sociais é caracterizada como uma cooperativa. Estudos têm reforçado a forte correlação entre a importância da RSC em cooperativas, especialmente no que diz respeito à construção de imagem e reputação (POLO, DOLORES; VAZQUEZ, 2017). Em consonância com os princípios cooperativistas, essas organizações desenvolvem uma gestão focada na comunidade, buscando cumprir funções sociais que se assemelham a ações de responsabilidade social (CHAVES; VIEIRA; ROCHA, 2009).

No entanto, nem todas realmente priorizam efetivamente essas questões, especialmente no caso das indústrias que dependem de fornecedores de leite. Mesmo com assistência técnica, nem sempre há um controle direto em relação à minimização do estresse e ao conforto dos animais. Isso é ressaltado por estudos que indicam benefícios inconsistentes para os animais, mostrando melhorias em alguns aspectos, como nutrição, mas evidenciando fragilidades na prevenção de lesões e promoção de estados emocionais positivos. A existência dessa lacuna destaca a necessidade urgente de uma discussão mais aprofundada sobre o bem-estar animal, com o objetivo de explorar implicações éticas na produção e identificar oportunidades práticas para reduzir o sofrimento ao longo das cadeias de valor (REIS; MOLENTO, 2020). Os resultados também revelaram que uma abordagem mais personalizada, fundamentada na vasta experiência e proximidade individual com os animais, indica um compromisso pessoal e uma gestão mais individualizada do bem-estar animal.

Resultados encontrados sugerem que empresas maiores têm uma tendência maior de aderir a políticas de Responsabilidade Social Corporativa - RSC, uma observação que é respaldada pelos dados apresentados. A Empresa 4 se destacou em todos os aspectos relacionados à RSC. No entanto, é importante notar que mesmo empresas menores, que não formalizam objetivos de responsabilidade social, implementam iniciativas significativas que contribuem para uma produção mais responsável. Essas empresas de menor porte muitas vezes se beneficiam de um controle mais preciso sobre suas operações, resultando em impactos positivos. As conclusões sugerem que as pequenas e médias empresas - PME incorporam alguns aspectos da RSC nas suas atividades empresariais, embora não se refiram às práticas como RSC, uma vez que nenhuma delas tem uma política formal de RSC em vigor.

É crucial considerar que a falta de incentivos governamentais, a escassez de tecnologias e práticas de gestão inadequadas podem limitar a capacidade dessas empresas de incorporar práticas sustentáveis em seus negócios, conforme discutido por Camilleri (2019).

4.5.1 Proposta de estrutura referencial de práticas de RSC para a indústria de laticínios

Estudos abordam sobre transformações no mundo e como as empresas podem adaptar suas estratégias para manter o foco diante de cenários instáveis, ambientando-se às mudanças externas incontroláveis que exigem uma análise aprofundada para garantir uma melhor adaptabilidade (RODRIGUES; JÚNIOR; CSILLAG, 2006). Tendo em vista que as cadeias de abastecimento são compostas por múltiplas partes interessadas que possuem relacionamentos, as cadeias de abastecimento são dinâmicas e complexas por natureza (KAZANCOGLU, 2020).

A gestão na produção de leite, desde a fazenda até o consumidor final, enfrenta desafios, os quais foram possíveis mapear nos resultados, que fazem parte de um ambiente de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade também conhecido como VUCA - *Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity* (BRANCHI; CARRASCO, 2019). Para superar esses desafios, dinâmicas circulares e estratégias adaptativas são sugeridas, assim como a consideração das forças que podem influenciar diversos aspectos, incluindo o ambiente legal, sociocultural, natural e as conexões com os *stakeholders*.

Dessa forma, a figura 16 oferece uma representação visual da interconexão entre os elementos que compõem essa abordagem responsável e integrada na cadeia de produção de laticínios, considerando os macroambientes.

Figura 16 - Estrutura referencial de RSC na indústria de laticínios



Fonte: elaborada pela autora (2024).

No contexto da produção de laticínios, a aplicação de dinâmicas circulares implica em considerar as interconexões entre a produção, indústrias e consumidores de maneira integrada. Para isso, dinâmicas circulares enfatizam a importância de entender como as ações em uma fase podem influenciar as outras. Essa abordagem promove a adaptação contínua às mudanças no ambiente, permitindo uma resposta mais ágil a desafios e oportunidades. No entanto, uma produção responsável é totalmente influenciada pelo ambiente externo, o qual também é ressaltado na figura 16. Isso inclui o ambiente legal, com leis relacionadas à produção de leite, bem-estar animal e práticas sustentáveis que envolvem as operações da indústria, assim como normas voltadas a qualidade e segurança alimentar. Entende-se que o ambiente sociocultural pode incluir preferências e demandas dos consumidores e tendências de mercado, como a busca por alimentos orgânicos e locais. No cenário natural, as mudanças climáticas e a disponibilidade de recursos naturais, são fatores determinantes que afetam a produção leiteira. No âmbito econômico, fatores como inflação e políticas impactam diretamente os custos de produção e os preços dos produtos. As condições econômicas determinam o poder de compra dos consumidores e na demanda por produtos lácteos. Já no ambiente tecnológico, inovações e avanços tecnológicos auxiliam significativamente a produção de laticínios.

O ambiente externo interfere diretamente na efetivação e impulsionam práticas de RSC, na figura, destaca-se práticas em cada fase da produção de laticínios. Na fase da produção de leite, destaca-se a importância de assessoria especializada em bem-estar animal, proporcionando treinamento aos produtores sobre práticas éticas, alimentação adequada, cuidados e conforto térmico. Também são sugeridos controles rigorosos de higiene, nutrição e tratamento veterinário, juntamente com a adoção de práticas sustentáveis, como o sistema de captação de água da chuva e a prevenção de resíduos. Na etapa das indústrias, a figura ilustra o estabelecimento de metas ambientais, que podem iniciar como pequenas ações para redução de desperdício, implementação de novas tecnologias, utilização de energia limpa e promoção da reutilização. Além disso, em relação às práticas de bem-estar social, foi ressaltado o desenvolvimento do trabalhador, assegurando condições seguras de trabalho, ambiente inclusivo, além de iniciativas para controle de qualidade e certificações ambientais. Quanto ao consumidor final, destaca-se a importância das empresas promoverem programas sociais voltados à comunidade, campanhas de conscientização e divulgação transparente de práticas relacionadas ao bem-estar animal e rotulagem.

