



Indicadores do Lucro Social de uma Empresa Pública de Pesquisa em Abordagem Teórica

Área Temática: Contabilidade e Desenvolvimento Sustentável – CDS

Emilly Thaissa Fontel Silva

Universidade Federal Rural da Amazônia(UFRA)

E-mail: emillyfontel@gmail.com

Melissa Carréra e Silva

Universidade Federal Rural da Amazônia(UFRA)

E-mail: silvamelissacarrera@gmail.com

Luann Yago Oliveira Maciel

Universidade Federal do Para (UFPA)

E-mail: luannmaciel@gmail.com

Maria de Nazareth Oliveira Maciel

Universidade Federal Rural da Amazônia(UFRA)

E-mail: nazarethmaciel@ufra.edu.br

Resumo

A responsabilidade social das organizações é pautada no pressuposto de que as atividades empresariais e a sociedade estão intimamente ligadas e não devem ser analisadas de forma distinta. Essa constatação é o cerne do entendimento de Freeman (1984) ao propor a teoria dos stakeholders, defendendo que as empresas devem considerar os interesses de todos os grupos que afetam ou são afetados pelas suas atividades, não apenas dos acionistas. O estudo analisa os indicadores de lucro social da Embrapa como ferramenta estratégica para fortalecer sua relação com os stakeholders, avaliando a eficácia e transparência na divulgação de impactos socioambientais. A pesquisa combina métodos quantitativos e qualitativos, examinando dados do balanço social de 2020 a 2023 em análise teórica. Os principais resultados destacam que o lucro social, calculado a partir de indicadores laborais, sociais e de impactos econômicos, ambientais e sociais, representa a maior parte do retorno da Embrapa à sociedade. Os dados indicam lacunas na transparência, caso da ausência de detalhes sobre inclusão e a fragmentação de dados ambientais e sociais em relatórios técnicos não integrados ao balanço social. A partir deste estudo foi possível concluir que, embora o lucro social seja uma ferramenta válida para demonstrar benefícios socioeconômicos é fato que comunicação precisa ser acessível e completa para atender a todos os stakeholders, sendo possível uma recomendação de maior integração de dados e clareza nas divulgações para fortalecer a legitimidade e transparência institucional da empresa estudada.

Palavras-Chave: Análise Teórica. Desenvolvimento Sustentável. Análise de Balanço. Empresa de Fomento. Política Governamental

1 INTRODUÇÃO

A responsabilidade social das organizações deve se pautar no pressuposto de que as atividades empresariais e a sociedade estão intimamente ligadas e não devem ser analisadas de forma distinta. Foi exatamente o entendimento de Freeman (1984) ao propor a teoria dos stakeholders, defendendo que as empresas devem considerar os interesses de todos os grupos que afetam ou são afetados pelas suas atividades, não apenas dos acionistas. Para o autor, as decisões organizacionais devem harmonizar e atender às necessidades de todos os grupos impactados. Isso significa, que a responsabilidade social das organizações deve ultrapassar o foco na lucratividade para contribuir para o bem-estar da sociedade, presumindo-se os impactos sociais, ambientais e econômicos das atividades.

Donaldson e Preston (1995), ratificam o entendimento de que os stakeholders são todos os grupos ou indivíduos afetados, direta ou indiretamente, pelas atividades da empresa, seja por danos ou benefícios já concretizados, seja por riscos ou oportunidades futuras relevantes. Nesse aspecto são incluídos trabalhadores, comunidade, investidores e governo. Por isso, as organizações devem obter um meio de prestação de contas capaz de comunicar claramente suas ações socioambientais para a sociedade em geral (IBASE, 2008).

Além disso, a transparência empresarial é um fator relevante para a análise dos stakeholders, vista como um dever para manutenção da responsabilidade social (Rocha e Goldschmidt, 2010). Nessa forma de análise, o IBASE destaca o balanço social como uma ferramenta ideal para divulgação de informações financeiras voltadas para práticas sociais, econômicas e ambientais (Faria, 2017).

O Balanço Social pode ser considerado como uma metodologia de gestão e de informação que tem como missão, a clareza na divulgação do resultado econômico e social das organizações, respeitando os interesses de seus respectivos stakeholders (Tinoco, 2002). Uma ferramenta que deve refletir o compromisso social adotado pela empresa, auxiliando na prestação de contas da utilização dos recursos naturais, humanos para coexistir e desfrutar dos benefícios oferecidos pela comunidade em que está inserida (Iudicibus et al. 2010).

