



Impactos da responsabilidade social na governança corporativa: um estudo de caso em uma empresa listada na B3

Impacts of Social Responsibility on Corporate Governance: A Case Study of a Company Listed on B3

Impactos de la Responsabilidad Social en la Gobernanza Corporativa: Un Estudio de Caso de una Empresa Cotizada en B3

Sandy Dias Gomes

Graduada em Administração, UFC, Brasil.
sandydiasg@gmail.com

Juliana Vieira Correa Carneiro

Professora Mestra em Administração, UFC, Brasil.
julianvcc@ufc.br

Janaina dos Santos Benvindo

Mestra em Administração e Controladoria, UFC, Brasil.
janainabenvindo@gmail.com



RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral analisar os impactos das práticas de responsabilidade social na governança de uma grande companhia listada na B3, com foco na perspectiva da sociedade. Este estudo é justificado pela necessidade de fomentar discussões aprofundadas sobre o papel das empresas e seus impactos na sociedade, especialmente diante das desigualdades evidentes na estrutura social contemporânea. Além disso, busca-se ampliar o incentivo para que outras empresas adotem práticas robustas de responsabilidade social, contribuindo para uma abordagem mais ética e equitativa no ambiente corporativo. A pesquisa, de caráter qualitativo, envolveu uma entrevista com um representante da governança de uma empresa de capital aberto, atuante há mais de 65 anos no setor alimentício. De natureza descritiva e explicativa, o estudo utilizou revisão bibliográfica, estudo de caso e análise documental de relatórios empresariais. Os resultados mostraram uma governança robusta, com políticas alinhadas ao Novo Mercado e práticas voltadas à responsabilidade social. Também foram identificados projetos que promovem a sustentabilidade a longo prazo, evidenciando que a adoção de princípios de responsabilidade social gera efeitos positivos, fortalecendo o relacionamento com os *stakeholders*.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade social corporativa. Governança corporativa. Gestão.

ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of social responsibility practices on the governance of a major publicly listed company on the B3, with a focus on societal perspective. This research is justified by the need to foster in-depth discussions about the role of companies and their societal impacts, particularly in light of the evident inequalities in the current social structure. Additionally, it seeks to enhance incentives for other companies to adopt robust social responsibility practices, contributing to a more ethical and equitable corporate environment. The qualitative research involved an interview with a governance representative of a company that has been active in the food sector for over 65 years. Descriptive and explanatory in nature, the study employed bibliographic review, case study, and document analysis of corporate reports. The results revealed robust governance, with policies aligned with the Novo Mercado and practices focused on social responsibility. The study also identified projects promoting long-term sustainability, demonstrating that adopting social responsibility principles generates positive effects, strengthening relationships with stakeholders.

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility. Corporate Governance. Management.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo general analizar los impactos de las prácticas de responsabilidad social en la gobernanza de una gran compañía cotizada en la B3, con un enfoque en la perspectiva de la sociedad. Este estudio se justifica por la necesidad de promover discusiones profundas sobre el papel de las empresas y sus impactos en la sociedad, especialmente ante las desigualdades evidentes en la estructura social contemporánea. Además, busca aumentar el incentivo para que otras empresas adopten prácticas robustas de responsabilidad social, contribuyendo a un entorno corporativo más ético y equitativo. La investigación, de carácter cualitativo, incluyó una entrevista con un representante de la gobernanza de una empresa pública con más de 65 años de experiencia en el sector alimenticio. De naturaleza descriptiva y explicativa, el estudio empleó revisión bibliográfica, estudio de caso y análisis documental de informes empresariales. Los resultados mostraron una gobernanza sólida, con políticas alineadas con el Novo Mercado y prácticas orientadas a la responsabilidad social. También se identificaron proyectos que promueven la sostenibilidad a largo plazo, evidenciando que la adopción de principios de responsabilidad social genera efectos positivos, fortaleciendo la relación con los stakeholders.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Social Corporativa. Gobernanza Corporativa. Gestión.



1 INTRODUÇÃO

É amplamente aceito que para uma empresa manter uma saúde financeira robusta, é necessário gerenciar eficientemente os recursos financeiros, seguindo as melhores práticas de mercado. Esse gerenciamento impacta positivamente as estratégias da organização. Hoje em dia, a gestão financeira empresarial transcende o simples controle de fluxo de caixa, englobando práticas e estratégias que visam maximizar os resultados financeiros e econômicos. Para alcançar esses resultados, é vital que a empresa adote princípios e valores que favoreçam a implementação de boas práticas. Nesse sentido, é fundamental ter uma política de governança corporativa bem definida e clara (Silva, 2024).

A governança corporativa é um sistema abrangente que visa equilibrar o poder e os interesses das diversas partes envolvidas na gestão de uma empresa. Sua função principal é garantir que as decisões sejam tomadas de maneira justa e transparente, protegendo os interesses dos acionistas e promovendo práticas que favoreçam o desenvolvimento sustentável dos negócios. Além de assegurar a prestação de contas e a integridade nas operações, a governança corporativa busca melhorar o desempenho geral da empresa, criando um ambiente onde a transparência e a responsabilidade são priorizadas. Isso não apenas fortalece a confiança dos investidores e *stakeholders*, mas também contribui para a estabilidade e o crescimento a longo prazo da organização (Chen; Zhang; Zhou, 2024).

Um dos fundamentos essenciais da Governança Corporativa é o princípio da responsabilidade corporativa, amplamente promovido pela OCDE e pelos Códigos de Melhores Práticas. Este princípio sustenta que uma empresa deve ser considerada como uma entidade de longo prazo, cuja operação e decisões têm repercussões significativas para uma ampla gama de partes interessadas, incluindo funcionários, clientes, parceiros e a comunidade em geral. Em vez de se concentrar apenas nos interesses dos acionistas e gestores, a responsabilidade corporativa enfatiza a necessidade de uma abordagem equilibrada e inclusiva, reconhecendo que a sustentabilidade e o sucesso da empresa dependem de seu impacto positivo e responsável sobre todos os seus *stakeholders*. Assim, a implementação desse princípio é crucial para garantir que a empresa não apenas alcance seus objetivos financeiros, mas também contribua para o bem-estar social e ambiental, alinhando suas práticas com as expectativas e necessidades de uma sociedade cada vez mais consciente e exigente (Maia; Souza, 2024).