Para concretizar práticas responsáveis, é essencial um olhar para as conexões com *stakeholders* como produtores de leite, governo, fornecedores, colaboradores e consumidores. A interação e conexão com essas partes interessadas é crucial para implementar a RSC,

como por exemplo, garantir a colaboração dos produtores de leite na implementação de padrões de bem-estar animal; parcerias com fornecedores comprometidos com práticas éticas; ter o engajamento de consumidores em campanhas de conscientização sobre escolhas alimentares responsáveis e impactos positivos no meio ambiente e envolvimento dos colaboradores nas práticas de RSC no cotidiano.

Por fim, a efetivação de práticas responsáveis na produção de laticínios demanda uma abordagem integrada, considerando as dinâmicas circulares e as interconexões entre todas as fases da cadeia produtiva, assim como a compreensão do VUCA e do impacto do ambiente externo, abrangendo fatores legais, socioculturais, naturais, econômicos e tecnológicos, que moldam as operações e padrões da indústria. A estrutura destacou práticas específicas mapeadas nesse estudo em cada etapa, evidenciando a influência desses fatores, bem como suas conexões.

4.5.2 Implicações teóricas do estudo

O estudo representa uma contribuição para o conhecimento teórico ao avançar nas discussões sobre RSC, especialmente no âmbito da cadeia produtiva de laticínios. O estudo gera uma lista de práticas responsáveis, as quais podem contribuir para uma atuação mais sustentável em relação ao meio ambiente, bem-estar social e bem-estar animal, essas práticas foram sintetizadas, oferecendo uma base sólida para a efetiva incorporação da RSC na cadeia produtiva de laticínios. Além de identificar essas práticas, o estudo mapeou desafios e dificuldades enfrentados pela indústria, proporcionando insights para visualizar novas formas de produção.

O diagnóstico realizado nas empresas de laticínios destaca a importância da RSC em cada etapa da cadeia de produção. A partir disso, a estrutura referencial proposta avança na literatura, pois além das práticas de RSC sugeridas, foi possível integrar as forças do ambiente externo e as conexões com *stakeholders* que auxiliam na implementação da responsabilidade social na indústria de laticínios. Além disso, destacando a solidez metodológica deste estudo, espera-se que ele contribua para pesquisas futuras na linha de pesquisa de Competitividade e Marketing, na qual esta dissertação está inserida.

4.5.3 Implicações práticas do estudo

Como implicações práticas do estudo, destaca-se a estrutura referencial proposta, que

funciona como uma ferramenta prática fornecendo orientação e direcionamento para empresas na indústria de laticínios. Complementarmente a pesquisa oferece contribuições significativas para estimular e auxiliar não apenas as empresas no setor de laticínios, mas também aquelas de menor porte e de diferentes segmentos a implementar práticas de RSC específicas para a indústria de laticínios. Assim como a estrutura sugerida fornece sugestões adaptadas às particularidades da indústria de laticínios, acredita-se que ela possa ser ajustada para empresas atuantes em outros setores industriais.

No âmbito da revisão de literatura sobre práticas de RSC na indústria de laticínios, a análise de boas práticas de outras empresas destaca fatores cruciais a serem considerados no desenvolvimento dessas iniciativas. Além disso, ao mapear os benefícios decorrentes dessas práticas, assim como trabalhar a divulgação dessas ações. Os resultados também podem ser empregados para motivar colaboradores e gestores a desenvolverem e implementarem práticas de RSC específicas para a cadeia de produção de laticínios, estimulando ações tangíveis. As contribuições do estudo incentivam empresas a adotarem práticas cotidianas para melhorar suas responsabilidades, traduzindo teorias em práticas concretas no contexto da indústria de laticínios.

5 CONCLUSÕES

Na literatura, existem várias contribuições voltadas a RSC, e até mesmo associando o setor de laticínio, no entanto, essas contribuições de pesquisa concentraram-se em aspectos gerais de responsabilidade. Esse estudo foi relevante para a academia ao avançar em uma lacuna teórica não explorada até então, incluindo os pilares do bem-estar animal, bem-estar social e práticas verdes, além de aprofundar nas dimensões ética e filantrópica da RSC. Para preencher esta lacuna, uma revisão sistemática da literatura foi realizada por meio da seleção de 93 estudos, que abordavam a RSC em diferentes segmentos e empresas.

Sequencialmente, reconhecendo a importância da indústria de laticínios para a cadeia de abastecimento de alimentos e a crescente necessidade das empresas atuarem através de uma produção responsável, foi realizado um diagnóstico abrangente sobre RSC em empresas de laticínios localizadas no Rio Grande do Sul. Como resultados da pesquisa de campo concluiu-se que, embora muitas organizações reconheçam a importância de aprimorar suas práticas, há uma lacuna em certos aspectos, destacando a necessidade de políticas formais de RSC para estabelecer metas mensuráveis.

Além do mais, mesmo com uma parcela significativa dos participantes indicando os desafios de abordagens voltadas a RSC no setor de laticínios, observou-se que várias empresas já incorporam práticas associadas a esse conceito, embora muitas vezes de maneira não sistematizada. Os principais compromissos incluem priorização do bem-estar animal, iniciativas próprias para redução de impactos ambientais, controle rigoroso de qualidade e programas de apoio social. Os resultados encontrados sugerem que as empresas estão reconhecendo a importância da atuação responsável e implementando ações concretas para promover práticas mais éticas e sustentáveis em suas operações. Ainda assim, a oportunidade de aprimoramento reside na sistematização dessas práticas, proporcionando uma abordagem mais abrangente e integrada no âmbito da RSC.

Dessa forma, conclui-se que embora as empresas possam encontrar desafios ao implementar práticas de RSC como a incorporação de práticas verdes em produtos, assistência mais próxima ao produtor/empresa, existem também motivadores que impulsionam a adoção dessas iniciativas. Em resposta às entrevistas, destacou-se que as empresas buscam promover a RSC como uma maneira de criar boa reputação.

