

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ENGENHARIA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E TRANSPORTES**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO**

**PROPOSIÇÃO DE PRÁTICAS PARA IMPLANTAÇÃO ESG EM UMA  
INDÚSTRIA DE MÉDIO PORTE DO SETOR ALIMENTÍCIO**

**EMANUEL FERNANDO KLEIN**

Orientadora: **ÂNGELA DE MOURA FERREIRA DANILEVICZ**

**PORTO ALEGRE**

**AGOSTO/2023**

## RESUMO

Empresas sustentáveis adotam a abordagem *Environmental, Social, Governance* (ESG) para avaliar e melhorar seu desempenho econômico, social e ambiental, impulsionando investimentos responsáveis. Assim sendo, o presente trabalho tem por objetivo propor boas práticas para a implantação de ESG em uma indústria do setor alimentício de médio porte em expansão, unindo a visão de maximização de lucros com a visão de cuidado com colaboradores e outras partes interessadas, assim como com o ambiente em que a empresa está inserida, visando uma marca favorável em tais aspectos. Dessa maneira, a empresa almeja que as ações estratégicas voltadas à ESG repercutam de forma positiva na sua reputação, tanto em relação a clientes quanto ao nicho de mercado em que se encontra. Para a proposição de um plano de implantação de práticas em ESG, inicialmente, foi realizado um diagnóstico das práticas aplicadas na empresa e pontos de oportunidade. Após isso, foi avaliado o posicionamento estratégico do negócio quanto a questões estratégicas em ESG e, por fim, foram propostas práticas prioritárias à estratégia, assim como um plano de implantação com planos de ação para cada uma. Dessa forma, foram identificadas 21 práticas aplicadas e 32 pontos de oportunidade de atuação e, conforme questões estratégicas prioritárias, 12 novas práticas foram propostas. A contribuição teórica do estudo consiste na identificação de práticas ESG aplicáveis para o contexto do negócio, a contribuição prática abrange a priorização de questões estratégicas com a proposição de novas práticas e a contribuição gerencial integra a delimitação dos planos de ação. Concluiu-se que as práticas mais relevantes para a empresa estão nos pilares de Governança e Social e, especialmente, estão no pilar de Governança devido à estratégia de crescimento estar pautada em organizar a gestão empresarial do negócio em expansão.

**Palavras-chave:** *Environmental, Social, Governance*; Práticas ESG; Implantação ESG; Desenvolvimento Sustentável.

## 1. INTRODUÇÃO

Uma empresa sustentável trabalha para entregar benefícios em três diferentes dimensões – econômica, social e ambiental – o chamado *triple bottom line* (em português, tripé da sustentabilidade), contribuindo para um desenvolvimento sustentável (HART; MILSTEIN, 2003). E nesse contexto, as empresas relatam seu desempenho em relação ao meio onde estão inseridas quanto aos três pontos mencionados, avaliando impacto ambiental, social e de governança, através de uma abordagem intitulada *Environmental, Social and Governance* (ESG), em português, Ambiental, Social e Governança (AYDOĞMUŞ; GÜLAY; ERGUN, 2022).

Essa abordagem imputa às empresas um olhar mais detalhado para práticas sustentáveis, fazendo com que o mundo dos negócios avance em investimentos com esse intuito. No início de 2020, o investimento sustentável global chegou à marca de US\$35,3 trilhões de dólares, representando um significativo aumento de 15% entre 2018 e 2020 e de 55% entre 2016 e 2020 (GSI, 2020). Posteriormente, com a pandemia do Covid-19, as estratégias de investimento sustentáveis ESG foram colocadas ainda mais em evidência devido à volatilidade que atingiu o mercado financeiro, com a atenção de

investidores se voltando a práticas de responsabilidade empresarial que, até então, eram pouco trabalhadas (DÍAZ; IBRUSHI; ZHAO, 2021).

Em complemento, os impactos ambientais negativos e a escassez de recursos naturais intensificam a pressão sobre essas empresas, para que mitiguem sua pegada na natureza através de investimentos em processos mais eficientes e sustentáveis (ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2011). Outro fator relevante é o potencial aumento de risco associado à indiferença em relação à abordagem ESG nas empresas, despertando um esforço adicional de investimento em aspectos não financeiros (AYDOĞMUŞ; GÜLAY; ERGUN, 2022). Apesar da abordagem ESG estar em uma crescente, houve apenas uma ligeira melhora em questões ambientais e, em especial no pilar social, questões como desigualdade econômica, de gênero, racial, obesidade e de direitos humanos não tiveram melhora significativa (SHEEHAN, N. T. et al., 2022), e sabe-se que empresas com um comportamento ético e responsável voltado à melhoria do bem-estar social são conduzidas a um maior valor e, conseqüentemente, a um melhor desempenho, tornando-as mais competitivas (MOHAMMAD; WASIUZZAMAN, 2021b).

A oportunidade de se criar valor sustentável, garantindo benefícios à sociedade e retorno financeiro para os acionistas, via abordagem ESG, torna-se relevante para o presente estudo (HART; MILSTEIN, 2003), bem como a integração dos interesses dessas partes interessadas para a obtenção de resultados positivos para ambos (FRIEDE; BUSCH; BASSEN, 2015). Assim sendo, o presente trabalho leva em consideração que a gestão estratégica via ESG traz vantagens competitivas e sustentáveis para o negócio (IOANNOU; SERAFEIM, 2019). Isso se justifica, uma vez que um determinante chave do valor das empresas, a sua política de investimento corporativo, constitui-se como foco de muitos estudos e está associada à materialidade das iniciativas do negócio (KHAN; SERAFEIM; YOON, 2015).

Devido às economias de escala, a propensão ao investimento em atividades ESG se concentra nas empresas maiores e em crescimento, para que melhor atendam às demandas das partes interessadas (BISSOONDOYAL-BHEENICK; BROOKS; DO, 2023), o que suscita a questão de pesquisa. O objetivo do presente trabalho consiste em propor boas práticas para a implantação de ESG em uma indústria do setor alimentício de médio porte em expansão, de maneira a fortalecer a reputação da marca em prol de sua estratégia de crescimento no mercado, trazendo a visão de que a gestão de um negócio deve aliar sua busca por maximização de lucros a um ambiente de trabalho favorável aos colaboradores, com atenção às partes interessadas e com esforços constantes para reduzir seus impactos ambientais. Dessa forma, a contribuição da pesquisa recai na disseminação de um estudo de levantamento e proposição de boas práticas em ESG, para que possa servir de inspiração e exemplo para outras empresas que possuam contextos similares. Apesar de que as práticas propostas dependerão de investimentos financeiros

para implantação, a mensuração desses custos não é foco do presente trabalho. Por fim, o presente trabalho está organizado em cinco seções, sendo que a primeira contextualiza o problema de pesquisa. Na segunda, encontra-se o referencial teórico necessário para o embasamento do trabalho, relacionado a conceitos de ESG e sustentabilidade corporativa, práticas, criação de valor e divulgação às partes interessadas. A seguir, na seção três, encontra-se o cenário de pesquisa, bem como a sua classificação e o método de trabalho. Na seção quatro são apresentados os resultados obtidos e suas discussões. Por fim, na quinta e última seção são detalhadas as conclusões, desdobradas em considerações finais e sugestões de trabalhos futuros.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção são explorados conceitos e informações referentes à abordagem ESG, para que seja ampliado e fortalecido o conhecimento no assunto para a execução deste trabalho. No primeiro tópico estão abordados conceitos ESG vinculados à sustentabilidade corporativa quanto a desafios no contexto de crescimento empresarial. O segundo tópico explora de que forma ocorre a criação de valor em um negócio através da ESG. Por fim, o terceiro tópico aborda práticas ESG e as estratégias ligadas à implantação para a consolidação da abordagem nas empresas.

### **2.1. ESG E SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA**

Segundo (WAN et al., 2023), a abordagem ESG se sustenta no conceito de desenvolvimento sustentável, integrando desenvolvimento econômico, proteção ambiental e justiça social, no entanto, é ressaltado que não há uma definição acadêmica clara de ESG, podendo se considerar que é o enriquecimento e a extensão da responsabilidade social corporativa (CSR, do inglês, *Corporate Social Responsibility*), tornando-se a estrutura direcionadora para o desenvolvimento sustentável das empresas, o que ocorreu através do investimento ético e do investimento responsável nos negócios.

O investimento sustentável origina uma abordagem que leva em consideração fatores chave para a seleção e gestão do portfólio de investimentos em um negócio, o que se configura como ESG, colocando em pauta questões ambientais, sociais e de governança (GSI, 2020, p. 7). A integração de ESG nas práticas de investimento é essencial para que os objetivos de desenvolvimento da sociedade e da economia sejam alcançados (DMUCHOWSKI et al., 2023). Além disso, ao se avaliar a abordagem e a visão do mercado, os pilares social e ambiental podem ser os catalisadores para o pleno reconhecimento do investimento ESG como uma estratégia bem sucedida de crescimento, portanto, quanto à reputação, é fundamental que, além do olhar geral à abordagem, investidores se atentem ativamente para as classificações individuais E, S e G (DÍAZ; IBRUSHI; ZHAO, 2021).

A pressão externa traz à pauta a reputação social, que é uma das grandes preocupações de empresas maiores e em expansão no mercado, e as premiações de CSR contribuem para que empresas se destaquem, no entanto, é algo que requer um compromisso consistente com todas as dimensões ESG, porque a inconsistência prejudica a reputação do negócio, sendo importante ressaltar que, nesse sentido, a dimensão de governança se enquadra como menos relevante do que as dimensões ambiental e social (UYAR et al., 2022).

A expansão do mercado voltada à sustentabilidade dos negócios nos três pilares – ambiental, social e governança – tem como principal barreira a falta de conhecimento, tanto por parte dos gestores de ativos quanto dos clientes, o que pode levar a diferentes formas de *greenwashing*, o que reforça a importância sobre a abordagem ESG e sua implantação, sabendo que a cooperação entre gestores de ativos, investidores, universidades, institutos de pesquisa e think tanks para garantir que o conhecimento seja compartilhado de forma que a sociedade seja educada é fundamental, assim como a criação de regulamentações favoráveis e com foco na responsabilidade fiduciária. (DMUCHOWSKI et al., 2023). Com a abordagem ESG aplicada, bons efeitos são identificados na governança corporativa, sabendo que a abordagem contribui para que gestores tenham uma melhor conduta dentro dos negócios, e através do engajamento ESG a pressão de monitoramento externo aumenta pelas partes interessadas e, como consequência, ocorre a melhora do desempenho (HE et al., 2022).

Para manter um desempenho satisfatório em ESG, os investidores institucionais devem apresentar suas próprias resoluções, se envolvendo ativamente com as empresas investidas em questões ambientais, sociais e de governança, reconhecendo que possuem o dever de promover e criar melhores padrões ESG de forma a maximizar valor, elevando a qualificação da aplicação da ESG no negócio (CLARK; VIEHS, 2014). O desempenho ESG reduz significativamente a tomada de risco corporativo, configurando um ambiente mais estável, todavia, o impacto da ESG nas escolhas arriscadas das empresas pode ser prejudicial à acumulação de capital social, sabendo que escolhas conservadoras podem inibir gastos de capital inovador, por isso é fundamental que as empresas sejam encorajadas a fazer investimentos inovadores em desenvolvimento sustentável enquanto avaliam o desempenho ESG (HE et al., 2023).

