

O IMPACTO DA INTEGRAÇÃO DE INDICADORES ESG NA GESTÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA M. DIAS BRANCO

GABRIEL SOUSA

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

ROSELENE COURAS DEL VECCHIO DA PONTE

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

BÁRBARA SAMPAIO DE MENEZES

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

JOSIMAR SOUZA COSTA

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

DAFNE OLIVEIRA CARLOS DE MORAIS

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL INACIANA PE SABÓIA DE MEDEIROS (FEI)

O IMPACTO DA INTEGRAÇÃO DE INDICADORES ESG NA GESTÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA M. DIAS BRANCO

RESUMO:

Este artigo analisa o impacto da integração dos indicadores ESG (Ambiental, Social e Governança) na gestão estratégica da M. Dias Branco, com foco no papel da controladoria nesse processo. A pesquisa tem abordagem qualitativa, de caráter descritivo, bibliográfico e documental, estruturando-se como estudo de caso. A análise concentrou-se em documentos corporativos, relatórios de sustentabilidade e literatura acadêmica. Os resultados evidenciam que a adoção de práticas ESG contribui para a redução de riscos, aumento da eficiência, valorização da marca e fortalecimento das relações com stakeholders. A controladoria exerce papel fundamental na incorporação desses indicadores aos processos organizacionais, atuando na coleta, análise e comunicação de dados socioambientais e de governança. A atuação estratégica da controladoria se manifesta na formulação de políticas sustentáveis, no reporte de informações relevantes e no suporte à tomada de decisão. Conclui-se que a integração de indicadores ESG promove uma mudança no modelo de gestão, exigindo maior transparência, ética e visão de longo prazo. O estudo destaca que, ao incorporar práticas ESG, as empresas não apenas respondem às demandas sociais, mas também reforçam sua competitividade e perenidade no mercado.

Palavras-chaves: ESG. Sustentabilidade. Controladoria. Governança Corporativa. Gestão Estratégica

ABSTRACT:

This article analyzes the impact of integrating ESG indicators (Environmental, Social, and Governance) into the strategic management of M. Dias Branco, with a focus on the role of the controllership in this process. The research follows a qualitative approach, with a descriptive, bibliographic, and documental nature, structured as a case study. The analysis focused on corporate documents, sustainability reports, and academic literature. The results show that the adoption of ESG practices contributes to risk reduction, increased efficiency, brand enhancement, and the strengthening of stakeholder relationships. The controllership plays a fundamental role in incorporating these indicators into organizational processes, being responsible for the collection, analysis, and communication of socio-environmental and governance data. Its strategic role is reflected in the development of sustainable policies, the reporting of relevant information, and support for decision-making. It is concluded that the integration of ESG indicators promotes a shift in the management model, requiring greater transparency, ethics, and long-term vision. The study highlights that by incorporating ESG practices, companies not only respond to social demands but also reinforce their competitiveness and longevity in the market.

Keywords: ESG. Sustainability. Controllership. Corporate governance. Strategic management.

1 INTRODUÇÃO

Devido às crescentes preocupações com a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa, as empresas foram obrigadas a adotar práticas mais alinhadas aos princípios ESG - Ambiental, Social e de Governança (Freitas et al., 2020). Os indicadores se tornam essenciais para a gestão estratégica, influenciando decisões operacionais, alocação de recursos e relações com as partes interessadas (Kramer, 2011; Porter, 2021). Além de atender às crescentes expectativas regulatórias e sociais, a integração do ESG ao controle pode proporcionar vantagens competitivas, incluindo redução de risco financeiro, melhoria da reputação e abertura de novas oportunidades de mercado (Silva Medeiros, 2020).

Os três pilares da sustentabilidade empresarial são: o fator ambiental (Environmental), que inclui a gestão de recursos naturais, emissões de carbono e políticas ambientais; o fator social (Social): que está relacionado às condições de trabalho, direitos humanos e impacto na comunidade; e a governança corporativa (Governance), que inclui transparência, ética e estrutura organizacional (Freitas et al., 2020). Adoção de práticas ESG, tem exigido mais compromissos das empresas em termos de sustentabilidade e responsabilidade social (Kramer, 2011; Porter, 2011).

A controladoria, como um papel crucial dentro das organizações, dentro das organizações, desempenha um papel estratégico na incorporação de critérios ESG, fornecendo informações para a tomada de decisões e mensurando o impacto dessas práticas no desempenho do negócio (Santos, 2021; Schmidt, 2021). Para garantir a sustentabilidade e a competitividade dos negócios no cenário global, é essencial entender como os indicadores ESG afetam a gestão estratégica e o papel da controladoria nesse contexto (Padoveze, 2018). À medida que o volume de dados ESG aumenta, as empresas enfrentam desafios cada vez maiores no gerenciamento desses dados. De acordo com uma pesquisa da Bloomberg com quase 200 profissionais do mercado financeiro na Europa, indicou que 63% dos entrevistados estão preocupados com a qualidade e a cobertura das informações ESG disponíveis. Dito isto, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: Como a integração de indicadores de ESG (Ambiental, Social e Governança) na controladoria, impacta a gestão estratégica da M. Dias Branco?

Para isso, o estudo tem o intuito de contribuir com a exploração do tema que, apesar de sua importância, ainda é relativamente recente; por meio da metodologia descritiva onde são levantados argumentos. Assim, o objetivo geral deste estudo tem por analisar o impacto da integração dos indicadores de ESG (Ambiental, Social e Governança) na controladoria e sua influência na gestão estratégica da M. Dias Branco. Como objetivos específicos, temos: (i) identificar como os indicadores de ESG são incorporados aos processos da controladoria, (ii) avaliar os desafios e benefícios da implementação dos critérios ESG na gestão estratégica, (iii) verificar o papel da controladoria na mensuração, monitoramento e reporte dos indicadores ESG.