Considerando o contexto das empresas investigadas, foi identificado um cenário propício para aprimoramentos na oferta de serviços com enfoque em RSC e na incorporação de práticas sustentáveis nas operações comerciais. Como principal contribuição deste estudo, apresenta-se uma estrutura referencial de RSC, delineando as etapas essenciais e ferramentas para guiar as empresas na implementação efetiva da RSC em suas práticas comerciais. A proposta reforça a importância da integração de ações sustentáveis em seus processos, sugerindo que ao desenvolver soluções alinhadas com a RSC e oferecer serviços que atendam às expectativas dos clientes, as organizações podem contribuir significativamente para a produção e consumo sustentáveis. A estrutura apresentada fornece um padrão estratégico para as empresas buscarem práticas mais éticas, responsáveis e sustentáveis em sua cadeia de produção.

Como limitações do estudo, em relação à revisão sistemática de literatura, a seleção de apenas duas bases de dados pode ter restringido a inclusão de outros estudos relevantes para o assunto. Além disso, a restrição na busca por descritores pode introduzir um viés na seleção bibliográfica. Isso proporciona oportunidades de futuras pesquisas que se proponham a atualizar esta revisão. A pesquisa concentrou-se predominantemente na indústria de laticínios em uma região específica, o que pode limitar a generalização dos resultados para contextos mais amplos. Além disso, a abordagem qualitativa adotada, com entrevistas em profundidade em empresas do Rio Grande do Sul, pode introduzir vieses devido à natureza subjetiva das respostas. Sugere-se, portanto, a realização de estudos futuros que ampliem a amostra para incluir diferentes regiões geográficas garantindo uma compreensão mais abrangente das práticas de RSC.

Quanto à proposta da estrutura referencial na indústria de laticínios, a ausência de validação empírica no diagrama atual ressalta a necessidade de futuras pesquisas, especialmente na implementação do modelo por meio de estudos de pesquisa-ação. Considerando os princípios de RSC, é possível investigar práticas com outros pilares das dimensões de RSC, como a dimensão legal. Adicionalmente, sugere-se explorar investigações que busquem integrar medidas de desempenho a estrutura referencial sugerida, promovendo uma análise ampla dos impactos nas práticas de RSC da empresa. Essa abordagem abrangente alinhada aos princípios de RSC permitiria uma contribuição mais efetiva para a promoção de práticas verdes, de bem-estar social e bem-estar animal da indústria de laticínios. Por último, uma área promissora para pesquisas futuras envolve a compreensão da relação entre ética, moral e reputação, podendo investigar motivadores e que auxiliam na efetivação de uma política de responsabilidade corporativa.

REFERÊNCIAS

- ALGHABABSHEH, M.; BUTT, A. S.; ALI, S. M. The role of buyers justice in achieving socially sustainable global supply chains: a perspective of apparel suppliers and their workers. **Journal of Purchasing and Supply Management**, p. 100820, 29, 2023.
- ALIPOUR, H.; SAFAEIMANESH, F.; SOOSAN, A. Investigating sustainable Alipour, H., Safaeimanesh, F., & Soosan, A. Investigating sustainable practices in hotel industry-from employees' perspective: Evidence from a Mediterranean island. **Sustainability**, 11(23). v. 11, n. 23, 2019.
- ARGENTO, D.; VAN HELDEN, J. New development: University managers balancing between sense and sensibility. **Public Money and Management**, v. 41, n. 6, p. 487–490, 2021.
- ALMEIDA, R. R. B *et al.* Impactos ambientais gerados pela atividade leiteira em uma propriedade familiar no município de Entre-Ijuís, RS. 8º Congresso Internacional em Saúde, n. 8, p. 1–14, 2021.
- ALMEIDA, M. DA G. M. C.; COELHO, A. F. M. The Antecedents of Corporate Reputation and Image and Their Impacts on Employee Commitment and Performance: The Moderating Role of CSR. **Corporate Reputation Review**, v. 22, n. 1, p. 10–25, 2019.
- ALBUS, H.; RO, H. Corporate Social Responsibility: The Effect of Green Practices in A Service Recovery. **Journal of Hospitality and Tourism Research**, v. 41, n. 1, p. 41–65, 2017.
- ANIMAL Equality. **Trabalhando para acabar com a crueldade animal**. Disponível em: <<https://animalequality.org.br/>>. Acesso em: 2 set. 2023.
- ANSARI, S.; MUNIR, K.; GREGG, T. Impact at the “Bottom of the Pyramid”: the role of social capital in capability development and community empowerment. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 4, p. 813–842, 2012.
- APARICIO, C. La cultura y la responsabilidad social: análisis de empresas exitosas en México. **Revista Perspectiva Empresarial**, v. 5, n. 1, p. 53–67, 2018.
- ASHA'ARI, M. J.; DAUD, S. The influence of cleaner production and resource efficiency on corporate sustainability performance: The moderating role of organisation size. **International Journal of Environmental Technology and Management**, v. 22, n. 4–5, p. 364–383, 2019.
- BACHILLER, P.; LACALLE, G. J. Corporate governance in Spanish savings banks and its relationship with financial and social performance. **Management Decision**, v. 56, n. 4, p. 828–848, 2017.
- BAHUGUNA, P. C.; SRIVASTAVA, R.; TIWARI, S. Two-decade journey of green human resource management research: a bibliometric analysis. **Benchmarking**, v. 30, n. 2, p. 585–602, 2023.

BAKULA W. L. Environmentally-Friendly Activities of Dairy Companies, **Economics & Sociology**, v. 2, n 2, 2009, pp. 101-107,2009.

BALIGA, R.; RAUT, R. D.; KAMBLE, S. S. Sustainable supply chain management practices and performance: an integrated perspective from a developing economy. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, v. 31, n. 5, p. 1147–1182, 2020.

BANSAL, P., & ROTH, K. Why companies go green: A model of ecological responsiveness. **Academy of Management Journal**, 43(4), 717–736, 2000.

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

BASTOS, C.; LIMA, C. Evolução da Responsabilidade Social Corporativa. **XVI Coloquio Internacional de Gestion Universitaria - GIGU. Peru.**, p. 1–16, 2016.

BEVAN, E. A. M.; YUNG, P. Implementation of corporate social responsibility in Australian construction SMEs. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 22, n. 3, p. 295–311, 2015.

BEZERRA, A. Responsabilidade Social em Portugal na PME: realidade ou utopia?, Braga, **Escola de Economia e Gestão**, 2016.

BORGER, F. Responsabilidade social: efeitos da atuação socialna dinâmica empresarial. 2001. **Tese (Doutorado)** – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2001.