Alinhado ao processo de investimento sustentável, deve-se frisar a importância do pilar social no cenário da sustentabilidade corporativa, sabendo que a participação dos *stakeholders* na gestão leva à eficiência operacional dentro das empresas (SAYGILI; ARSLAN; BIRKAN, 2022). O desempenho financeiro corporativo (CFP, do inglês, *Corporate Financial Performance*) e a responsabilidade social corporativa, segundo Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003), possuem uma associação positiva e, a partir disso, empresas com alto desempenho social geralmente não são penalizadas pelo mercado, todavia,

pela relação importante com a reputação, deve-se estar sempre atento às percepções de terceiros, como analistas de mercado, grupos de interesse público, mídia e, por fim, através da associação dos dois fatores podem ser incorporadas estratégias com CSR para obter alto CFP.

Através das referências obtidas neste tópico, a importância da ESG no universo empresarial configura uma tendência global de incorporar a abordagem em empresas que visam a expansão através de um desenvolvimento sustentável. Os pilares ambiental e social compõem dois dos três pilares da sustentabilidade que, associados à governança do negócio, propiciam que as empresas obtenham um desempenho para que mitiguem seus impactos negativos ao ambiente e à sociedade em que estão inseridas e, ainda assim, consigam conciliar com seus resultados corporativos, havendo uma gestão qualificada para um desempenho satisfatório em todas as esferas que interessam aos *stakeholders* do negócio.

## **2.2. CRIAÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DA ESG**

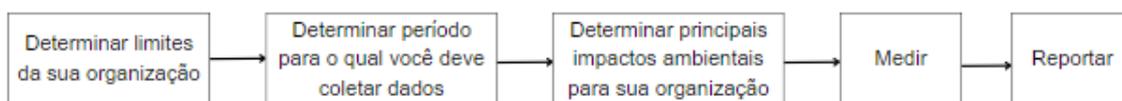
Empresas que possuem alta visibilidade social, em termos de desempenho econômico, rentabilidade, alavancagem e tamanho, geralmente enfrentam pressões de mídia, reguladores e sociedade em geral, o que leva a uma divulgação maior de informações ESG para criação de valor, que ocorre no intuito de prestar contas aos grupos de *stakeholders* que podem responsabilizá-las socialmente, e para convencer o público de que estão atendendo às expectativas sociais e, assim, atingindo um status legítimo na sociedade (ABDUL RAHMAN; ALSAYEGH, 2021). O impacto das divulgações ESG no desempenho financeiro corporativo, segundo Saygili, Arslan e Birkan (2022), possui as divulgações relacionadas à governança como as que possuem o efeito mais substancial.

As práticas ESG têm um impacto positivo na imagem e reputação das empresas, além de que os acionistas reagem positivamente a elas, no entanto, tais práticas não são suficientes para restaurar uma situação pré-controvérsia e evitar uma queda no desempenho e, desse modo, as práticas ESG devem ser utilizadas como forma de evitar controvérsias (NIRINO et al., 2021). Nesse sentido, constata-se que períodos de incerteza e de crises são os momentos em que as empresas apresentam uma dedicação maior às questões de sustentabilidade, atingindo um nível mais alto de desempenho ESG, no entanto, as práticas se restringem ao desempenho ambiental e de governança, não elevando o desempenho em práticas de inovação ambiental, direitos humanos, responsabilidade do produto e direitos dos acionistas, e diminuem suas práticas comunitárias, dessa forma, é fundamental uma política governamental que incentive e garanta o desempenho em todas as dimensões ESG (VURAL-YAVAŞ, 2021).

Quanto à coleta de dados para a divulgação de impactos ambientais, por exemplo, os princípios a serem aplicados incluem a relevância, a quantificação,

a precisão, a completude, a consistência, a comparabilidade e a transparência dos dados coletados e relatados, a fim de fornecer informações precisas e úteis para tomadas de decisões internas e externas à organização. As informações quantitativas devem ser acompanhadas por uma narrativa explicando seu propósito e impactos, e as metodologias utilizadas devem ser consistentes e transparentes. E para considerar seus impactos ambientais e delimitar quais KPIs (*Key Performance Indicators*, em português, Indicadores Chave de Desempenho) existem 5 passos conforme a Figura 1 (Environmental Reporting Guidelines, 2019).

Figura 1 - Passos para controle de impactos ambientais via KPIs



Fonte: Adaptado de Environmental Reporting Guidelines, 2019

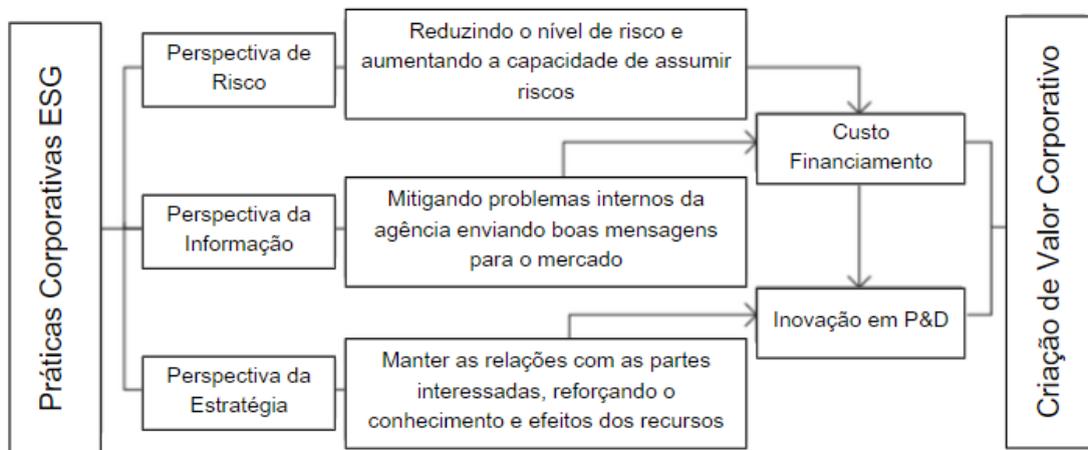
As práticas de gestão ambiental (EMPs, do inglês, *Environmental Management Practices*) tem efeitos importantes sobre o desempenho ambiental corporativo (CEP, do inglês, *Corporate Environmental Performance*) e CFP das empresas, ocorrendo através da divulgação ambiental, social e corporativa (ESGD, do inglês, *Environmental, Social and Governance Disclosure*), em que EMPs têm efeito positivo sobre o CEP e que melhorias no CEP influenciam positivamente o ESGD e o CFP, e assim as empresas conseguem justificar investimentos mitigando problemas ambientais e se beneficiando financeiramente através de uma melhor reputação (ALI; SALMAN; PARVEEN, 2022). Nos últimos dez anos, a adoção de padrões ESG pelas empresas tornou-se comum dado o contexto de mudanças climáticas e, por exemplo, o padrão *Equator Principles* (EP), um conjunto voluntário de diretrizes ambientais para o financiamento de projetos por instituições financeiras, impacta positivamente a realidade de um negócio, pois através disso a remuneração dos executivos aumenta, o que, em sua maior parte, é impulsionado pela remuneração baseada em ações (ABUDY; GAVIOUS; SHUST, 2023).

Transversal a todos os tópicos de ESG, os *stakeholders* são parte fundamental da garantia de uma implantação eficaz da ESG em um negócio, portanto, seus interesses devem estar sempre claros nos programas de compensação conforme ambiente setorial, modelo de negócio e contexto cultural. Para que se crie valor para todos os stakeholders, uma perspectiva equilibrada é a atualização da declaração de propósito empresarial da *Business Roundtable* (BRT), que fornece suporte para que as necessidades de todos *stakeholders* sejam priorizadas de forma que a sustentabilidade corporativa seja alcançada (THE HARVARD LAW SCHOOL FORUM ON CORPORATE GOVERNANCE, 2020).

Em vista disso, a pressão das partes interessadas vem se intensificando, em que ONGs, reguladores e agências de classificação ESG se dedicam para reduzir o dano ambiental e social causado a seus *stakeholders*, por questões como mudanças climáticas, resíduos, poluição, diversidade e desigualdade. Sabendo que para superar essas barreiras para o desempenho corporativo ESG, a mentalidade ESG deve se concretizar nos conselhos, de forma que sirvam de inspiração aos funcionários, orientando e criando políticas que remedeiam os danos causados, além de buscar ressignificar a crença dos colaboradores, deixando de lado a visão de maximizar lucros de acionistas para uma visão voltada a valores e objetivos ESG, incentivando colaboradores a reconhecer e criar iniciativas para minimizar os danos causados pelas empresas (SHEEHAN, N. T. et al., 2022).

Para a criação de valor corporativo em um negócio, existem mecanismos-chave ligados a práticas ESG dentro das perspectivas de risco, informação e estratégia, incluindo a redução de custos de financiamento, a melhoria da capacidade de inovação e a vantagem competitiva dentro do mercado, e a Figura 2 apresenta a relação existente entre as práticas e a criação de valor (WANG et al., 2023).

Figura 2 - Mecanismos chave pelos quais as práticas ESG influenciam a criação de valor corporativo



Fonte: Adaptado de WANG et al., 2023

A necessidade de criação de valor dos negócios origina-se do aumento da conscientização sobre a importância de se contribuir para o desenvolvimento sustentável, o que tem impulsionado o surgimento de novas ferramentas para a prestação de contas, como os relatórios de desempenho sustentável, em que a adoção de práticas comuns não é um bom indicador da qualidade do relatório, no entanto, a adoção de ferramentas de responsabilidade social pode ajudar a legitimar as atividades das empresas e a promover investimentos em iniciativas ambientais, além de que a divulgação obrigatória de informações ambientais pode ajudar a reduzir os riscos de

reputação relacionados à divulgação de informações desfavoráveis (IMPERIALE; PIZZI; LIPPOLIS, 2023).

A partir disso, empresas estão sendo pressionadas para medir, monitorar e gerenciar seu desempenho ESG e, embora a CSR tenha um impacto positivo no desempenho financeiro, as interações entre controle interno e CSR tem impacto negativo, pois as iniciativas de desenvolvimento sustentável podem ser vistas pelo mercado como custosas e simbólicas e, a partir disso, é essencial avaliar o controle interno para proteger os sistemas das empresas e mitigar riscos, bem como investir em tecnologia e padronização de políticas e procedimentos para aprimorar a responsabilidade social, ética e integridade, além de desenvolver sistemas de detecção e controle preventivo (BOULHAGA et al., 2022).

A associação entre as atividades ESG de uma empresa e sua avaliação está relacionada pelas suas divulgações sobre tais atividades e, a partir disso, as forças ESG aumentam o valor da empresa, enquanto que as preocupações com ESG diminuem. Uma questão importante é que, mesmo que para a reputação os pilares ambiental e social se destacam, as divulgações relacionadas ao pilar de governança causam mais impacto pelo fato de que são muitas vezes obrigatórias e regulamentadas, e os investidores podem avaliar sua veracidade com maior facilidade, e as divulgações relacionadas a preocupações sociais e ambientais, por outro lado, são, em sua maioria, voluntárias e, portanto, mais difíceis de serem verificadas (FATEMI et al., 2018).