O artigo está estruturado em cinco seções: a primeira introdutória, nesta encontra-se o tema em questão e os objetivos do trabalho; a segunda é apresentado o referencial teórico, englobando conceitos e citações de autores renomados pertinentes ao tema; a terceira consiste na apresentação da metodologia do estudo de caso e pesquisa empírica; a quarta expõe a discussão e análise dos resultados da pesquisa realizada; a quinta exibe a conclusão, incluindo limitações de estudo. Por fim, as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controladoria e ESG

A controladoria, como setor encarregado do planejamento, supervisão e informação gerencial, tem um papel fundamental na administração estratégica. Autores como (Anthony, 2007; Govindarajan, 2007) ressaltam a relevância da controladoria na determinação de objetivos, acompanhamento do rendimento e apoio à tomada de decisões. Com o progresso do cenário empresarial, a controladoria ultrapassa o papel de "guardiã das finanças" para se transformar em um aliado estratégico. A importância de sistemas de controle que harmonizem as operações com as metas estratégicas, incluindo indicadores não financeiros, como destacam os escritores (Kaplan, 1996; Norton, 1996; Simons, 1995).

A incorporação de indicadores ESG (Ambiental, Social e Governança) na administração estratégica das empresas simboliza um progresso notável na função da controladoria. Tradicionalmente voltada para dados financeiros, a controladoria está expandindo sua área de atuação para incluir informações não financeiras, motivada pelo aumento da procura por transparência, sustentabilidade e responsabilidade empresarial. ESG pode ser caracterizado como fatores ambientais, sociais e de governança usados para medir o desempenho sustentável das empresas (Bhandari, 2014; Tripathi, 2014; Watson, 2015).

Um indicador de avaliação de sustentabilidade, como o ESG (*Environment, Social and Governance*), é uma estimativa de desempenho relevante que tem a governança como elemento moderador. Ele inclui uma pontuação geral que espelha uma perspectiva equilibrada de uma organização nas esferas ambiental, social, governança e desempenho econômico ao longo do tempo (Nuber *et al.*, 2019).

Os índices ESG refletem as iniciativas das empresas que geram impacto para remediar os danos ao meio ambiente, injustiças sociais e melhorar as suas práticas de governança, seja a empresa pertencente ao setor público ou privado (Walter, 2020). Este é um critério que orienta investimentos voltados para a sustentabilidade e foi estabelecido como uma norma. Um indicador para medir a performance das organizações em termos de práticas ambientais, sociais e trabalhistas de administração.

Conforme dados do *Social Investment Forum's* (2006), os investimentos em empresas com responsabilidade social cresceram 258% desde 1995, variação maior do que a dos ativos administrados nos Estados Unidos. Os dados de 2006 da *Mercer Investment Consulting* reportam que de todos os investimentos do Reino Unido cerca de 47% são investimentos comprometidos com o *Environmental, Social and Governance (ESG) Analysis* (Gomes, 2011; Tortato, 2011).

A controladoria, com sua competência em coletar, examinar e compartilhar dados, tem um papel fundamental na incorporação de indicadores ESG na administração estratégica e podem auxiliar na definição de métricas ESG relevantes, no monitoramento do desempenho e na comunicação transparente com *stakeholders*. Ademais, a prática ESG visa aprimorar a exatidão do que pode ser medido, controlável em cada uma das três dimensões, para determinar os desvios que são aceitáveis de sustentabilidade (Walter, 2020).

A função controladoria é crucial na incorporação dos critérios ESG (Ambiental, Social e Governança) nas instituições. Como encarregado do monitoramento e supervisão das práticas empresariais, a controladoria garante que as ações ligadas ao ESG sejam postas em prática de maneira eficiente e estejam em sintonia com os objetivos estratégicos da organização.

No contexto ambiental, a controladoria supervisiona a utilização eficaz dos recursos naturais e a diminuição dos efeitos ambientais, assegurando a aderência às normas ambientais e incentivando práticas sustentáveis. Na esfera social, monitora as políticas de responsabilidade social empresarial, garantindo que as iniciativas favoreçam

tanto a comunidade quanto os funcionários. No que diz respeito à governança, a controladoria zela pela transparência, ética e conformidade, reforçando a confiança dos interessados e a imagem da empresa.

A incorporação dos critérios ESG nas práticas de negócios tem mostrado uma ligação positiva com o rendimento financeiro das organizações. Pesquisas apontam que a implementação de práticas sustentáveis e responsáveis socialmente pode levar a um aumento na satisfação dos colaboradores, aprimoramento da imagem da empresa e, conseqüentemente, a melhores resultados financeiros. Ademais, cada vez mais investidores estão cientes das práticas ESG, levando-as em conta em suas escolhas de investimento.

Figura 1 - Dimensões Ambiental, Social e Governança



Fonte: (Frehner Poffo, Rubia, 2024).

A Figura 1 apresenta as dimensões de ESG (Ambiental, Social e Governança), que são critérios usados para avaliar a sustentabilidade e a responsabilidade social de uma organização. Esta estratégia ESG é crucial para empresas que almejam a sustentabilidade a longo prazo, uma vez que afeta de forma positiva a reputação, atrai investidores e consolida a relação com os stakeholders.

A controladoria desempenha um papel crucial na administração e aplicação dos critérios ESG (Ambiental, Social e Governança), conforme ilustrado na figura 1. Ela atua como o "cérebro" responsável pela integração e acompanhamento dos indicadores de performance, assegurando que a organização adote práticas sustentáveis e responsáveis. A empresa que afirma possuir ESG deve satisfazer as diversas demandas dos diversos grupos. Interesse relacionado ao desempenho econômico eficaz, social e ambiental da organização estes são voltados para a administração (Chen *et al.*, 2022; Friede *et al.*, 2015).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, descritiva, bibliográfica e documental, por meio da realização de um estudo de caso único, tendo como objeto a empresa M. Dias Branco, empresa brasileira do setor alimentício, fundada em 1930 especializada na produção e comercialização de biscoitos, massas, farinhas, margarinas e outros produtos relacionados e, atualmente, líder no mercado de massas e biscoitos no Brasil e reconhecida por suas práticas consolidadas de sustentabilidade e governança corporativa. A escolha da organização se justifica por sua significativa representatividade no setor

alimentício brasileiro, pela ampla divulgação de relatórios de sustentabilidade e pelo notável engajamento com os princípios ESG, elementos que proporcionam um contexto empírico relevante e com acesso para a investigação.