BOM, S. *et al.* A step forward on sustainability in the cosmetics industry: A review. **Journal of Cleaner Production**, v. 225, p. 270–290, 2019.

BORGES, F. DE L. S.; GALLI, L. C. DO L. A.; TAMASHIRO, H. R. D. S. Responsabilidade Social Corporativa: um estudo multicase com pequenas empresas do setor sucroalcooleiro da região de Ribeirão Preto-SP. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 6, n. 1, p. 70–86, 2012.

BORGES, J. F.; MIRANDA, R.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. The discourse if corporate foundations: paths to a "new" philanthropy? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 47, n. 4, p. 101–115, 2007. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37050>>. Acesso em 20 de jul. 2023.

BORTOLETO, E. WILKINSON, J. Competitividade, inovação e demandas tecnológicas no sistema agroindustrial do Mercosul ampliado –lácneos. Anais...CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 38., 2000, Rio de Janeiro -RJ. Anais. SOBER, 2000.

BRAMMER, S.; MILLINGTON, A.; RAYTON, B. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. **International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 10, p. 1701–1719, 2007.

- BRANDÃO, J.B.; BREITENBACH, R.; SANTOS, J. Escândalos no processamento do leite: quais consequências para as cooperativas do Rio Grande do Sul (Brasil) não envolvidas na fraude?. **Revista ESPACIOS**, v. 38, n 37, 2017.
- BOYLE, L. *et al.* Animal welfare research – progress to date and future prospects. **Irish Journal of Agricultural and Food Research**, v. 61, n. 1, p. 87–108, 2022.
- BURFORD, G. *et al.* An unexpected means of embedding ethics in organizations: preliminary findings from values-based evaluations. **Sustainability (Switzerland)**, v. 8, n. 7, 2016.
- CAMARGO, Mariângela Franco de. *et.al.* **Gestão do terceiro setor no Brasil**. Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2001.
- CAMILLERI, M. A. Corporate citizenship and social responsibility policies in the United States of America. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 8, n. 1, p. 77–93, 2017.
- _____. The rationale for ISO 14001 certification: A systematic review and a cost–benefit analysis. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 29, n. 4, p. 1067–1083, 2022.
- CARAHER M.; FUREY S. (2022) The corporate influence on food charity and aid: The “Hunger Industrial Complex” and the death of welfare. **Public Health**, p. 1-6, 2022.
- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- _____. Corporate Social Responsibility. **Business and Society**, v. 38(3), p. 268– 295, 1999.
- CAMPOS, B. The Rules-Boundaries-Behaviours (RBB) framework for farmers’ adoption decisions of sustainable agricultural practices. **Journal of Rural Studies**, v. 92, n. Abril, p. 164–179, 2022.
- CEZARINO, L. O. *et al.* Corporate social responsibility in emerging markets: opportunities and challenges for sustainability integration. **Journal of Cleaner Production**, v. 362, n. Abril 2022.
- CHANG, H. H.; LU, Y. Y.; LI, P. R. The Yale model of green message sharing and environmental consciousness on social media platforms. **Online Information Review**, v. 47, n. 2, p. 333–355, 2023.
- CHANLAT, J-F. Repensando organizações e sociedade a partir de uma perspectiva ética. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 29, n. 100, p. 125-153, 2022.
- CHEN, J. *et al.* The optimal level of corporate social responsibility based on the duopoly model. **Managerial and Decision Economics**, v. 42, n. 1, p. 177–184, 2021.
- CHEN, S. S.; TSAI, C. S.; CHEN, C. Quid Pro Quo CSR and Trade Liberalization in a Bilateral Monopoly. **Games**, v. 13, n. 3, p. 1–11, 2022.

- CLARIVATE, 2023. **Web of Science platform**. Disponível em: <<https://clarivate.com/webofsciencegroup/solutions/web-of-science/>>. Acesso em: 20 ago 2023.
- CLAUDINO, E. S.; TALAMINI, E. Análise do Ciclo de Vida (ACV) aplicada ao agronegócio - Uma revisão de literatura Life Cycle Assessment (LCA) applied to agribusiness - **A review**. n. 67, p. 77–85, 2013.
- CHRISTENSEN, M.; LAMBERTON, G. Accounting for Animal Welfare: Addressing Epistemic Vices During Live Sheep Export Voyages. **Journal of Business Ethics**, v. 180, n. 1, p. 35–56, 2022.
- CHRISTENSEN, T.; DENVER, S.; SANDØE, P. How best to improve farm animal welfare? Four main approaches viewed from an economic perspective. **Animal Welfare**, v. 28, n. 1, p. 95–106, 2019.
- COSTANIGRO, M.; DESELCU, O.; MCFADDEN, D. T. Product differentiation via corporate social responsibility: consumer priorities and the mediating role of food labels. **Agriculture and Human Values**, v. 33, n. 3, p. 597–609, 2016.
- CURRÁS-PÉREZ, *et al.* How social, environmental, and economic CSR affects consumer-perceived value: Does perceived consumer effectiveness make a difference? **Journal of Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 25, 733–747, 2019
- DALLA VILLA, P., *et al.*, Drivers for animal welfare policies in Europe. **Revue scientifique et technique (International Office of Epizootics)**, v. 33(1), p. 39–46, 2014.
- DALLAGO, G. M. *et al.* Keeping Dairy Cows for Longer: A Critical Literature Review on Dairy Cow Longevity in High Milk-Producing Countries. **Animals**, v. 11, 808, 2021.
- DARTEY-BAAH, K; AMOAKO, G. K. A review of empirical research on corporate social responsibility in emerging economies. **International Journal of Emerging Markets**. v. 16, n. 7, p. 1330-1347(18), 2021.
- DEY, P. K. *et al.* The Impact of Lean Management Practices and Sustainably-Oriented Innovation on Sustainability Performance of Small and Medium-Sized Enterprises: Empirical Evidence from the UK. **British Journal of Management**, v. 31, n. 1, p. 141–161, 2020.
- DE MEDEIROS, J. *et al.* Success factors for environmentally sustainable product innovation: an updated review. **Journal of Cleaner Production**, v. 345, p. 131039, abr. 2022.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DING, H. *et al.* Determinants of the competitive advantage of dairy supply chains: Evidence from the Chinese dairy industry. **International Journal of Production Economics**, v. 209, n. July 2017, p. 360–373, 2019.

