

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

YANA MARIA GUILHERME MARTINS BARROSO

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

ANNA BEATRIZ GRANGEIRO RIBEIRO MAIA

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

CLAUDIO AZEVEDO PEIXOTO JUNIOR

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

ANA RITA PINHEIRO DE FREITAS

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

Introdução

O estudo analisa a sinergia entre identidade organizacional e governança em empresas do setor alimentício da B3. Em um cenário de caos global, a pesquisa busca entender como o alinhamento de valores e propósito com práticas de governança robustas pode ser uma estratégia de resiliência, gerando valor e mitigando riscos. A contribuição preenche uma lacuna na literatura e oferece insights gerenciais, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, em especial a ODS 12 de Consumo e Produção Responsáveis.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Crises e escândalos como Enron e Americanas evidenciam a desconexão entre o propósito e as decisões empresariais. Nesse cenário de caos, a sustentabilidade e a reputação de empresas dependem do alinhamento entre sua identidade e a governança. A pesquisa se questiona: Como as práticas de governança no setor de alimentos da B3 se alinham à identidade organizacional e de que forma essa sinergia contribui para a sustentabilidade e resiliência das empresas? O estudo visa analisar essa sinergia, caracterizando o perfil de governança e verificando o alinhamento da identidade a este perfil.

Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica aborda a evolução da governança corporativa, da Teoria da Agência à Teoria dos Stakeholders e à abordagem institucional. O estudo se aprofunda na identidade organizacional (propósito, missão, visão e valores), que atua como uma bússola ética para a empresa. A análise triangula esses conceitos para demonstrar como a identidade e os princípios do IBGC (integridade, transparência, equidade e sustentabilidade) se conectam, impulsionando a longevidade e a competitividade do negócio.

Metodologia

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa de caráter descritivo, com coleta de dados via pesquisa documental e análise de conteúdo. A unidade de análise são quatro companhias do setor de comércio de alimentos listadas no Novo Mercado da B3, selecionadas pela alta transparência exigida. O estudo foi dividido em duas etapas: uma quantitativa para pontuar o perfil de governança das empresas e outra qualitativa para analisar a identidade organizacional. Os dados foram coletados em portais de RI, relatórios e estatutos, com triangulação dos achados com o referencial teórico.

Análise e Discussão dos Resultados

A análise revelou alta adesão às boas práticas de governança, com Assaí e Pão de Açúcar se destacando pela pontuação elevada. O Grupo Mateus apresentou algumas lacunas, como a ausência de avaliação da diretoria, indicando espaço para aprimoramento. A discussão focou no alinhamento da identidade organizacional com a governança. Os valores e propósitos declarados pelas empresas refletem-se em seus códigos de conduta e políticas, corroborando a Teoria dos Stakeholders. As práticas de governança não são formais, mas estão ligadas à essência do negócio, criando confiança e a sustentabilidade.

Considerações Finais

O estudo alcançou seu objetivo, confirmando o alinhamento entre identidade organizacional e as boas práticas de governança. As empresas demonstram alta adesão às práticas, utilizando-as como ferramenta estratégica para impulsionar a sustentabilidade. A análise reforça que a governança vai além do compliance, atuando na essência do negócio e gerando valor. A pesquisa contribui ao preencher uma lacuna no setor e oferece insights para a gestão. Limitações incluem a amostra restrita e a dependência de dados secundários. Futuros estudos podem expandir a amostra e incluir outras variáveis ESG.

Referências

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. 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.

Palavras Chave

Governança Corporativa, Identidade Organizacional, Sustentabilidade

Agradecimento a órgão de fomento

Agradecemos a Universidade de Fortaleza (UNIFOR).

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 e suas boas práticas se apresentam cada vez mais relevantes em companhias comprometidas com os aspectos ambiental, social e econômico (IBGC, 2023). Preocupações com o meio ambiente, com o aspecto social em sentido amplo e com a governança corporativa estão hoje na pauta das discussões mais profundas sobre o futuro das empresas e do próprio capitalismo global, sendo essa uma tendência nos negócios no Brasil (Atchabahian, 2022).

O propósito organizacional, por sua vez, se destaca não só como um valor que inspira e engaja, mas também como algo que orienta, conecta negócios, causas, estratégias, pessoas e o meio ambiente (IBGC, 2023). O propósito atrai as pessoas de forma inconsciente e age como uma bússola ética, alinhando interesses para que as ações da empresa sejam percebidas como benéficas para as pessoas e as das pessoas, benéficas para a empresa (Sathler; Miranda, 2023).

Há décadas, organizações parecem sucumbir diante de crises ao perceberem que suas práticas empresariais e a conduta dos seus representantes não asseguraram a realização de negócios orientados para seus valores organizacionais (Silveira, 2018), tais como os casos Enron (Kahn; Glater, 2001), Volkswagen (2016) e Americanas (Quesada, 2023). Os escândalos empresariais evidenciam a necessidade de avaliar se a governança e os valores organizacionais estão de fato alinhados, diante de falhas na conexão entre propósito e decisões corporativas.

A pesquisa adota uma abordagem quantitativa e qualitativa de caráter descritivo, com coleta de dados via pesquisa documental e análise de conteúdo. A unidade de análise são quatro companhias do setor de comércio de alimentos listadas no Novo Mercado da B3, selecionadas pela alta transparência exigida. O estudo foi dividido em duas etapas: uma quantitativa para pontuar o perfil de governança das empresas e outra qualitativa para analisar a identidade organizacional. Os dados foram coletados em portais de RI, relatórios e estatutos, com triangulação dos achados com o referencial teórico.

A fundamentação teórica foi obtida por meio de pesquisa bibliográfica em bases como Biblioteca Digital da Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), SCIELO, SPELL, Periódicos CAPES, USP e Google Acadêmico. A análise envolveu exame documental dos informes de governança, análise de conteúdo, organização das informações por meio de fichamento e aplicação de estatística descritiva para interpretação dos dados.

A expectativa é que o estudo forneça uma compreensão detalhada das práticas de governança adotada e como elas se alinham com a identidade organizacional das empresas estudadas, ressaltando que os valores éticos e propósito nos negócios não sejam apenas uma questão de escolha moral, mas uma estratégia assertiva a fim de gerar organizações que atendam às expectativas sociais e ambientais, e assim sejam bem-sucedidas em todos os aspectos (Pereira *et al.*, 2024).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Por muito tempo, acreditou-se que os membros de uma organização moderna trabalhavam em prol do bem comum. Contudo, a partir do século XX, começou-se a analisar os diferentes conflitos de interesse presentes nas empresas, além das diversas formas para mitigar esses conflitos (Silva, 2023). Entre essas medidas, destacaram-se práticas de

monitoramento, controle e transparência na divulgação de informações, na qual passou a ser conhecido como governança corporativa.