O estudo de caso, conforme definido por Yin (2014), é uma estratégia metodológica adequada quando se busca compreender fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, permitindo uma análise aprofundada a partir de diferentes fontes de evidência. Neste trabalho, o fenômeno central investigado consiste na forma como os indicadores ESG são incorporados aos processos de gestão estratégica, com especial atenção para o papel da controladoria nesse processo de integração.

O desenho metodológico está orientado pelo tripé que estrutura o estudo de caso: o contexto organizacional da M. Dias Branco, o fenômeno relacionado à atuação da controladoria na internalização dos indicadores ESG e as evidências extraídas de fontes bibliográficas e documentais. O processo foi conduzido com base em princípios éticos da pesquisa, assegurando a utilização responsável dos dados públicos e a transparência dos procedimentos adotados.

A investigação fundamenta-se na análise de documentos institucionais e relatórios públicos da empresa, bem como em obras acadêmicas que discutem os conceitos de ESG, sustentabilidade empresarial e controladoria. A análise dos dados seguirá a técnica de análise de conteúdo, permitindo a interpretação das informações à luz do referencial teórico selecionado, com ênfase na identificação de padrões, categorias e relações significativas entre as práticas observadas e os conceitos estudados.

4 Análise de dados

4.1 ESG (Ambiental, Social e Governança)

A empresa tem intensificado sua dedicação a práticas sustentáveis e governança empresarial, implementando ações que incentivam a responsabilidade ecológica, a transparência e a ética nos negócios. Este progresso evidencia uma estratégia focada na sustentabilidade, reforçando sua imagem, atraindo investidores e assegurando um desenvolvimento mais harmonioso e em sintonia com as expectativas do mercado e da sociedade.

Quadro 1 - Principais iniciativas ESG

Ambiental	Social	Governança
Redução no consumo de água: Meta de atingir 30% de reaproveitamento até 2030.	Entrada no Índice Teva Mulheres na Liderança e no IDIVERSA B3, promovendo diversidade de gênero.	Manutenção do rating ESG AA pelo MSCI desde 2022.
Aumento na participação de energia renovável na matriz energética, saindo de 32,6% para 65,3% em 2023.	Programas de saúde e segurança do trabalhador.	Participação no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3).
Implementação do Programa Descarbonize, focado na redução de emissões de carbono.	Investimentos em comunidades locais.	Premiação pelo Prêmio Anefac pela transparência e boas práticas ESG.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A implementação de práticas ESG (Ambiental, Social e Governança) tem se firmado como uma tática crucial para companhias que desejam balancear o desenvolvimento econômico, a responsabilidade social e a sustentabilidade ambiental. A geração de valor compartilhado é crucial para o êxito das empresas a longo prazo, conciliando interesses empresariais com necessidades sociais e ambientais (Kramer, 2011; Porter, 2011). Percebe-se que a ESG, além de consolidar a imagem da empresa e

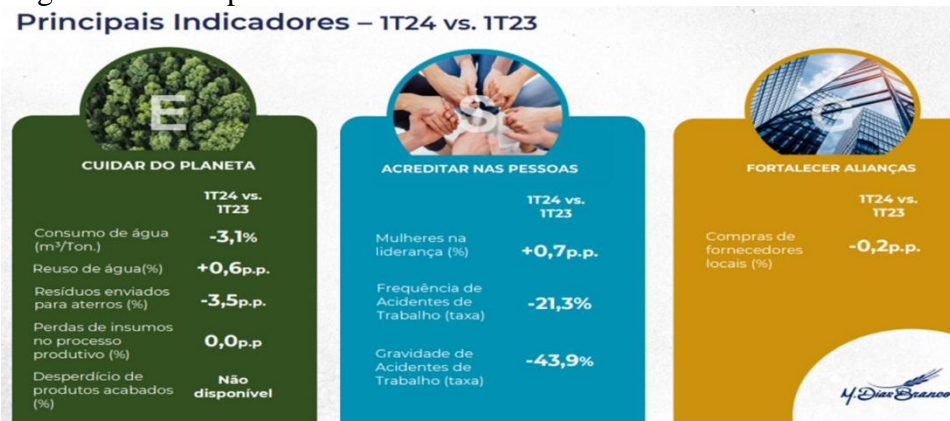
satisfazer as demandas cada vez maiores de investidores e consumidores, também promove a inovação e a competitividade das organizações. Empresas que incorporam princípios de sustentabilidade, sustentabilidade e governança em sua estratégia são capazes de minimizar riscos operacionais, diminuir despesas através da eficiência energética e otimização além de atrair profissionais comprometidos com objetivos sustentáveis.

A sustentabilidade deve ser vista como uma caminhada, embora pareça um assunto recente, requer planejamento e medidas consistentes a longo prazo. A companhia está constantemente sendo testada nesse aspecto e busca estar atenta a todas as ocorrências ao seu redor. Há diversas perspectivas e opções dentro da sustentabilidade, portanto, é crucial selecionar o que realmente tem relevância para o nosso empreendimento o que gera valor tanto para a organização quanto para a sociedade.

A M. Dias Branco possui o Projeto Escola, que já há algum tempo oferece esse primeiro encontro das pessoas, principalmente das crianças, com a companhia. Isso contribui para estabelecer uma ligação, um vínculo autêntico, uma cultura de proximidade. Ademais, outras ações evidenciam essa preocupação em aderir a uma agenda que seja relevante para empreendimento, como as iniciativas direcionadas à comunidade local. É crucial estar alerta e atento às demandas sociais atuais, como evidenciado pelas inundações no Rio Grande do Sul.

Portanto, o ESG não deve ser visto apenas como um dever ético, mas como uma vantagem estratégica que garante a longevidade e o desenvolvimento sustentável das empresas em um mercado cada vez mais competitivo e volátil. A figura 3 mostra os indicadores mais relevantes de sustentabilidade da M. Dias Branco, ao comparar os resultados do primeiro trimestre de 2024 (1T24) com os do mesmo trimestre de 2023 (1T23), segmentados em três pilares: Zelar pelo planeta, confiar nas pessoas e construir Alianças.