### **2.3. PRÁTICAS ESG**

Segundo Branch, Goldberg e Hand (2019), as estratégias ESG atraem diversos investidores, abrangendo desde ativistas sociais até aqueles provenientes de negócios tradicionais. A demanda crescente por essas estratégias resultou em uma variedade de ofertas com fornecedores enfatizando ar e água mais limpos, maior diversidade, dietas mais saudáveis, energia mais sustentável e desempenho de mercado. No intuito de se entender sobre essas diferentes frentes de atuação por parte das empresas industriais no campo da implantação ESG, no Quadro 1 são trazidos os resultados da pesquisa realizada por Lisovsky (2022) que, com base em dados coletados com 167 empresas industriais, identifica as principais iniciativas em que as empresas estão trabalhando nas frentes ambientais, sociais e de gestão para implantar a ESG.

Quadro 1 - Práticas ESG implementadas por empresas industriais, %

Iniciativas de implementação de práticas ESG por empresas industriais		Porcentagem de menções
<b>Iniciativas Ambientais (E)</b>		
1	A empresa se preocupa em reduzir as emissões na atmosfera	36
2	A empresa reduz os resíduos produzidos e avança para um modelo de economia circular	38
3	A empresa reduz o consumo de recursos	22
4	A empresa usa energia limpa	2
5	A empresa procura soluções na área da resiliência climática	3
<b>Iniciativas Sociais (S)</b>		
1	A empresa utiliza práticas trabalhistas avançadas	21
2	A empresa educa seus funcionários	44
3	A empresa visa melhorar a previdência social dos funcionários	38
4	A empresa se preocupa em garantir a saúde e a segurança de todos os funcionários	27
5	A empresa participa de programas beneficentes e de desenvolvimento do empreendedorismo social	9
<b>Iniciativas Governamentais (G)</b>		
1	A empresa implementa princípios de RSE em suas atividades	35
2	O empreendimento visa combater a corrupção e desenvolver uma cultura de conduta ética nos negócios	32
3	A empresa implementa uma política de atitude responsável para compras não só na empresa, mas também junto aos fornecedores	8

Fonte: Adaptado de Lisovsky, 2022

A partir da pesquisa, Lisovsky (2022) frisa que diversos fatores influenciam a implantação das práticas ESG de forma significativa, como: (i) o tamanho e idade da empresa; (ii) a presença de uma divisão dedicada aos projetos de ESG; (iii) a atratividade de investimentos; (iv) os custos operacionais; (v) a adoção de novas tecnologias; (vi) a demanda e expectativas dos consumidores; (vii) o comportamento das empresas concorrentes; (viii) a atividade internacional e os requisitos regulatórios; (ix) a satisfação dos funcionários e o envolvimento das partes interessadas.

Com base na análise das atividades ESG de empresas de alimentos e bebidas, Bae, Lee e Luan (2023) revelam que fatores ambientais e sociais na gestão ESG impactam diretamente a confiança na marca e o boca a boca, com consumidores associando positivamente empresas ativas na proteção ambiental e fabricação de produtos ecologicamente corretos, resultando em maior confiança e intenção de recomendação. Além disso, no pilar G, cita que a conformidade com padrões éticos e legais na governança empresarial nem sempre é facilmente reconhecida pelos consumidores, sendo necessário que as empresas realizem esforços para aumentar a conscientização e promover a percepção da gestão ética.

Segundo Carey et al. (2021), investidores institucionais estão considerando as questões do sistema alimentar sustentável em uma importância crescente em suas decisões de investimento, abordando temas como direitos humanos, bem-estar animal, resistência antimicrobiana, agricultura sustentável, mudança climática, perda de biodiversidade e uso da água. A partir disso, a seguir estão listadas os enfoques/práticas considerados pelos investidores em sistemas alimentares sustentáveis:

- Engajamento corporativo em relação a questões de direitos humanos e trabalhistas, particularmente relacionadas à implementação da Lei de Escravidão Moderna de 2018;
- Consideração de fatores ESG e engajamento corporativo em relação à gestão de água na agricultura;
- Triagem negativa (encontrar e excluir ações de empresas, cujas operações são vistas como ‘insustentáveis’) da pecuária intensiva devido a preocupações com o bem-estar animal e a sustentabilidade ambiental;
- Investir em terras agrícolas para a transição climática.

Na mesma linha das questões que afetam o valor de uma empresa em relação à implantação ESG, no início dos anos 2000, no ano de 2004, o Pacto Global das Nações Unidas (UNGC, sigla do inglês, *United Nations Global Compact*) realizou o lançamento da iniciativa “*Who Cares Wins*” (Global Compact, 2004), em português, “Quem se Importa Ganha”, conectando instituições financeiras a uma seleção de questões ESG que afetam o valor da empresa e do investimento, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Seleção de questões ESG que afetam o valor da empresa e do investimento

Problemas Ambientais (E)	
1	Mudanças climáticas e riscos relacionados
2	Necessidade de reduzir emissões e resíduos tóxicos
3	Nova regulamentação ampliando os limites da responsabilidade ambiental no que diz respeito a produtos e serviços
4	Aumento da pressão da sociedade civil para melhorar o desempenho, a transparência e a responsabilidade, levando a riscos de reputação se não forem gerenciados adequadamente
5	Mercados emergentes para serviços ambientais e produtos ecológicos
Problemas Sociais (S)	
1	Saúde e segurança no trabalho
2	Relações Comunitárias
3	Questões de direitos humanos nas instalações da empresa e dos fornecedores/contratados
4	Relações governamentais e comunitárias no contexto de operações em países em desenvolvimento
5	Aumento da pressão da sociedade civil para melhorar o desempenho, a transparência e a responsabilidade, levando a riscos de reputação se não forem gerenciados adequadamente
Problemas Governamentais (G)	
1	Estrutura e responsabilidade do conselho
2	Práticas de contabilidade e divulgação
3	Estrutura do comitê de auditoria e independência dos auditores
4	Remuneração executiva
5	Gestão de questões de corrupção e suborno

Fonte: Adaptado de Who Cares Wins (UNGC, 2004)

As práticas e atividades sociais, como programas de treinamento, desenvolvimento de carreira e políticas de direitos humanos, estão positivamente relacionadas com o ROA (*Return Over Assets*, em português, Retorno sobre Ativos) e o valor de mercado das empresas do setor alimentício europeu, de forma que funcionários qualificados são atraídos, promovendo aos negócios maior produtividade e proteção dos direitos dos colaboradores, garantindo uma cultura corporativa exemplar e maior lucratividade para a empresa (Sandberg et al., 2023).

Abordando a materialidade ESG, é um tópico que envolve a determinação e divulgação de dados não financeiros relacionados a fatores ambientais, sociais e de governança, considerando a importância e relevância das questões ESG a partir de abordagens baseadas em dados, perspectivas das partes interessadas e riscos relevantes para apoiar decisões sustentáveis e compreensão pública (To & Chau, 2022). Nesse sentido, segundo Relatório Integrado BRF de 2022, a marca atualizou sua Matriz de Materialidade seguindo as Normas GRI e as melhores práticas de relato e engajamento de *stakeholders*, utilizando a metodologia de Dupla Materialidade, que considera os impactos do negócio na sociedade e no ambiente, bem como os aspectos externos que influenciam seu processo de criação de valor, havendo como variáveis analisadas impacto socioambiental, financeiro e relevância para os stakeholders. Alguns dos compromissos da BRF são (BRF S.A., 2022):

- Ciência e inovação (aprovação de projetos considerando critérios de relacionados à água, embalagens, bem-estar animal e responsabilidade social);
- Comunidades (investimentos em ações sociais);
- Desperdício de alimentos (promoção da educação para a sociedade);
- Diversidade, (atingir 30% de mulheres na liderança);
- Embalagens (ter 100% das embalagens recicláveis, reutilizáveis ou biodegradáveis);
- Recursos naturais (reduzir consumo de água em 13% e aumentar em 50% a energia elétrica proveniente de fontes limpas).

Além disso, a BRF traz fortemente o conteúdo de cultura e engajamento, com enfoque em desenvolvimento de capital humano, tornando a empresa mais atraente para os colaboradores, adotando abordagens integradas de recrutamento de talentos, desenvolvimento de habilidades e oferecendo reconhecimento e remuneração competitivos. Nesse intuito, oferece programas de capacitação, treinamento e assistência para transição de carreira para colaboradores de todos os níveis hierárquicos. De modo geral, trabalha para que a diversidade esteja presente, sendo uma das empresas fundadoras do Movimento pela Equidade Racial (Mover), o qual emprega 1,3 milhão de pessoas na missão de combater o racismo estrutural e promover a equidade racial. Além disso, promove a equidade de gênero e possui um programa Liderança sem Capacitismo, criado com a iniciativa de promover a valorização de pessoas com deficiência (PcDs) na empresa (BRF S.A., 2022).

A B3 - bolsa de valores brasileira sediada na cidade de São Paulo - considera a sustentabilidade uma de suas prioridades estratégicas, sendo a primeira bolsa de valores do mundo a compor, em 2004, o Pacto Global. O enfoque da B3 em seus produtos e serviços é incorporar de forma proativa o conceito de sustentabilidade envolvendo as áreas da operação e, para isso,

possui uma Política de Sustentabilidade, que norteia esse trabalho e, tendo em vista o estímulo do avanço na divulgação de relatórios de sustentabilidade, a B3 segue os padrões GRI para elaborar seu relatório anual de sustentabilidade. Nesse sentido, o GRI possui diretrizes como, por exemplo, saúde e segurança do cliente, rotulagem de produtos e serviços, comunicações de marketing, entre diversas outras voltadas às questões econômicas e ambientais (B3, 2011).

A Política de Sustentabilidade da B3 está estruturada nos pilares Ambiental, Social, Governança e inclui o pilar de Mercado. Cada um desses pilares é detalhado de acordo com práticas consistentes, as quais estão listadas a seguir (B3, 2011):

#### Mercado:

- Responsabilidade com a segurança dos dados;
- Fiscalização das operações;
- Oferta de produtos e serviços que agreguem valor ao cliente
- Incentivo à inovação;
- Compromisso com o desenvolvimento do mercado de capitais;
- Estímulo à divulgação de práticas de sustentabilidade;
- Iniciativas de educação para investidores

#### Ambiental:

- Adoção de programas de ecoeficiência;
- Gestão da emissão de gases de efeito estufa;
- Gestão de resíduos sólidos, inclusive lixo eletrônico;
- Indução de boas práticas ambientais junto à cadeia de valor e aos demais públicos de relacionamento;
- Produtos e serviços com foco no mercado ambiental

#### Social:

- Atração e retenção de talentos;
- Desenvolvimento de pessoas;
- Diversidade e igualdade de oportunidades;
- Igualdade de remuneração entre homens e mulheres;
- Melhoria da qualidade de vida;
- Indução de boas práticas sociais junto à cadeia de valor e aos demais públicos de relacionamento;
- Promoção do Investimento Social Privado;
- Incentivo ao voluntariado

Governança:

- Promoção, indução e assecuração das boas práticas de transparência, prestação de contas e governança corporativa;
- Garantia de gestão eficiente dos riscos;
- Promoção da ação de códigos de conduta;
- Adoção das melhores práticas de proteção aos direitos dos acionistas;
- Compromisso com a geração de valor para os acionistas.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta seção é composta pela descrição do cenário, sua classificação e o método de trabalho. Na descrição do cenário, estão abordados os aspectos motivadores à realização do trabalho e uma breve descrição da empresa que o estudo foi aplicado, de forma que se compreenda as expectativas dado o contexto em que o trabalho foi realizado. Na classificação da pesquisa, o método está qualificado tecnicamente conforme natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos. No método de trabalho, são explicadas as etapas realizadas para a execução do trabalho proposto.

#### **3.1. DESCRIÇÃO DO CENÁRIO**

A Odara, empresa foco do estudo, é uma indústria do ramo alimentício especializada na produção de alfajores, focada na própria marca, mas atualmente também terceiriza a produção de outras marcas no mercado que buscam desenvolver esse tipo de produto. A empresa foi fundada em 2013 e está localizada em Porto Alegre, possuindo um centro de distribuição em São Paulo. Quanto ao seu faturamento anual, se enquadra como uma empresa de médio porte, possuindo quarenta colaboradores que estão distribuídos entre as áreas de programação e controle da produção, suprimentos, produção, expedição, comercial e administração (rh, financeiro e marketing). O contexto atual da Odara é de expansão, penetrando de forma estratégica em estados como São Paulo e Rio de Janeiro, sabendo que os estados da região Sul - Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná - possuem uma adesão maior ao produto pelo seu diferencial de qualidade reconhecido ao longo dos seus anos de existência. O desafio de penetrar novos mercados requer um crescimento sustentável, o que se conecta à ESG, exigindo uma reputação consolidada, de modo que os *stakeholders* acreditem no negócio, desde investidores até consumidores.

No contexto ESG, a Odara possui práticas aplicadas, tal como a gestão de resíduos completa que, mesmo mandatória para empresas do segmento, possui uma consistência relevante no processo, contando com parceiros reconhecidos, mobilização de colaboradores e rigidez para ser aplicada corretamente. Outra prática é a de controle da qualidade de processo e

produto, que permeia todas as discussões estratégicas da empresa, sabendo da importância da ética quanto à entrega da proposta de valor do negócio. Além disso, o objetivo de desenvolvimento sustentável está incluído na estratégia de crescimento da Odara e, dessa maneira, se justifica a necessidade de realizar uma transição para a lógica de desenvolvimento sustentável, a qual encontra respaldo significativo na ESG, o que requer a ampliação de práticas aplicadas através da identificação de quais podem contribuir para essa estratégia.

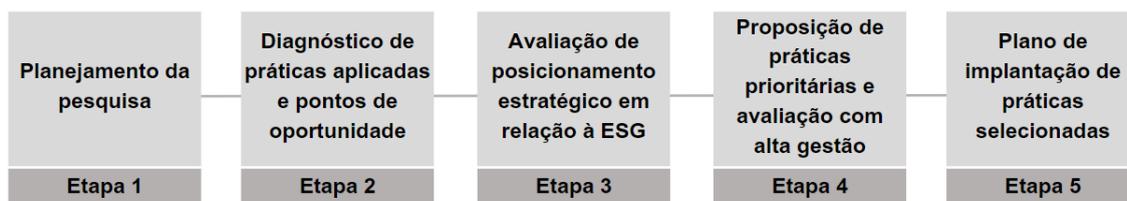
### **3.2. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

A classificação da pesquisa, quanto à natureza, se configura como uma pesquisa aplicada, que corresponde às pesquisas “voltadas à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica” (GIL, 2017, p. 17), pois o trabalho visa o fortalecimento da gestão através de práticas sustentáveis para uma estratégia de expansão de sucesso. A abordagem da pesquisa é considerada qualitativa, por envolver diretamente o levantamento e a implantação de práticas vinculadas à ESG através de entrevistas e material da literatura. Em relação aos objetivos da pesquisa, se enquadra como uma pesquisa exploratória, sabendo que ocorreu a investigação de práticas relacionadas à ESG para serem propostas na empresa foco do estudo como meio de implantação da abordagem. Por fim, o procedimento é de estudo de caso, que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2017, p. 22), e envolveu levantamento na literatura, entrevistas e discussões estratégicas para a definição de potenciais práticas em ESG para ser implantadas nos processos da empresa em que o estudo foi aplicado, ampliando o conhecimento sobre pontos de oportunidade e práticas consistentes.

### **3.3. ETAPAS DO TRABALHO**

O trabalho foi organizado em 5 etapas de desenvolvimento, em que a primeira etapa foi a de “Planejamento da pesquisa”, em que se estruturou o meio de diagnóstico de práticas na empresa e avaliação de posicionamento estratégico em relação à ESG. A segunda etapa correspondeu ao “Diagnóstico de práticas aplicadas e pontos de oportunidade”, e visou identificar de que forma a abordagem já se apresentava na Odara e locais onde poderia ser explorada de modo estratégico. A terceira etapa foi a de “Avaliação de posicionamento estratégico em relação à ESG”, para se compreender a posição da Odara em relação a questões estratégicas em ESG levantadas em referencial teórico. A quarta etapa, “Proposição de práticas prioritárias e avaliação com alta gestão”, consistiu em uma análise do material levantado para que fossem definidas as práticas a serem implantadas. E, finalmente, a quinta etapa, “Plano de implantação de práticas selecionadas”, foi dedicada à construção dos planos de ação para o suporte da operacionalização das práticas definidas na quarta etapa.

Figura 3 - Etapas do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

A etapa 1, Planejamento da pesquisa, teve como objetivo a estruturação das entrevistas com as lideranças para diagnóstico de práticas já aplicadas na empresa do estudo e instrumento de avaliação do posicionamento estratégico em ESG. Segundo Mattar (2014), a etapa de planejamento compreende a definição dos objetivos envolvidos na pesquisa e de toda a sua operacionalização. Dessa forma, a etapa forneceu, com base em referencial teórico, as ferramentas necessárias para a concretização do estudo nas etapas subsequentes para o alcance dos objetivos definidos. A categorização e qualificação dos respondentes - lideranças da Odara - consta no Quadro 3.

Quadro 3 - Qualificação dos respondentes

Respondente	Cargo	Idade	Formação	Tempo de Odara	Conhecimento em ESG
Respondente 1 (R1)	Diretor de Operações	34 anos	Engenharia de Produção	9 anos	Superficial
Respondente 2 (R2)	Gerente Administrativo	33 anos	Administração com LFE em Comércio Exterior	5 anos	Não
Respondente 3 (R3)	Coordenador de Produção	35 anos	Engenharia de Produção e Técnico em Eletrotécnica	3 anos	Não
Respondente 4 (R4)	Coordenadora de Qualidade e P&D	36 anos	Nutrição	6 anos	Superficial
Respondente 5 (R5)	Diretor Comercial	36 anos	Relações Públicas	9 anos	Superficial

Fonte: Elaborado pelo autor

A etapa 2, Diagnóstico de práticas aplicadas e pontos de oportunidade, envolveu o levantamento das práticas de desenvolvimento sustentável implantadas na empresa e a identificação dos pontos ainda não explorados que podem contribuir com o contexto atual de crescimento. Para tal diagnóstico, foram realizadas entrevistas com os gestores de cada uma das áreas. As entrevistas foram realizadas individualmente com cada gestor, e possuíam como objetivo avaliar cada uma das áreas através do levantamento de práticas aplicadas e identificação dos processos em que pode-se atuar ativamente para a implantação da ESG. A partir disso, foi construída uma listagem de práticas aplicadas e um “backlog” de pontos de oportunidade conectados com os três pilares da abordagem, destacando onde já existem práticas ESG e onde há oportunidade de atuação.

A etapa 3, Avaliação de posicionamento estratégico em relação à ESG, consistiu em avaliar a posição da empresa quanto à gestão em ESG conforme a visão das lideranças da empresa, sendo as pessoas que possuem papel

estratégico na operação. Essa etapa foi realizada avaliando questões estratégicas em cada um dos pilares ESG, entendendo onde as lideranças consideram que haja maior relevância para o crescimento do negócio.

A etapa 4, Proposição de práticas prioritárias e avaliação com alta gestão, foi voltada a levantar práticas que tivessem potencial para preencher os pontos que necessitam de ações voltadas ao desenvolvimento sustentável. Dessa forma, a proposição de práticas foi realizada com base nas discussões realizadas na etapa 2 e através de referencial teórico do trabalho e, a partir disso, as questões estratégicas priorizadas na etapa 3 foram suportadas por, no mínimo, uma nova prática proposta para ser implantada. O resultado almejado foi de levantar práticas que pudessem ser implantadas nos pontos identificados que necessitam atuação e possuem relevância estratégica para a marca, além de validar a ordem de implantação conforme prioridade para a alta gestão da empresa.

A etapa 5, por fim, do Plano de implantação de práticas selecionadas, foi voltada a estruturar planos de ação detalhados para o desempenho das práticas selecionadas, de modo que fosse concretizada a operacionalização do que foi definido com a alta gestão, para serem implantadas na empresa. Para a estruturação dos planos, foi utilizada a metodologia 5W2H, mas sem o detalhamento do 'H' de "*how much?*", em português, "quanto custa?", sendo um 5W1H, detalhando cada prática conforme o que representa, suas razões para adoção, responsáveis pela implantação, quando e em qual local será implantada, além de como deverá ser implantada.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Esta seção contém o detalhamento dos resultados obtidos no trabalho, e está desenvolvida conforme as etapas apresentadas na seção do Método. A partir disso, estão descritas as ferramentas e materiais levantados no planejamento da pesquisa, os procedimentos executados para diagnóstico de práticas e identificação dos pontos de oportunidade, o posicionamento estratégico da empresa em relação às questões ESG avaliadas no estudo e, por fim, consolidação dos planos de ação para práticas priorizadas no trabalho.

### **4.1. PLANEJAMENTO DA PESQUISA**

Para a realização da pesquisa, foram considerados os objetivos: (i) diagnóstico de práticas aplicadas direcionadas à sustentabilidade do negócio; (ii) identificação de pontos de oportunidade na empresa para implantação de novas práticas ESG; (iii) posicionamento estratégico da empresa em relação à ESG. Portanto, primeiramente foi elaborado o questionário de levantamento de práticas aplicadas e pontos de oportunidade, sendo um questionário aberto e de caráter exploratório, contando com três perguntas 'chave' para cada um dos pilares ESG, suportadas por tópicos complementares relevantes como consta

no Quadro 4. As entrevistas de diagnóstico de práticas aplicadas e pontos de oportunidade foram realizadas individualmente com cada um dos respondentes que estão descritos no Quadro 3.