O objetivo principal deste estudo é expandir o entendimento sobre responsabilidade social e governança corporativa, investigando como as práticas de responsabilidade social afetam a governança corporativa. Para atingir esse objetivo, os objetivos específicos são: (a) descrever as práticas de governança corporativa em uma empresa de capital aberto do setor alimentício; (b) descrever as práticas de responsabilidade social da mesma empresa; e (c) analisar as consequências percebidas pela empresa decorrentes dessas práticas.

A justificativa para este estudo está na necessidade de promover uma reflexão sobre o papel das empresas e seus impactos na sociedade, especialmente à luz das desigualdades na estrutura social atual. Além disso, busca-se estimular outras empresas a adotar boas práticas de responsabilidade social, contribuindo para uma abordagem mais ética e inclusiva no ambiente corporativo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO



2.1 Governança corporativa

Apesar de ser um tópico discutido há algum tempo no meio acadêmico, a governança corporativa tem ganhado relevância crescente devido ao comércio internacional e à expansão da globalização. Esse cenário exige das organizações um nível elevado de transparência, não apenas em relação aos resultados financeiros, mas também em relação aos processos internos que possam interessar aos *stakeholders*. Assim, enquanto o resultado operacional continua sendo um aspecto fundamental, há uma crescente ênfase na avaliação de outros fatores que impactam o desempenho geral das empresas (Silva *et al.*, 2018).

A crescente demanda por práticas sustentáveis resultou em um aumento significativo na divulgação de informações pelas empresas sobre suas ações ambientais, sociais e de governança (Li *et al.*, 2018). Nesse contexto, o foco das empresas no bem-estar social tem atraído considerável atenção em vários setores, sendo essas iniciativas frequentemente classificadas sob os termos Ambientais, Sociais e Governança (ESG) e Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (Gillan; Koch; Starks, 2021).

Um dos principais objetivos da governança corporativa é promover uma maior transparência para os *stakeholders* externos. O Conselho de Administração desempenha um papel crucial nesse aspecto, sendo responsável por garantir a divulgação de informações contábeis de alta qualidade (Silveira, 2021). De acordo com Holtz e Sarlo Neto (2014), em empresas não financeiras, a qualidade das informações contábeis é positivamente impactada pela presença de um Conselho de Administração independente e pela separação dos cargos de presidente do conselho e diretor executivo.

De acordo com Travaglia e Sá (2017), devido às incertezas econômicas, sociais e políticas vivenciadas no atual cenário brasileiro, a adoção de boas práticas de governança corporativa implica, necessariamente, em definição de estratégias, na tomada de decisão baseada em qualidade associada às evidências, bem como o estabelecimento de sistemas de acompanhamentos de processos, os desdobramentos das metas, o alinhamento das estruturas e a conscientização dos desafios e riscos.

Não se pode afirmar que um único modelo de governança corporativa seja universalmente eficaz para todas as empresas. A governança deve ser moldada de acordo com o contexto em que é aplicada, levando em consideração a cultura organizacional e as especificidades do ambiente local para alcançar seus propósitos. As práticas de governança, portanto, não seguem um padrão rígido, variando conforme as necessidades de cada empresa e as demandas regionais ou setoriais (Mazzali; Ercolin, 2018).

De acordo com a pesquisa de Formenti (2018), embora muitas empresas adotem ferramentas básicas de controle e gestão financeira, esses processos frequentemente carecem de um refinamento técnico e são aplicados de forma superficial. A ausência de critérios sólidos e específicos na implementação dessas ferramentas pode resultar em interpretações errôneas por parte dos gestores. Isso, por sua vez, pode comprometer a rentabilidade das operações, além de dificultar o acesso a novos recursos financeiros e investimentos. Portanto, a governança corporativa eficiente exige não apenas a adoção de ferramentas de controle, mas também sua aplicação rigorosa e bem estruturada.

2.2 Responsabilidade Social Corporativa



A RSC diz respeito às ações e iniciativas que as empresas, em especial as de grande porte, adotam para demonstrar seu compromisso com questões sociais que afetam tanto o ambiente de negócios quanto os colaboradores. Essas práticas incluem o desenvolvimento de projetos que busquem melhorias sociais, ambientais e econômicas no entorno da empresa, visando não apenas o benefício direto de seus *stakeholders*, mas também o fortalecimento da imagem corporativa. Diferente de obrigações impostas por legislações ou incentivos governamentais, a RSC é uma iniciativa voluntária, refletindo o compromisso ético da organização em atuar de maneira responsável e contribuir para o bem-estar coletivo. Esse enfoque é cada vez mais valorizado no cenário global, onde consumidores e investidores priorizam empresas que integram ações de responsabilidade social em sua estratégia de negócios (Bussler *et al.*, 2017).

De acordo com Lubis (2023), as iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) englobam uma série de práticas que vão além do cumprimento da legislação, incluindo ações éticas, integridade nas operações e compromisso com a sustentabilidade. Esses princípios fundamentais demandam que as empresas assumam a responsabilidade por seu impacto na sociedade, no meio ambiente e nos diferentes grupos de interesse, como funcionários, clientes e parceiros de negócios. Ao adotar essas práticas, as organizações não apenas promovem o bem-estar social e ambiental, mas também fortalecem sua própria imagem no mercado, o que pode resultar em maior satisfação dos clientes e, conseqüentemente, em uma vantagem competitiva sustentável. Além disso, o compromisso com a RSC contribui para a construção de uma relação de confiança com as partes interessadas, garantindo que a empresa seja vista como um agente positivo de transformação.