Figura 2 – Principais indicadores



Fonte: (M. Dias Branco, 2024).

O ISE é um indicador de grande importância, que atua como um termômetro no progresso rumo à sustentabilidade. Ele não simboliza um marco final, mas sim um espelho do nosso progresso ao longo do tempo. A cada ciclo, os critérios se tornam mais precisos, pois o mundo está em constante transformação e as expectativas só crescem. Em 2014, existiu a necessidade de acelerar e foi criado oito grupos de trabalho para tratar melhor desta questão. Foi nesse momento que a empresa começou a abordar temas mais aprofundados como saúde e bem-estar, cultura da empresa, questões de embalagem, emissões e descarte, além de monitorar nossos fornecedores.

Para que tudo isso ocorra de maneira estável, o suporte da liderança é essencial. Este sincronismo entre a direção superior e as equipes assegura que as ações sejam efetivas, tanto de cima para baixo quanto de baixo para cima. Quando a sustentabilidade é abordada de maneira integrada, os benefícios surgem a longo prazo, pois os riscos diminuem e o empreendimento se consolida. Existe uma conexão direta entre a sustentabilidade e a lucratividade. Por exemplo, a entrada no ISE foi um resultado natural das ações já implementadas: a medição das emissões e o compromisso com práticas éticas.

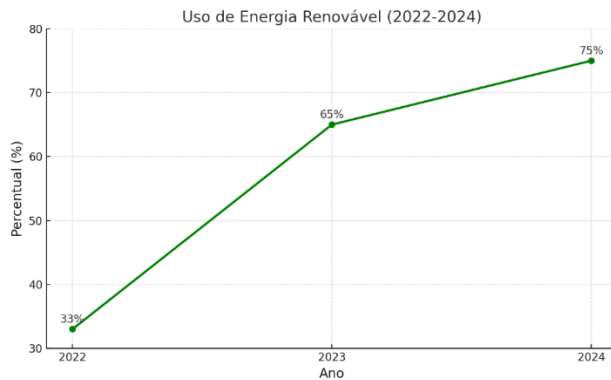
Quadro 2 - Estratégia e Sustentabilidade na M. Dias Branco

Tópico	Descrição
Sustentabilidade como parte da estratégia	Está alinhada ao planejamento e à decisão da organização.
Jeito de fazer negócio	A sustentabilidade é um método de gestão do negócio, não apenas uma medida isolada.
Mais que ecologia	Estende-se além do ambiente natural abrange elementos sociais, econômicos e de governança.
Investimento, não gasto	Proporciona lucro a longo prazo, concentrando-se em lucro sustentável.
Relações éticas e transparentes	Requer a concordância de todas as partes envolvidas e a elaboração do planejamento estratégico.
Menor risco e ambiente favorável	Diminui perigos e reforça as condições para o desenvolvimento do empreendimento.
Sustentabilidade como jornada	Trata-se de um processo contínuo, não de um ponto final.
ESG (Ambiental, Social e Governança)	Conjunto de ações que direcionam uma atuação mais consciente e unificada.
ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial)	É uma referência importante, mas é consequência da jornada, não o objetivo final.
Filtros nas agendas de sustentabilidade	A empresa precisa concentrar-se no que realmente contribui para o seu modelo de negócios e cria valor.

Fonte: (M. Dias Branco, 2024).

Na M. Dias Branco, a sustentabilidade faz parte da estratégia corporativa e é vista como uma maneira de realizar negócios. Estende-se além do tema ambiental, abrangendo também elementos sociais, econômicos e de gestão. É percebida como um investimento que proporciona lucro duradouro a longo prazo, minimiza riscos e favorece um ambiente mais propício ao desenvolvimento. A companhia acredita que a atuação ética e transparente, em consonância com o planejamento estratégico, intensifica a relação com todos os envolvidos. Aqui estão os gráficos mostrando o progresso da empresa em relação às suas metas ambientais:

Gráfico 1 - Uso de Energia Renovável



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em análise ao gráfico, pode-se observar a utilização de energia renovável na organização aumentou consideravelmente, aumentando de 32,6% em 2022 para 65,3% em 2023, com a previsão de atingir 75% em 2024. Este progresso reforça a dedicação da companhia à sustentabilidade, diminuindo sua pegada de carbono e adequando suas operações a práticas mais responsáveis e ecologicamente corretas.

Este progresso no uso de energia renovável evidencia o comprometimento estratégico da companhia com a responsabilidade ecológica e a mudança para um modelo de negócios mais ecológico. Diminuir a dependência de fontes de energia não renováveis não só auxilia na mitigação dos efeitos ambientais, mas também pode trazer vantagens econômicas a longo prazo, diminuindo despesas operacionais e tornando a empresa menos suscetível a variações nos preços dos combustíveis fósseis.

Ademais, essa ação pode consolidar a reputação da companhia junto a consumidores e investidores que valorizam práticas sustentáveis, ampliando sua competitividade no mercado e adequando-se a normas ambientais cada vez mais rigorosas.

Figura 3 - Aliança Ômega



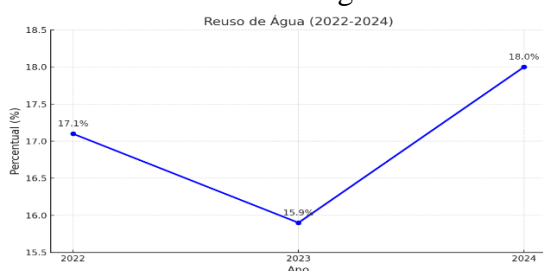
Fonte: (M. Dias Branco, 2024)

A figura 3 mostra a Aliança Ômega, uma colaboração estratégica focada na produção de energia eólica. O empreendimento demanda um aporte financeiro de R\$ 9 milhões para a construção de três parques eólicos em Paulino Neves, no Maranhão. Esses parques, em conjunto, têm uma capacidade instalada de 97,2 megawatts (MW), sendo que 18 MW são especificamente destinados para atender à M. Dias Branco, que corresponde a 50% do consumo energético da companhia.