- DONI, F.; CORVINO, A.; MARTINI, S. Corporate governance model, stakeholder engagement and social issues evidence from European oil and gas industry. **Social Responsibility Journal**, v. 18, n. 3, p. 636–662, 2022.
- DU, S.; BHATTACHARYA; SEN, S. Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: overcoming the Trust Barrier. **Management Science**. v.57. p. 1528, 2010.
- ELSE, T.; CHOUDHARY, S.; GENOVESE, A. Uncovering sustainability storylines from dairy supply chain discourse. **Journal of Business Research**, v. 142, n. January, p. 858–874, 2022.
- ELSEVIER. **Scopus**: comprehensive, multidisciplinary, trusted abstract and citation database. Disponível em: <<https://www.elsevier.com/solutions/scopus/how-scopus-works/content>>. Acesso em: 20 jul. 2023.
- FACHADA, J. *et al.* Green Human Resource Management: A Bibliometric Analysis. **Administrative Sciences**, v. 12, n. 3, p. 1–22, 2022.
- FAFALIOU, I.; LEKAKOU, M.; THEOTOKAS, I. Is the European shipping industry aware of corporate social responsibility? The case of the Greek-owned short sea shipping companies. **Marine Policy**, v. 30, n. 4, p. 412–419, 2006.
- FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 7–33, 2008.
- FBB – Fundação Banco do Brasil. **Desenvolvimento Regional Sustentável: bovinocultura de Leite**, volume 1. Brasília: Banco do Brasil, 2010.
- FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, John; FERRELL, Linda. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos**. Tradução: Ruy Jungmann. 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2001.
- FLICK, U. **Métodos de pesquisa: introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GALPIN, T.; WHITTINGTON, J. BELL, G. Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. Corporate Governance: **The international journal of business in society**. 15. 1-17, 2015.
- GARAVAN, T. MCGUIRE, D. Human Resource Development and Society: Human Resource Development’s Role in Embedding Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Ethics in Organizations. **Advances in Developing Human Resources**. v. 12. p. 487-507, 2010.
- GIMENES, F. S.; SOUZA PIAO, R. Drivers of support for corporate social responsibility: what matters most to Brazilian business leaders. **Social Responsibility Journal**, v. 19, n. 2, p. 328–343, 2023.

GIRALDO-PATIÑO, C. L. *et al.* Sustainable marketing and corporate social responsibility: a path towards sustainable development. **Aibi, Revista de Investigacion Administracion e Ingenierias**, v. 9, n. 1, p. 71–81, 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. Rio de Janeiro Atlas , 2017.

GISBERT, A.; LUNARDI, V. A evolução da RSC no Brasil entre as empresas listadas na Bovespa. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 6, n. 1, 2012.

GHADGE, A. *et al.* Implementing environmental practices within the Greek dairy supply chain Drivers and barriers for SMEs. **Industrial Management and Data Systems**, v. 117, n. 9, p. 1995–2014, 2017.

GLAVASA, A.; FITZGERALDB, E. Machine Translated by Google **Jornal de Pesquisa Empresarial O processo de mudança radical voluntária para a responsabilidade social corporativa : O caso da indústria de laticínios** Machine Translated by Google. v. 110, p. 184–201, 2020.

GLAVIČ, P. Evolution and current challenges of sustainable consumption and production. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 16, 2021.

HAYAT, K. *et al.* Eco-advertising and Ban-on-Plastic: the Influence of CSR Green Practices on Green Impulse Behavior. **Journal of the Knowledge Economy**, n. 0123456789, 2021.

HAM, S.; LEE, S. US restaurant companies' green marketing via company websites: impact on financial performance. **Tourism Economics**, v. 17, n. 5, p. 1055–1069, 2011.

HARIS, Z. A. *et al.* Implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) of cement factory: partnership program, environmental guidance, and national. **International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology**, v. 5, n. 6, p. 501–505, 2015.

HAYES, J.L.; HOLIDAY, S.; HASEON P. Corporate social responsibility & the advertising strategic planning process: a literature review & research agenda. **International Journal of Advertising**, v. 41:2, p. 210-232, 2022.

HONG, S. Q.; HUANG, Y. J. Relationship among reverse logistics, corporate image and social impact in medical device industry. **Revista de Cercetare si Interventie Sociala**, v. 72, p. 109–121, 2021.

HOSODA, M. Management control systems and corporate social responsibility: perspectives from a Japanese small company. **Corporate Governance (Bingley)**, v. 18, n. 1, p. 68–80, 2018.

HÖTZEL, M. J.; NOGUEIRA, S. S. DA C.; MACHADO FILHO, L. C. P. Bem-estar de animais de produção: das necessidades animais às possibilidades humanas. **Revista de Etologia**. v. 9, n. 2, p. 1–10, 2010.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Empresarial**, 2013.

- JAMALI, D. A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: a fresh perspective into theory and practice. **Journal of Business Ethics**, v. 82, p. 213, 2008.
- JANK, M. S., FARINA, E. M. Q. e GALAN, V. B. **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Milkbuzz, 1999.
- JANSEN, L.; GARST, J.; BLOK, V. **Sustentabilidade, Responsabilidade versus Lucro: os Motivos da Alimentação Empresas para Inovação de Produtos Saudáveis 3 ID e Onno SWF** abr. 2017.
- JANSSENS, M. R. E.; VAN WESEL, F. Connecting Parties for Change: a Qualitative Study into Communicative Drivers for Animal Welfare in the Food Industry. **Food Ethics**, v. 3, n. 1–2, p. 5–21, 2019.
- JAVEED, S. A.; LEFEN, L. An analysis of corporate social responsibility and firm performance with moderating effects of CEO power and ownership structure: a case study of the manufacturing sector of Pakistan. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 1, 2019.
- JIANG, W.; WONG, J. K. W. Key activity areas of corporate social responsibility (CSR) in the construction industry: A study of China. **Journal of Cleaner Production**, v. 113, p. 850–860, 2016.
- JIN, C.-H.; LEE, J.-Y. The Halo Effect of CSR Activity: Types of CSR Activity and Negative Information Effects. **Sustainability**, v. 11, n. 7, p. 2067, 2019.
- JUNG, J. C.; LEE, K. P. Host Country Sourcing of Multinational Enterprises: a Corporate Social Responsibility Perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 152, n. 3, p. 683–701, 2018.
- KANG, K. *et al.* The strategies of the poverty-alleviation supply chain with government subsidies and cost sharing: government-led or market-oriented? **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 10, 2020.
- KAUL, A.; LUO, J. An economic case for CSR: The comparative efficiency of for-profit firms in meeting consumer demand for social goods. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 6, p. 1650–1677, 2016.
- KHAN, S. A. R.; YU, Z.; UMAR, M. How environmental awareness and corporate social responsibility practices benefit the enterprise? An empirical study in the context of emerging economy. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, v. 32, n. 5, p. 863–885, 2021.
- KIM, S. B.; KIM, K. J.; KIM, D. Y. Exploring the effective restaurant CrM ad: The moderating roles of advertising types and social causes. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 11, p. 2473–2492, 2016.
- KOLLING, C.; RIBEIRO, J. L. D.; DE MEDEIROS, J. F. Performance of the cosmetics industry from the perspective of Corporate Social Responsibility and Design for Sustainability. **Sustainable Production and Consumption**, v. 30, p. 171–185, 2021.