Segundo Samia e Jigisha (2023), a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) traz benefícios significativos à governança corporativa ao promover comportamentos éticos focados no bem-estar social e na preservação do meio ambiente. Esse efeito positivo se reflete em maior transparência nas atividades empresariais e em um compromisso mais sólido com a sustentabilidade ambiental e social. A incorporação de princípios de RSC não apenas fortalece as responsabilidades éticas das empresas, mas também eleva o nível de responsabilidade, incentivando uma gestão mais consciente e comprometida em todos os setores da organização.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é uma abordagem que impõe às empresas o dever de agir com ética, seguir as leis e preservar a integridade em todas as suas atividades. Além disso, envolve o compromisso de assegurar que suas operações sejam sustentáveis nos âmbitos econômico, social e ambiental. Em um contexto onde o lucro costuma ser o principal motivador das ações empresariais, a RSC se apresenta como uma reação a esse desequilíbrio. Muitos a consideram uma transformação na forma de gestão, que desvia o foco da simples maximização de lucros para uma atuação mais responsável em relação à sociedade e ao meio ambiente (Sari *et al.*, 2020).

Para Lomachinska, Khaleeva e Shmagina (2022), os principais pilares da responsabilidade social corporativa envolvem a busca por um equilíbrio harmonioso entre a geração de lucros e o bem-estar social. Isso inclui a consideração e o alinhamento dos interesses de todas as partes interessadas, promovendo práticas como o voluntariado empresarial e o investimento em inovações sociais. Além disso, as empresas são incentivadas a adotar tecnologias ambientalmente responsáveis, conhecidas como tecnologias verdes, e a melhorar constantemente suas políticas de gestão de recursos humanos. Outro aspecto fundamental



destacado é a incorporação de estratégias de gerenciamento de crises que garantam a igualdade de oportunidades e a inclusão social, reforçando o papel das empresas como agentes de transformação positiva na sociedade.

3 METODOLOGIA

A abordagem deste estudo é qualitativa, focada na análise das práticas de governança corporativa e responsabilidade social e seus benefícios para as organizações. Segundo Lima e Mioto (2007), a pesquisa qualitativa enfatiza o caráter subjetivo dos objetos analisados, explorando suas características e experiências. Para coleta de dados, utilizou-se a entrevista com um membro diretamente envolvido nas atividades de governança e responsabilidade social de uma empresa de capital aberto, complementada por análise documental de relatórios da empresa, com duração de aproximadamente duas horas, foi gravada e seguiu um roteiro pré-estabelecido.

Os objetivos da pesquisa são descritivos e explicativos, buscando compreender as causas e efeitos das práticas estudadas (Lima; Mioto, 2007). O método incluiu revisão bibliográfica, estudo de caso e análise de documentos.

No Quadro 1, são apresentadas as perguntas do roteiro semiestruturado, incluindo seus objetivos e temáticas.

Quadro 1 – Roteiro Semiestruturado de Entrevista

Pergunta	Objetivo da pergunta	Temática
Como a empresa prepara suas lideranças para executar uma boa governança corporativa?	Avaliar as estratégias de capacitação para governança	Governança Corporativa
De acordo com a governança corporativa adotada pela empresa, quais os instrumentos de incentivo à transparência no ambiente interno?	Identificar ferramentas e práticas de transparência	Transparência e Governança
No que se refere à equidade, quais as medidas adotadas para promover a equidade na dinâmica organizacional da empresa?	Explorar práticas de equidade organizacional	Equidade Organizacional
Qual a importância para a empresa de ser vista como uma empresa com boas práticas sociais?	Compreender o valor das boas práticas sociais para a imagem da empresa	Responsabilidade Social
Qual a importância do produto da empresa para o desenvolvimento da sociedade?	Analisar o impacto social dos produtos da empresa	Impacto Social dos Produtos
A empresa promove ações filantrópicas? Se sim, quais?	Investigar iniciativas filantrópicas da empresa	Ações Filantrópicas
Como as lideranças da empresa incentivam seus colaboradores a adotar políticas de boa responsabilidade social?	Avaliar os métodos de incentivo à responsabilidade social entre colaboradores	Políticas de Responsabilidade Social
Existem ganhos de produção notáveis para as lideranças com o estabelecimento dos conceitos morais e éticos da companhia?	Identificar os benefícios de conceitos morais e éticos na produção	Moral e Ética na Produção
Como você observa os efeitos de uma boa política de responsabilidade social sobre a produtividade dos trabalhadores?	Examinar a relação entre responsabilidade social e produtividade	Produtividade e Responsabilidade Social
Qual o impacto no valor de uma empresa vista pelo mercado como exemplo de responsabilidade social? Acha que isso impacta positivamente no valor das ações da empresa?	Analisar o efeito da reputação em responsabilidade social no valor das ações	Valor de Mercado e Responsabilidade Social



Após adotar medidas sustentáveis, ocorreu impacto negativo no desempenho empresarial?	Investigar possíveis impactos negativos das práticas sustentáveis	Sustentabilidade e Desempenho
A diretoria observa que as medidas de responsabilidade social adotadas pela empresa têm gerado impactos positivos ou negativos no relacionamento com os <i>stakeholders</i> ? De que forma?	Avaliar o impacto das práticas de responsabilidade social no relacionamento com <i>stakeholders</i>	Relacionamento com <i>Stakeholders</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Para a análise das entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, conforme descrito por Bardin (2011). Essa metodologia possibilita uma interpretação detalhada e sistemática dos dados qualitativos, permitindo identificar e categorizar padrões e temas recorrentes nas respostas. Isso contribui para uma compreensão aprofundada das práticas de governança corporativa e responsabilidade social abordadas na pesquisa.

A empresa Alpha, objeto desse estudo, é líder nacional de dois segmentos no setor alimentício e se configura entre as maiores do mundo que atuam no ramo. Está há mais de 65 anos no mercado e presente em todo o país com marcas regionais e nacionais. A partir da sede, localizada no Nordeste, a empresa adotou uma estratégia de construção e aquisição de novas indústrias que permitiu contar com mais de 15 mil colaboradores em 15 unidades de produção e diversas unidades de comercialização e distribuição. A empresa dispõe de um parque industrial com equipamentos de última geração, seguindo rigorosos padrões de qualidade na produção de alimentos. Detém ainda de centros de distribuição que permitem o atendimento à clientes das mais variadas categorias. Além disso, negocia ações no segmento do Novo Mercado da B3, bolsa de valores oficial brasileira.