Ademais, a iniciativa está em consonância com o compromisso da M. Dias Branco está comprometido com a sustentabilidade, intensificando seu objetivo de usar 90% de energia renovável até o ano de 2030. A ação representa um avanço significativo na

direção da transição energética e na consolidação de uma matriz mais sustentável e eficaz dentro da organização.

Gráfico 2 - Reuso de água



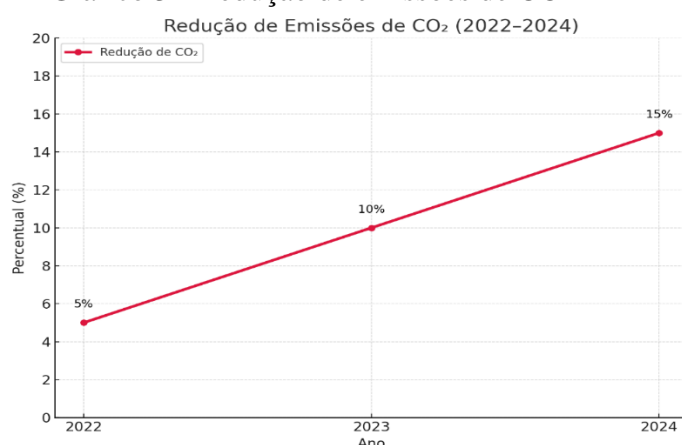
Fonte: Elaborado pelo autor.

A solução do gráfico 2 mostra o reuso de água apresentou uma leve queda em 2023, mas mantém uma tendência de crescimento para os próximos anos. Esse movimento indica o compromisso da empresa com a eficiência hídrica, buscando otimizar o consumo de recursos naturais e fortalecer suas práticas sustentáveis.

A pequena diminuição no reaproveitamento de água em 2023 pode ser resultado de desafios operacionais, alterações nos processos de produção ou variações na disponibilidade de tecnologias para captação e processamento. Contudo, a previsão de expansão para os próximos anos enfatiza a necessidade da companhia em implementar ações mais eficazes no uso da água, em sintonia com as tendências mundiais de sustentabilidade.

Investimentos em soluções inovadoras para reaproveitamento, melhoria de processos industriais e sensibilização interna podem auxiliar na expansão desses índices, minimizando o desperdício e assegurando uma administração de recursos hídricos mais consciente. Este compromisso não apenas reduz os impactos ambientais, mas também pode trazer vantagens econômicas e consolidar a imagem da empresa no mercado.

Gráfico 3 - Redução de emissões de CO₂



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao explorar o gráfico 3, a empresa avança de forma consistente na redução de emissões de CO₂, mantendo progresso contínuo para alcançar a meta de 20% até 2030, reforçando seu compromisso com a sustentabilidade e a mitigação dos impactos ambientais. A diminuição gradual das emissões de CO₂ evidencia o compromisso da companhia em implementar práticas mais sustentáveis e inovadoras em suas atividades.

Este progresso pode estar ligado à atualização de processos industriais, ao aumento do uso de energia renovável e à implementação de tecnologias mais eficazes na administração de emissões.

Essa estratégia, além de auxiliar na conservação do meio ambiente, pode proporcionar benefícios competitivos, tais como a adesão a normas ambientais mais estritas, acesso a incentivos governamentais e o reforço da reputação da marca junto aos consumidores e investidores. Para manter esse ritmo e atingir o objetivo de 20% até 2030, a companhia pode prosseguir com investimentos em inovação, compensação de carbono e aprimoramento da eficiência energética ao longo de toda a sua cadeia de produção.

Além disso Eccles, Ioannou e Serafeim (2014) ressaltam que companhias com excelente performance em ESG geralmente alcançam melhores resultados financeiros e maior reconhecimento no mercado.

4.2 Controladoria

A controladoria da M. Dias Branco concentra-se principalmente na gestão de riscos, auditoria e conformidade. Nos últimos três anos, várias ações foram postas em prática para reforçar a governança corporativa, incluindo aperfeiçoar os controles internos, implementar novas tecnologias para o acompanhamento de riscos e reforçar as políticas de aderência. Essas ações demonstram um compromisso cada vez maior com boas práticas empresariais, fortalecendo a reputação da companhia no mercado e gerando valor duradouro para seus interessados. A proteção contra oscilações financeiras e melhora a previsibilidade dos resultados contábeis (Martins, 2017).

Quadro 3 - Principais iniciativas da controladoria

Gestão de Riscos e Compliance	Auditoria e Transparência
Criação de um mapa de controles internos, revisado pelas auditorias interna e externa e pelo Comitê de Auditoria.	Certificação Quality Assessment (QA) do Instituto de Auditores Internos do Brasil, válida até 2027.
Política formal de gestão de riscos, baseada nos referenciais COSO, IIA e IBGC.	Adoção de uma política de hedge para proteção contra variações cambiais e volatilidade de commodities.
Fortalecimento do Programa de Compliance, com treinamento de 84% dos colaboradores administrativos e 47% da equipe operacional.	Relatórios trimestrais do Comitê de Auditoria para o Conselho de Administração, garantindo maior controle e acompanhamento.
Aderência à ISO 37001 – Sistema de Gestão Antissuborno, demonstrando maior comprometimento com práticas éticas.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A M. Dias Branco tem se sobressaído pela sua estratégia robusta e organizada na Gestão de Riscos e Compliance, estabelecendo práticas que asseguram a transparência, a ética e a governança corporativa. Um dos progressos mais notáveis foi a elaboração de um mapa de controles internos, constantemente revisado por auditorias internas e externas, bem como pelo Comitê de Auditoria, garantindo uma administração mais eficaz e segura.

A certificação *Quality Assessment* (QA) também destaca a busca pela excelência, concedida pelo Instituto de Auditores Internos do Brasil e válida até 2027. Esta certificação confirma que a auditoria interna atende aos padrões de qualidade mais elevados, fortalecendo a confiança da empresa no mercado.