Quadro 4 - Questionário de diagnóstico de práticas aplicadas e pontos de oportunidade

Pergunta Chave	Tópicos complementares
<b>[E] AMBIENTAL</b> Quais práticas voltadas às questões ambientais você acredita que a Odara possui? E quais práticas acredita que poderiam ser implantadas?	Resíduos (descarte)
	Utilização de recursos (desperdício)
	Emissões e resíduos tóxicos
	Mudanças climáticas (energia limpa)
<b>[S] SOCIAL</b> Quais práticas voltadas às questões sociais você acredita que a Odara possui? E quais práticas acredita que poderiam ser implantadas? <i>Tanto para colaboradores quanto para todos os envolvidos na cadeia (fornecedores, clientes, etc.)</i>	Saúde e segurança no trabalho (bem-estar)
	Capacitação e desenvolvimento
	Diversidade e igualdade
	Desenvolvimento de produto para diferentes nichos
	Comunidade (ações de voluntariado)
<b>[G] GOVERNANÇA</b> Quais práticas voltadas às questões de governança/gestão você acredita que a Odara possui? E quais práticas acredita que poderiam ser implantadas?	Contabilidade
	Relatórios de divulgação/transparência (prestação de contas)
	Conduta ética

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o posicionamento estratégico da empresa em relação à ESG, foi consolidado um instrumento com base em referencial teórico proveniente do relatório *Who Cares Wins* (2004), que traz um levantamento de questões estrategicamente relevantes para as empresas quanto à ESG, que impactam o valor e o investimento no negócio. O instrumento foi estruturado com as questões provenientes da referência citada e com outras questões complementares, descritas no Quadro 5. Para ser aplicado, as questões estratégicas do instrumento foram avaliadas por cada respondente com base na escala *Likert*, em entrevistas individuais, em que avaliaram o quanto concordam ou não de que cada questão abordada é estrategicamente relevante para a empresa do estudo.

Quadro 5 - Questões estratégicas para posicionamento em ESG

<b>[E] AMBIENTAL</b>	1	Mudanças climáticas e riscos relacionados
	2	Necessidade de reduzir emissões e resíduos tóxicos
	3	Nova regulamentação ampliando os limites da responsabilidade ambiental no que diz respeito a produtos e serviços
	4	Aumento da pressão da sociedade civil para melhorar o desempenho, a transparência e a responsabilidade, levando a riscos de reputação se não forem gerenciados adequadamente
	5	Mercados emergentes para serviços ambientais e produtos ecológicos
	6	Redução de resíduos
	7	Redução do consumo de recursos
	8	Utilização de energias limpas
<b>[S] SOCIAL</b>	9	Saúde e segurança no trabalho
	10	Relações Comunitárias
	11	Questões de direitos humanos nas instalações da empresa e dos fornecedores/contratados
	12	Relações governamentais e comunitárias no contexto de operações em países em desenvolvimento
	13	Aumento da pressão da sociedade civil para melhorar o desempenho, a transparência e a responsabilidade, levando a riscos de reputação se não forem gerenciados adequadamente
	14	Diversidade (foco interno)
	15	Igualdade (foco interno)
<b>[G] GOVERNANÇA</b>	16	Atendimento a demandas alimentares restritivas (público-alvo)
	17	Estrutura e responsabilidade do conselho
	18	Práticas de contabilidade e divulgação
	19	Estrutura do comitê de auditoria e independência dos auditores
	20	Remuneração executiva
	21	Gestão de questões de corrupção e suborno

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme mencionado, as respostas para o questionário de posicionamento estratégico foram direcionadas conforme a escala Likert, para

entender o nível de concordância das lideranças com as questões estratégicas. A escala está apresentada na Figura 4, em conjunto à parametrização numérica utilizada.

Figura 4 - Escala Likert

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.2. DIAGNÓSTICO DE PRÁTICAS APLICADAS E PONTOS DE OPORTUNIDADE

Através da realização das entrevistas para aplicação do questionário de diagnóstico de práticas aplicadas e pontos de oportunidade, foram diagnosticadas diversas práticas voltadas aos pilares ESG, assim como pontos de oportunidade para explorar novos espaços dentro da empresa quanto à sustentabilidade. As questões e tópicos complementares favoreceram o pensamento crítico sobre a atuação da Odara e as possibilidades no tema e, a partir disso, em cada um dos pilares foi consolidado um quadro com as práticas aplicadas na empresa e pontos de oportunidade identificados, descritos nos Quadros 6, 7 e 8. Posteriormente à análise da entrevista, cada prática e ponto de oportunidade levantado foi vinculado às questões do instrumento de posicionamento estratégico em ESG, ou seja, a coluna questão estratégica contém o número da questão estratégica que se relaciona à prática ou ponto de oportunidade levantado, o que foi realizado levando em consideração a contagem de práticas aplicadas e pontos de oportunidade existentes em cada questão estratégica.

Quadro 6 - Práticas ambientais aplicadas na empresa e backlog de oportunidades

[E] AMBIENTAL			
Práticas aplicadas	Questão Estratégica	Pontos de oportunidade	Questão Estratégica
Parceria de coleta de resíduos para destinação adequada. Uma empresa coleta orgânico e outra coleta reciclável.	6	Ausência de divulgação e auditoria do serviço das empresas que realizam a coleta de resíduos.	6
Mobilização e organização interna para destinação do lixo produzido pelos colaboradores (orgânico, rejeito, reciclável).	6	Ausência de validação quanto a critérios de avaliação em relação à integridade de fornecedores em geral.	4
Coleta e reserva de óleo de maquinário da fábrica para descarte adequado.	2	Ausência de trabalho visando mensurar impacto ambiental da empresa de forma que sejam criadas estratégias de minimização.	1
Lâmpadas LED em toda a empresa (mais eficiência de energia).	8	Possibilidade de Compensação da embalagem Bopp, que possui baixo apelo para reciclagem. Potencial ação de marca e Selo B.	1
Produtos/refugos em em boas condições para consumo e matérias primas utilizadas para algum teste são doados para colaboradores.	6	Adquirir energia limpa via mercado livre ou alugar espaço de usina geradora levando em consideração a legislação da ANNEL (Agência Nacional de Energia Elétrica).	8
Bonificação e venda de expositores de madeira para o ponto de venda dos clientes (alta durabilidade).	6	Possibilidade de compensação de créditos de carbono avaliando o consumo de doce de leite em parceria com os fornecedores da matéria prima.	1
		Cessar o uso de copos descartáveis internamente.	6
		Estudar outras possibilidades de materiais para substituição do Bopp. Risco: Shelf Life.	1
		Necessidade de controle mais efetivo sobre uso de produtos químicos, peróx, luvas descartáveis, entre outros.	7
		Entender viabilidade de matérias primas específicas serem entregues em caixas retornáveis ao invés de caixas de papelão.	6

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 7 - Práticas sociais aplicadas na empresa e backlog de oportunidades

[S] SOCIAL			
Práticas aplicadas	Questão Estratégica	Pontos de oportunidade	Questão Estratégica
Realização de ações pontuais de doações para instituições, entidades e comunidades.	10	Política direcionada à diversidade na empresa (mulheres, negros, lgbt).	14
Processo de estruturação do RH.	9	Doações recorrentes e comportamento ativo nesse sentido (contato mais próximo com entidades carentes).	10
Horizontalidade nas relações entre todos os níveis, prática intrínseca.	15	Plano de capacitação e desenvolvimento de colaboradores (processo de gestão de pessoas).	9
Treinamento de funcionários para atuação em linha de produção e fornecimento de EPIs.	9	Produtos para nicho com restrições alimentares (diabéticos, celíacos, intolerantes à lactose) ou baixa renda.	16
Mural com informações para informar e incentivar colaboradores (dia de pagamento, oportunidades de cursos, entre outros).	9	Mobilização para campanhas internas e externas, como campanha do agasalho para tender colaboradores ou pessoas em condições mais precárias.	10
Realização de café da manhã para os colaboradores, disponibilizando 30 minutos do horário de trabalho.	9	Práticas de integração, como horta da empresa para cultivo dos próprios funcionários.	10
Sala de descanso com puffs, sofás, mesa de pingpong, TV.	9	Promover mais eventos/integração, além de ter local para o colaborador poder trazer o filho caso necessário.	10
Voucher no flood como meio de parabenização pelo aniversário.	9	CIC (Comissão Interna da Qualidade) para os setores.	13
Entrega de um kit de alfajores para cada funcionário no final do mês.	9	Necessidade de cursos de manutenção (de segurança e eletricidade NR10).	9
Envio mensal de toda a bolacha que sofreu quebra para o Mesa Brasil.	10	Busca de laudo NR12 para operação. Fragilidade: dosadora importada.	12
Plano de saúde destinado aos colaboradores.	9	CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes). Obrigatório para empresas com mais de 20 funcionários.	9
Relevante trabalho na rastreabilidade de produtos acabados visando qualidade.	13	Direcionamento e suporte na inteligência emocional dos líderes para gestão de colaboradores.	9
		Ginástica laboral (trabalho bastante repetitivo mesmo com rodízio entre colaboradores).	9
		Produtos para diferentes nichos. No caso de restrições alimentares tendo fábricas independentes.	16
		Divulgação de ações realizadas para inspirar a comunidade interna e externa.	13

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quadro 8 - Práticas de governança aplicadas na empresa e backlog de oportunidades

[G] GOVERNANÇA			
Práticas aplicadas	Questão Estratégica	Pontos de oportunidade	Questão Estratégica
Relatório de Fechamento Financeiro para Lideranças	18	Indicadores gerais disponíveis para a empresa como um todo.	18
Operação preza por estar 100% de acordo as regulamentações e a legislação.	18	Comunicação fluida entre setores e níveis da empresa.	17
Conduta ética como algo intrínseco na empresa. "O certo é o certo".	18	Estrutura para ditar ritmo e direcionar desenvolvimento (empresa jovem).	17
		Estruturar conselho.	17
		Promover um comercial mais ativo (capacidade para maior resultado).	17
		Acompanhamento periódico de indicadores de performance por áreas (tomada de decisão).	17
		Estrutura de Pessoas consolidada (clareza de funções e responsabilidades).	17

Fonte: Elaborado pelo autor

No levantamento de práticas aplicadas e pontos de oportunidade, o pilar Social se destacou, tendo 57,1% das práticas aplicadas e 46,9% dos pontos de oportunidade identificados. No Quadro 9 constam os números de cada pilar.

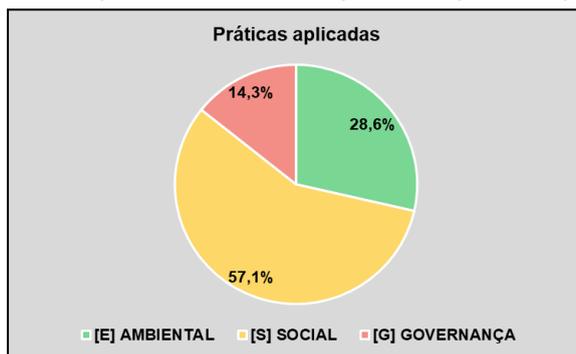
Quadro 9 - Somatórios por pilar ESG

	Práticas aplicadas	Pontos de oportunidade
[E] AMBIENTAL	6	10
[S] SOCIAL	12	15
[G] GOVERNANÇA	3	7
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>32</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

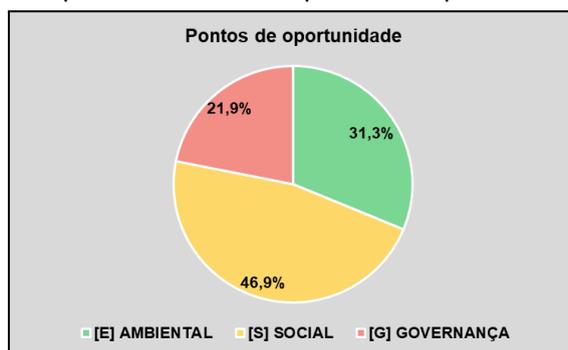
Através da contagem no Quadro 9, foi analisada a representatividade de cada um dos pilares quanto às práticas aplicadas e aos pontos de oportunidades.