- KRIYANTONO, R. Public Relations and Corporate Social Responsibility in Mandatory Approach Era in Indonesia. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 211, n. September, p. 320–327, 2015.
- KRIZSAN, S. J. *et al.* Sustainability aspects of milk production in Sweden. **Grass and Forage Science**, v. 76, n. 2, p. 205–214, 2021.
- KUCHIMANCHI, B. R. *et al.* The impact of intensive farming systems on groundwater availability in dryland environments: A watershed level study from Telangana, India. **Current Research in Environmental Sustainability**, v. 5, n. November 2022, p. 100198, 2023.
- LE THANH, T.; NGO, H. Q.; AURELIANO-SILVA, L. Contribution of corporate social responsibility on SMEs' performance in an emerging market – the mediating roles of brand trust and brand loyalty. **International Journal of Emerging Markets**, 2021.
- LEE, M. D. P. A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead. **International Journal of Management Reviews**, 10, 53-73, 2008.
- LEE, J. W.; KIM, Y. M.; KIM, Y. E. Antecedents of Adopting Corporate Environmental Responsibility and Green Practices. **Journal of Business Ethics**, v. 148, n. 2, p. 397–409, 2018.
- LIANG, H.; RENNEBOOG, L. The global sustainability footprint of sovereign wealth funds. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 36, n. 2, p. 380–426, 2020.
- LIAPAKIS, A. *et al.* Studying Corporate Social Responsibility Activities in the Agri- Food Sector: The Greek Case. **International Journal of Agricultural and Environmental Information Systems**, v. 8(1), p. 1-13, 2017.
- LIU, T. *et al.* Is sustainable operations constrained to financial stress in China's manufacturers? The moderation effect of customer concentration. **Journal of General Management**, v. 48, n. 1, p. 80–97, 2022.
- LORENZO, J. M.O., *et al.* Social responsibility in Spain. Practices and motivations in firms. **Management Decision**, v. 46, n. 8, p. 1247–1271, 2008
- LUHMANN, H.; THEUVSEN, L. Corporate Social Responsibility in Agribusiness: Literature Review and Future Research Directions. **Journal of Agricultural and Environmental Ethics**, v. 29, n. 4, p. 673–696, 2016.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma Orientação Aplicada**. 6ª. Porto Alegre Bookman, 2019.
- MALONI, M. J.; BROWN, M. E. Corporate social responsibility in the supply chain: An application in the food industry. **Journal of Business Ethics**, v. 68, n. 1, p. 35–52, 2006.
- MANAKTOLA, K.; JAUHARI, V. Exploring consumer attitude and behavior towards green practices in the lodging industry in India. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 19, n. 5, p. 364–377, 2007.

- MATHIS, A. Corporate social responsibility and policy making: What role does communication play? **Business Strategy and the Environment**, v. 16, n. 5, p. 366–385, 2007.
- MCWILLIAMS, A., SIEGEL D. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. **Academy of Management Review**, 26: 117-127, 2001.
- MEDINA, S.; POKORNY, B. Agro-industrial development: lessons from Brazil. **Land Use Policy**, v. 120, n. June 2021, 2022.
- MILLS, K. E. *et al.* “If you were a cow, what would you want?” Findings from participatory workshops with dairy farmers. **Animal**, v. 17, n. 5, p. 100779, 2023.
- MIRANDA C.F., CORREALES A.M., F. Una Aproximación desde la Escuela Austriaca a la RSE (Responsabilidad Social Empresarial). **Revista Universidad y Empresa**, v. 22, n. 39, p. 1–24, 2020.
- MOLDEREZ, I.; LANDTSHEER, P. Sustainable fashion and animal welfare: non-violence as a business strategy. **Business, Ethics and Peace**, v. 24, pp. 351-370, 2015.
- MUKHERJEE, S.; SAHAY, A. Predicted Satisfaction from Simultaneous Evaluation of Prosocial and Pro-self Employee Bonus Schemes: towards a New Form of Management Strategy for Corporate Social Spending. **Psychological Studies**, v. 61, n. 1, p. 48–54, 2016.
- NARAYANAN, S.; SINGH, G. A. Will legalizing corporate social responsibility get businesses to participate in welfare activities – the case of India. **Society and Business Review**, 2022.
- NEETHIRAJAN, S. The Significance and Ethics of Digital Livestock Farming. **AgriEngineering**, v. 5, n. 1, p. 488–505, 2023.
- NG, A.; TAVITIYAMAN, P. Corporate Social Responsibility and Sustainability Initiatives of Multinational Hotel Corporations. **International Business, Trade and Institutional Sustainability**, pp.3-15, 2020.
- OKUMUS, B. How do hotels manage food waste? evidence from hotels in Orlando, Florida. **Journal of Hospitality Marketing and Management**, v. 29, n. 3, p. 291–309, 2020.
- OSEI-OWUSU, A.K.; TOWA E.; THOMSEN, M. Exploring the pathways towards the mitigation of the environmental impacts of food consumption. **Science of The Total Environment**. v. 806, p. 2, 2022.
- OUYANG, Z.; WEI, W.; CHI, C. G. Environment management in the hotel industry: does institutional environment matter? **International Journal of Hospitality Management**, v. 77, p. 353–364, 2018.
- PANIKKAR B, BARRETT MK. Precarious Essential Work, Immigrant Dairy Farmworkers, and Occupational Health Experiences in Vermont. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v.18, n. 7, p. 3675, 2021.
- PARSA, H. G. *et al.* Corporate social and environmental responsibility in services: Will

consumers pay for it? **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 22, p. 250–260, 2015.