Dentre as teorias de governança corporativa, Silva (2023) destaca as Teorias da Firma, da Agência e dos Contratos. Além destas, há outras teorias de governança corporativa que podem ser utilizadas como lente teórica.

A Teoria da Firma possui foco principal na maximização da riqueza dos acionistas. As empresas são vistas como entidades cujo principal objetivo é gerar valor para seus proprietários, ou seja, os acionistas (Coase, 1976). Modelos econômicos baseados nessa teoria capturam como as firmas tomam decisões para otimizar esse objetivo, ajustando suas operações e interações com o mercado (Silva, 2023).

Surge então a Teoria da Agência na qual é desenvolvida a partir da separação entre propriedade (acionistas) e controle (gestores) (Jensen; Meckling, 1976). O problema identificado é o conflito de interesses entre proprietários (acionistas) e gestores. Enquanto os acionistas buscam maximizar sua riqueza, os gestores podem tomar decisões que favoreçam seus próprios interesses, gerando o problema da agência. A teoria busca mecanismos, por meio de incentivos e mecanismos de governança, alinhar os interesses de ambas as partes (Silva, 2023).

A partir da perspectiva da Teoria dos Contratos, a empresa é um mecanismo para reconciliar objetivos conflitantes de diferentes indivíduos por meio de contratos. Ela permite que as partes trabalhem juntas apesar de terem diferentes incentivos e interesses. Nesse sentido, a empresa é uma estrutura legal que organiza e governa essas relações de maneira eficiente (Silva, 2023). Por outro lado, existem custos de agência envolvidos nesse processo (Jensen; Meckling, 1976), visto que não existe um contrato perfeito completo, de acordo com o axioma de Klein (1983).

Adicionalmente, a Teoria dos Stakeholders, vai além da observação puramente descritiva de que as organizações têm stakeholders, que, embora verdadeira, não possui implicações gerenciais diretas (Donaldson; Preston, 1995). Nessa abordagem, a teoria é baseada na ideia que o fortalecimento das relações com os stakeholders contribui para um desempenho econômico bem-sucedido das empresas. Por isso recomenda atitudes, estruturas e práticas que, juntas, constituem uma filosofia de gerenciamento das partes interessadas (Donaldson; Preston, 1995).

Por sua vez, a abordagem Institucional sugere que o contexto e o processo de seleção de recursos exercem uma influência significativa na heterogeneidade das empresas e na vantagem competitiva sustentável (Oliver, 1997). Esse contexto institucional abrange tanto a cultura interna da empresa quanto influências mais amplas do Estado, da sociedade e das relações interempresariais que definem o comportamento econômico aceitável socialmente (Oliver, 1997).

Através dessas teorias, é possível compreender a dinâmica interna e externa das empresas. Elas fundamentam muitas das práticas de governança corporativa e políticas de alinhamento de interesses em organizações complexas.

Para o IBGC (2023), as boas práticas de governança devem estar fundamentadas em cinco princípios éticos básicos: integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade. Esses princípios orientam regras, processos e mecanismos organizacionais, promovendo uma cultura ética, a divulgação responsável de informações, o tratamento justo dos stakeholders, a prestação de contas e a atuação comprometida com os impactos sociais, ambientais e econômicos.

Barreto e Nascimento (2022, p.76) definem a missão como “o propósito de a empresa existir sendo, portanto, sua essência e sua razão de ser enquanto ela existir”. Desse modo, a missão representa a razão de ser da empresa, o que ela produz e para quem se destina.

Pearce e David (1987) destacam que uma declaração de missão abrangente deve servir como base para decisões estratégicas. Diante disso, Pearce (1982) e Pearce e David (1987) propuseram a primeira tipologia sugerindo oito componentes-chave principais que visam orientar na formulação de uma declaração de missão que cubram aspectos estratégicos essenciais para a organização: especificação dos clientes-alvo e mercados; identificação dos principais produtos/serviços; especificação do domínio geográfico; identificação das tecnologias principais; compromisso com sobrevivência, crescimento e lucratividade; especificação de elementos-chave na filosofia da empresa; identificação do autoconceito da empresa; identificação da imagem pública desejada da empresa (Pearce; David, 1987).

A visão, por sua vez, refere-se à “visualização antecipada de onde a empresa deseja e quer estar no futuro” (Barreto; Nascimento, 2022, p.77). Desse modo, a formulação da visão deve ser concisa, clara, simples e compreensível para todos, além de ser inspiradora e motivadora, permitindo que todos os envolvidos na organização possam visualizar e se empenhar para alcançá-la. Os valores de uma empresa são estabelecidos por princípios e crenças que a guiarão. Segundo Sathler e Miranda (2023), missão, visão e valores compõem os pilares da identidade organizacional, sendo integrados pelo propósito, que orienta o que deve ser feito, o que precisa mudar e como agir para alcançar os objetivos.

O propósito é a síntese de uma intenção, uma ação com um fim específico, mas com a peculiaridade de que, embora esse fim possa ser alcançado, a ação é, teoricamente, infinita (Sathler; Miranda, 2023). O propósito abrange a missão (o que a empresa realiza atualmente), a visão (o que a empresa aspira alcançar no futuro) e os valores (aquilo que se consolidou ao longo da trajetória da empresa).

Para Conejero, Oliveira e Abdalla (2023), o fortalecimento da cultura organizacional se mostra como uma tendência na gestão de organizações modernas. Portanto, a crescente competitividade das empresas no setor de varejo alimentício as leva a explorar alternativas que assegurem forte posicionamento frente a concorrentes. (Unterleider; Damacena, 2006). Nesse cenário, à medida que as empresas intensificam o processo de valorização da imagem, com base na sua missão e valores organizacionais, busca-se obter vantagens estratégicas tendo esses elementos como características norteadoras dos objetivos a serem alcançados (Batista et al., 2019).

Esta pesquisa revisou estudos que relacionam identidade organizacional (missão, visão e valores) às práticas empresariais sustentáveis e de governança corporativa. Algumas pesquisas contribuíram de forma diversa, sendo algumas mais relevantes quanto ao conteúdo de governança e às variáveis analisadas. Os resultados indicaram um alinhamento entre esses elementos, embora a literatura ainda não explore essa inter-relação. Observou-se, ainda, escassez de estudos voltados ao subsetor de comércio de alimentos em empresas listadas na B3, especialmente após a revisão recente do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

3 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto para este estudo, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva. Quanto a abordagem do problema, a pesquisa é tida como quantitativa e qualitativa.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental e análise de conteúdo, tendo em vista que foram utilizados dados secundários coletados nos sites das companhias analisadas. O estudo teve como unidade de análise as companhias listadas no setor de consumo não cíclico, subsetor comércio e distribuição de alimentos, no segmento de governança corporativa Novo Mercado (NM), da B3.

Assim, foi selecionada uma população na qual resultou na amostra de quatro companhias listadas no website da B3 na data de 30/08/2024. Além disso, trata-se também de

um estudo multicaso, considerando estas quatro empresas: Atacadão S.A. (“Atacadão”), Cia Brasileira de Distribuição (“Pão de Açúcar”), Grupo Mateus S.A. (“Grupo Mateus”) e Sendas Distribuidora S.A. (“Assaí”).

O estudo foi dividido em duas etapas, sendo a primeira pesquisa e separação dos dados das empresas em planilha no Microsoft Excel, com o intuito de maior assimilação. Após a tabulação dos dados em planilhas eletrônicas, foi realizada a aplicação de estatística descritiva para organizar e interpretar os dados a fim de atender aos objetivos do estudo.

Em atendimento ao primeiro objetivo específico (“caracterizar as empresas analisadas quanto ao perfil de governança”), o estudo considera como categorias de análise ao perfil de governança: (1) fundamentos; (2) sócios; (3) conselho de administração; (4) diretoria; (5) órgãos de fiscalização e controle; (6) conduta.

Conforme o perfil apresentado, as empresas analisadas podem ser pontuadas de 0 a 90 considerando o total de subcategorias apresentadas. Assim foi analisado se as empresas possuem a presença das características descritas e, posteriormente, os dados foram tabulados atribuindo-se pontuação conforme a evidenciação de cada subcategoria: 0 não evidencia; 1 evidencia parcialmente e 2 evidencia completamente.

Para o alcance do segundo objetivo (“verificar o alinhamento da identidade organizacional das empresas em relação ao perfil de governança”), o estudo considera como categorias de análise da identidade organizacional: (1) propósito; (2) missão; (3) visão; (4) valores. Para esta análise não foi necessário a construção de um *checklist* com categorias e subcategorias de análise, haja vista que não será mensurado nenhum indicador específico à identidade organizacional. Esta análise será absolutamente qualitativa para definir quais elementos compõem as declarações de identidade organizacional dessas companhias (propósito, missão, visão e valores).

Considerou-se como propósito a missão, visão e valores declarada pela empresa, aquela publicada no seu site oficial ou em seus relatórios. Assim, foi analisado se as variáveis evidenciadas pelas empresas continham as características de análise supracitadas, além de buscar determinar a convergência da identidade organizacional das empresas em relação aos princípios de governança.

Os dados de análise principais envolvem uma seleção das leituras de forma seletiva de informe de governança (2024), formulário de referência (2024), códigos de conduta (2020-2024), estatutos sociais e regimentos internos (mais recentes), coletados no website das empresas examinadas, entre o período 01/10/2024 e 21/11/2024.

Por fim, o objetivo geral desta pesquisa (“analisar como as práticas de governança no setor de alimentos da B3 se alinham à identidade organizacional e de que forma essa sinergia contribui para a sustentabilidade e resiliência das empresas”) será atendido por meio da triangulação dos achados com a literatura apresentada no suporte teórico, considerando repositórios como Biblioteca Digital da UNIFOR, BDTD, SCIELO, SPELL, Periódicos CAPES, USP e Google Acadêmico, através de levantamento, seleção, fichamento e arquivamento das informações coletadas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme já citado no suporte teórico, gestores e acionistas devem alinhar seus interesses por meio de práticas de governança que fomentem confiança e responsabilidade. Isso inclui monitoramento contínuo, controle estratégico e transparência nas informações, assegurando que todos os *stakeholders* compreendam e tenham acesso ao desempenho e as decisões da empresa, favorecendo uma gestão eficiente e sustentável, alinhada aos objetivos de longo prazo.

Inicialmente, evidencia-se na Tabela 1 que todos os fundamentos previstos na categoria foram identificados nas publicações. Em todas as empresas a ética é tida como princípio básico para embasar relacionamentos, conduta e processos decisórios.

Com relação aos princípios de governança, as empresas destacam em seus códigos de conduta o compromisso com princípios de governança como ética, transparência, responsabilidade e sustentabilidade.

Quanto aos agentes de governança, a totalidade das empresas evidenciaram seus agentes do sistema de governança. No entanto, a estrutura de governança entre as empresas variou tendo em vista a realidade do negócio bem como seu estágio de maturidade, porte, natureza de atuação, como pelos investimentos necessários para sua implantação.

Tabela 1 - Categoria fundamentos

Subcategorias	Atacadão S.A.	Pão de Açúcar	Grupo Mateus S.A.	Sendas Distribuidora S.A.
Ética como fundamento de governança	2	2	2	2
Propósito	2	2	2	2
Princípios da governança	2	2	2	2
Agentes e estrutura de governança	2	2	2	2
TOTAL	8	8	8	8

Fonte: autores.

Na categoria sócios, Tabela 2, analisam-se as práticas e políticas implementadas pelas organizações estudadas. Observa-se que as quatro empresas adotam a prática de “uma ação, um voto”, promovendo assim o alinhamento de interesses entre todos os sócios. Os estatutos sociais das companhias analisadas estão disponíveis com fácil acesso em seus relatórios, bem como evidenciado cláusula de resolução dos conflitos e controvérsias entre sócios por meio dos mecanismos de mediação e/ou arbitragem.

Tabela 2 - Categoria sócios

Subcategorias	Atacadão S.A.	Pão de Açúcar	Grupo Mateus S.A.	Sendas Distribuidora S.A.
Direito de voto	2	2	2	2
Estatuto e contrato social	2	2	2	2
Soluções de conflitos e controvérsias entre sócios	2	2	2	2
Acordo entre sócios	1	0	1	0
Assembleia geral ou reunião de sócios	2	2	2	2
Alteração de controle	1	2	2	2
Política de resultados	1	1	1	2
TOTAL	11	11	12	12

Fonte: autores.

A subcategoria acordo entre sócios formaliza o entendimento entre eles sobre temas relevantes, como direito a voto, poder de controle, compra e venda de cotas, preferência na

aquisição de participações, admissão e exclusão de sócios e proteção do patrimônio da organização.

Durante a análise, verificou-se que apenas a empresa Atacadão e Grupo Mateus informam que possuem o acordo de acionista, porém parcialmente. O Pão de Açúcar e Assaí evidencia que a subcategoria não se aplica ao seu negócio.

Com relação à assembleia geral ou reunião de sócios, as quatro empresas adotam integralmente a prática, possibilitando assim que os sócios possam contribuir para o melhor interesse da organização por meio da manifestação do voto, de ideias e opiniões, bem como de prestação de contas e de exercício de transparência pela administração.

No tocante à subcategoria alteração de controle, apenas a empresa Atacadão não adota integralmente essa política. Por sua vez, a política de resultados não é evidenciada totalmente no Grupo Mateus, Atacadão, Pão de Açúcar. Em seus informes, as companhias declaram que não possuem uma política formalmente aprovada de destinação de resultados.

Em seguida, na Tabela 3, categoria conselho de administração, analisou-se as práticas e políticas do conselho de administração implementadas pelas organizações estudadas. Conforme a subcategoria analisada atribuições do conselho, entre suas práticas, o órgão colegiado deve ser guardião dos escopos, dos valores, do objeto social da organização e de seu sistema de governança.

Tabela 3 - Categoria conselho de administração

Subcategorias	Atacadão S.A.	Pão de Açúcar	Grupo Mateus S.A.	Sendas Distribuidora S.A.
Atribuições	2	2	2	2
Composição do conselho de administração	2	2	1	2
Independência dos conselheiros	2	2	1	1
Prazo do mandato	2	2	2	2
Disponibilidade de tempo	2	2	1	2
Presidência do conselho	2	2	2	2
Comitê de assessoramento ao conselho de administração	2	2	1	2
Comitê de auditoria	2	2	2	2
Governance <i>officer</i> e a área de governança	2	2	0	2
Avaliação do conselho e da diretoria	1	2	1	2
Planejamento da sucessão	1	2	1	2
Integração e educação continuada de conselheiros	1	2	1	2
Conselheiros interconectados	2	2	2	2
Remuneração dos conselheiros de administração	2	2	2	2
Orçamento do conselho e consultas externas	0	0	0	0
Regimento interno	2	2	1	2
Reuniões do conselho de administração	2	2	2	2
Confidencialidade	2	2	2	2
Conselho consultivo	0	0	0	0
Relacionamentos	2	2	2	2
TOTAL	33	36	26	35

Fonte: autores.

Com relação à independência do conselho, o Atacadão destaca que a atual composição do Conselho é adequada ao atual momento da companhia. O Pão de Açúcar, por sua vez, informa que seu conselho de administração consiste em, no mínimo, três e no máximo doze membros (GPA, 2024e). Os seus membros reúnem-se em caráter ordinário seis vezes ao ano e em caráter extraordinário, sempre que convocados (GPA, 2024f).

O Grupo Mateus destaca que seu conselho de administração é responsável por estabelecer as políticas gerais de negócios, estratégia de longo prazo e monitorar a diretoria executiva, entre outras responsabilidades, como a seleção dos auditores independentes (Grupo Mateus, 2024c).

Quanto ao prazo de mandato, as quatro empresas evidenciaram em seus estatutos os prazos a fim de evitar a vitaliciedade do cargo, fixando um número máximo de anos de exercício contínuo no conselho.

No Grupo Mateus, o comitê de auditoria não segue totalmente a prática recomendada de assessoramento ao conselho de administração. Embora supervisione os auditores independentes e forneça relatórios anuais com recomendações ao conselho, não há uma avaliação expressa do plano anual de trabalho do auditor. O comitê se reúne trimestralmente e as atas com as deliberações são disponibilizadas ao conselho (Grupo Mateus, 2024c). Quanto ao regimento interno do conselho, foi possível evidenciar e ter acesso ao conteúdo dos regimentos internos dos conselhos do Atacadão, Grupo Mateus e Assaí.

A respeito da Tabela 4, deve-se ressaltar que a diretoria é responsável pela gestão e condução da organização e tem como responsabilidade executar a estratégia aprovada pelo conselho de administração ou, na ausência desse, por outro órgão incumbido de seu papel e atribuições – seja um comitê de sócios ou o próprio colegiado de diretores-executivos, conforme IBGC (2023).

Tabela 4 - Categoria diretoria

Subcategorias	Atacadão S.A.	Pão de Açúcar	Grupo Mateus S.A.	Sendas Distribuidora S.A.
Atribuições	2	2	2	2
Indicação dos diretores	2	2	2	2
Avaliação da diretoria	2	2	0	2
Remuneração da diretoria	2	2	2	2
Relacionamentos	2	2	2	2
TOTAL	10	10	8	10

Fonte: autores.

O Assaí divulga, de forma agregada, a remuneração anual máxima, mínima e média da diretoria. A empresa enfatiza a qualificação e alinhamento dos diretores com os valores organizacionais, exigindo experiência técnica, profissional ou acadêmica. (Sendas Distribuidora, 2024c).

Com relação à subcategoria avaliação da diretoria, somente o Grupo Mateus informa que, até a data de divulgação do seu informe de governança, não contratou os serviços de consultoria ou assessoria externos especializados para fins da avaliação do conselho de administração, seus comitês de assessoramento ou da diretoria da companhia (Grupo Mateus, 2024c).

Com relação à política de remuneração, o grupo Mateus informa que possui uma política que define diretrizes para a remuneração e benefícios de diretores, membros do conselho de administração, conselho fiscal e comitês (Grupo Mateus, 2024c). O Atacadão, por sua vez, adota mecanismos formais de avaliação periódica da diretoria. Esses órgãos são responsáveis pela revisão dos critérios de desempenho e definição da remuneração individual dos diretores (Sendas Distribuidora, 2024c).

A respeito da Tabela 5, a categoria órgãos de fiscalização e controle abordará as estruturas de governança que auxiliam sócios, conselho de administração e diretoria, especialmente nas funções de fiscalização e controle.

Tabela 5 - Categoria órgãos de fiscalização e controle

Subcategorias	Atacadão S.A.	Pão de Açúcar	Grupo Mateus S.A.	Sendas Distribuidora S.A.
Conselho fiscal	2	2	2	2
Auditoria independente	1	2	1	2
Auditoria interna	2	2	2	2
Gerenciamento de riscos	1	2	2	2
Controles internos	2	2	2	2
<i>Compliance</i>	2	2	2	2
TOTAL	10	12	11	12

Fonte: autores.

Deve-se ressaltar que a legislação determina que, conforme o tipo de organização, estrutura societária, tamanho e complexidade, algumas estruturas são obrigatórias ou recomendadas. A instalação e bom funcionamento desses órgãos também visa atender ao princípio da transparência e o compromisso de fornecer às partes interessadas a acurácia e integridade das informações, indo além das exigências legais (IBGC, 2023).

A empresa Atacadão informa que seu estatuto prever a existência do conselho fiscal, a ser estabelecido por pedido dos acionistas e a contratação de auditoria externa. Todavia, a companhia não possui política formalizada de contratação de serviços extra auditoria nem estabelece como regra a proibição da contratação de quem tenha prestado serviços de auditoria interna há menos de 3 anos, como auditor independente (Atacadão, 2024d, 2024e)

Com relação à auditoria interna, o Pão de Açúcar possui uma área responsável com o objetivo de aferir a qualidade e a efetividade dos processos de gerenciamento de riscos e controles de governança (GPA, 2024d).

Nos relatórios do Grupo Mateus, a companhia informa que possui uma área de auditoria interna vinculada ao conselho de administração por meio do comitê de auditoria, que é responsável por supervisionar a qualidade e a integridade dos relatórios financeiros, a aderência às normas legais, estatutárias e regulatórias (Grupo Mateus, 2024c). A companhia garante que os auditores independentes não foram contratados para serviços que possam comprometer sua independência ou objetividade (Grupo Mateus, 2024c).

No tocante à política de gerenciamento de riscos, explica que esse gerenciamento é realizado por meio de uma estrutura multidisciplinar, estando as áreas de auditoria interna, controles internos, *compliance* e riscos, em processo de aprimoramento (Grupo Mateus, 2024c).

A empresa Assaí, por sua vez, adota uma política de gestão de riscos corporativos aprovada pelo conselho de administração e explica que a política tem o objetivo de estabelecer

princípios, bem como orientar os processos, incorporando a visão de riscos à tomada de decisões estratégicas (Sendas Distribuidora, 2024a).

Conforme Tabela 6, percebeu-se que, em geral, as empresas incluíram em seus relatórios uma variedade de informações sobre as suas práticas de conduta em seus códigos de ética, conforme as características dos seus negócios. A sua criação e o seu cumprimento visam, sobretudo, elevar o nível de confiança na organização e melhorar sua imagem e reputação (IBGC, 2023).

Tabela 6 - Categoria conduta

Subcategorias	Atacadão S.A.	Pão de Açúcar	Grupo Mateus S.A.	Sendas Distribuidora S.A.
Código de conduta	2	2	2	2
Canal de denúncias	2	2	2	2
Políticas organizacionais	2	2	2	2
TOTAL	6	6	6	6

Fonte: autores.

Desse modo, as quatro empresas analisadas disponibilizaram seus códigos no website da organização, assegurando a informação em local de fácil acesso à todas as partes interessadas. Além disso, todas as empresas evidenciaram a adoção de canais de denúncias, bem como políticas organizacionais diversificadas aplicáveis a sua realidade de atuação e aos riscos identificados.

Com base na pontuação total, é possível inferir que as empresas apresentaram no geral pontuações que refletem a avaliação de seus perfis de governança, indicando diferenças em suas práticas e estruturas. O Assaí e Pão de Açúcar resultaram em 83 pontos, seguidos por Atacadão (78) e Grupo Mateus (71), refletindo distintos níveis de maturidade e adesão às boas práticas. A proximidade de pontos indica forte compromisso com a divulgação de práticas, enquanto o Grupo Mateus demonstra avanços, mas ainda com margem para melhorias.

Desse modo, estes achados se alinham ao sugerido pela literatura que a governança é um valor corporativo essencial, mas não gera valor isoladamente (Silva, 2023). Ela potencializa a criação de valor quando combinada com um negócio atrativo, estrategicamente posicionado e bem gerido. Boas práticas de governança, com foco em ética, sustentabilidade, reputação e valorização das pessoas, aprimoram a gestão e maximizam os benefícios para acionistas e *stakeholders* (Silva, 2023).

Ao atender ao primeiro objetivo, o estudo foi capaz de caracterizar o perfil de governança das empresas analisadas, destacando as ações e iniciativas adotadas em relação às boas práticas de governança. As empresas demonstraram um alinhamento positivo com as práticas recomendadas, através de ampla divulgação de suas práticas empresariais em seus estatutos, regimentos e políticas organizacionais, o que evidenciou seu esforço em reduzir assimetrias informacionais e minimizar os custos de agência, conforme os estudos de Jensen e Meckling (1976).

Embora o perfil das empresas atenda às exigências do Novo Mercado, as companhias também apresentaram lacunas na implementação de algumas práticas importantes, particularmente no que se refere às práticas relacionadas a avaliação do conselho e diretoria, planejamento de sucessão e integração e educação continuada de conselheiros. Isso indica que, apesar de estarem em conformidade com algumas exigências de governança, essas

empresas ainda precisam superar desafios para ir além do *compliance* e garantir a sustentabilidade e o sucesso de uma organização no longo prazo (Silva, 2023).

Considerando isso, observa-se que as boas práticas de governança corporativa exigem a eficácia e a atuação ativa dos conselheiros, que devem estar preparados para tomar decisões estratégicas e acompanhar a execução de forma responsável, uma vez que o comprometimento desses conselheiros são fundamentais para assegurar que as diretrizes da governança sejam seguidas de forma ética e alinhada aos objetivos da empresa (Silva, 2023).

Com relação ao propósito das companhias, apenas o Grupo Mateus não disponibilizou a declaração de propósito em suas publicações. Entretanto, infere-se que a companhia estabelece um alvo a ser seguido através dos seus elementos missão, visão e valores e, portanto, estabelece sua intenção ou guia a fim de alcançar os objetivos de negócios.

Na declaração do Pão de Açúcar, observa-se que o propósito abrange a missão, visão e valores de modo que expressa a cultura coletiva da empresa e como ela pretende atingir seu foco estratégico. Igualmente, a declaração de propósito do Atacadão e Assaí também ressaltam aspectos éticos, sociais e econômicos de formas variadas, objetivando adaptar-se a diferentes públicos.