Gráfico 1 - Representatividade de práticas aplicadas por pilar



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 2 - Representatividade de pontos de oportunidade por pilar



Fonte: Elaborado pelo autor

Em ambos levantamentos o pilar Social liderou, seguido pelo pilar Ambiental e, por fim, o pilar de Governança. Isso se explica pelo fato de que a Odara é uma empresa que, desde o início, se dedica às relações e ao bem estar dos colaboradores, com uma dinâmica familiar. No entanto, quando se avalia a proporção de pontos de oportunidade em relação a práticas existentes aplicadas, identifica-se que as questões de governança apresentam uma relevância em oportunidades dado o contexto atual de crescimento da empresa. No pilar Social foram identificados 25% mais pontos de oportunidade do que práticas aplicadas, no Ambiental esse percentual foi de 66% e no de Governança foi de 133%.

#### **4.3. AVALIAÇÃO DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO EM RELAÇÃO À ESG**

Após a consolidação das práticas já aplicadas e dos pontos de oportunidade identificados na empresa, foi aplicado, em entrevista individual com cada respondente, o instrumento de posicionamento estratégico em ESG. A partir das respostas obtidas com cada respondente, foram calculadas as médias quanto à concordância sobre a relevância estratégica de cada questão avaliada, reforçando que, na escala Likert, 1 é “Discordo totalmente” e 5 é “Concordo totalmente”.

Quadro 10 - Médias da relevância das questões estratégicas para a empresa

		Questões estratégicas	Média geral
[E] AMBIENTAL	1	Mudanças climáticas e riscos relacionados	3,6
	2	Necessidade de reduzir emissões e resíduos tóxicos	2,6
	3	Nova regulamentação ampliando os limites da responsabilidade ambiental no que diz respeito a produtos e serviços	4,6
	4	Aumento da pressão da sociedade civil para melhorar o desempenho, a transparência e a responsabilidade, levando a riscos de reputação se não forem gerenciados adequadamente	2,6
	5	Mercados emergentes para serviços ambientais e produtos ecológicos	2,6
	6	Redução de resíduos	3,8
	7	Redução do consumo de recursos	4
	8	Utilização de energias limpas	3,6
[S] SOCIAL	9	Saúde e segurança no trabalho	4,8
	10	Relações Comunitárias	3
	11	Questões de direitos humanos nas instalações da empresa e dos fornecedores/contratados	4,2
	12	Relações governamentais e comunitárias no contexto de operações em países em desenvolvimento	4,8
	13	Aumento da pressão da sociedade civil para melhorar o desempenho, a transparência e a responsabilidade, levando a riscos de reputação se não forem gerenciados adequadamente	2,6
	14	Diversidade (foco interno)	3,4
	15	Igualdade (foco interno)	4,6
	16	Atendimento a demandas alimentares restritivas (público-alvo)	1,8
[G] GOVERNANÇA	17	Estrutura e responsabilidade do conselho	4,6
	18	Práticas de contabilidade e divulgação	4,2
	19	Estrutura do comitê de auditoria e independência dos auditores	2,8
	20	Remuneração executiva	3,8
	21	Gestão de questões de corrupção e suborno	3

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a avaliação das notas obtidas para cada uma das questões estratégicas, foram selecionadas apenas as questões que obtiveram média superior a 3, sabendo que 3 é neutro, portanto, apenas as questões em que houve alguma concordância de que possuem relevância estratégica para a empresa de estudo foram consideradas para a posterior análise de práticas aplicadas e pontos de oportunidade, visando a proposição de implantação de nova prática. Das 21 questões estratégicas abordadas, 13 foram selecionadas como questões que possuem relevância estratégica para a Odara. A partir disso, cada questão estratégica foi avaliada quantitativamente, conforme Quadro 11, e qualitativamente quanto às práticas aplicadas na empresa e oportunidades identificadas.

Quadro 11 - Questões estratégicas priorizadas e número de práticas aplicadas e oportunidades

		Questões estratégicas priorizadas	Média geral	Práticas aplicadas	Pontos de oportunidade
[E] AMBIENTAL	1	Mudanças climáticas e riscos relacionados	3,6	0	4
	3	Nova regulamentação ampliando os limites da responsabilidade ambiental no que diz respeito a produtos e serviços	4,6	0	0
	6	Redução de resíduos	3,8	4	3
	7	Redução do consumo de recursos	4	0	1
	8	Utilização de energias limpas	3,6	1	1
[S] SOCIAL	9	Saúde e segurança no trabalho	4,8	8	5
	11	Questões de direitos humanos nas instalações da empresa e dos fornecedores/contratados	4,2	0	0
	12	Relações governamentais e comunitárias no contexto de operações em países em desenvolvimento	4,8	0	1
	14	Diversidade (foco interno)	3,4	0	1
	15	Igualdade (foco interno)	4,6	1	0
[G] GOVERNANÇA	17	Estrutura e responsabilidade do conselho	4,6	0	6
	18	Práticas de contabilidade e divulgação	4,2	3	1
	20	Remuneração executiva	3,8	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da análise, as questões estratégicas de maior relevância para o negócio foram compreendidas de forma mais consistente, verificando as práticas já trabalhadas na empresa para que o cenário de cada uma das questões estratégicas priorizadas fosse entendido, tendo em vista avaliar a energia já investida de acordo com a complexidade das práticas existentes aplicadas e, a partir disso, entender qual ponto de oportunidade é mais condizente ser trabalhado com uma nova prática e, em casos de ausência de pontos de oportunidade identificados, o desafio foi de buscar uma proposição de prática através do referencial teórico.

#### 4.4. PROPOSIÇÃO DE PRÁTICAS PRIORITÁRIAS E AVALIAÇÃO COM ALTA GESTÃO

Após a análise do contexto de cada uma das questões estratégicas, foram definidas potenciais práticas para serem implantadas na empresa, levando em consideração pontos de oportunidade identificados e referencial teórico elaborado. Essas práticas, que constam no Quadro 12, foram avaliadas conjuntamente com as questões estratégicas com os dois sócios da Odara. O objetivo dessa avaliação foi compreender a ordem de prioridade conforme a visão da alta gestão do negócio.

Quadro 12 - Práticas propostas para questões estratégicas selecionadas

	Questões estratégicas priorizadas	Nova prática proposta
[E]	1 Mudanças climáticas e riscos relacionados	Compensação da embalagem Bopp (baixo apelo para reciclagem).
	3 Nova regulamentação ampliando os limites da responsabilidade ambiental no que diz respeito a produtos e serviços	Comitê de análise de legislações e mudanças em relação à produção e comercialização de produtos.
	6 Redução de resíduos	Entrega de matérias primas específicas em caixas retornáveis.
	7 Redução do consumo de recursos	Controle de produtos químicos, panos de uso determinado, luvas descartáveis, entre outros.
	8 Utilização de energias limpas	Compra de energia limpa via mercado livre de energia.
[S]	9 Saúde e segurança no trabalho	Plano de gente para colaboradores (cargos, funções e programa de capacitações).
	11 Questões de direitos humanos nas instalações da empresa e dos fornecedores/contratados	Método de avaliação de direitos humanos atendidos dentro da organização e nos fornecedores.
	12 Relações governamentais e comunitárias no contexto de operações em países em desenvolvimento	Busca de laudo NR12 para a operação.
	14 Diversidade (foco interno)	Política voltada a assegurar e promover a diversidade e a igualdade dentro da empresa.
15 Igualdade (foco interno)		
[G]	17 Estrutura e responsabilidade do conselho	Método de gestão Odara (planejamento, reuniões, indicadores, relatórios de acompanhamento, canais de comunicação...).
	18 Práticas de contabilidade e divulgação	Apresentação periódica de indicadores gerais para a empresa.
	20 Remuneração executiva	Política de remuneração variável para colaboradores em posição estratégica.

Fonte: Elaborado pelo autor

Com as práticas propostas definidas, foi realizada uma validação com a alta gestão (sócios) quanto à ordem de implantação das práticas na empresa, ordenando as questões estratégicas priorizadas e as potenciais práticas conforme o grau de importância considerado, como consta no Quadro 13. A partir disso, as questões que apareceram dentre as 5 primeiras posições das 13 questões foram as de Governança e de Social, o que sugeriu que a ordem ideal para ser seguida fosse Governança, Social e Ambiental (GSE). Todos os pilares foram discutidos com alta importância, inclusive pela razão de que a alta gestão trouxe o desejo de obter certificação B, portanto, deve-se olhar criteriosamente a cada uma das frentes ESG.

### Quadro 13 - Priorização das práticas pelos Sócios

	Questões estratégicas priorizadas	Nova prática proposta	Sócio 1	Sócio 2	
[G]	17	Estrutura e responsabilidade do conselho	Método de gestão Odara (planejamento, reuniões, indicadores, relatórios de acompanhamento, canais de comunicação...).	1	1
[G]	18	Práticas de contabilidade e divulgação	Apresentação periódica de indicadores gerais para a empresa.	2	7
[G]	20	Remuneração executiva	Política de remuneração variável para colaboradores em posição estratégica.	3	6
[S]	9	Saúde e segurança no trabalho	Plano de gente para colaboradores (cargos, funções e programa de capacitações).	4	2
[S]	14	Diversidade (foco interno)	Política voltada a assegurar e promover a diversidade e a igualdade dentro da empresa.	5	4
[E]	3	Nova regulamentação ampliando os limites da responsabilidade ambiental no que diz respeito a produtos e serviços	Comitê de análise de legislações e mudanças em relação à produção e comercialização de produtos.	6	10
[E]	7	Redução do consumo de recursos	Controle de produtos químicos, panos de uso determinado, luvas descartáveis, entre outros.	7	13
[E]	6	Redução de resíduos	Entrega de matérias primas específicas em caixas retornáveis.	8	9
[S]	12	Relações governamentais e comunitárias no contexto de operações em países em desenvolvimento	Busca de laudo NR12 para a operação.	9	12
[E]	1	Mudanças climáticas e riscos relacionados	Compensação da embalagem Bopp (baixo apelo para reciclagem).	10	8
[S]	11	Questões de direitos humanos nas instalações da empresa e dos fornecedores/contratados	Método de avaliação de direitos humanos atendidos dentro da organização e nos fornecedores.	11	5
[S]	15	Igualdade (foco interno)	Política voltada a assegurar e promover a diversidade e a igualdade dentro da empresa.	12	3
[E]	8	Utilização de energias limpas	Compra de energia limpa via mercado livre de energia.	13	11

Fonte: Elaborado pelo Autor

Avaliando a ordem obtida em discussão individual com cada um dos sócios, observou-se que ambos colocam a questão estratégica 17 em primeiro lugar, evidenciando a importância do pilar G, porém, quanto às outras questões percebeu-se que o Sócio 1 está mais alinhado a resultados, em que deu maior prioridade à Governança, observando que suas três primeiras questões estratégicas são desse pilar, enquanto o Sócio 2 colocou sua primeira colocação em Governança e as quatro subsequentes no pilar Social, estando bastante alinhado a uma gestão focada na parte humana do negócio. De modo geral, foi identificado que no ordenamento de ambos os sócios as cinco primeiras práticas foram ou de Governança ou Social, havendo um peso maior para esses pilares, o que sugeriu uma lógica de priorização GSE (Governança, Social e Ambiental).

#### 4.5. PLANO DE IMPLANTAÇÃO DE PRÁTICAS SELECIONADAS

Nesta etapa, foi construído um quadro com o plano de implantação de todas as práticas propostas para as questões priorizadas (Apêndice 1). Para a descrição detalhada dos planos de ação nesta seção, foram escolhidas cinco práticas propostas. Para a escolha das práticas, foram considerados os ordenamentos de cada um dos sócios, portanto, foram calculadas as médias das ordens dadas pelos sócios na seção anterior. Dessa maneira, conforme o Quadro 14, as práticas que estão detalhadas nesta seção são: 17, 9, 14, 20 e 18, sendo 3 práticas de Governança e duas práticas do Social.

Quadro 14 - Média das ordens das práticas priorizadas

	Questão estratégica	Média da Ordem
[G]	17	1
[S]	9	3
[S]	14	5
[G]	20	5
[G]	18	5
[S]	15	8
[S]	11	8
[E]	3	8
[E]	6	9
[E]	1	9
[E]	7	10
[S]	12	11
[E]	8	12

Fonte: Elaborado pelo autor

Para cada questão estratégica foi proposta uma prática potencial para ser implantada, detalhadas no Quadro 15 conforme seus planos de ação 5W1H. A questão 17 corresponde à Estrutura e responsabilidade do conselho, o que já vem sendo bastante discutido em reuniões estratégicas da Odara. Sabendo que o Conselho está sendo estruturado, a prática proposta deve complementar esse processo, pois visa a formatação de um método de gestão para a empresa, de forma que haja um processo padronizado de planejamento e acompanhamento da operação de forma periódica, acompanhamento metas e resultados, o que ainda não ocorre atualmente e dificulta a tomada de decisão rápida e um alinhamento estratégico claro entre lideranças.

A questão 9, saúde e segurança no trabalho, possui como prática proposta um plano de gente para os colaboradores, o que é extremamente relevante no contexto atual da empresa, sabendo que hoje não há grande clareza de funções e perspectiva clara de crescimento no negócio. E em um contexto em que a empresa tem como objetivo a expansão e penetração em novos mercados, é essencial que exista um material que suporte as ambições dos colaboradores, com cargos e salários definidos, assim como delineamento de funções e programas de capacitações que sejam condizentes com cada desafio.

Diversidade, questão 14, é uma questão que, intrinsecamente, existe na Odara, especialmente pelo posicionamento dos sócios, em que se dá muita importância para o tópico quando em pauta. No entanto, há falta de esforço ativo para que, de fato, minorias cheguem até a empresa, o que poderia ser solucionado com metas de recrutamento, um programa de estágio direcionado, bolsas para capacitação de acordo com a realidade do colaborador. Além disso, falar sobre isso internamente é essencial para fortalecer a cultura e direcionar lideranças e colaboradores na direção certa quanto à diversidade e inclusão, assim como inspirar a comunidade através do posicionamento da marca.

Para a questão 18, de práticas de contabilidade e divulgação, hoje a empresa carece de um alinhamento geral sobre a performance da operação, assim como quanto aos objetivos de crescimento e expectativas de futuro. Há necessidade de abrir esse canal de contato entre todas as pessoas da Odara para que haja alinhamento interno sobre o avanço da marca e objetivos existentes, esclarecendo performance, desafios e perspectivas de futuro.

Por fim, a questão 20, remuneração executiva, está bastante relacionada aos projetos de estruturação do conselho e de acordo de sócios, que estão em andamento. Na linha da retenção e atração de talentos, aplicar a prática de remuneração variável faz bastante sentido para colaboradores que desempenham uma função estratégica para a marca, sabendo que é uma forma de valorizar o trabalho e a responsabilidade desempenhada e, para isso, devem ser construídas diretrizes e regras para esse tipo de remuneração.

Quadro 15 - Plano de implantação 5 práticas principais

		Plano de Ação - 5W1H						
Questões estratégicas priorizadas		O quê?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	
[S]	9	Saúde e segurança no trabalho	Plano de gente para colaboradores (cargos, funções e programa de capacitações).	Necessidade de haver clareza de funções e perspectiva para colaboradores quanto à carreira para retenção e, além disso, necessidade de qualificação para crescimento.	Odara	RH	Curto prazo	Formalizar cargos e funções, definir política de salários e plano de crescimento para as áreas, com desafios claros para os colaboradores. E plano de capacitações para suportar o processo.
	14	Diversidade (foco interno)	Política voltada a assegurar e promover a diversidade e a igualdade dentro da empresa.	Ausência de trabalho ativo na garantia de que a empresa seja inclusiva e interessada na defesa das causas de minorias.	Odara	RH	Médio prazo	Construir diretrizes de atuação voltadas à diversidade no processo de recrutamento, no dia-a-dia e no posicionamento para a comunidade.
[G]	17	Estrutura e responsabilidade do conselho	Método de gestão Odara (planejamento, reuniões, indicadores, relatórios de acompanhamento, canais de comunicação...).	Necessidade de práticas mais profissionais para a gestão da empresa e alinhamento estratégico entre lideranças para favorecer a tomada de decisão no negócio.	Odara	Lideranças	Médio prazo	Definir formato de gestão anual para a Odara. Definir lógica de planejamento para o ano seguinte (objetivos estratégicos, revisão de missão, visão valores, construção de orçamento). Definir reuniões e indicadores recorrentes, além de relatórios de acompanhamento e formalização de canais de comunicação.
	18	Práticas de contabilidade e divulgação	Apresentação periódica de indicadores gerais para a empresa.	Empresa desinformada sobre o desempenho e os objetivos da marca. Necessidade de trazer colaboradores para perto para informar sobre desempenho, crescimento e objetivos futuros.	Odara	Lideranças	Médio prazo	Definir indicadores gerais que possam ser divulgados para a empresa e que possuam relevância para o alinhamento organizacional e construir apresentação periódica para todos os colaboradores.
	20	Remuneração executiva	Política de remuneração variável para colaboradores em posição estratégica	Por ser uma empresa em crescimento, necessita trabalhar a atração e retenção de talentos.	Odara	RH e Sócios	Longo prazo.	Estruturar regras de remuneração e checkpoints para que possa receber participação em resultados.

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5. CONCLUSÕES

O objetivo do presente trabalho foi de propor práticas para a implantação de ESG em uma indústria do setor alimentício de médio porte em expansão, de maneira a fortalecer a reputação da marca em prol de sua estratégia de crescimento no mercado. A partir disso, conclui-se que os resultados foram alcançados através da estruturação de uma pesquisa aprofundada em referencial teórico e aplicação na empresa de estudo, com entrevistas de caráter exploratório para diagnóstico de aplicação e identificação de oportunidades, assim como compreensão do posicionamento estratégico da marca quanto a questões relevantes em ESG.

O trabalho evidenciou 32 pontos de oportunidade a serem trabalhados, e foram propostas para as questões estratégicas prioritárias 12 práticas para implantação, sendo 5 delas identificadas como as mais relevantes para serem implantadas. Com a identificação das questões estratégicas prioritárias, foi possível entender onde deve-se investir maior energia quanto ao contexto de expansão do negócio. A empresa está em busca de uma organização interna quanto à gestão e, através da discussão com alta gestão quanto à ordem de prioridade das questões priorizadas e práticas propostas, o pilar Governança é evidenciado no estudo. No entanto, o pilar Social se destaca como segunda prioridade, tendo em vista sua presença na empresa e o grande número de oportunidades a serem trabalhadas, assim como o Ambiental, mas que, neste momento, possui uma importância estratégica menor para o negócio.

De acordo com as discussões em entrevistas e análises realizadas, o pilar que direciona a atuação efetiva em ESG é o de Governança, porque é onde há o direcionamento da estratégia, portanto, caso não possua uma estrutura bem consolidada, a empresa possui dificuldade de se atentar à

operacionalização das práticas dentro do negócio, especialmente pela compreensão da viabilidade em colocá-las no dia-a-dia da operação.

A contribuição deste estudo está na disseminação do levantamento e da proposição de boas práticas em ESG, de forma que possa servir de inspiração e exemplo para outras empresas que possuam contextos similares, reforçando a importância de haver discussões aprofundadas sobre o contexto do negócio, identificando pontos de oportunidade e alinhando propostas à relevância estratégica existente. Por questão de limitação de tempo e informações para a conclusão da pesquisa, não foi possível realizar a construção de planos de ação com significativo nível de detalhamento e, dessa maneira, a construção foi realizada visando planos objetivos de modo a direcionar a implantação, tendo em vista necessidade de aprofundamento futuro para serem implantados na prática.

Como sugestões de pesquisas futuras, indica-se a realização de avaliação dos custos envolvidos para a implantação das práticas identificadas. Ressalta-se que esta informação poderá contribuir para um melhor entendimento da viabilidade de implantação das práticas. Além disso, pode ser realizado um estudo de viabilidade para a implantação e observação de resultados obtidos na empresa, sabendo que as práticas propostas são bastante funcionais para empresas que estejam em um processo de expansão e desejam obter um desenvolvimento sustentável vinculado à ESG, reforçando a relevância que existe para o ganho de valor e reputação de uma marca que se preocupa com um desenvolvimento sustentável no mercado.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ABDUL RAHMAN, R.; ALSAYEGH, M. F. Determinants of corporate environment, social and governance (ESG) reporting among Asian firms. *Journal of risk and financial management*, v. 14, n. 4, p. 167, 2021.

ABUDY, M. M.; GAVIOUS, I.; SHUST, E. Does adopting voluntary ESG practices affect executive compensation? *Journal of International Financial Markets Institutions and Money*, v. 83, n. 101718, p. 101718, 2023.

ALI, Q.; SALMAN, A.; PARVEEN, S. Evaluating the effects of environmental management practices on environmental and financial performance of firms in Malaysia: the mediating role of ESG disclosure. *Heliyon*, v. 8, n. 12, p. e12486, 2022.

AYDOĞMUŞ, M.; GÜLAY, G.; ERGUN, K. Impact of ESG performance on firm value and profitability. *Borsa Istanbul review*, 2022.

BAE, G.-K., LEE, S.-M., & LUAN, B.-K. (2023). The impact of ESG on brand trust and word of mouth in food and beverage companies: Focusing on Jeju Island tourists. *Sustainability*, 15(3), 2348.

BISSOONDOYAL-BHEENICK, E.; BROOKS, R.; DO, H. X. ESG and firm performance: The role of size and media channels. *Economic modelling*, v. 121, n. 106203, p. 106203, 2023.

BOULHAGA, M. et al. Environmental, social and governance ratings and firm performance: The moderating role of internal control quality. *Corporate social responsibility and environmental management*, 2022.

BRANCH, M., GOLDBERG, L. R., & HAND, P. (2019). A guide to ESG portfolio construction. *The Journal of Portfolio Management*, 45(4), 61–66.