PARKER, C. *et al.* A public appetite for poultry welfare regulation reform: Why higher welfare labelling is not enough. **Alternative Law Journal**, v. 43, n. 4, p. 238–243, 2018.

PAULRAJ, A. Environmental motivations: a classification scheme and its impact on environmental strategies and practices. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, n. 7, p. 453–468, 2009.

PETTICREW, M., & ROBERTS, H. Systematic reviews in the social sciences: a practical guide. **Blackwell Publishing**, 2006.

PORZIO, C.; SALERNO, D.; STELLA, G. P. Retail investors' sensitivity to the development and promotion of CSR issues. **Finance Research Letters**, v. 53, n. January, p. 103642, 2023.

RAUTA, J.; PAETZOLD, L. J.; WINCK, C. A. Traceability of the dairy production chain as a competitive advantage | Rastreabilidade na cadeia produtiva do leite como vantagem competitiva. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 10, n. 2, p. 459–474, 2017.

RAUT, R. D. *et al.* Examining the performance oriented indicators for implementing green management practices in the Indian agro sector. **Journal of Cleaner Production**, v. 215, p. 926–943, 2019.

REIS, G. G.; MOLENTO, C. F. M. Emerging Market Multinationals and International Corporate Social Responsibility Standards: Bringing Animals to the Fore. **Journal of Business Ethics**, v. 166, n. 2, p. 351–368, 2020.

REIS, G. G.; MOLENTO, C. F. M.; SOUZA, A. P. O. Governance and Standardization in Fish Value Chains: Do They Take Care of Key Animal Welfare Issues? **Journal of Agricultural and Environmental Ethics**, v. 34, n. 5, p. 1–24, 2021.

RIEMSDIJK, L.V. *et al.* Marketing animal-friendly products: Addressing the consumer social dilemma with reinforcement positioning strategies. **Animals**, v. 7, n. 12, 2017.

ROCHA, D. T. DA; CARVALHO, G. R.; RESENDE, J. C. DE. Cadeia Produtiva Do Leite No Período. **Circular Técnica 123**, n. Juiz de Fora-MG, p. 1–15, 2020.

RODRÍGUEZ; CACHO; JIMÉNEZ, 2021RODRÍGUEZ, M. L.; CACHO, J. M.; JIMÉNEZ, P. What impacts socially responsible consumption? **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 8, p. 1–14, 2021.

SABBAGHNIA, A.; HEYDARI, J; RAZMI, R. Participative pricing and donation programs in a socially concerned supply chain. **Corporate Social Responsibility Environmental Management**, Jun, p. 146–164, 2022.

SARAIVA, C. B., *et al.* Consumo de água e geração de efluentes em uma indústria de laticínios. **Revista do Instituto de Laticínios Cândido Tostes**, v. 64 n.1, p. 10-18, 2009.

SÁ-SILVA *et al.* Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas Documentary research.

Theoretical and methodological clues. p. 1–15, 2009.

SAVEANU, T. *et al.* The role of owner-managers in shaping csr activity of Romanian smes. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 20, p. 1–19, 2021.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa.** Brasil, 2013. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 15 ago. 2023.

SEN, M.; MUKHERJEE, K.; PATTANAYAK, J. K. Corporate environmental disclosure practices in India. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 12, n. 2, p. 139–156, 2011.

SHAH, S. Proposing a welfare framework for the society and local community stakeholders: a mixed method study. **Journal of Human Values**, v. 18, n. 1, p. 53–71, 2012.

SHAH, S. Corporate social responsibility: a way of life at the Tata Group. **Journal of Human Values**, v. 20, n. 1, p. 59–74, 2014.

SHARMA, A. P.; SINGH, P. Mapping the linkage between corporate social responsibility and organizational performance along with examining the moderating effect of ownership. **Journal of Public Affairs**, v. 23, n. 1, p. 1–15, 2022.

SCHROEDER, P. Assessing effectiveness of governance approaches for sustainable consumption and production in China. **Journal of Cleaner Production**, v. 63, p. 64-73, 2014.

SHUKLA, A.; GEETIKA; SHUKLA, N. Corporate Social Responsibility Measures: a Brief Review. **Business Perspectives and Research**, v. 10, n. 1, p. 101–120, 2022.

SIDHOUM, A.; SERRA, T. Corporate Sustainable Development. Revisiting the Relationship between Corporate Social Responsibility Dimensions. **Sustainable Development**, v. 26, n. 4, p. 365–378, 2018.

SOUZA, S. L. Q. DE; VEIGA, L. B. E. Gestão Ambiental na Indústria de Laticínios: aplicação da produção mais limpa. **XXXVII Encontro Nacional De Engenharia De Produção**, 2017.

STYLOS, N.; VASSILIADIS, C. Differences in Sustainable Management Between Four- and Five-Star Hotels Regarding the Perceptions of Three-Pillar Sustainability. **Journal of Hospitality Marketing and Management**, v. 24, n. 8, p. 791–825, 2015.

SUBRAMANIAN, N.; SURESH, M. The contribution of organizational learning and green human resource management practices to the circular economy: a relational analysis – Part I. **Learning Organization**, v. 29, n. 5, p. 428–442, 2022.

SUGANTHI, L. Examining the relationship between corporate social responsibility, performance, employees' pro-environmental behavior at work with green practices as mediator. **Journal of Cleaner Production**, v. 232, p. 739–750, 2019.

SULISTIARINI, E. B. *et al.* A conceptual framework of sustainable development strategy as

“corporate responsibility” in manufacturing industry. **Environmental Quality Management**, v. 27, n. 3, p. 147–161, 2018.

SUN, Y. *et al.* Determinants of animal welfare disclosure practices: Evidence from China. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 4, p. 1–16, 2021.

SURYANA, N. K.; MULYANI, S. I.; OKTAVIANA, O. Role and Strategy of Csr (Corporate Social Responsibility) Pt. Medco E and P on Women Farmer Groups in Kampung Salak of Tarakan City. **IOP Conference Series: earth and Environmental Science**, v. 1083, n. 1, 2022.