Quanto à missão das companhias, são analisadas as características das empresas estudadas levando em consideração os elementos de aspectos estratégicos de Pearce e David (1987), sustentado através do suporte teórico.

A empresa Atacadão apresenta uma missão clara com foco em atender um público amplo e inclusivo, oferecendo alimentação acessível e de qualidade. Contudo, a missão carece de informações sobre tecnologias e detalhes sobre estratégias específicas de sobrevivência e lucratividade, o que poderia reforçar sua visão estratégica.

A missão do Pão de Açúcar, por sua vez, enfatiza a experiência do cliente e o orgulho dos colaboradores, demonstrando alinhamento com os valores de excelência e motivação. Também há um foco implícito em estratégias que promovem fidelidade e crescimento. Sua filosofia, centrada na paixão por servir e na valorização das pessoas, reforça seu autoconceito como referência em atendimento.

Através da declaração da missão do Grupo Mateus, compreende-se um foco no impacto local e regional, promovendo o desenvolvimento das comunidades onde atua. Contudo, apesar de não abordar diretamente tecnologias ou estratégias de sobrevivência, a ênfase no impacto social e na eficiência operacional sugere um compromisso subentendido com sustentabilidade e lucratividade. Ademais, posiciona a empresa como impulsionadora de desenvolvimento e geradora de oportunidades locais.

A missão do Assaí não foi evidenciada, limitando a análise dessa variável. Entretanto, com base em seu propósito e visão, a empresa reflete um forte compromisso com a inclusão e o impacto positivo. A análise permite ainda evidenciar que a empresa posiciona suas operações como uma ferramenta na busca de promover sobretudo mobilidade social, com foco em beneficiar comunidades e parceiros.

Com relação à visão das companhias, o Grupo Mateus e o Pão de Açúcar demonstram alinhamento estratégico mais evidente, enquanto a ausência da visão do Atacadão e a falta de metas específicas no caso do Assaí são pontos a serem aprimorados. Portanto, uma visão bem elaborada, como recomendam Barreto e Nascimento (2022), visa orientar a organização e motivar os envolvidos, sendo essencial para o sucesso da companhia no longo prazo.

A visão do Atacadão não foi explicitada no documento, o que dificulta a avaliação do direcionamento estratégico da empresa. Desse modo, entende-se que a ausência de uma declaração de visão pode limitar a comunicação de objetivos futuros e inspiração para colaboradores e *stakeholders*. Assim, sugere-se a formulação e publicação de uma visão que seja concisa, clara e motivadora, de modo a alinhar todas as partes interessadas a um objetivo comum.

O Pão de Açúcar, por sua vez, ressalta em sua visão a paixão pelo cliente e a busca por oferecer a melhor experiência de compra. Na visão publicada pelo Grupo Mateus é apresentada uma declaração bem formulada: consolidar-se como a maior empresa brasileira de varejo alimentar. Essa visão reflete objetivos claros, como ética, eficiência e respeito aos clientes, colaboradores e parceiros de negócios. A inclusão de metas específicas e valores reforça o alinhamento estratégico e motiva os envolvidos, tornando a visão alinhada aos preceitos descritos por Barreto e Nascimento (2022).

Igualmente, foram evidenciados os valores que as empresas adotam na empresa e em suas relações com seus *stakeholders* e as quais julgam ser importante para seu negócio, analisando os valores conforme estudos de Barreto e Nascimento (2022).

Conforme analisado nos valores declarados pelo Atacadão, seus valores refletem uma abordagem ética e inclusiva, priorizando a diversidade e a colaboração. Esses princípios são coerentes com práticas de bem-estar e sustentabilidade, fortalecendo a posição da empresa como uma organização ética e voltada ao impacto positivo.

Os valores do Pão de Açúcar destacam uma cultura de simplicidade, inovação e trabalho em equipe, com um foco claro na paixão pelo cliente. Esses valores são bem alinhados aos princípios éticos descritos por Barreto e Nascimento (2022), sendo elementos que sustentam relações positivas com clientes, fornecedores e parceiros.

O Grupo Mateus, por sua vez, apresenta um conjunto de valores que abrange compromisso, paixão e valorização das pessoas. Desse modo, seus valores indicam uma busca constante por melhorias, antecipação dos desejos dos clientes e união entre simplicidade e agilidade refletindo assim uma organização adaptável e centrada no cliente.

Por fim, o Assaí destaca valores éticos claros, como simplicidade, foco no cliente e compromisso com resultados, refletindo uma abordagem pragmática e orientada para o desempenho. Esses valores orientam para um fortalecimento das relações com *stakeholders* e sustentam a longevidade da empresa, em linha com os ideais descritos por Barreto e Nascimento (2022).

Com relação ao segundo objetivo, “verificar o alinhamento da identidade organizacional em relação ao perfil de governança”, foi possível verificar que há um alinhamento entre a identidade organizacional e o perfil de governança das empresas analisadas visto que estão atentas às exigências do mercado e buscam aplicar em seus códigos de conduta o engajamento de todos os *stakeholders* com o propósito da companhia.

As identidades organizacionais do Pão de Açúcar e Assaí, por exemplo, estão claramente refletidas em suas práticas de governança, com destaque para valores como a ética, a transparência e o foco no compromisso com *stakeholders*. Portanto, essas práticas corroboram com a Teoria dos *Stakeholders* na qual o fortalecimento dessas relações é relevante para um desempenho econômico satisfatório das empresas (Donaldson; Preston, 1995).

Ademais, a declaração da missão evidenciadas pelas empresas fornece um campo de significado que ajuda os líderes a direcionarem suas equipes em busca de resultados. Isso promove algo altamente desejado nas organizações: o alinhamento, que conecta objetivos corporativos aos colaboradores de maneira integrada (Sathler; Miranda, 2023).

No que tange à declaração de visão, esta orienta condutas ao alinhar meios aos fins, com foco no futuro (Sathler; Miranda, 2023). Ainda, é importante ressaltar que a falta de evidência da declaração de visão da empresa pode comprometer a estratégia do negócio ao limitar o fornecimento de uma lógica formal para a atuação da empresa, impedindo a orientação das pessoas da organização em torno de metas (Sathler; Miranda, 2023).