BRF S.A. Relatório integrado de 2022. Disponível em: [https://www.brf-global.com/wp-content/uploads/2023/05/BRF\\_RI2022\\_26.05.23.pdf](https://www.brf-global.com/wp-content/uploads/2023/05/BRF_RI2022_26.05.23.pdf). Acesso em: 20 de julho de 2023.

B3 - Brasil, Bolsa, Balcão S.A. Guia para Empresas Listadas. 2011. Disponível em:

<https://www.b3.com.br/data/files/1A/D7/91/AF/132F561060F89E56AC094EA8/Guia-para-empresas-listadas.pdf>. Acesso em: 20 de julho de 2023.

CAREY, R., PARKER, C., ROBINSON, E. & SACKS, G. (2021). Investing for Sustainable Food Systems: Current Practice in Australia.

CLARK, G. L.; VIEHS, M. The implications of corporate social responsibility for investors: An overview and evaluation of the existing CSR literature. *SSRN Electronic Journal*, 2014.

DÍAZ, V.; IBRUSHI, D.; ZHAO, J. Reconsidering systematic factors during the Covid-19 pandemic – The rising importance of ESG. *Finance research letters*, v. 38, n. 101870, p. 101870, 2021.

DMUCHOWSKI, P. et al. Environmental, social, and governance (ESG) model; impacts and sustainable investment - Global trends and Poland's perspective. *Journal of environmental management*, v. 329, n. 117023, p. 117023, 2023.

ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance. *SSRN Electronic Journal*, 2011.

FATEMI, A.; GLAUM, M.; KAISER, S. ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global finance journal*, v. 38, p. 45–64, 2018.

FRIEDE, G.; BUSCH, T.; BASSEN, A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of sustainable finance & investment*, v. 5, n. 4, p. 210–233, 2015.

GIL, Antonio Carlos, 1946. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

Global Compact. *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World - 2004 Annual Review*. Disponível em: [https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who\\_cares\\_wins\\_global\\_compact\\_2004.pdf](https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf). Acesso em: 20 de julho de 2023.

*Global Sustainable Investment Review 2020, 2021*.

GUIDANCE, C. R. *Environmental reporting guidelines*: Disponível em: <[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/850130/Env-reporting-guidance\\_inc\\_SECR\\_31March.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/850130/Env-reporting-guidance_inc_SECR_31March.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2023.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. *Creating sustainable value*. *The Academy of Management perspectives*, v. 17, n. 2, p. 56–67, 2003.

HE, F. et al. ESG performance and corporate risk-taking: Evidence from China. *International review of financial analysis*, v. 87, n. 102550, p. 102550, 2023.

HE, F.; DU, H.; YU, B. Corporate ESG performance and manager misconduct: Evidence from China. *International review of financial analysis*, v. 82, n. 102201, p. 102201, 2022.

IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. *Corporate sustainability: A strategy?* SSRN Electronic Journal, 2019.

IMPERIALE, F.; PIZZI, S.; LIPPOLIS, S. Sustainability reporting and ESG performance in the utilities sector. *Utilities policy*, v. 80, n. 101468, p. 101468, 2023.

KHAN, M.; SERAFEIM, G.; YOON, A. *Corporate sustainability: First evidence on materiality*. SSRN Electronic Journal, 2015.

LISOVSKY, A. L. (2022). *Transition to sustainability: An empirical analysis of factors motivating industrial companies to implement esg practices*. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 12(3), 262–272.

MOHAMMAD, W. M. W.; WASIUZZAMAN, S. Environmental, Social and Governance (ESG) disclosure, competitive advantage and performance of firms in Malaysia. *Cleaner Environmental Systems*, v. 2, n. 100015, p. 100015, 2021b.

NIRINO, N. et al. Corporate controversies and company's financial performance: Exploring the moderating role of ESG practices. *Technological forecasting and social change*, v. 162, n. 120341, p. 120341, 2021.

ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F. L.; RYNES, S. L. Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, v. 24, n. 3, p. 403–441, 2003.

Pesquisa de marketing : metodologia, planejamento, execução e análise/Fauze Najib Mattar, Braulio Oliveira, Sérgio Luís Stirbolov Motta. - 7. ed. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2014.

SANDBERG, H., ALNOOR, A., & TIBERIUS, V. (2023). Environmental, social, and governance ratings and financial performance: Evidence from the European food industry. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2471–2489.

SAYGILI, E.; ARSLAN, S.; BIRKAN, A. O. ESG practices and corporate financial performance: Evidence from Borsa Istanbul. *Borsa Istanbul review*, v. 22, n. 3, p. 525–533, 2022.

SHEEHAN, N. T. et al. Making the invisible, visible: Overcoming barriers to ESG performance with an ESG mindset. *Business horizons*, v. 66, n. 2, p. 265–276, 2022.

THE HARVARD LAW SCHOOL FORUM ON CORPORATE GOVERNANCE. The stakeholder model and ESG. 2020.

TO, C. K. M., & CHAU, K. P. (2022). Characterizing sustainability materiality: ESG materiality determination in technology venturing. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 1(3), 100024.

UYAR, A.; KUZHEY, C.; KARAMAN, A. S. ESG performance and CSR awards: Does consistency matter? *Finance research letters*, v. 50, n. 103276, p. 103276, 2022.

VURAL-YAVAŞ, Ç. Economic policy uncertainty, stakeholder engagement, and environmental, social, and governance practices: The moderating effect of competition. *Corporate social responsibility and environmental management*, v. 28, n. 1, p. 82–102, 2021.

WAN, G. et al. Hotspots and trends of environmental, social and governance (ESG) research: A bibliometric analysis. *Data Science and Management*, 2023.

WANG, N. et al. How do ESG practices create value for businesses? Research review and prospects. Sustainability Accounting Management and Policy Journal, 2023.

## Apêndice 1

### Quadro de planos de implantação de práticas propostas para as questões estratégicas priorizadas

Questões estratégicas priorizadas		Plano de Ação - 5W1H						
		O quê?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	
[E]	1	Mudanças climáticas e riscos relacionados	Compensação da embalagem Bopp.	É a embalagem unitária de todos os alifajores e possui alto impacto ambiental e baixo apelo para reciclagem. Potencial para ação de marca.	Setor de Suprimentos	Coordenador de Qualidade	Longo prazo	Utilizar bopp reciclado para produção das caixas display que acondicionam as 12 unidades de alifajor, pois não é possível armazenar diretamente o alimento. Ações: adquirir bopp reciclado e buscar fornecedor para desenvolver embalagem.
	3	Nova regulamentação ampliando os limites da responsabilidade ambiental no que diz respeito a produtos e serviços	Comitê de análise de legislações e mudanças em relação à produção e comercialização de produtos.	Atualmente há dificuldade de alinhamento interno das áreas quanto às obrigações que existem em relação ao produto que é entregue.	Setor de Qualidade	Coordenador de Qualidade	Curto prazo	Reuniões trimestrais com lideranças das áreas de suprimentos, produção e comercial. Debater sobre mudanças ocorridas e/ou ajustes necessários para a comercialização dos produtos.
	6	Redução de resíduos	Entrega de matérias primas específicas em caixas retornáveis.	Excesso de resíduo de papelão gerado pela empresa, sabendo que diversos produtos poderiam vir em caixas retornáveis.	Setor de Suprimentos	Coordenador de Suprimentos	Curto prazo	Definir matérias primas aderentes a essa prática e contato com fornecedores para desenvolver meio de transporte com embalagens retornáveis.
	7	Redução do consumo de recursos	Controle de produtos químicos, panos de uso determinado, luvas descartáveis, entre outros.	Materiais com impacto ambiental significativo, porém sem controle de uso atualmente.	Setor de Produção	Coordenador de Qualidade	Curto prazo	Planilha de controle de retirada de materiais para uso e entrega controlada.
	8	Utilização de energias limpas	Compra de energia limpa via mercado livre de energia.	Redução de impacto ambiental e de gastos. Para utilização de energias limpas e/ou renováveis. Divulgação pró reputação da marca.	Odara	Manutenção	Médio prazo	Analisar legislação ANNEL (Agência Nacional de Energia Elétrica) e buscar fornecedores no mercado livre para negociação.
[S]	9	Saúde e segurança no trabalho	Plano de gente para colaboradores (cargos, funções e programa de capacitações).	Necessidade de haver clareza de funções e perspectiva para colaboradores quanto à carreira para retenção e, além disso, necessidade de qualificação para crescimento.	Odara	RH	Curto prazo	Formalizar cargos e funções, definir política de salários e plano de crescimento para as áreas, com desafios claros para os colaboradores. E plano de capacitações para suportar o processo.
	11	Questões de direitos humanos nas instalações da empresa e dos fornecedores/contratados	Método de avaliação de direitos humanos atendidos dentro da organização e nos fornecedores.	Ausência de avaliação dos fornecedores quanto à integridade nas questões de direitos humanos, além de ausência de avaliação disso internamente com o grupo. Necessário para a garantia do cuidado das pessoas que se envolvem com a empresa.	Odara e fornecedores	RH	Médio prazo	Desenvolvimento de critérios voltados às questões de direitos humanos para aplicação interna e externa. Diagnóstico voltado a tomada de ações.
	12	Relações governamentais e comunitárias no contexto de operações em países em desenvolvimento	Busca de laudo NR12 para a operação.	É um documento legal que atesta a condição de segurança das máquinas, portanto fundamental para a reputação de empresas com operações íntegras.	Produção	Coordenador de Produção	Médio prazo	Busca de técnico para visitar a empresa e atestar o uso das máquinas conforme laudo NR12.
	14	Diversidade (foco interno)	Política voltada a assegurar e promover a diversidade e a igualdade dentro da empresa.	Ausência de trabalho ativo na garantia de que a empresa seja inclusiva e interessada na defesa das causas de minorias.	Odara	RH	Médio prazo	Construir diretrizes de atuação voltadas à diversidade no processo de recrutamento, no dia-a-dia e no posicionamento para a comunidade.
	15	Igualdade (foco interno)						
[G]	17	Estrutura e responsabilidade do conselho	Método de gestão Odara (planejamento, reuniões, indicadores, relatórios de acompanhamento, canais de comunicação...).	Necessidade de práticas mais profissionais para a gestão da empresa e alinhamento estratégico entre lideranças para favorecer a tomada de decisão no negócio.	Odara	Lideranças	Médio prazo	Definir formato de gestão anual para a Odara. Definir lógica de planejamento para o ano seguinte (objetivos estratégicos, revisão de missão, visão valores, construção de orçamento). Definir reuniões e indicadores recorrentes, além de relatórios de acompanhamento e formalização de canais de comunicação.
	18	Práticas de contabilidade e divulgação	Apresentação periódica de indicadores gerais para a empresa.	Empresa desinformada sobre o desempenho e os objetivos da marca. Necessidade de trazer colaboradores para perto para informar sobre desempenho, crescimento e objetivos futuros.	Odara	Lideranças	Médio prazo	Definir indicadores gerais que possam ser divulgados para a empresa e que possuam relevância para o alinhamento organizacional e construir apresentação periódica para todos os colaboradores.
	20	Remuneração executiva	Política de remuneração variável para colaboradores em posição estratégica.	Por ser uma empresa em crescimento, necessita trabalhar a atração e retenção de talentos.	Odara	RH e Sócios	Longo prazo.	Estruturar regras de remuneração e checkpoints para que possa receber participação em resultados.