

A INFLUÊNCIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GOVERNANÇA CORPORATIVA: estudo de caso em uma empresa de capital aberto

SANDY DIAS GOMES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

JULIANA VIEIRA CORRÊA CARNEIRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

Introdução

A governança corporativa firmou-se no decorrer da década de 1990, através do desenvolvimento dos Códigos das Melhores Práticas, que têm como principais causas as crises enfrentadas por grandes companhias de impacto mundial. Nesse sentido, enquanto se questionam os efeitos agressivos que a globalização possui sobre mercado e sobre o mundo, outros chamam as empresas a sua respectiva responsabilidade, considerando o objetivo de se promover um eficaz desenvolvimento sustentável a fim de impulsionar novas perspectivas nas organizações.

Problema de Pesquisa e Objetivo

De acordo com as principais pesquisas acerca da responsabilidade social e governança corporativa em organizações, é estudado quais os impactos que as práticas de responsabilidade social geram na governança das grandes empresas, principalmente na ótica da sociedade. Justifica-se esse estudo pela iniciativa de se promover amplas discussões sobre a atuação das empresas e seus impactos na sociedade, tendo em vista o contexto de desigualdade observado nos tecidos da estrutura social atual, bem como ampliar o incentivo para que outras empresas adotem boas práticas de responsabilidade social.

Fundamentação Teórica

Conforme Bussler et al. (2017, p. 92) o conceito de responsabilidade social corporativa (RSC) tende a compreender um aspecto mais amplo de beneficiários – stakeholders – levando em consideração o bem-estar e qualidade de vida do público interno à empresa, como também a redução de impactos negativos de sua atividade na sociedade e meio ambiente. Em grande parte das vezes, tais ações são acompanhadas pela adesão de uma mudança comportamental e de gestão que engloba maior transparência, ética e valores no relacionamento com seus parceiros, também denominada de governança corporativa.

Metodologia

A abordagem selecionada para o trabalho é qualitativa. A técnica utilizada para a coleta das informações fundamentais que buscou atender aos objetivos estabelecidos é a entrevista, que foi realizada com um ator envolvido nas atividades de governança de uma determinada empresa de capital aberto. Quanto aos objetivos, classificam-se como descritivos e explicativos, e quanto ao método, foi utilizado o de revisão bibliográfica aliado ao estudo de caso com o membro do corpo técnico empresarial, bem como a análise documental de dados e publicações disponibilizados através dos relatórios empresariais.

Análise dos Resultados

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. Além disso, negocia ações no segmento do Novo Mercado da B3, bolsa de valores oficial brasileira. Para o estudo, foi realizada uma entrevista com a diretora de Desenvolvimento Organizacional da empresa, diretamente relacionada à área de governança corporativa da organização estruturada em 12 questões que vão de temas gerais a específicos.

Conclusão

A partir dos resultados foi observado 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. Além disso, 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. Nota-se também 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.

Referências Bibliográficas

BUSSLER, Nairana Radtke Caneppele et al. Responsabilidade social e a governança corporativa: perspectivas de gestão socioambiental nas organizações. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC, Santa Maria - Rs, v. 4, n. 8, p. 91-108, dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/27199>. CARROLL, Archie B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. International Journal of Corporate Social Responsibility. University of Georgia - Athens, p. 1-8. 05 jul. 2016. Disponível em: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0004-6/>.

Palavras Chave

responsabilidade social, governança, gestão

A INFLUÊNCIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GOVERNANÇA CORPORATIVA: estudo de caso em uma empresa de capital aberto

1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa firmou-se na década de 1990, através do surgimento dos Códigos das Melhores Práticas, que têm como principais causas as crises vivenciadas por grandes companhias de influência em escala mundial, como é o caso da General Motors. Além disso, a pressão dos fundos de pensão e de investimentos para obter maior transferência de prestação de contas, assim como os diversos escândalos financeiros norte-americanos e ingleses também foram impulsionadores (SILVA, 2016).

Desse modo, Frazão (2017) ressalta que a governança corporativa engloba o desenvolvimento de diretrizes de melhores práticas de gestão, podendo esta ser interna ou externa, inclusive no que diz respeito aos colaboradores, consumidores, poder público e demais *stakeholders*.

Como afirmam Ferreira, Queiroz e Gonçalves (2018), o Brasil passou a se deparar com novos paradigmas advindos de seu crescimento obtido através de uma forma não sustentável. Tais desafios estão estritamente associados ao respeito às leis que regimentam a defesa de modernos direitos fundamentais de terceira geração, tais como a defesa da concorrência, do consumidor, do meio ambiente e as recentes legislações anticorrupção. Em resumo, questões essenciais à análise e à tomada de decisão dos agentes econômicos nacionais bem como internacionais quanto à introdução e manutenção no mercado brasileiro, visando promover a responsabilidade não somente com clientes, mas com todos os *stakeholders*.

Os autores Miranda e Amaral (2011) destacam que as primeiras referências acerca da responsabilidade social nos negócios datam do início do século passado, mas foi em meados dos anos de 1940 e início da década posterior que as questões sociais bem como éticas dos negócios inundaram as discussões não só acadêmicas, mas também corporativas. Howard R. Bowen publicou em 1953 o livro social “*Responsibilities of the Businessman*”, que é considerado um trabalho fundamental da literatura moderna sobre o assunto. Através dessa ideia inicial, o autor levanta questões de como os homens de negócios devem agir, dado que suas ações impactam a sociedade que o rodeia. Nesse período grandes grupos econômicos, acompanhando os anos dourados do capitalismo, cresceram consideravelmente em termos de poder, dinheiro e escala geográfica. Sendo assim, tais discussões eram nada mais que uma resposta à necessidade da sociedade de rebater as práticas imorais nos negócios.

Para Bussler *et al.* (2017), uma importante característica da sociedade contemporânea é a inquietação crescente com a qualidade, atual e em progresso, do ambiente natural. As organizações, em especial as transnacionais, estão vinculadas à sustentabilidade, sendo evidente seu desempenho chave na política ambiental internacional, tal como a consequência de suas atividades sobre o ambiente. As empresas estão no centro dos processos produtivos e de consumo, detendo o poder de adequar valores coletivos além de influenciar nas políticas públicas é esperado que estas assumam o compromisso da liderança, inclusive, na área ambiental.

Nesse sentido, enquanto alguns questionam os efeitos agressivos da globalização sobre o mercado e sobre o mundo, outros chamam as empresas a sua respectiva responsabilidade, levando em consideração o propósito de se promover um eficaz desenvolvimento sustentável a fim de impulsionar uma nova perspectiva nas organizações (BUSSLER *et al.*, 2017).

Com o objetivo geral de ampliar a pesquisa acerca da responsabilidade social e governança corporativa em organizações, pretende-se com o presente estudo a obtenção de análises sobre a temática verificando quais os impactos que as práticas de responsabilidade social geram na governança corporativa.

Para responder à questão de pesquisa, têm-se como objetivos específicos do estudo:

- I) Descrever as práticas de governança corporativa de uma empresa de capital aberto do setor alimentício.
- II) Descrever as práticas de responsabilidade social de uma empresa de capital aberto do setor alimentício.
- III) Analisar as consequências percebidas pela empresa das práticas de governança corporativa e responsabilidade social apresentadas.

Como justificativas para o estudo temos a promoção de discussões sobre a atuação das empresas e seus impactos na sociedade, tendo em vista o contexto de desigualdade observado nos tecidos da nossa estrutura social; bem como promover o incentivo para que outras empresas adotem boas práticas de responsabilidade social.

O estudo está estruturado em cinco seções. Apresenta-se nesta primeira seção, a introdução: breve contextualização sobre o tema, a questão de pesquisa, os objetivos (geral e específicos), a justificativa e a estrutura do estudo. a segunda seção, denominada referencial teórico, aborda os temas de governança corporativa, responsabilidade social, tendências a serem adotadas pelo novo mercado e hipóteses sobre os temas. A metodologia, terceira seção, aborda a classificação da pesquisa e métodos de análise. Em seguida, serão discutidos os resultados obtidos através do estudo. Por fim, serão apresentadas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

As mudanças sociais e econômicas ocorridas ao longo do século passado modificaram a estrutura das relações sociais, afetando diretamente as empresas. Suas funções alteram-se substancialmente a partir do Estado Social, a medida em que passam a ser objetos de seu sucesso econômico. Até mesmo sua regularidade jurídica de interesses advindos dos trabalhadores, dos consumidores, do meio ambiente e da sociedade em sua totalidade sofreram alterações. Dessa forma, através dos valores consagrados na lei maior, a Constituição Federal de 1988, é reforçada a função social da empresa, critério apto a orientar as soluções dos conflitos societários internos e externos, de modo que a entidade empresarial não seja instrumentalizada para aliviar somente necessidades individuais, mas seja orientada igualmente ao interesse das diversas partes interessadas a ela relacionados (FRAZÃO, 2017).

Governança corporativa é uma combinação entre estruturas e processos. As estruturas dizem respeito aos órgãos responsáveis pela direção e controle da organização, já os processos compreendem as atividades desenvolvidas para atender as expectativas das partes interessadas. Os modelos de governança mundial são, fundamentalmente, estruturas normativas de crenças que determinam a alocação de poder dentro das empresas (SALVIONI; GENNARI; BOSETTI, 2016).

A ideia de governança corporativa aparece como o sistema através do qual as sociedades são dirigidas, monitoradas, compreendendo os relacionamentos entre, principalmente, acionistas, conselho de administração e diretoria. Dessa forma, na literatura, a governança corporativa surge como o objetivo de solucionar o chamado problema da agência, causado pela separação entre controle empresarial e propriedade. Nesse contexto, o bem-estar de um

segmento (acionistas) depende das decisões tomadas por outro (gestores). Ainda que o administrador deva tomar decisões em benefício do acionista, há muitas situações em que os interesses dos dois são conflitantes, podendo induzir ao comportamento em prol do segmento de gestão (MIRANDA; AMARAL, 2011).

Conforme Silva (2016) a governança corporativa firmou-se na década de 1990, através do surgimento dos Códigos das Melhores Práticas, que têm como principais causas as crises vivenciadas por grandes companhias de influência em escala mundial, como é o caso da General Motors. Além disso, a pressão dos fundos de pensão e de investimentos para obter maior transferência de prestação de contas, assim como os diversos escândalos financeiros norte-americanos e ingleses também foram impulsionadores.

Bussler *et al.* (2017) ressalta que as boas práticas de governança corporativa transformam princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com o objetivo de conservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, favorecendo o acesso a recursos e promovendo a qualidade da gestão e longevidade da empresa, assim como o bem comum.

A separação entre propriedade e controle, tal como os custos derivados desses conflitos, promoveram o surgimento do modelo de gestão denominado governança corporativa, que preza pela transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa e que dispõe de diversas dimensões a serem estudadas, sendo elas a propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade (BUSSLER *et al.*, 2017). A seguir, no Quadro 1, estão sistematizados os princípios da governança corporativa.

Quadro 1 : Síntese dos princípios da Governança Corporativa

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	
TRANSPARÊNCIA	Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse, e não apenas aquelas impostas por disposições legais ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.
PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY)	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
EQUIDADE	Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (<i>stakeholders</i>), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
RESPONSABILIDADE CORPORATIVA	Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc) no curto, médio e longo prazos.

Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015).

Gradativamente, organizações por todo o mundo vêm realizando alterações em sua estrutura para adotarem padrões de governança corporativa devido sua grande relevância não somente entre gestores, acionistas e investidores, como também entre os órgãos reguladores e a sociedade em geral, principalmente quando diz respeito a aspectos como eficiência, eficácia e ética (DEMIRBAS; YUKHANAIEV, 2011). No Brasil, tal adesão destas condutas é realizada,

em grande parte, por organizações do mercado financeiro aberto, como forma de obter capital estrangeiro, tornarem-se mais competitivas e diminuam o impacto de eventuais desequilíbrios econômicos em seu desempenho (BACH; KUDLAWICZ; SILVA, 2015).

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) a demanda por informação transparente sofreu mudanças e, atualmente, exige mais do que resultados financeiros periódicos. Nessa perspectiva, é reforçada pelo órgão a importância da divulgação de dados referentes a políticas que respeitem o meio ambiente, a gestão associada e qualitativa com clientes, colaboradores e parceiros (IBGC, 2015).

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Laasch e Conaway (2016) ressaltam que definir responsabilidade social não é uma tarefa simples. Atualmente, os termos mais usados para descrever responsabilidade social são RSC (responsabilidade social corporativa) e RC (responsabilidade corporativa), considerando que o segundo inclui as responsabilidades empresariais ambientais e econômicas, além das sociais. Uma recente pesquisa, ao resumir as definições comuns de RSE (responsabilidade social empresarial), descobriu que 37 definições distintas tinham sido estabelecidas em fontes de teoria e prática, entre os anos de 1980 e 2003. Tal pesquisa, entretanto, encontrou cinco elementos comuns na maioria das definições. Na relação desses cinco elementos apresentadas na sequência, os percentuais entre parênteses informam a frequência do termo nas definições pesquisadas:

1. Pensamento no *stakeholder* (88%)
2. Dimensão social (88%)
3. Dimensão econômica (86%)
4. Assumir responsabilidade em caráter voluntário (80%)
5. Dimensão ambiental (59%)

Observando os cinco principais elementos, pode-se fazer reavaliar a definição de responsabilidade social. É objetivada ativamente a definição de responsabilidade social, independentemente do tamanho da empresa e, dessa forma, evita a palavra corporação, que está relacionada principalmente às grandes empresas. Tal definição também envolve o ideal da maximização da criação de valor para todos os *stakeholders* da empresa. Adotando esse processo, responsabilidade social significa admitir voluntariamente a responsabilidade pelas questões sociais, ambientais e econômicas do *stakeholder* visando otimizar o valor para ele (LAASCH; CONAWAY, 2016).

Para o Word Bank Group, a responsabilidade social pode ser definida como o compromisso dos negócios em promover o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os colaboradores, suas famílias, comunidade local e a sociedade para promover melhor qualidade de vida (WBG, 2003).

Os autores Miranda e Amaral (2011) destacam que as primeiras referências acerca da responsabilidade social nos negócios datam do início do século passado, mas foi em meados dos anos de 1940 e início da década posterior que as questões sociais e éticas dos negócios inundaram as discussões não só no meio acadêmico, mas também em ambientes corporativos. Howard R. Bowen publicou em 1953 o livro social “*Responsibilities of the Businessman*”, que é considerado um trabalho fundamental da literatura moderna sobre o assunto. Através dessa ideia inicial, o autor levanta questões de como os homens de negócios devem agir, dado que suas ações impactam a sociedade que o rodeia. Nesse período grandes grupos econômicos, acompanhando os anos dourados do capitalismo, cresceram consideravelmente em termos de poder, dinheiro e escala geográfica. Sendo assim, tais discussões eram nada mais que uma resposta à necessidade da sociedade de rebater as práticas imorais nos negócios.

Conforme Bussler *et al.* (2017, p. 92) o conceito de responsabilidade social corporativa (RSC) tende a compreender um aspecto mais amplo de beneficiários – *stakeholders* – levando em consideração o bem-estar e qualidade de vida do público interno à empresa, como também a redução de impactos negativos de sua atividade na sociedade e meio ambiente. Em grande parte das vezes, tais ações são acompanhadas pela adesão de uma mudança comportamental e de gestão que engloba maior transparência, ética e valores no relacionamento com seus parceiros, também denominada de governança corporativa.

Apesar da proposição de que as empresas devem promover o bem-estar por meio da geração de riqueza, qualidade em bens e oportunidades de emprego, esta deverá respeitar o ambiente no qual está inserida, não considerando a sua sobrevivência em si um fim a qualquer custo. Enquanto cidadã, a empresa deverá assumir sua responsabilidade perante a sociedade na construção do futuro. Visando este objetivo, deve adotar uma postura ética empresarial considerando questões que dizem respeito a sustentabilidade (JESUS; SARMENTO; DUARTE, 2017). Sustentabilidade essa que não significa somente o respeito ao meio ambiente – que é assunto de extrema relevância – mas também que significa ética de mercado, geração de oportunidades e principalmente impactos positivos na sociedade, de forma direta ou indireta. Desse modo, surge também a necessidade de direcionar o foco para a ética empresarial.

A responsabilidade social é utilizada para organizações, principalmente as de grande porte, com preocupações sociais direcionadas ao seu ambiente de negócios. Esta é uma prática voluntária, pois não pode ser interpretada exclusivamente com ações determinadas pelo governo ou por qualquer incentivo externo (BUSSLER *et al.*, 2017).

Desde então, as expectativas da sociedade em relação à ética dos negócios têm sido crescentes, tanto que nas últimas décadas os empreendimentos vêm sendo cada vez mais avaliados não somente pela performance financeira, mas também por suas contribuições sociais (MIRANDA; AMARAL, 2011).

Um marco teórico que se refere à responsabilidade social foi estabelecido nos anos de 1980. Contudo, o desenvolvimento não veio da área de responsabilidade social, mas da área de administração estratégica. Laash e Conaway (2016) ressaltam o livro *Strategic management: a stakeholder approach*, publicado em 1984 por Edward Freeman, que oficializou o campo da teoria do *stakeholder*. Nesta obra, o termo *stakeholder* é definido como qualquer indivíduo ou grupo que podem afetar ou ser afetados pelas atividades corporativas.

Através da criação dos conceitos teóricos e a crescente maturidade de modelos científicos para o desenvolvimento da responsabilidade social, diversos tipos de organizações de várias esferas também se envolveram nesse processo de desenvolvimento. Destacam-se duas principais instituições. A primeira é a Comissão das Comunidades da União Europeia, que apresentou uma estratégia de responsabilidade social para toda a região econômica da União Europeia (COMISSÃO EUROPEIA, 2022). A definição de responsabilidade social dada pela União Europeia é frequentemente utilizada por conta de sua abrangente compreensão sobre a responsabilidade social. O Fórum *Multi-Stakeholder* Europeu proporciona às organizações europeias um mecanismo exclusivo de *feedback* social institucionalizado. A instituição *CRS Europe (Corporate Sustainability and Responsibility)* é a rede de responsabilidade social da região, e a *European Academy of Business in Society (EABIS)* relacionada as áreas acadêmicas e corporativas em iniciativas conjuntas para impulsionarem ainda mais o desenvolvimento da responsabilidade social (LAASCH; CONAWAY, 2016).

Um segundo importante fator institucional foi a fundação do Pacto Global (*Global Compact* – GC) das Nações Unidas no ano 2000, que em pouco tempo se tornou a maior rede mundial global para a responsabilidade social, envolvendo grandes organizações multinacionais. Os membros do Pacto Global comprometem-se com dez princípios de responsabilidade social e o envolvimento no relatório publicado regularmente sobre o progresso da aplicação destes. Laasch e Conaway ainda citam a iniciativa dos Princípios para a Educação

da Gestão Responsável (PEGR) do Pacto Global (*GC Principles of Responsible Management Education*) que é uma rede de escolas de negócios empenhadas em educar os gestores responsáveis. Ademais, a Organização Internacional de Normalização lançou em 2010 a norma ISO 26000 voltada à responsabilidade social, chamada também de ISO SR, que deverá exercer uma influência de longo alcance e reunir muitas abordagens diferentes que existem sobre o tema (LAASCH; CONAWAY, 2016).

Um modelo conceitual desenvolvido por Carroll em 1979 continua sendo um dos mais citados quando se trata de responsabilidade social corporativa (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2016). 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). O autor compreende tais dimensões em forma de pirâmide, conforme será apresentado a seguir.

Figura 1 : Pirâmide da Responsabilidade Social de Carrol



Fonte: Adaptado de Carroll, 2016.

A pirâmide é uma estrutura sustentável das partes interessadas. Cada um dos quatro componentes aborda diferentes *stakeholders* no que se refere a prioridades e partes afetadas. As responsabilidades econômicas impactam de forma mais crítica os acionistas e colaboradores, pois se o negócio não for economicamente viável estes serão afetados diretamente. As responsabilidades legais são consideravelmente importantes no que diz respeito aos proprietários, mas a ameaça de conflitos contra empresas surge na maioria das vezes de colaboradores e consumidores. Responsabilidades éticas afetam todos os conjuntos de *stakeholders*. Quando um exame das questões éticas é considerado, ele frequentemente envolve funcionários, clientes e ambiente de maior contato. Por fim, as responsabilidades filantrópicas afetam com maior intensidade a comunidade e as organizações sem fins lucrativos, como também colaboradores, em razão de algumas pesquisas demonstrarem que o envolvimento filantrópico de uma empresa está consideravelmente relacionado a moral e ao engajamento de seus funcionários (CARROLL, 2016).

Miranda e Amaral (2011) afirmam que a estrutura da pirâmide de Carroll contraria a ideia de que as responsabilidades econômicas estão relacionadas às ações da empresa em próprio benefício e que as outras responsabilidades estão ligadas às ações em prol da sociedade.

Observando que os componentes estão ligados àqueles que formam sua base, todas as responsabilidades estão relacionadas ao componente econômico. O autor ainda destaca que esses quatro componentes sempre estiveram presentes no mundo dos negócios, com diferentes graus de ênfase, mas somente nas últimas décadas os componentes ético e filantrópico têm alcançado maior destaque (MIRANDA; AMARAL, 2011).

Dessa forma, a responsabilidade social corporativa total 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).

O grau de alinhamento entre governança corporativa e responsabilidade social depende muito do relacionamento da empresa com seus *stakeholders*. Quanto mais profunda a relação, maior o alinhamento. De fato, a sensibilidade das empresas para com os *stakeholders*, e vice-versa, não se diferencia apenas entre organizações, mas também entre setores e nações. Em países subdesenvolvidos, com carências nas mais diversas áreas, entende-se que os *stakeholders* podem ser extremamente sensíveis a qualquer ação social nas empresas (MIRANDA; AMARAL, 2011). A Figura 6 exemplifica a relação entre os dois temas.

Figura 2: Governança Corporativa e Responsabilidade Social



Fonte: elaborado pelos autores (2023).

A ideia principal da responsabilidade social é que a atividade de negócios e a sociedade são aspectos interligados, não distintos. Sendo assim, a sociedade tem certas expectativas no que se refere ao comportamento e aos resultados das atividades de negócios (FILHO, 2012).

A medida em que se aprofunda o debate na comunidade acadêmica sobre o tema da responsabilidade social e da ética, cresce, na comunidade de negócios, a indagação sobre a real conexão entre práticas responsáveis e o desempenho econômico e financeiro das organizações. Acrescentado a isso, o desafio da demonstração de tal relação é explicável, tendo em vista que alguns tipos de ações de responsabilidade social, como o envolvimento comunitário

(filantropia), ações ambientais, entre outras, não têm relações diretas facilmente mensuráveis com a operação dos negócios. Contudo, *a priori*, não existem impedimentos entre a busca de uma conduta ética e desempenho social efetivos pelas sociedades e a busca de lucro por parte das organizações, a depender das sinalizações (incentivos e limites) determinadas pelo contexto institucional (FILHO, 2012).

Uma grande mudança no contexto institucional é o processo de integração dos mercados que tem incentivado as empresas a elevarem seus padrões de ética. As organizações multinacionais, por exemplo, enfrentam o desafio de divulgar as práticas e os valores éticos a seus milhares de colaboradores, que executam seus trabalhos em diferentes sistemas institucionais (culturais e legais). A globalização da economia, com redes interconectadas, induz as empresas a agirem de tal forma, tendo observado o risco de sofrerem sanções legais e perdas de reputação, já que decisões corporativas ultrapassam as fronteiras políticas e culturais dos países (FILHO, 2012).

3 METODOLOGIA

A abordagem selecionada para o trabalho é qualitativa pelo estudo das práticas de governança corporativa e responsabilidade social como também seus benefícios para as organizações. De acordo com Lima & Miotto (2007), a pesquisa qualitativa deve ser considerada como um método de investigação científica que tem como principal ênfase o caráter tipicamente subjetivo diante do objeto analisado, analisando as suas características e experiências.

A técnica utilizada para a coleta das informações fundamentais que buscou atender aos objetivos estabelecidos é a entrevista, que foi realizada com um ator envolvido nas atividades diretamente ligadas à GC e a RSC, de uma determinada empresa de capital aberto. Além disso, também foi utilizado o método de análise documental para o estudo de provas e evidências apresentadas pelo ator da empresa em análise.

Diante dos objetivos das pesquisas, classificam-se como descritivos e explicativos, pois buscou-se apresentar um nexos, para assim compreender as causas e efeitos. Ainda segundo o trabalho de Lima & Miotto (2007), os trabalhos de origem explicativa são uma tentativa de compreender as conexões entre as ideias e as suas consequências de acordo com os efeitos de um determinado fenômeno.

Quanto ao método, foi utilizado o de revisão bibliográfica aliado ao estudo de caso com o membro do corpo técnico empresarial, bem como a análise documental de dados e publicações disponibilizados através dos relatórios aos acionistas da empresa em estudo, que serviram de base para reflexão sobre as práticas de Governança Corporativa e Responsabilidade Social.

A utilização da técnica de entrevista não é uma ação exclusiva da abordagem qualitativa, muito menos é considerada a única maneira de se fazer pesquisa qualitativa, pois não há obrigação do estabelecimento de uma relação entre ambas e o caráter qualitativo se transforma em um referencial teórico-metodológico formalmente eleito para o desenvolvimento formal do objeto central da pesquisa e da análise da base de dados coletada ao longo da realização do trabalho de campo, não necessariamente o recurso de que se faz uso (DUARTE, 2004).

Entretanto, a técnica de entrevista é aplicada com uma maior frequência nas pesquisas qualitativas, reconhecidamente uma aplicação de qualidade para a coleta de dados. No ramo das ciências sociais a entrevista qualitativa é conhecida como uma metodologia de coleta de dados largamente empregada em todos os nichos do meio acadêmico. Esse fato apresenta-se diante do fato de que a interrelação, as experiências observadas no cotidiano e a comunicação aplicada pelo senso comum na realização da entrevista é requisito indispensável para obter o êxito da pesquisa qualitativa (GASKEL, 2014; MINAYO, 2011). Nesse sentido, ao argumentar

sobre uma determinada entrevista no decorrer da pesquisa se faz fundamental abordar sobre as múltiplas características, diferentes definições e a sequência aplicada no método qualitativo.

Em relação a sua funcionalidade, na pesquisa qualitativa existe a proposição de se investigar uma base de dados descritivos diante de uma determinada situação ou fenômeno, adicionando o contato direto do realizador da pesquisa com a situação sob estudo. Essa técnica enfatiza todo o processo ou a forma como se desenvolve o fenômeno estudado e preocupa-se em entender a perspectiva estabelecida daqueles que participam do desenvolvimento do trabalho (CALIL; ARRUDA, 2004).

Minayo (2010) apresenta o conceito do método qualitativo como “[...] aquele que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem”. A aplicação deste método, através do seu fundamento teórico autoriza desvendar os processos sociais que ainda são pouco explorados, referentes aos grupos particulares e sua atuação, propicia o desenvolvimento de abordagens mais atuais, revisão e criação de novos conceitos durante a realização da investigação (MINAYO, 2010).

A realização da entrevista é um meio de realização da pesquisa que já vem sendo aproveitada há bastante tempo no ramo da pesquisa social. Fraser e Gondim (2004) afirmam que a entrevista, utilizada como técnica de pesquisa social, relacionadas às observações etnográficas de cada grupo, tenha sido aplicada inicialmente por Booth, no ano de 1886, quando realizado um estudo sobre as condições sociais e econômicas da população habitante de Londres. Logo, de modo gradativo, a técnica de entrevista como um meio de investigação científica foi amplamente empregada na realização de pesquisas qualitativas e também nas pesquisas quantitativas (FONTANA; FREY, 1994; FRASER; GONDIM, 2004).

A entrevista foi realizada no mês de novembro no ano de 2021. Tratou-se de uma entrevista gravada, onde o entrevistado respondeu às perguntas do roteiro programado. Foram aproximadamente 2 horas de áudios gravados.

Esta seção teve por objetivo apresentar os métodos utilizados para a construção deste estudo, sendo este um aspecto de extrema relevância para a academia e principalmente para a promoção de novas pesquisas sobre a temática.

A seção a seguir apresentará os resultados obtidos através deste trabalho, bem como a reflexão do alcance dos objetivos gerais e específicos definidos no início do estudo.

4 RESULTADOS

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 estudada 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.

Para o estudo, foi realizada uma entrevista com a diretora de Desenvolvimento Organizacional da empresa, diretamente relacionada à área de governança corporativa da organização estruturada em 12 questões.

Foi seguida uma sequência de questões levando em consideração o início por temas “macro”, indo em direção a temas “micro”, mais específicos.

No quadro 3, é apresentado um resumo com os principais resultados encontrados para cada uma das perguntas do trabalho.

Quadro 3: Pergunta, Temática e resposta para as principais perguntas observadas na entrevista

Pergunta	Temática	Resposta
1	Preparação das lideranças para uma boa governança	<ul style="list-style-type: none"> • Dispõe de programas de desenvolvimento de lideranças. • Tratam de governança, <i>compliance</i> e sustentabilidade dentro dos projetos estratégicos. • Alcance da estratégia pelo equilíbrio entre dimensões econômica, social e ambiental.
4	Importância para a organização em ser vista como praticante de boas práticas sociais.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE – B3). • Priorização de projetos nas comunidades do entorno das unidades fabris. • Doação de alimentos é uma das principais atividades sociais exercidas. • Incentivo à educação e profissionalização para atuação no setor de alimentos.
5	Importância do produto da empresa para a sociedade.	<ul style="list-style-type: none"> • Política de preços – algumas marcas adotam liderança por custo. • Acessibilidade e atendimento à todas as classes sociais. • Triplicou a doação de alimentos em 2020 e 2021.
6	Filantropia	<ul style="list-style-type: none"> • Doação de alimentos. • Núcleo de mapeamento de incentivos fiscais para o custeio de projetos sociais. • Apoio a projetos sociais (por meio da governança de projetos sociais). • Consultoria para empresas que querem iniciar projetos sociais. • Educação e profissionalização de pessoas em vulnerabilidade social.
7	Como as lideranças incentivam os colaboradores a exercer políticas de responsabilidade social.	<ul style="list-style-type: none"> • Exemplo e adesão. • Definição de “embaixadores sociais”. • Reconhecimento e premiações simbólicas.
9	Efeitos de uma boa política de responsabilidade social.	<ul style="list-style-type: none"> • Primeira política implementada há 10 anos. • Foco em interação com a comunidade e geração de renda. • Agenda 2030 visa: cuidado com as comunidades; capacitação e profissionalização; empreendedorismo
12	Quais os impactos das medidas de responsabilidade social no relacionamento com os stakeholders.	<ul style="list-style-type: none"> • Impactos positivos. • Ganho de premiações: Melhores empresas do ramo alimentício atuantes em responsabilidade social. • Entrada no Índice de Sustentabilidade e no Índice ICO2 (B3). • Respeito maior do consumidor. • Crença maior dos investidores na forma de se gerir o negócio. • Melhor reputação na busca de novos parceiros.

		<ul style="list-style-type: none"> • Influenciar o mercado a adotar compromissos referentes ao tema de responsabilidade social.
--	--	--

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas do entrevistado (2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

BACH, Tatiana Marceda; KUDLAWICZ, Claudineia; SILVA, Eduardo Damião da. Influência da Estrutura de Governança Corporativa na Eficiência Financeira: evidências de empresas brasileiras de capital aberto. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, [S.L.], v. 14, n. 04, p. 41-62, 1 dez. 2015. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v14i4.2212>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39124/influencia-da-estrutura-de->

governanca-corporativa-na-eficiencia-financeira--evidencias-de-empresas-brasileiras-de-capital-aberto-. Acesso em: 21 jul. 2020.

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: 16 out. 2021.

BOLSA DE VALORES DO BRASIL. **Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE**. Disponível em: <http://www.iseb3.com.br/>. Acesso em: 04 maio 2022.

BUSSLER, Nairana Radtke Caneppele *et al.* Responsabilidade social e a governança corporativa: perspectivas de gestão socioambiental nas organizações. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**, Santa Maria - Rs, v. 4, n. 8, p. 91-108, dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/27199>. Acesso em: 12 out. 2021.

CALIL, R. C. C.; ARRUDA, S. L. S. Discussão da pesquisa qualitativa com ênfase no método clínico. In: GRUBTS, S.; NORIEGA, J. A. V. (Orgs.). **Método qualitativo: epistemologia, complementaridades e campos de aplicação**. São Paulo: Vetor, 2004.