TANG, A. K. Y.; LAI, K. H.; CHENG, T. C. E. A Multi-research-method approach to studying environmental sustainability in retail operations. **International Journal of Production Economics**, v. 171, p. 394–404, 2016.

TENÓRIO, F. *et al.* **Responsabilidade Social Empresarial**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

THONGPLEW, N.; KRIS VAN KOPPEN, C. S. A.; SPAARGAREN, G. Transformation of the dairy industry toward sustainability: The case of the organic dairy industries in the Netherlands and Thailand. **Environmental Development**, v. 17, p. 6–20, 2016.

TULLOCH, L.; JUDGE, P. Bringing the calf back from the dead: *video* activism, the politics of sight and the New Zealand dairy industry. **Video Journal of Education and Pedagogy**, v. 3, n. 1, 2018.

VALLAEYS, F. Why corporate social responsibility is not yet transformative? A philosophical clarification | ¿Por qué la responsabilidad social empresarial no es todavía transformadora? Una aclaración filosófica. **Andamios**, v. 17, n. 42, p. 309–333, 2020.

VERHEES, F.; KUIPERS, A.; MEULENBERG, M. Marketing potential of corporate social responsibility in supply chains. **Journal on Chain and Network Science**, v. 8, n. 2, p. 143–152, 2008.

VILKĖ, R.; PAREIGIENĖ, L.; STALGIENĖ, A. Farmer’s Social Responsibility in Post-industrial Rural Development: A Challenge for the Twenty-First Century? **Eurasian Studies in Business and Economics**, v. 7, p. 231–244, 2017.

VUONG, T. K.; BUI, H. M. The role of corporate social responsibility activities in employees’ perception of brand reputation and brand equity. Case Studies in **Chemical and Environmental Engineering**, v. 7, p. 100313, 2023.

WIDMAR, N. J. O.; MORGAN, C. J.; CRONEY, C. C. Perceptions of Social Responsibility of Prominent Animal Welfare Groups. **Journal of Applied Animal Welfare Science**, v. 21, n. 1, p. 27–39, 2018.

YADAV, R. S. *et al.* Perceived CSR and Corporate Reputation: The Mediating Role of Employee Trust. **Vikalpa**, v. 43, n. 3, p. 139–151, 2018.

YAZAN, B. Três abordagens do método de estudo de caso em educação : Yin, Merriam e

Stake. v. 20, n. 2, p. 134–152, 2016.

YE, T.; MATTILA, A. S. The effect of ad appeals and message framing on consumer responses to plant-based menu items. **International Journal of Hospitality Management**, v. 95, n. January, p. 102917, 2021.

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

ZHANG, H.; ZHANG, X.; BAI, B. Tourism employee pro-environmental behavior: An integrated multi-level model. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 47, January, p. 443–452, 2021.

ZHAO, W.; LUO, Z. S.; LIU, Q. Does supply chain matter for environmental firm performance: mediating role of financial development in China. **Economic Change and Restructuring**, n. 0123456789, 2022.

ZHAO, W.; SCHROEDER, P. Sustainable consumption and production: Trends, challenges and options for the asia-pacific region. **Natural Resources Forum**, v. 34, n. 1, p. 4–15, 2010.

ZSOLNAI, L. Environmental ethics for business sustainability. **International Journal of Social Economics**, v. 38, n. 11, p. 892–899, 2011.

1. A empresa realiza a gestão de resíduos através da reciclagem ou reutilização?

2. A escolha dos fornecedores para compra de insumos é baseada nos pilares ambientais?

Sim, é feito uma análise para saber se o fornecedor se encaixa nos padrões ambientais exigidos.

Não, isso não é levado em consideração.

3. Na elaboração de um novo produto, quais aspectos ambientais são levados em consideração?

O impacto ambiental da sua produção

Seu ciclo de vida, visando uma economia circular

Sua embalagem e rotulagem

Outro

4. A empresa possui ou busca alcançar alguma certificação ambiental? Qual?

5. Você acredita que os funcionários são importantes na implementação de práticas verdes?

São oferecidos treinamentos para isso?

6. A empresa participa de programas/projetos reduzir seu impacto ambiental?

7. Os fornecedores realizam algum incentivo para que a empresa atue com menos impacto ambiental?

Ações para retornar as embalagens (logística reversa)

Bonificações para quem atingir índices ambientais

Informações/profissionais para reduzir o impacto ambiental

Outro

8. Como é a comunicação da empresa sobre suas práticas ambientais?

Tem transparência em todos seus canais de comunicação

Comunica o que considera necessário

Não comunica

9. Classifique o quanto à empresa considera o bem-estar animal uma questão importante para a indústria de laticínios:

1 (pouco importante) 2 3 4 5 (muito importante)

10. A empresa possui uma política sobre padrões de bem-estar animal? É divulgado relatórios ou comunicação transparente sobre o bem-estar animal? (sim/não)

11. Que ações são feitas para monitoramento da empresa com os produtores em relação ao tratamento ético dos animais?

Criação própria da indústria - equipe contratada especializada em bem-estar animal.

É oferecido treinamento e assessoria aos produtores sobre bem-estar animal.

Os produtores passam por uma análise periódica.

Nenhuma ação é realizada.

12. Você acredita que a empresa atua conforme as 5 liberdades? [(1) ausência de fome e sede, (2) ausência de desconforto, (3) ausência de dor, lesões ou doenças, (4) liberdade para expressar comportamento normal, e (5) livre de medo e angústia

13. Existe alguma iniciativa própria da empresa em relação ao bem-estar animal?

- Sim, programas próprios contra a crueldade animal.
- Sim, a empresa apoia ONGs da causa
- Às vezes a empresa apoia projetos da causa
- Não

14. Como a empresa pratica a ética e a responsabilidade com seus stakeholders (produtor/fornecedor/consumidor)?

15. Em relação aos trabalhadores, assinale as alternativas que se adequam a empresa:

- Minha empresa oferece condições seguras de trabalho
- Minha empresa oferece desenvolvimento ao trabalhador através de cursos, formações.
- Minha empresa leva a sério a ética nas práticas trabalhistas
- Nenhuma das alternativas

16. A empresa contribui em causas e projetos que apoiem o bem-estar social da comunidade?

- ONGs voltadas a comunidades
- Ações de Caridade
- Serviço Social
- outros: