

ALINHAMENTO ENTRE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA: O setor de alimentos da B3 e os desafios para a sustentabilidade

1 INTRODUÇÃO

Os princípios da governança corporativa e suas boas práticas se apresentam cada vez mais relevantes em companhias comprometidas com a sustentabilidade. Em um cenário de caos global, caracterizado por crises econômicas, ambientais e sociais, a integridade e a transparência se tornam pilares essenciais para a resiliência das empresas. O propósito organizacional, mais do que um valor, age como uma bússola ética que alinha interesses e orienta ações para gerar valor a todas as partes interessadas (IBGC, 2023). Casos emblemáticos, como Enron, Volkswagen e Americanas, evidenciam a falha na conexão entre propósito e decisões, reforçando a urgência de avaliar o alinhamento entre a identidade organizacional e as práticas de governança.

Assim, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a sinergia entre a identidade organizacional e as práticas de conduta das empresas do setor de comércio de alimentos da B3 conforme o IBGC (2023). Para tanto, busca-se: (1) caracterizar as empresas analisadas quanto ao perfil de governança; e (2) verificar o alinhamento da identidade organizacional em relação a esse perfil.

A escolha do setor alimentício é justificada por sua relevância estratégica e alto impacto social e ambiental. A escolha do setor alimentício é justificada por sua relevância estratégica e alto impacto social e ambiental, em alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, como a ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis), a ODS 8 (Trabalho Decente) e a ODS 17 (Parcerias).

O Marco de Referência de Sistemas Alimentares e Clima para as Políticas Públicas (GOVERNO FEDERAL, 2025) reforça a urgência de uma transição para sistemas alimentares saudáveis e sustentáveis, articulando políticas públicas de segurança alimentar com ações de mitigação e adaptação climática.

Nesse cenário, analisar empresas de capital aberto neste segmento permite identificar como a governança corporativa é utilizada para mitigar riscos, construir reputação e responder aos desafios de sustentabilidade impostos pelo mercado. A sustentabilidade, que vai além de uma obrigação moral, é uma estratégia de negócios necessária para o futuro (ABRASEL, 2025), pois as práticas de compras conscientes e a gestão de resíduos, por exemplo, contribuem para a redução de custos e fortalecem a marca, atraindo investidores. O estudo contribui academicamente ao preencher a lacuna sobre a inter-relação entre identidade organizacional e governança em um setor pouco explorado. Em termos práticos, oferece insights para gestores e investidores, demonstrando que o alinhamento de valores não é apenas uma questão de escolha, mas uma estratégia para a longevidade e o sucesso empresarial."

2 SUPORTE TEÓRICO

O surgimento da governança corporativa está intimamente ligado à Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976), que busca mitigar os conflitos de interesse entre gestores (agentes) e acionistas (proprietários). A governança atua como um mecanismo para alinhar esses interesses, promovendo monitoramento, controle e transparência. No entanto, a perspectiva evoluiu para a Teoria dos Stakeholders (DONALDSON; PRESTON, 1995), que

amplia o foco da empresa para além dos acionistas, incluindo colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade. Nessa abordagem, o fortalecimento das relações com todas as partes interessadas é crucial para o desempenho econômico e a sustentabilidade.

Adicionalmente, a abordagem Institucional (OLIVER, 1997) sugere que as empresas são influenciadas não apenas por fatores internos, mas também por normas sociais e expectativas do mercado. Assim, a governança e a identidade da organização são moldadas por um contexto mais amplo, que define o comportamento aceitável.

A identidade de uma organização é a manifestação de sua realidade e reflete a mistura de crenças e valores de todos os seus representantes (BARRETO; NASCIMENTO, 2022). Seus pilares são o propósito, a missão, a visão e os valores. O propósito é a razão de ser da empresa, enquanto a missão define o que ela faz e para quem. A visão, por sua vez, é a projeção de onde a empresa deseja estar no futuro, e os valores são os princípios que guiam as ações e decisões. A coerência entre esses pilares é fundamental para uma cultura organizacional forte, que sustenta as boas práticas de governança.

As boas práticas de governança do IBGC (2023) baseiam-se em cinco princípios: integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade. A integridade, em particular, sinaliza o compromisso de alinhar valores e práticas, algo que se torna cada vez mais vital em um mundo complexo, onde a reputação e a confiança são ativos inestimáveis.

3 METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, utilizando a pesquisa documental e a análise de conteúdo. A unidade de análise compreendeu as quatro companhias do setor de comércio e distribuição de alimentos listadas no segmento Novo Mercado da B3 até o dia 30/08/2024: Atacadão S.A., Cia Brasileira de Distribuição (Pão de Açúcar), Grupo Mateus S.A. e Sendas Distribuidora S.A. (Assaí). A escolha dessa amostra restrita se justifica pelo fato de serem as únicas empresas do setor a aderirem ao mais alto padrão de governança da B3, garantindo um nível elevado de transparência em seus documentos.

O protocolo de análise de conteúdo foi estruturado para categorizar as informações em duas etapas. Na primeira, avaliamos o perfil de governança de cada empresa, examinando a presença de práticas recomendadas pelo IBGC (2023) nas categorias de fundamentos, sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, e conduta. A pontuação foi de 0 a 2 para cada subcategoria (0: não evidencia; 1: evidencia parcialmente; 2: evidencia completamente).

Na segunda etapa, a análise foi qualitativa, focada na identidade organizacional (propósito, missão, visão e valores). Foram coletados e examinados, em um levantamento entre outubro e novembro de 2024, os relatórios nos sites de Relações com Investidores (RI) das empresas, incluindo relatórios de governança, formulários de referência, códigos de conduta, estatutos sociais e regimentos internos. O estudo buscou a convergência entre o conteúdo dessas declarações e os princípios de governança, determinando como a identidade se alinha às práticas de conduta. A análise final triangulou os achados com a fundamentação teórica, validando o alinhamento geral.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos documentos revelou que todas as empresas demonstram um forte compromisso com os princípios da governança corporativa, especialmente a ética, que é tida como fundamento para a conduta e as decisões.

Tabela 1 - Categorias de Análise de Governança e Pontuação Total

Empresa	Fundamentos	Sócios	Conselho de Administração	Diretoria	Fiscalização e Controle	Conduta	TOTAL
Atacadão	8	11	33	10	10	6	78
Pão de Açúcar	8	11	36	10	12	6	83
Grupo Mateus	8	12	26	8	11	6	71
Assaí	8	12	35	10	12	6	83

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

O resultado da pontuação geral reflete um esforço expressivo das empresas em aderir a padrões robustos de governança. **Pão de Açúcar e Assaí (83 pontos)** se destacaram, com práticas bem definidas, especialmente em relação ao conselho de administração e mecanismos de controle. O **Atacadão (78 pontos)** e o **Grupo Mateus (71 pontos)** também apresentaram alta conformidade, mas com lacunas específicas.

Na categoria **Conselho de Administração**, por exemplo, o Grupo Mateus teve a pontuação mais baixa (26), com deficiências na composição e independência do conselho, além de não evidenciar avaliações da diretoria. Essas lacunas indicam que, apesar de estarem em conformidade com as exigências do Novo Mercado, essas empresas ainda precisam aprimorar a efetividade da governança para além do *compliance*, como sugerido por Rossetti e Andrade (2014).

Em relação à **identidade organizacional**, a análise qualitativa revelou um forte alinhamento com as práticas de governança. As missões do **Atacadão** e do **Grupo Mateus** refletem o foco em oferecer acesso a alimentos e promover o desenvolvimento local, valores que se conectam com a dimensão social (S) da agenda ESG. A missão do **Pão de Açúcar**, centrada na experiência do cliente, demonstra uma preocupação com a equidade e o relacionamento com os *stakeholders*.

O **propósito** é o grande integrador. Embora o Grupo Mateus não o declare explicitamente, sua missão e valores funcionam como um guia. O **Assaí** destaca a unidade nacional e a acessibilidade, demonstrando um compromisso que se alinha aos princípios de transparência e equidade. Todos os valores analisados (simplicidade, paixão, foco no cliente, etc.) são consistentes com a construção de relações positivas e práticas sustentáveis, corroborando a visão de Sathler e Miranda (2023) de que os valores atuam como orientadores de comportamento.

Apesar da consistência, o estudo identificou a falta de declaração de visão no Atacado e de missão no Assaí, o que pode limitar a capacidade de motivar colaboradores e stakeholders em torno de um objetivo comum (BARRETO; NASCIMENTO, 2022). No entanto, a análise dos documentos sugere que o discurso dessas empresas, em geral, está alinhado com suas ações de governança, o que fortalece sua legitimidade no mercado, em consonância com a Teoria Institucional (OLIVER, 1997).

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar o alinhamento da identidade organizacional e das práticas de conduta das empresas do setor de comércio de alimentos da B3 às boas práticas de governança. De forma geral, o objetivo foi plenamente alcançado, pois os resultados demonstram que as companhias estão consistentemente engajadas em aprimorar seus programas de integridade e a adoção de princípios e mecanismos de boa governança.

Em atendimento ao primeiro objetivo específico, a análise do perfil de governança demonstrou que as empresas possuem um nível elevado de conformidade com as práticas recomendadas. Embora haja lacunas em áreas como a avaliação do conselho e o planejamento de sucessão, a alta pontuação geral reflete um esforço para reduzir as assimetrias de informação e fortalecer a confiança dos investidores.

Quanto ao segundo objetivo, foi possível verificar um alinhamento da identidade organizacional com o perfil de governança, o que é um fator crucial para a sustentabilidade. As declarações de missão, visão e valores atuam como guias éticos, moldando as políticas e a conduta dos agentes de governança. Esse alinhamento é a base para o cumprimento dos princípios de transparência, equidade e responsabilização, essenciais para a resiliência em um cenário de caos global.

O trabalho contribui para o campo de estudo ao oferecer uma análise inédita sobre a inter-relação entre identidade e governança em um setor estratégico da economia brasileira, fornecendo insights para gestores sobre a importância de alinhar discurso e prática. Apesar da limitação da amostra e da dependência de dados secundários, a pesquisa reforça a relevância da governança como um diferencial competitivo e um pilar para a sustentabilidade empresarial.

Para futuras pesquisas, sugere-se a ampliação da amostra para incluir empresas de diferentes portes, a exploração de variáveis como o impacto ambiental e as práticas ESG de forma mais aprofundada, e a realização de estudos longitudinais para monitorar a evolução das práticas ao longo do tempo. Por fim, recomenda-se o uso de entrevistas para aprofundar a compreensão sobre o alinhamento entre o que é declarado e o que é de fato praticado.

REFERÊNCIAS

ABRASEL. **Sustentabilidade e compras conscientes no food service**: uma estratégia necessária para o futuro. 2025. Disponível em: <https://pe.abrasel.com.br/noticias/noticias/sustentabilidade-e-compras-conscientes-no-food-service-uma-estrategia-necessaria-para-o-futuro/#:~:text=A%20sustentabilidade%20n%C3%A3o%20%C3%A9%20apenas,ciclo%20vi rtuoso%20de%20desenvolvimento%20comunit%C3%A1rio>. Acesso em: 22 set. 2025.

BARRETO, M. de S.; NASCIMENTO, F. C. do. **Administração – novas perspectivas: adquirir competências para uma alta performance**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555201659/>. Acesso em: 21 set. 2025.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence, and implications. **The Academy of Management Review**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995. DOI: <https://doi.org/10.2307/258887>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258887>. Acesso em: 21 set. 2025.

GOVERNO FEDERAL. **Marco de referência de sistemas alimentares e clima para as políticas públicas**. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/participamaisbrasil/marco-de-referencia-de-sistemas-alimentares-e-clima-para-as-politicas-publicas>. Acesso em: 22 set. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2023.

JENSEN, M. C; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Amsterdam, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>. Acesso em: 21 set. 2025.

OLIVER, C. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 18, n. 9, p. 697–713, 1997. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199710\)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C). Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199710\)18%3A9%3C697%3A%3AAID-SMJ909%3E3.0.CO%3B2-C](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18%3A9%3C697%3A%3AAID-SMJ909%3E3.0.CO%3B2-C). Acesso em: 21 set. 2025.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2014. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522493067/>. Acesso em: 21 set. 2025.

SATHLER, A. R.; MIRANDA, R. C. da R. **Empresas com propósito: o que são, o que sonham e o que valorizam as maiores empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2023. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550819518/>. Acesso em: 21 set. 2025.