CARROLL, Archie B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. **International Journal of Corporate Social Responsibility**. University of Georgia - Athens, p. 1-8. 05 jul. 2016. Disponível em: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0004-6/>. Acesso em: 16 out. 2021.

COMISSÃO EUROPEIA (UE). **Corporate social responsibility (CSR)**. Disponível em: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-social-responsibility-csr_en. Acesso em: 19 abr. 2022.

CORO STRANDBERG. Canadian Co-Operative Association. **THE CONVERGENCE OF CORPORATE GOVERNANCE AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**. Strandberg Consulting, -, v. 3, n. 5, p. 1-17, mar. 2005. Disponível em: <https://corostrandberg.com/wp-content/uploads/2005/12/corporate-governance.pdf>. Acesso em: 01 maio 2022.

DEMIRBAS, Dilek; YUKHANAEV, Andrey. Independence of board of directors, employee relation and harmonisation of corporate governance. **Employee Relations**, [S.L.], v. 33, n. 4, p. 444-471, 28 jun. 2011. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/01425451111142729>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01425451111142729/full/html>. Acesso em: 18 abr. 2022.

FILHO, Cláudio. Pinheiro. M. **Responsabilidade Social e Governança: O Debate e as Implicações**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012.

FONTANA, A.; FREY, J. H. Interviewing the art of Science. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **Handbook of qualitative research**, p. 361-376, 1994.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, v. 14, n. 28, p. 139 -152, 2004. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/paideia/a/MmkPXF5fCnqVP9MX75q6Rrd/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 28 mai. 2022.

FRAZÃO, Ana (Org.). *Constituição, Empresa e Mercado*. Brasília: Faculdade de Direito- UnB, 2017.

FREEMAN, R. Edward. The Politics of Stakeholder Theory: some future directions. **Business Ethics Quarterly**, [S.L.], v. 4, n. 4, p. 409-421, out. 1994. Cambridge University Press (CUP). <http://dx.doi.org/10.2307/3857340>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3857340>. Acesso em: 11 maio 2022.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBAL ENVIRONMENTAL MANAGEMENT INITIATIVE. *Clear advantage: building shareholder value*. Gemi, Fev. 2004. Disponível em: <<https://gemi.org/solutions/publications/clearadvantage/>>. Acesso em: 03 nov. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. (2015). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, 5a. ed.

JESUS, Tânia Alves de; SARMENTO, Manuela; DUARTE, Manuela. Ética e responsabilidade social. **Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal**. Lisboa, p. 3-30. Não é um mês valido! 2017. Disponível em: <http://www.dosalgarves.com/rev/N29/2rev29.pdf>. Acesso em: 30 set. 2021.

LAASCH, Oliver.; CONAWAY, Roger. N. **Fundamentos da Gestão Responsável: Sustentabilidade, responsabilidade e ética**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016.

MINAYO, M. C. S. Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. In: _____. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010. p. 261- 297.

MIRANDA, Rubens Augusto de; AMARAL, Hudson Fernandes. Governança corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. **Revista de Administração Pública – FGV**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 45, p. 1069-1094, jul. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/3HtQWDXzCtHTzxVWr9Nw8rx/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 02 nov. 2021.

SALVIONI, D.M.; GENNARI, F.; BOSETTI, L. Sustainability and convergence: The future of corporate governance systems? **Sustainability**, v.8, n. 11, p. 1-25, 2016. <https://doi.org/10.3390/su8111203> Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/11/1203/htm>. Acesso em: 13 jul 2020.

SILVA, Daniel Cargnin da et al. Capitalismo consciente e governança corporativa: construção de conhecimento com base na literatura. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 8, n. 3, p.152-171, set. 2018. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/674>. Acesso em: 14 mar. 2020.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas**: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SILVA, G. R. F. et al. Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa. Online Braz. J. Nurs. v. 5, n. 2, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Eraldo-Batista/publication/331008193_A_ENTREVISTA_COMO_TECNICA_DE_INVESTIGACAO_NA_PESQUISA_QUALITATIVA/links/5c60dfb0299bf1d14cbb4aef/A-ENTREVISTA-COMO-TECNICA-DE-INVESTIGACAO-NA-PESQUISA-QUALITATIVA.pdf. Acesso em: 28 mai. 2022.

STRANDBERG, Coro. The convergence of corporate governance and corporate social responsibility: thought-leaders study. Burnaby, 2005. Disponível em: www.corostrandberg.com/pdfs/Corporate_Governance.pdf

WORD BANK GROUP. **Public Policy for Corporate Social Responsibility**. 2003. Disponível em: <https://web.worldbank.org/archive/website01006/WEB/IMAGES/PUBLICPO.PDF>. Acesso em: 19 abr. 2022.