Em relação à primeira pergunta acerca da preparação das lideranças e os demais funcionários para uma boa governança corporativa. A diretora apresentou que na formulação do planejamento estratégico é trabalhado periodicamente o tema de governança.

A empresa define a sua estratégia a cada 5 anos, na qual o tema governança é sempre tratado como uma questão chave e amplamente divulgada entre os gestores. Dispomos de programas de desenvolvimento de lideranças que ocorrem mensalmente e envolvem os gestores das diversas áreas organizacionais, e este é um tema recorrente dos nossos encontros. Tratamos também através dos encontros projetos estratégicos voltados para governança, compliance e sustentabilidade. O alcance da estratégia acontece pelo equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental, e para isso as temáticas de governança, ética e compliance são peças fundamentais.

De acordo com os autores Jesus, Sarmiento e Duarte (2017, p.7) no que diz respeito à ética e à responsabilidade, para que organizações possam modificar seu posicionamento para atender não apenas as necessidades, mas também as expectativas das partes interessadas de forma viável, é de grande importância um comportamento ético e socialmente responsável por parte de seus colaboradores. Para Chen, Zhang e Zhou (2024) uma gestão interna eficiente contribui de maneira substancial para o aprimoramento dos resultados de responsabilidade social corporativa (RSC). Isso indica que a influência exercida pelos vice-presidentes (VPs) sobre o CEO pode desempenhar um papel crucial na obtenção de melhores desempenhos em RSC por parte das empresas.

No que diz respeito à pergunta 2, a qual versa sobre ética, e quais são os instrumentos de incentivo à transparência no ambiente interno. Foi afirmado pela entrevistada que, de acordo



com a governança corporativa adotada pela empresa, são utilizados alguns instrumentos de incentivo à transparência no ambiente interno:

Nós temos um canal ético que é amplamente divulgado pela empresa, por meio do qual colaboradores, fornecedores e até mesmo cliente podem fazer denúncias ou tratar de questões relacionadas ao tema de forma anônima. O recebimento das informações é feito por uma empresa terceirizada de bastante reputação na área, e depois repassado ao comitê de ética. O comitê de ética se reporta diretamente ao comitê de auditoria, que atua como suporte ao conselho de administração. Além disso, procuramos disseminar de forma ampla os resultados alcançados pela nossa empresa a fim de promover o acesso à informação a todos os colaboradores.

Nesse sentido, o canal ético possui uma governança “à parte” da hierarquia do cotidiano da empresa, o que indica uma valorização das ferramentas de transparência. Esses apontamentos corroboram com autores Jesus, Sarmiento e Duarte (2017, p.7) de que a nova concepção de empresa deve ser compreendida como uma dimensão ético-política que possui objetos de estudo nascidos de contextos específicos, de relações de poder que têm a possibilidade de serem transformados e desenvolvidos. Nessa perspectiva, a responsabilidade social passa pelo respeito ético frente as partes interessas, inevitavelmente relacionando-se com a ética empresarial.

Adentrando o mérito social, um modelo conceitual desenvolvido por Carroll em 1979 continua sendo um dos mais citados quando se trata de responsabilidade social corporativa. Carroll define que a responsabilidade social corporativa envolve as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade possui referente às empresas em determinado período (Carroll, 2016). Nesse sentido, a responsabilidade social corporativa estabelece o cumprimento simultâneo das responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas. Dispondo em termos mais pragmáticos, exprime que a empresa deve, simultaneamente ser lucrativa, obedecer às leis, atender às expectativas da coletividade e ser boa cidadã (Barbieri; Cajazeira, 2016).

Um importante princípio básico da governança corporativa é a equidade. Diante disso, a 3ª pergunta questiona sobre quais as medidas adotadas para se promover a equidade na dinâmica organizacional da empresa. A gestora de desenvolvimento organizacional afirmou que a ferramenta mais utilizada na promoção da equidade é a meritocracia, conforme a seguir:

Eu diria que a nossa principal ferramenta de promoção da equidade é a meritocracia. Todas as nossas ferramentas de gestão de pessoas, por exemplo, são baseadas no mérito. A gestão do desempenho de forma continuada, a gestão do mapeamento de sucessores, os processos seletivos amplamente divulgados e realizados dentro de parâmetros técnicos. Isso por si só já favorece a equidade. [...] Crescemos com a aquisição de marcas regionais das mais diversas localidades do Brasil, e somos essa diversidade. Não temos cotas, mas temos uma cultura de acolhimento das diferenças; estamos em planejamento para que o novo ciclo estratégico até 2030 envolva indicadores e metas para promovermos uma maior inclusão e diversidade na empresa.

A implementação de políticas trabalhistas equitativas é essencial para elevar a motivação dos colaboradores e fortalecer a reputação da empresa. Ao garantir um ambiente de trabalho justo, com condições adequadas e respeito aos direitos dos empregados, as empresas não apenas melhoram o bem-estar e o engajamento da equipe, mas também reforçam sua credibilidade e responsabilidade social perante o mercado. Funcionários satisfeitos tendem a



ser mais produtivos, contribuindo para um clima organizacional positivo, o que, por sua vez, reflete diretamente na imagem da marca, criando uma percepção de compromisso ético e respeito pelas pessoas (Bai, 2024).

No que se refere às práticas sociais, foi questionado sobre qual a importância para a organização em ser vista como praticante de boas práticas sociais. Observa-se um olhar atento da organização em favorecer benefícios às pessoas em vulnerabilidade social, principalmente em comunidades alocadas do entorno das unidades fabris da empresa. Por se tratar de uma companhia do ramo alimentício, a doação de alimentos é uma das principais atividades exercidas em prol do benefício social.

Agir com responsabilidade social é fundamental dentro da estratégia de qualquer companhia, porque estamos em sociedade. Desde a nossa primeira agenda de definição de atuação nas esferas sociais, econômicas e ambientais, buscamos priorizar as comunidades do entorno das nossas unidades fabris. O nosso foco é: impulsionar o empreendedorismo e a profissionalização dentro das comunidades. Se atuamos com alimentos, procuramos apoiar projetos sociais que profissionalizam indivíduos a atuar como empreendedores no setor de alimentos ou que venham a ser colaboradores que atuarão com alimentos.

Observa-se que a essência das práticas sociais adotadas pela empresa está na educação e profissionalização. Em consequência de tais ações, a empresa Alpha participa do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores do Brasil (ISE – B3), que é uma ferramenta através da qual se mede o comprometimento da organização com as práticas sustentáveis, através da perspectiva da eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Para ser integrada na carteira de desenvolvimento do ISE a empresa passou por uma análise criteriosa feita pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (CES-FGV) em parceria com a B3. Empresas que adotam esse índice tornam-se evidência pelos seus valores de boas práticas, responsabilidade e ética (Bolsa de Valores, 2022).

Também foi questionado sobre qual a importância do produto da empresa para o desenvolvimento da sociedade. Foi afirmado que a empresa busca praticar uma política de preços que seja acessível às diversas classes sociais, como podemos notar a seguir:

Nós trabalhamos com produtos de necessidade básica, que é o alimento, e temos um compromisso em disponibilizar ao nosso consumidor um alimento que seja não apenas correto, seguro e de qualidade, mas que também possa acompanhar o nosso consumidor seja qual for a classe social e a ocasião de consumo. Nós dividimos nossos produtos em duas grandes categorias: os indulgentes, que são o de maior valor agregado, e os básicos, clássicos e de menor valor aquisitivo. A tendência da nossa companhia para os próximos anos é diversificar ainda mais o portfólio de produtos para garantir o propósito de sermos acessíveis e levarmos bem-estar para a mesa das famílias.

Observa-se a preocupação da empresa Alpha em atuar em duas categorias de produtos visando a diversificação de marcas e linhas (das mais simples às mais sofisticadas) que atendam os diversos níveis de poder aquisitivo. Além da questão de atuar com uma política de mercado baseada em preços em grande parte dos produtos, a intenção de, para os próximos anos, expandir o portfólio de produtos para atender à uma amplitude maior de classes sociais também evidencia a atenção para a responsabilidade social.



Em pesquisas recentes sobre o que está compondo a mesa do brasileiro, de fato, os nossos produtos estão na mesa de maior parte dos consumidores e temos nisso uma estratégia de mercado: ter um produto acessível e que seja capaz de atender o consumidor nas suas mais diversas características e necessidades.

Ainda referente a essa questão, foi apresentado pela diretora o compromisso da empresa em promover a saudabilidade nos produtos para levar uma maior qualidade de vida para a sociedade, e que, para isso, fizeram a aquisição de novas marcas que detém de uma proposta saudável.

Temos, claro, sempre o compromisso em promover cada vez mais a saudabilidade dos alimentos ofertados no mercado. Agora mesmo, neste ano, adquirimos novas marcas que detém do atributo da saudabilidade. Além disso, o respeito à legislação e às normas em alimentos, as quais cumprimos com muito cuidado.

Sobre o tema filantropia, a organização atua não só por meio da doação de alimentos mas também, através de um núcleo de mapeamento de incentivos fiscais que possam vir a ser utilizados em favor de projetos sociais. A área de sustentabilidade é associada à área tributária e jurídica. Juntas, buscam e aplicam novos incentivos fiscais para viabilizar projetos sociais.

Nós entendemos a filantropia principalmente por meio da doação de alimentos. Porém, também fazemos um mapeamento muito zeloso de todos os incentivos fiscais que podemos utilizar, dentro da legislação, em benefício de projetos sociais. Temos uma parceria interna entre as áreas de sustentabilidade, jurídica e tributária que, juntas, são responsáveis por identificar esses incentivos. Diversos projetos sociais que antes não poderíamos dar seguimento foram viabilizados por meio dessa iniciativa.

É observado que para mitigar os riscos à companhia com relação ao apoio aos projetos sociais, foi estabelecido uma governança de projetos sociais. As instituições que solicitarem o apoio passam por uma avaliação sobre sua reputação, onde são analisadas as regularidades trabalhista, fiscal e financeira através de uma espécie de auditoria. Após fornecer apoio à projetos sociais, a empresa Alpha acompanha os resultados junto à instituição para que possam estar atentos aos resultados e saber se aquele projeto promoveu bons resultados. O fato de prestar consultoria à outras empresas para disseminar a adesão aos projetos sociais é um ato de grande valor para a Alpha, e não deixa de ser uma forma de benefício social.

Ao realizar a pergunta 7, que trata sobre como as lideranças da empresa procuram incentivar seus colaboradores a exercer políticas de boa responsabilidade social, foi relatado que existem diversas iniciativas que, como área corporativa de sustentabilidade, são estimuladas e apoiadas pelos gestores e colaboradores.

Periodicamente, a empresa faz em uma de suas unidades que fica próxima a um mangue um projeto com apoio dos colaboradores para realizar a coleta de lixo deixados na natureza. Outra ação que também apoiamos e que envolve os colaboradores é a de realizar atividades recreativas com crianças das comunidades que são apoiadas por projetos sociais da empresa. Temos uma ótima participação e engajamento dos nossos colaboradores quando se trata de responsabilidade social, apesar de ser algo totalmente voluntário.

Em suma, os pilares das ações sociais praticadas pela empresa Alpha estão no voluntariado – onde os próprios colaboradores estão empenhados nos projetos sociais – no apoio às instituições sociais e na doação de alimentos. Como ressaltado anteriormente no



referencial teórico, Jesus, Sarmiento e Duarte (2017, p.11) afirmam que existem muitos pontos de contato entre a responsabilidade social e a ética. Primeiramente, permite a análise da forma como a empresa atinge os seus objetivos, os meios que se utiliza e o bem-estar que proporciona à sua volta. Ou seja, antes de ser uma empresa socialmente responsável, a organização deve ser moralmente ética. Nesse sentido, relacionando os conceitos, não se questiona o objetivo em as empresas serem lucrativas, mas sim a forma como estas interferem na sociedade.

Em resposta à 8ª questão, que trata da existência de ganhos de produção notáveis para as lideranças da empresa com o estabelecimento dos conceitos morais e éticos da companhia, foi afirmado pela diretora que a prática dos conceitos morais e éticos é o que faz com que os resultados possam ser sustentáveis. Apesar de terem uma estratégia desdobrada em metas setoriais, para a alta gestão, a manutenção dos valores da companhia é critério indispensável dentro da dinâmica organizacional da empresa.

Sim. Nós acreditamos que a prática dos conceitos morais, éticos e dos nossos valores é o que faz com que os nossos resultados possam ser sustentáveis. Sempre em reunião com nossos gestores deixamos claro que apesar de sermos focados em resultados e praticarmos uma estratégia desdobrada em metas setoriais, não vale tudo. Os nossos valores determinam qual o território que devemos respeitar para atingir as metas estabelecidas. Temos uma tolerância zero com práticas que desrespeitem os nossos valores e isso devido acreditarmos que ao longo do tempo a nossa estratégia de crescimento só será efetivada se tivermos gestores muito conectados com o propósito da companhia e praticando os valores da companhia.

Ao ser questionada sobre como são observados os efeitos de uma boa política de responsabilidade social sobre a produtividade dos trabalhadores, foi afirmado pela gestão que tal política foi implementada na empresa há 10 anos atrás, em 2012, e foi buscado através dessa política reforçar o quanto a atuação social é valorizada, em especial nas comunidades localizadas no entorno das 15 unidades industriais distribuídas pelo país.

Nós procuramos nessa política deixar claro o quanto nós valorizamos a nossa atuação social principalmente no entorno das nossas operações industriais. Nós temos 15 indústrias no país, então temos um cuidado especial com as comunidades do entorno dessas indústrias, que é onde nós temos um impacto maior em geração de renda e em interação com a comunidade. Temos ações fora do entorno de nossas unidades e reconhecemos a sociedade como um stakeholder de extrema importância, mas, dentro de um país como o nosso no qual existe todo tipo de carência precisamos priorizar onde atuar.

A agenda estratégica de sustentabilidade e responsabilidade social da empresa até 2030 prioriza 3 principais formas de atuação: através do cuidado às comunidades dos entornos fabris, da capacitação e profissionalização de pessoas em condições sociais desfavoráveis para que estas possam ocupar um espaço no mercado de trabalho, e também através do desenvolvimento do empreendedorismo de moradores de tais comunidades.

Temos algumas prioridades, são elas entorno das unidades fabris, a frente de profissionalização de pessoas em vulnerabilidade social e, a partir de agora, revisitando nossa agenda estratégica de sustentabilidade até 2030 pretendemos formar e desenvolver o empreendedorismo nas comunidades. Continuamos fazendo doação de alimentos e fazendo o mapeamento dos incentivos fiscais como forma de custear alguns projetos sociais, e o resultado interno que temos dos nossos colaboradores é um senso de pertencimento e de orgulho muito grande.

Foi observada pela gestão uma forte relação entre o bem-estar e o sentimento de pertencimento do colaborador quando é percebido a prática de ações de cunho social e



principalmente quando há a inclusão do próprio funcionário nesse processo. Ao realizar a pergunta 10, que trata do impacto no valor de uma empresa vista pelo mercado como exemplo de responsabilidade social.

Por sermos uma empresa de capital aberto, acionistas detém de um percentual da nossa companhia. Temos aproximadamente 25% da companhia nas mãos de investidores, em sua maioria investidores internacionais. Percebemos claramente em todos os nossos diálogos com investidores sua preocupação não só com os nossos resultados econômico-financeiros mas também com a atuação da empresa em dimensões sociais e ambientais, até porque sabemos que a perenidade de qualquer negócio depende de ele também preocupar-se com essa dimensão social e ambiental. [...] Sentimos também um certo impacto no relacionamento com fundos de investimento, pois muitos estão avaliando os resultados sociais e ambientais como uma peça fundamental na escolha do investimento.

Atualmente, a Alpha integra o Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3, refletindo seu compromisso com dimensões além das econômico-financeiras. O núcleo gestor está empenhado em adotar medidas sustentáveis e promover benefícios sociais, atendendo às expectativas dos investidores e demais stakeholders, especialmente os clientes, que valorizam a reputação da empresa. A gestora destacou que, entre os temas relevantes na agenda de sustentabilidade, está a avaliação das práticas sociais e ambientais dos fornecedores. Nos próximos anos, será implementado um “selo verde” para certificar que os fornecedores cumpram boas práticas sustentáveis.

O cliente está cada vez mais consciente dessa questão, optando por marcas que tenham essa respeitabilidade e que além de fornecerem bons produtos e serviços, também tenham um processo produtivo atento à ética e à sustentabilidade; isso vai além da cadeia de produção interna e envolve inclusive nossos fornecedores. Um dos temas relevantes da nossa agenda estratégica é a de trabalharmos somente com fornecedores que tenham práticas de cunho social e de sustentabilidade. Esperamos criar nos próximos anos um selo verde da própria companhia, por meio do qual estabeleceremos critérios de parcerias que sejam relevantes no nosso ponto de vista.

Por fim, foi afirmado que atitudes socialmente responsáveis possuem um impacto relevante na valorização das empresas e em sua reputação, e, portanto, na sua possibilidade de se expandir no mercado.

Este é um tema que não pode ser negligenciado e que tem um grande impacto na valorização das empresas, na reputação das empresas e, portanto, na sua possibilidade de se expandir no mercado. Os consumidores estão cada vez mais atentos ao posicionamento das organizações e a tendência é que passe a impactar cada vez mais.

A 11ª pergunta questiona se depois de adotadas medidas sustentáveis, ocorreu impacto negativo no desempenho empresarial.

Não ocorreu impacto negativo. Porém, temos a preocupação de verificar a reputação das instituições sociais que apoiamos, sempre com o apoio das áreas responsáveis pela governança e verificação de projetos. Felizmente, nunca tivemos nenhuma repercussão negativa no valor da empresa decorrente de alguma atuação social ou ambiental nossa. Em todos os campos de atuação existem boas e más condutas, portanto, temos um forte compromisso em acompanhar os resultados de tais ações e projetos e o impacto na governança corporativa.

Os impactos da adoção de práticas sustentáveis, conforme relatado no índice de sustentabilidade da B3, foram analisados pelo núcleo gestor em dois horizontes: curto e longo



prazo. Em curto prazo, a implementação de práticas sustentáveis requer investimentos significativos, e a empresa utiliza um plano de viabilidade para avaliar o impacto desses custos no preço final do produto. Um exemplo é o compromisso da empresa com o movimento “Cage Free”, que visa usar apenas ovos de galinhas criadas fora de gaiolas até 2025. Esse compromisso trouxe desafios, como a dificuldade em encontrar fornecedores que adotem essa prática e o custo elevado dos ovos "cage free". Como resultado, a empresa precisou ajustar sua cadeia produtiva para absorver esses custos adicionais sem repassá-los integralmente ao consumidor. O mesmo acontece para implementação de energia limpa, entre outros projetos sustentáveis.

Olhando para o curto-prazo, na medida em que adotamos práticas sustentáveis precisamos investir em novos projetos, o que gera um alto custo e que exige uma reflexão sobre os impactos na precificação do produto. Para tanto, atuamos em conjunto com a área de investimentos para que checar a viabilidade de cada projeto e mapear possíveis incentivos fiscais que possam ser utilizadas em favor do mesmo. Tivemos um caso, no qual aderimos ao movimento “cage free” que estabelece a utilização de ovos de galinhas criadas ao ar livre. Quando assumimos o compromisso sabíamos que não seria um compromisso fácil, mas o principal fator que nos motivou a dar seguimento foi a possibilidades de estimularmos esse comportamento no mercado. Esperamos que o mercado possa evoluir em sustentabilidade para que os insumos que possuem essa proposta possam ser barateados. Essa dificuldade é semelhante para outros projetos, como o de implantação de energia limpa, ingredientes sustentáveis, entre outros. É uma evolução gradativa.

Quando se trata da emissão de gases poluentes, uma das principais ações implementadas pela Alpha é a compra de hectares de florestas e o apoio a projetos sociais que atuam preservando tais florestas, visando a compensação dos gases emitidos pelo processo produtivo. Para Kohut. (2024) as empresas devem adotar práticas de responsabilidade social corporativa que incluam a redução das emissões de carbono, a preservação da biodiversidade, o uso eficiente de recursos naturais e a garantia dos direitos dos trabalhadores. A sustentabilidade e a consciência ambiental precisam ser prioridades fundamentais nas estratégias empresariais éticas e responsáveis.

Temos a medição de gases poluentes acontecendo e um monitoramento interno, mas já adotamos a ação de comprar hectares de florestas de projetos sociais que atuam na preservação dessas florestas, para fazermos essa compensação. É uma medida gradual, pois o mercado não está preparado para adotar medidas sustentáveis e sociais drásticas no curto-prazo levando em consideração que temos um forte impacto no preço final dos produtos. Na perspectiva de longo-prazo será possível reduzir os custos dessas ações, principalmente à medida que mais empresas adotem esse posicionamento.

A longo prazo, a visão do núcleo gestor é de que haverá uma evolução gradativa do mercado para ações sociais e ambientais mais responsáveis, o que reduzirá o custo da implementação de tais projetos.

A última pergunta investigou se a diretoria acredita que as medidas de responsabilidade social da empresa têm tido efeitos positivos ou negativos nos stakeholders e como esses impactos são percebidos. A resposta foi afirmativa, destacando que a Alpha obteve reconhecimento como uma das melhores em responsabilidade social, entrou para o Índice de Sustentabilidade e o Índice ICO2 da B3. Os efeitos positivos observados incluem maior respeito dos consumidores, maior confiança dos investidores e uma reputação melhorada para atrair novos parceiros.

A gente observa um impacto positivo. Nesse último ano ganhamos premiações, entre elas fomos considerados uma das melhores empresas em responsabilidade empresarial do ramo de alimentos, entramos para o índice de sustentabilidade e ICO2, ambos da B3,



e o que notamos com isso é um respeito maior dos consumidores, uma crença maior dos nossos investidores na nossa forma de gerir o negócio, e uma melhor reputação de forma geral que impacta inclusive na captação de novos parceiros. É toda uma cadeia que vai se beneficiando com isso.

Para Semenova (2023) as empresas precisam envolver ativamente as partes interessadas em seus processos de tomada de decisão, assegurando que suas perspectivas e interesses sejam devidamente considerados. Esse engajamento é fundamental para criar uma relação de confiança e colaboração, pois permite que as empresas alinhem suas estratégias com as expectativas de seus *stakeholders*. Além disso, ao incluir diversos pontos de vista, as organizações conseguem identificar riscos e oportunidades de forma mais abrangente, promovendo decisões mais equilibradas e sustentáveis. Isso também reforça a transparência e a legitimidade das ações corporativas, contribuindo para a reputação e o sucesso a longo prazo da empresa.

As empresas desempenham um papel fundamental na preservação do meio ambiente, e os empresários contemporâneos estão cada vez mais cientes dessa responsabilidade. Como resultado, muitos buscam desenvolver e adotar abordagens inovadoras em seus processos produtivos. Essa tendência ressalta a importância de incorporar princípios de sustentabilidade ambiental no planejamento estratégico e na gestão corporativa, servindo de exemplo para que outras organizações sigam o mesmo caminho em prol de um futuro mais sustentável (Kohut, 2024).

5 CONCLUSÃO

Esse trabalho teve como objetivo avaliar a os impactos da responsabilidade social nas práticas de governança corporativa adotadas por uma grande empresa brasileira, tendo em vista a necessidade de se repensar o contexto de desigualdade que pode ser observado nos tecidos da nossa estrutura social.

Assim, esse trabalho teve como primeiro objetivo específico descrever as práticas de governança corporativa de uma empresa de capital aberto do setor alimentício, sendo possível compreender como tendo sido atingido, uma vez que houve o levantamento bibliográfico das principais práticas de governança do mercado e foi possível perceber que a empresa analisada possui uma estrutura de governança complexa, adotando uma série de estruturas e políticas de governanças aplicadas a empresas presentes no Novo Mercado.

Acerca do segundo objetivo específico, que visa descrever as práticas de responsabilidade social de uma empresa de capital aberto do setor alimentício foi notada a forte presença de práticas voltadas a responsabilidade social, desenvolvendo projetos que se baseiam em uma visão de sustentabilidade empresarial de longo prazo.

Em relação ao último objetivo específico, é possível perceber que os impactos gerados pela adoção de princípios de responsabilidade social são positivos na companhia, em que o entrevistado afirma uma melhoria na interação com seus *stakeholders* e que essas práticas estão sendo ampliadas dentro do contexto organizacional, buscando assumir novos papéis no que diz respeito à novas práticas socialmente responsáveis.

No que tange as contribuições acadêmicas e gerenciais, observa-se que este estudo possibilitou agregar valor às pesquisas referentes aos temas de responsabilidade social e de governança corporativa, servindo como apoio não só para a vertente acadêmica, mas também para gestores que buscam aprimorar a atuação social de suas empresas com base na governança.

Quanto limitações de pesquisa, é necessário evidenciar que seria interessante aumentar o escopo da pesquisa avaliando o setor de alimentos como um todo, englobando outras empresas de grande, médio e pequeno porte que fazem parte desse segmento de valor.



Por fim, para pesquisas futuras pode ser desenvolvido um estudo de natureza quantitativo que evidencie de maneira mais geral os impactos gerados nas estruturas organizacionais de práticas de responsabilidade social e como essas se relacionam a governança das organizações.

Referências

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade Social e Empresarial Sustentável: da teoria à prática**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. 256 p. Disponível em: <https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:621430>. Acesso em: 17 Jan. 2024.

BUSSELER, C. N. R.; FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN, J.; BAGGIO, D. K.; SEIDE FROEMMING, L. M.; VICENCI FERNANDEZ, S. B. Responsabilidade social e a governança corporativa: perspectivas de gestão socioambiental nas organizações. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S. l.], v. 4, n. 8, p. 91–108, 2018. DOI: 10.5902/2359043227199. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/27199>. Acesso em: 7 set. 2024.

CHEN, Wanyu; ZHANG, Janus Jian; ZHOU, Gaoguang. Governança interna e desempenho de responsabilidade social corporativa. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 51, n. 7-8, p. 2201-2238, 2024.

FERREIRA, Bráulio Cavalcanti; QUEIROZ, Bruna Pamplona de; GONÇALVES, Everton das Neves. Análise Econômica do Direito e o Compliance Empresarial: apreciação jurídico econômica dos programas de conformidade e custos de prevenção. **Economic Analysis Of Law Review**, Brasília - Df, v. 9, n. 1, p. 259-276, 30 abr. 2018. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/EALR/article/view/8455>. Acesso em: 01 set. 2024.

GILLAN, S. L.; KOCH, A; STARKS, L. T. Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. **Journal of Corporate Finance**, 66, 1-16, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>.

HOLTZ, L.; SARLO NETO, A. Efeitos das características do Conselho de Administração sobre a qualidade da informação contábil no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 25, n. 66, p. 255-266, 2014.

JESUS, Tânia Alves de; SARMENTO, Manuela; DUARTE, Manuela. Ética e responsabilidade social. **Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal**. Lisboa, p. 3-30.

Li, Y; Gong, M; Zhang, X Y; Koh, L. The impact of environmental, social, and governance disclosure on firm value: The role of CEO power. **British Accounting Review**, 50(1), 60-75, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.09.007>.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista katálysis**, v. 10, p. 37-45, 2007.

LOMACHINSKA, Irina Anatolievna; KHALEEVA, D. V.; SHMAGINA, Veronika Valerievna. A responsabilidade social corporativa como instrumento para garantir a segurança socioeconômica e a inclusão social. **Economia de mercado: teoria moderna e prática de gestão**, v. 21, n. 2 (51), p. 75-96, 2022. doi: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2\(51\).274364](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274364).

LUBIS, Linni Suraya. Responsabilidade Social Corporativa sebagai Implementasi Prinsip Tata Kelola Perusahaan Baik pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputra 1912 Cabang Padangsidempuan. **Revista Ciências de Economia, Negócios e Gestão**, v. 2, pág. 95-102, 2023. doi: [10.34007/ebmsi.v3i2.423](https://doi.org/10.34007/ebmsi.v3i2.423).

MAIA, Marcela; SOUZA, Nadialice Francischini. O direito de retirada imotivada nas sociedades limitadas à luz do princípio da responsabilidade corporativa. **Revista Brasileira de Direito Empresarial**, v. 10, n. 1, 2024.

SAMIA, Malik; JIGISHA, Sharma. Corporate Social Responsibility: A Boon to Corporate Governance. **International Journal For Science Technology And Engineering**, 2023. doi: 10.22214/ijraset.2023.55532.

Sari, WP; Ratnadi, NMD; Laxmi, L; Shankar, K; Wiflihani, W. Responsabilidade social corporativa (RSC): conceito de responsabilidade das corporações. **Journal of Critical Reviews**, v. 7, n. 1, p. 241-245, 2020.



SILVA, Júlio César Leite. Governança corporativa: um instrumento fundamental na gestão financeira organizacional. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 12, p. 1-15, 2024.

Silva, D. C; Dutra, A; Sehnem, S; Martignago, G. Capitalismo consciente e governança corporativa: construção de conhecimento com base na literatura. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 152-171, 2018.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. 3. ed. Vinhedo, SP: Virtuous Company, 2021.

TRAVAGLIA, Karina Ramos; SÁ, Luís Filipe Vellozo Nogueira. Fortalecimento da governança: uma agenda contemporânea para o setor público brasileiro. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 15, n. 1, p. 22-53, 2017.