Em consonância com o objetivo geral, na qual o estudo se propunha analisar como as práticas de governança no setor de alimentos da B3 se alinham à identidade organizacional e de que forma essa sinergia contribui para a sustentabilidade e resiliência das empresas, verificou-se, de maneira positiva, a presença da maioria das variáveis nas organizações,

conforme evidenciado em seus relatórios. Em uma análise geral, observa-se que as companhias analisadas apresentam valores consistentes e alinhados com princípios éticos e morais que norteiam relações positivas e práticas sustentáveis

Em resumo, a análise permite concluir que os dois objetivos foram atendidos. O primeiro objetivo, que visava caracterizar o perfil de governança das empresas, foi alcançado, mostrando que as empresas estão alinhadas às boas práticas de governança. Já o segundo objetivo, que procurava verificar o alinhamento entre a identidade organizacional e o perfil de governança, foi igualmente atendido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve o objetivo geral de analisar as práticas de governança no setor de alimentos da B3 se alinham à identidade organizacional e de que forma essa sinergia contribui para a sustentabilidade e resiliência das empresas. De uma forma geral, entende-se que o objetivo geral foi alcançado na medida em que os resultados destacaram a crescente relevância dos princípios de governança, especialmente no contexto ambiental, social e econômico. O pressuposto inicial, de que as boas práticas de governança corporativa estão consistentemente alinhadas às práticas das empresas, foi confirmado uma vez que as companhias estão buscando aprimorar seus programas de integridade e adoção de princípios e mecanismos da boa governança em todas as variáveis analisadas.

O estudo apresentado relatou fatos consoantes com a literatura existente. A governança corporativa, ao alinhar identidade organizacional e práticas empresariais sustentáveis, serve como um mecanismo para promover padrões mais sustentáveis nos negócios. No entanto, refinamentos entre o propósito das organizações e seus processos decisórios devem ser perenes, reforçando a necessidade de estratégias consistentes para mitigar riscos e evitar crises.

Em atendimento ao primeiro objetivo específico, os resultados demonstraram que as empresas analisadas estão alinhadas com as práticas de boas de práticas de governança e pode variar conforme o perfil de cada empresa. As empresas destacaram-se por sua alta adesão às melhores práticas e evidenciam forte comprometimento em seus relatórios e estratégias, divulgando sua identidade e buscando a confiança de seus *stakeholders*.

Embora muitas empresas demonstrem esforços para adotar as práticas recomendadas, algumas ainda enfrentam desafios em aprimorar aspectos fundamentais, como a implementação de boas práticas de governança que vão além das exigências legais e regulatórias. Essas limitações sugerem que um alinhamento mais robusto às boas práticas de governança pode ser alcançado com foco em refinamentos nessas áreas.

Em atendimento ao segundo objetivo específico, os resultados evidenciaram que foi possível verificar um alinhamento da identidade organizacional em relação ao perfil de governança a partir de valores adotados e no código de conduta exigido, bem como através da busca do engajamento de fornecedores e agentes de governança. Conclui-se que há um alinhamento das práticas empresariais das companhias às boas práticas de governança no sentido de promoverem mecanismos e políticas tendo em vista uma cultura de transparência em busca de desenvolvimento sustentável e geração de valor para o negócio.

O estudo enfrentou limitações quanto à amostra reduzida, o que pode não representar todo o setor de comércio de alimentos, e à dependência de relatórios e dados públicos, que podem conter vieses. As técnicas de análise adotadas e a abordagem focada apenas na lente teórica da governança e identidade organizacional também restringiram a abrangência dos resultados.

Desse modo, o trabalho oferece contribuições relevantes a fim de preencher a lacuna nesse campo de estudo e amplia o entendimento sobre práticas de governança no setor alimentício e suas relações com a identidade organizacional dessas empresas. Além disso, essa

pesquisa oferece *insights* para investidores sobre os níveis de governança das empresas, promovendo decisões mais informadas e consistentes.

Como sugestão de novas pesquisas, é recomendável ampliar a amostra para incluir empresas de diferentes portes e segmentos, além de explorar e focar em outras variáveis como impacto ambiental, responsabilidade social e práticas *ESG*. Em outra abordagem, estudos longitudinais que acompanhem constantemente a evolução das práticas de governança ao longo do tempo também podem oferecer contribuições valiosas sobre o impacto dessas práticas no desempenho organizacional.

Por fim, esta pesquisa reforça a relevância de boas práticas de governança como um diferencial estratégico e essencial para a sustentabilidade empresarial, destacando o papel do alinhamento entre identidade organizacional e princípios éticos na construção de empresas cada vez mais sólidas e confiáveis.

REFERÊNCIAS

- ASSAÍ ATACADISTA. **Código de ética e conduta ASSAÍ**. Rio de Janeiro: Assaí Atacadista, 2024a.
- ASSAÍ ATACADISTA. **Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Assaí Atacadista, 2024b.
- ATACADÃO S. A. **Acordo de Acionistas Alterado e Ratificado entre Península II Fundo de Investimento em Participações-Multiestratégia e Carrefour S.A., Carrefour Nederland B.V. e Atacadão S.A.** São Paulo: Atacadão S. A., 2022.
- ATACADÃO S. A. **Estatuto Social**. São Paulo: Atacadão S. A., 2024a.
- ATACADÃO S. A. **Formulário de referência 2024**. São Paulo: Atacadão S. A., 2024b.
- ATACADÃO S. A. **Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa - Cia Abertas**. São Paulo: Atacadão S. A., 2024c.
- ATACADÃO S. A. **Política corporativa: Engajamento com partes interessadas**. São Paulo: Atacadão S. A., 2021.
- ATACADÃO S. A. **Regimento Interno Conselho de Administração do Atacadão S. A.** São Paulo: Atacadão S. A., 2024d.
- ATACADÃO S. A. **Regimento Interno Conselho Fiscal o do Atacadão S. A.** São Paulo: Atacadão S. A., 2024e.
- ATCHABAHIAN, A. C. R.C. **ESG: Teoria e prática para a verdadeira sustentabilidade nos negócios**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555599237/>. Acesso em: 22 set. 2024.
- 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: 06 out. 2024.
- BATISTA, M. S. *et al.* Análise do perfil organizacional de uma rede de supermercados em Ilhéus-BA. **Revista Valore**, [s. l.], v. 4, p. 78–89, 2020. DOI: 10.22408/reva40201935578-89. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/355>. Acesso em: 29 nov. 2024.
- CALLADO, A. A. C; SIQUEIRA, D. D. Relações *compliance* da missão institucional e a utilização de indicadores de desempenho não financeiros em empresas listadas na B3. **Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas**, [s. l.], v. 16, n. 32, p. 38-59, 2021.
- CARVALHO, L. F. F. de. **Governança corporativa e compliance: uma abordagem para a gestão de riscos e criação de valor nas empresas brasileiras**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Escola de Direito, Negócios e Comunicação, Pontifícia

Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2024. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/7731>. Acesso em: 29 nov. 2024.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773831/>. Acesso em: 23 set. 2024.