Uma das instituições públicas brasileiras que utiliza o balanço social é a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), que atua no desenvolvimento de pesquisas tecnológicas para a produção sustentável de alimentos, fibras e energia. Essa empresa tem como finalidade a criação de benefícios sociais por meio da sustentabilidade agrícola. Ela utiliza o modelo de balanço social elaborado pelo IBASE, adicionado com a soma do lucro das suas ações de responsabilidade social, denominado Lucro Social (Pereira et al., 2010).

Sua missão é viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira. Dentre seus valores, se destaca a confiança e integridade; respeito; cooperação; inovação; excelência e responsabilidade socioambiental (EMBRAPA, 2025).

Por isso, este estudo justifica-se pela relevância de analisar os indicadores de lucro social como ferramentas estratégicas para fortalecer o relacionamento da EMBRAPA com a sociedade brasileira, ao avaliar a eficácia da divulgação de suas ações socioambientais através do balanço social. Além disso, a pesquisa contribuirá para o debate sobre a importância da comunicação institucional transparente e do alinhamento entre o desempenho social e as expectativas da sociedade. Assim como, a pesquisa também poderá oferecer contribuições para melhorar as práticas de responsabilidade social da empresa.

Ademais, esse estudo irá contribuir para evolução de pesquisas nessa abordagem e para as empresas de fomento, que ao final dessas pesquisas foram encontrados números insignificantes de artigos publicados. Logo, a pesquisa não apenas preenche uma lacuna acadêmica de pesquisa, ao discutir a aplicação e os impactos do lucro social na gestão pública, mais do que isso, apresenta relevância prática ao propor reflexões e possíveis melhorias para a atuação da Embrapa na transparência pública. Destaque-se ainda como relevância deste estudo a identificação dos stakeholders em cada indicador do lucro social da Embrapa e avaliação de como as informações são divulgadas nesses indicadores a partir de uma abordagem teórica, uma inovação para esse tipo de pesquisa, que tem como objetivo analisar a eficácia e transparência da comunicação do lucro social da Embrapa para os seus respectivos stakeholders.

Este artigo é constituído por cinco etapas. Além desta introdução, a próxima etapa trata do referencial teórico seguido do material e método, resultado e discussão e finalizando com as considerações finais.

2 BALANÇO SOCIAL E LUCRO SOCIAL

O balanço social não é prática obrigatória e não possui um formato padronizado, o balanço social é um importante meio de comunicação com as partes interessadas, fornecendo transparência sobre como as informações são distribuídas e os benefícios gerados para a comunidade (Tinoco, 2001).

Para Iudicibus et al. (2010, p. 7-8), o balanço social deve exprimir “o grau de responsabilidade social assumido pela empresa e assim prestar contas à sociedade pelo uso do patrimônio público, constituído de recursos naturais, humanos e o direito de conviver e usufruir dos benefícios da sociedade que atua.”

Logo, é uma ferramenta estratégica utilizada pelas empresas para demonstrar seu compromisso com a responsabilidade social e ambiental, destacando suas práticas de sustentabilidade, governança corporativa e o impacto positivo na sociedade (De Aguiar e De Oliveira, 2018). Para Kroetz (2000), a elaboração do balanço social tem sido adotada por empresas por motivos de: divulgar o planejamento e a execução de ações socioambientais realizadas pela organização; evidenciar a relação da empresa com a qualidade de vida de seus colaboradores; divulgar os investimentos direcionados à inovação de pesquisa e tecnologia; e criar uma base de informações que auxiliem nas decisões internas, especialmente em áreas que necessitam de investimentos.

O balanço social também pode ser visto como um relatório empresarial, não financeiro, onde são divulgados os principais indicadores de ação ambiental, econômica e social (Pereira et al., 2010), devendo comprovar que os benefícios trazidos para a sociedade são superiores aos custos envolvidos, agregando valor tanto para a economia quanto para a sociedade (Costa, 2012).