Na gestão de riscos, a companhia implementa uma política fundamentada nos padrões COSO, IIA e IBGC, assegurando que suas práticas estejam em conformidade com as melhores orientações internacionais. Ademais, a adoção de uma estratégia de hedge tem se mostrado crucial para atenuar os efeitos da volatilidade cambial e das variações nos preços das commodities, salvaguardando a estabilidade financeira da empresa.

O Programa de Compliance tem sido constantemente aprimorado, demonstrando a dedicação da empresa à integridade e à observância das regulamentações. O treinamento dos funcionários é uma prioridade, atingindo 84% do time administrativo e 47% dos colaboradores operacionais, fortalecendo a cultura de ética e responsabilidade na empresa. A isso se acrescenta a implementação da ISO 37001 - Sistema de Gestão Antissuborno, que evidencia uma dedicação estrita à prevenção de fraudes e corrupção.

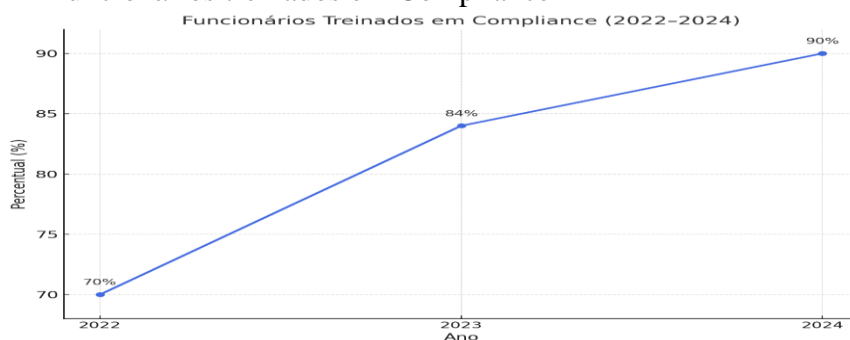
O trabalho do Comitê de Auditoria, que fornece relatórios trimestrais ao Conselho de Administração, também evidencia a transparência na administração. Este procedimento assegura um monitoramento constante das práticas de governança, possibilitando tomadas de decisões mais estratégicas e embasadas.

Este conjunto de ações reafirma a dedicação da companhia à governança corporativa, ética e transparência, assegurando proteção para investidores, acionistas e partes interessadas. Ademais, evidencia uma conformidade com as melhores práticas globais, fomentando um ambiente de trabalho mais seguro e eficaz.

A controladoria tem uma função estratégica nas empresas, assegurando a transparência, a integridade financeira e a aderência às regulamentações. A controladoria contemporânea deve funcionar como um alicerce essencial para o processo decisório e gestão de riscos (Anthony, 2007; Govindarajan, 2007).

A controladoria contemporânea, além de sua função tradicional de supervisão e controle financeiro, desempenha um papel consultivo, oferecendo análises proativas e percepções estratégicas que contribuem para a maximização do valor da empresa. Com o progresso tecnológico e a digitalização, recursos como inteligência artificial, big data e analytics possibilitam que a controladoria ultrapasse a simples monitorização de indicadores passados, prevendo tendências e aprimorando procedimentos. Assim, ela se estabelece como um componente crucial para a governança corporativa, incentivando a tomada de decisões fundamentadas em dados e alinhadas com as metas estratégicas da entidade. Os gráficos ilustram a evolução da gestão de riscos e *compliance* da empresa.

Gráfico 4 - Funcionários treinados em Compliance



Fonte: Elaborado pelo autor.

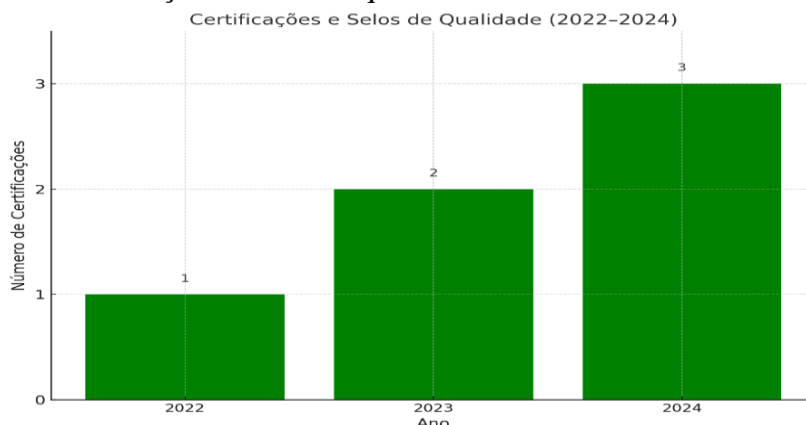
Conforme o gráfico 4, o treinamento em *compliance* da empresa avançou significativamente, com o percentual de funcionários treinados aumentando de 70% em 2022 para 90% em 2024. Esse crescimento reforça o compromisso com a ética, a transparência e o cumprimento das normas, fortalecendo a cultura organizacional e a

governança corporativa. Destaca-se a importância da governança corporativa na mitigação de riscos e no fortalecimento dos controles internos (Coso, 2017).

O crescimento no treinamento de *compliance* evidencia o empenho da companhia em fomentar um ambiente de negócios mais justo e em conformidade com as melhores práticas de governança. Ao treinar seus colaboradores, a empresa diminui os riscos ligados a não conformidades, tais como fraudes, penalidades regulatórias e prejuízos à imagem.

A solução do gráfico 5, diz que a empresa tem conquistado novas certificações anualmente, demonstrando seu compromisso contínuo com a qualidade, segurança e boas práticas. Essas certificações reforçam a credibilidade da empresa e garantem a excelência de seus produtos e processos.