COASE, R. The Nature of the Firm. **Economica**, London, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>. Acesso em: 28 nov. 2024.

CONEJERO, M. A.; OLIVEIRA, M. A.; ABDALLA, M. M. **Administração: Conceitos, Teoria e Prática aplicados à Realidade Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771172/>. Acesso em: 29 set. 2024.

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: 28 nov. 2024.

GPA. **Apresentação institucional**. São Paulo: GPA, 2024a.

GPA. **Código de ética**. São Paulo: GPA, 2024b.

GPA. **Estatuto Social**. São Paulo: GPA, 2024c.

GPA. **Formulário de Referência 2023**. São Paulo: GPA, 2024d.

GPA. **Regimento Interno Conselho de Administração da Companhia Brasileira de Distribuição**. São Paulo: GPA, 2024e.

GPA. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2023**. São Paulo: GPA, 2024f.

GRUPO MATEUS. **Código de ética e conduta** São Luis: Grupo Mateus, 2020.

GRUPO MATEUS. **Estatuto Social**. São Luis: Grupo Mateus, 2024a.

GRUPO MATEUS. **Formulário de referência 2024**. São Luis: Grupo Mateus, 2024b.

GRUPO MATEUS. **Informe de Governança 2024**. São Luis: Grupo Mateus, 2024c.

GRUPO MATEUS. **Política de divulgação de ato ou fato relevante** São Luis: Grupo Mateus, 2021.

GRUPO MATEUS. **Política de transações com partes relacionadas e demais situações envolvendo conflitos de interesse do Grupo Mateus S.A.** São Luis: Grupo Mateus, 2024d.

GRUPO CARREFOUR BRASIL. **Código de conduta ética**. São Paulo: Atacadão S. A., 2024a.

GRUPO CARREFOUR BRASIL. **Código de conduta para fornecedores e parceiros**. São Paulo: Atacadão S. A., 2024b.

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: 28 nov. 2024.

JUNQUEIRA, E.; CAMACHO, R.; SANTOS, E. F. dos. Análise do nível de evidenciação da missão de empresas brasileiras de grande porte. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 32, n. 85, p. 13–28, 2023. DOI: 10.1590/1808-057x202009810. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/179150>. Acesso em: 21 nov. 2024.

KAHN, J.; GLATER, J. D. Enron's Collapse: The Overview; Enron Auditor Raises Specter of Crime. **New York Times**, New York, 13 dez. 2001. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2001/12/13/business/enron-s-collapse-the-overview-enron-auditor-raises-specter-of-crime.html>. Acesso em: 24 set. 2024.

KLEIN, B. Contracting costs and residual claims: the separation of ownership and control. **The Journal of Law & Economics**, Chicago, v. 26, n. 2, p. 367-374, 1983. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdf/10.1086/467040>. Acesso em: 15 out. 2024.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/>. Acesso em: 16 out. 2024.

MELO, K. V. A. *et al.* Mudança organizacional em uma rede de supermercados sob a ótica das perspectivas determinista e voluntarista. In: SIMPEP, 13., Bauru, 06-08 nov. 2006. **Anais eletrônicos** [...]. Bauru: Unesp, 2006. Disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/973.pdf. Acesso em: 29 nov. 2024.

OLIVEIRA, J. M. **Governança corporativa: um estudo de caso em uma organização do terceiro setor**. 2024. Monografia (Graduação em Administração) - Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2024.

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: 28 nov. 2024.

PEARCE, J. A. I. The company mission as a strategic tool. **Sloan Management Review**, [s. l.], v. 23, n. 3, p. 15-24, 1982.

PEARCE, J. A. I.; DAVID, F. Corporate mission statements: the bottom line. **Academy of Management Executive**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 109-116, 1987.

PEREIRA, M. M. *et al.* Governança corporativa e ética nos negócios: Garantia da Integridade e Transparência das Organizações. **Revista GeTeC**, [s. l.], v. 18, 2024.

QUESADA, B. Efeito Americanas: escândalo gerou temor, mas criou oportunidade para fundos em títulos de crédito. **Exame**, [s. l.], 15 fev. 2023. Disponível em: <https://exame.com/invest/onde-investir/efeito-americanas-escandalo-gerou-temor-mas-criou-oportunidade-para-fundos-em-titulos-de-credito/>. Acesso em: 24 set. 2024.

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: 23 set. 2024.

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: 23 set. 2024.

SENDAS DISTRIBUIDORA. **Estatuto Social**. Rio de Janeiro: Sendas Distribuidora, 2023.

SENDAS DISTRIBUIDORA. **Formulário de referência 2024**. Rio de Janeiro: Sendas Distribuidora, 2024a

SENDAS DISTRIBUIDORA. **Regimento Interno Conselho de Administração da Sendas Distribuidora S. A.** Rio de Janeiro: Sendas Distribuidora, 2024b.

SENDAS DISTRIBUIDORA. **Regimento Interno da Diretoria**. Rio de Janeiro: Sendas Distribuidora, 2024c.

SILVA, A. O. da. **Análise das diretrizes estratégicas de níveis de governança corporativa das instituições financeiras listadas na B3**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/33119>. Acesso em: 15 out. 2024.

SILVA, E. C. da. **Governança corporativa nas empresas: como a boa governança corporativa impulsiona valor para uma gestão empresarial de sucesso**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2023. *E-book*. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550817880/>. Acesso em: 23 set. 2024.

SILVEIRA, A. D. M. **Ética Empresarial na Prática**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2018. *E-book*. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555201772/>. Acesso em: 23 set. 2024.

SUNDER, S. Teoria da contabilidade e do controle. São Paulo: Atlas, 2014.

UNTERLEIDER, J. A. A.; DAMACENA, C. Estratégia de desenvolvimento de marcas próprias por supermercados no Brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 63–89, jul. 2006.

VOLKSWAGEN. 'to pay \$10bn' for US emissions scandal. **BBC News**, [s. l.], 23 June 2016. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/business-36611152>/. Acesso em: 24 set. 2024.