Gráfico 5 - Certificações e selos de qualidade

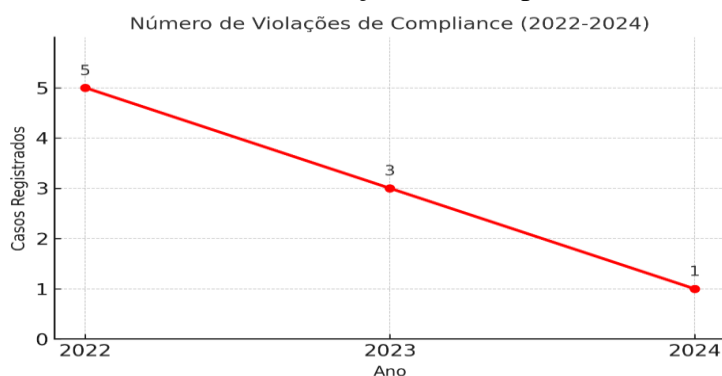


Fonte: Elaborado pelo autor.

A contínua conquista de novas certificações demonstra o empenho da organização em cumprir padrões de qualidade e segurança cada vez mais altos. Essas certificações não só garantem a aderência às regulamentações nacionais e internacionais, como também reforçam a confiança de clientes, parceiros e investidores.

Além disso, a procura por certificações pode fomentar a inovação e o aprimoramento constante dos procedimentos, assegurando maior eficácia operacional e competitividade no cenário competitivo. Para manter esse progresso, a companhia pode prosseguir com investimentos em capacitações, auditorias internas e inovação tecnológica, fortalecendo sua reputação como modelo de excelência e boas práticas.

Gráfico 6 - Número de violações de Compliance

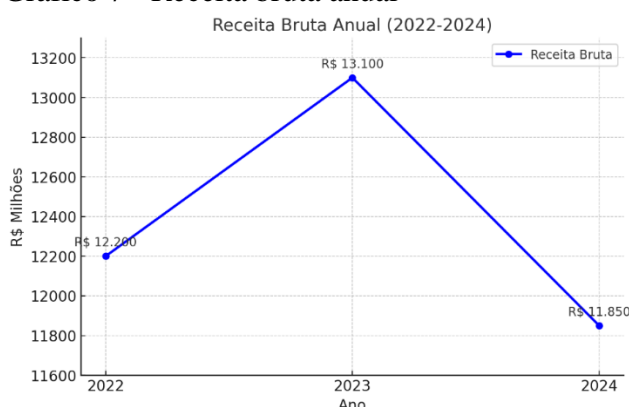


Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados do gráfico 6 mostram o número de violações de compliance diminuiu, evidenciando a eficácia das políticas implementadas. Essa redução reforça o comprometimento da empresa com a ética, a transparência e a melhoria contínua de seus processos internos. Além disso, o fortalecimento de programas de compliance aos colaboradores administrativos demonstra o compromisso com a cultura ética e regulatória (Ferrell *et al.*, 2019).

A diminuição das infrações ao *compliance*, além de reduzir riscos legais e financeiros, reforça a imagem da empresa no mercado, tornando-a mais segura para investidores, clientes e parceiros. Para assegurar a manutenção dessa tendência favorável, é crucial continuar aprimorando as políticas de conformidade, intensificando as auditorias internas, promovendo boas práticas e assegurando a adequação às alterações regulatórias. Os gráficos da evolução das receitas, custos e lucro da empresa:

Gráfico 7 - Receita bruta anual



Fonte: Elaborado pelo autor.

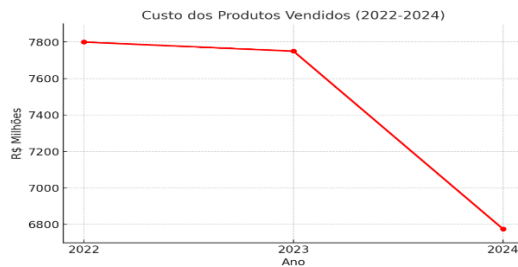
A receita bruta da empresa teve um crescimento em 2023, mas registrou queda em 2024, possivelmente impactada por desafios de mercado, como mudanças na demanda, concorrência ou fatores econômicos. Esse cenário exige atenção para a adaptação de estratégias e manutenção do crescimento sustentável. Este decréscimo pode sinalizar a necessidade de mudanças estratégicas, tais como a diversificação de produtos, revisão de preços ou aprimoramento das operações, a fim de assegurar a competitividade e a retomada do crescimento nos períodos futuros.

A diferença na receita bruta de 2023 para 2024 destaca a necessidade de uma administração rápida e proativa frente às flutuações do mercado. O crescimento observado em 2023 pode ter sido impulsionado por elementos como o aumento da base de clientes, estratégias de vendas bem-sucedidas ou melhoria da eficiência operacional.

Contudo, a queda em 2024 requer uma avaliação minuciosa para reconhecer os principais obstáculos e ajustar a estratégia da companhia. Ações como diversificar o portfólio, investir em inovação, estreitar a relação com os clientes e otimizar os gastos podem ser cruciais para reverter essa tendência e assegurar um crescimento sustentável nos próximos anos.

No gráfico 8, A diminuição constante no CPV (Custo dos produtos vendidos) pode sinalizar aprimoramentos na eficiência operacional, negociação com fornecedores, otimização da produção ou até mesmo uma diminuição no volume de vendas, se houve uma diminuição na atividade

Gráfico 8 - Custo dos produtos vendidos



Fonte: Elaborado pelo autor.

A queda no CPV (Custo dos produtos vendidos) em 2024, juntamente com uma possível reorganização operacional, indica que a companhia optou por uma estratégia para aprimorar sua eficácia e lucratividade. Esta transformação pode incluir o encerramento de atividades menos rentáveis, a automação de procedimentos, a revisão de contratos ou a revisão do mix de produtos e serviços.

Na análise do gráfico 9, o lucro líquido da empresa alcançou seu maior nível em 2023, refletindo um período de forte desempenho financeiro. No entanto, em 2024, houve uma queda, possivelmente influenciada pela redução da receita e pelo impacto de custos operacionais. Esse cenário pode indicar a necessidade de estratégias para impulsionar a eficiência, como controle de despesas, diversificação de produtos e ajustes na precificação, garantindo a manutenção da lucratividade a longo prazo.

Gráfico 9 - Lucro líquido



Fonte: Elaborado pelo autor.

A variação do lucro líquido de 2023 para 2024 demonstra a influência de elementos internos e externos na lucratividade da companhia. O auge em 2023 pode ter sido estimulado por um período de grande procura, gestão eficaz de custos ou aperfeiçoamento de processos. Por outro lado, a diminuição em 2024 indica desafios operacionais que afetaram a margem de lucro, demandando uma estratégia para restaurar o rendimento financeiro.

Para lidar com essa situação, a empresa pode implementar ações como revisar contratos com fornecedores, investir em inovação para aumentar a competitividade, melhorar a eficiência na produção e reconhecer novas possibilidades de mercado. Assim, conseguiremos balancear despesas e receitas, garantindo a viabilidade do empreendimento a longo prazo.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar o impacto da integração dos indicadores ESG (Ambiental, Social e Governança) nos processos de gestão estratégica da M. Dias Branco, com ênfase no papel desempenhado pela controladoria. A partir de uma abordagem qualitativa, descritiva, bibliográfica e documental, pôde-se compreender

como a controladoria atua de forma proativa na incorporação desses indicadores, contribuindo para uma gestão mais ética, transparente e voltada ao desenvolvimento sustentável.

Em relação ao objetivo geral, constatou-se que a adoção estruturada de práticas ESG, quando integrada à controladoria, amplia sua função tradicional, permitindo que ela atue não apenas como unidade de controle, mas também como suporte estratégico à tomada de decisão. Essa atuação promove maior alinhamento com as demandas de stakeholders, melhora a reputação da empresa, fortalece a governança corporativa e contribui para a perenidade organizacional.

Os objetivos específicos também foram atendidos. Identificou-se que os indicadores ESG estão presentes nos processos da controladoria por meio de relatórios de sustentabilidade, auditorias, mapeamento de riscos e ações de compliance. Avaliaram-se os benefícios dessas práticas — como redução de riscos, aumento da competitividade e fortalecimento da imagem institucional —, bem como os desafios enfrentados, incluindo a padronização dos indicadores e a necessidade de adaptar sistemas de controle a novas exigências não financeiras. Por fim, verificou-se que a controladoria é essencial na mensuração, monitoramento e reporte dos indicadores ESG, garantindo a confiabilidade dos dados e a transparência exigida por investidores e órgãos reguladores.

Apesar das contribuições, esta pesquisa apresenta algumas limitações. O estudo não inclui entrevistas ou observações em campo, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais ou setores econômicos. Além disso, a ausência de dados quantitativos impossibilita uma correlação estatística mais robusta entre indicadores ESG e desempenho financeiro.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a ampliação da amostra, incluindo empresas de diferentes portes e setores, bem como a aplicação de métodos mistos que combinem análises qualitativas e quantitativas. Também seria pertinente investigar a percepção de profissionais da controladoria sobre os desafios e impactos da agenda ESG no cotidiano corporativo, além de aprofundar o papel da tecnologia no monitoramento desses indicadores.

Ademais, esse estudo oferece uma contribuição relevante tanto para o meio acadêmico quanto para a prática empresarial. No âmbito acadêmico, o estudo amplia a compreensão sobre o papel estratégico da controladoria na incorporação dos indicadores ESG (Ambiental, Social e Governança) à gestão organizacional. Ao abordar um estudo de caso real e documentado, o artigo reforça a aplicabilidade teórica de autores como Padoveze (2018), Santos e Schmidt (2021), Yin (2014), entre outros, integrando conceitos de controladoria, sustentabilidade e governança em um mesmo arcabouço analítico. Do ponto de vista prático, a pesquisa apresenta uma sistematização clara das iniciativas adotadas pela M. Dias Branco, fornecendo um modelo que pode ser replicado ou adaptado por outras organizações interessadas em estruturar ou fortalecer suas práticas ESG.

Conclui-se, portanto, que a controladoria pode ser uma aliada estratégica na consolidação de práticas sustentáveis. A integração dos indicadores ESG ao processo decisório representa não apenas uma resposta às pressões do mercado e da sociedade, mas também uma oportunidade concreta de geração de valor a longo prazo.

REFERÊNCIAS

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BHANDARI, V.; TRIPATHI, V. Socially responsible investing—An emerging concept in investment management. **FIIB Business Review**, [s. l.], v. 3, n. 4, p. 16–30, 2014.

- CHEN, Y. et al. Effect of ESG performance on the cost of equity capital: Evidence from China. **International Review of Economics & Finance**, [s. l.], 2023.
- COSO – **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance**. 2017.
- ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. **Management Science**, v. 60, n. 11, p. 2835–2857, 2014.
- FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J. **Business ethics: ethical decision making & cases**. Cengage Learning, 2019.
- FREHNER POFFO, R. Análise de estudos sobre Environmental, Social and Governance nas áreas de negócios, administração, contabilidade e economia. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, 2024.
- FREITAS, A. et al. **CrITÉrios ESG e sua relevância na sustentabilidade corporativa**. São Paulo, 2020.
- GOMES, F.; TORTATO, U. Adoção de práticas de sustentabilidade como vantagem competitiva: evidências empíricas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 5, n. 2, p. 33–49, 2011.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KRAMER, M. R.; PORTER, M. E. Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62–77, 2011.
- KRAMER, M. R. **A nova lógica dos negócios: sustentabilidade e propósito**. Harvard Business Review Brasil, 2021.
- M. DIAS BRANCO. **Relatório de Sustentabilidade 2024**. Disponível em: <https://mdiasbranco.com.br>. Acesso em: 12 jul. 2025.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2017.
- NUBER, C.; VELTE, P.; HÖRISCH, J. The curvilinear and time-lagging impact of sustainability performance on financial performance: Evidence from Germany. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 1, p. 232–243, 2019.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Cengage Learning, 2018.
- SANTOS, A.; SCHMIDT, P. **Controladoria e ESG: integrando sustentabilidade à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2021.
- SILVA, M.; MEDEIROS, J. **Desafios na implementação de práticas ESG: uma revisão de literatura**. 2020.
- WALTER, I. Sense and nonsense in ESG ratings. **Journal of Law, Finance, and Accounting**, v. 5, p. 307–336, 2020.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.