Dessa forma, o balanço social é capaz de promover transparência, publicidade e vantagens competitivas, sendo essencial não apenas no setor privado, mas também no público. Por sua natureza, sua publicação é obrigatória na gestão pública, e gestores comprometidos não precisariam esperar leis específicas para adotar essa prática. Visto que sua elaboração pode ser motivada por dispositivos legais, como a Constituição Federal de 1988, a Lei Federal nº 4.320/64 e a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000), que exigem transparência nos atos da administração pública (Da Silva et al., 2016).

Os principais modelos de balanço social no Brasil são: Modelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – Ibase (1997), Modelo Global Reporting Initiative – GRI (1997) e o Modelo Instituto Ethos (1998). Dentre eles, no Brasil, o mais utilizado é o modelo Ibase que é construído em uma única página, em forma de tabela, explicitando informações de dois exercícios anuais. O modelo possui 43 indicadores, com 8 deles de caráter qualitativo, além disso, os indicadores estão separados em 7 categorias (Tabela 1).

Tabela 1 - Indicadores Ibase

Categorias	Quantidade de Indicadores
Bases de Cálculo	3
Indicadores Sociais Internos	27
Indicadores Sociais Externos	9
Indicadores Ambientais	4
Indicadores do Corpo Funcional	9
Informações Relevantes quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial	8
Outras Informações Relevantes	Preenchimento Livre

Fonte: Adaptado de Machado e Silva (2020)

Os maiores desafios na elaboração de um balanço social são relacionados à mensuração e à identificação adequada dos ativos e passivos envolvidos no processo contábil (Tachizawa, 2008). Além disso, para Pereira et al. (2010), o modelo proposto pelo Ibase, através dos seus indicadores, não possui a apuração de lucro ou prejuízo social, que para a contabilidade se trata do resultado do exercício.

A Embrapa utiliza o modelo de balanço social do IBASE, adaptando-o para uma empresa pública. Assim, não apresenta resultado financeiro positivo, sendo o cálculo do lucro social uma forma de mensurar o seu retorno à sociedade (Pereira et al., 2010; De Paula; Biscola; Biscola, 2017; Dias et al., 2023).

O lucro social é uma ferramenta que soma alguns dos indicadores presentes no balanço social, os quais conectam a receita operacional líquida (ROL) ao total dos indicadores sociais, laborais e de impacto externo. Esse conceito se destaca como um indicador importante, que revela quanto da receita da empresa foi investido em iniciativas de responsabilidade social (Pereira et al., 2010).

Para a Embrapa o lucro social é o percentual da soma dos indicadores laborais, indicadores sociais e dos impactos sociais, econômicos e ambientais, divididos pela receita operacional líquida (Equação 1).

Equação 1 - Lucro social feito pela Embrapa

$$\text{Lucro social} = \frac{\text{Indicadores Laborais} + \text{Indicadores Sociais} + \text{Impactos Sociais, econômicos e ambientais}}{\text{Receita Operacional Líquida (ROL)}} \times 100$$

Fonte: Adaptada de Pereira et al., (2010)

Os impactos sociais, econômicos e ambientais da EMBRAPA são mensurados e quantificados através de um método próprio divulgado no site da instituição (Avila, Rodrigues,

Vedovato, 2008). Os subitens dos indicadores do lucro social detalham sua constituição (tabela 2), conforme modelo Ibase (Pereira et al., 2010).

Os indicadores laborais seguem a temática dos sociais internos do modelo Ibase, o qual representa o valor destinado às ações voluntárias ou legais, em benefício aos funcionários. Pereira et al., (2010), explica que no caso da Embrapa, foram adicionados os impactos sociais, econômicos e ambientais que se expressam através do valor mensurado de tecnologias transferidas para a sociedade (Tabela 2). Os indicadores sociais, se referem às ações externas que a empresa faz em prol da sociedade (Machado e Silva, 2020).

Tabela 2 - Indicadores do lucro social da Embrapa

Indicadores laborais	Indicadores sociais	Impactos sociais, econômicos e ambientais
Alimentação	Tributos (excluídos os encargos sociais)	Tecnologias transferidas para a sociedade
Encargos sociais compulsórios	Educação Cultura	
Previdência privada	Saúde e saneamento	
Bem-estar, saúde e segurança no trabalho	Esporte	
Educação e formação profissional	Combate à fome e segurança alimentar	
Creches / auxílio-creche	Outros	
Outros benefícios		

Fonte: Adaptado Pereira et al., (2010) e EMBRAPA (2024)

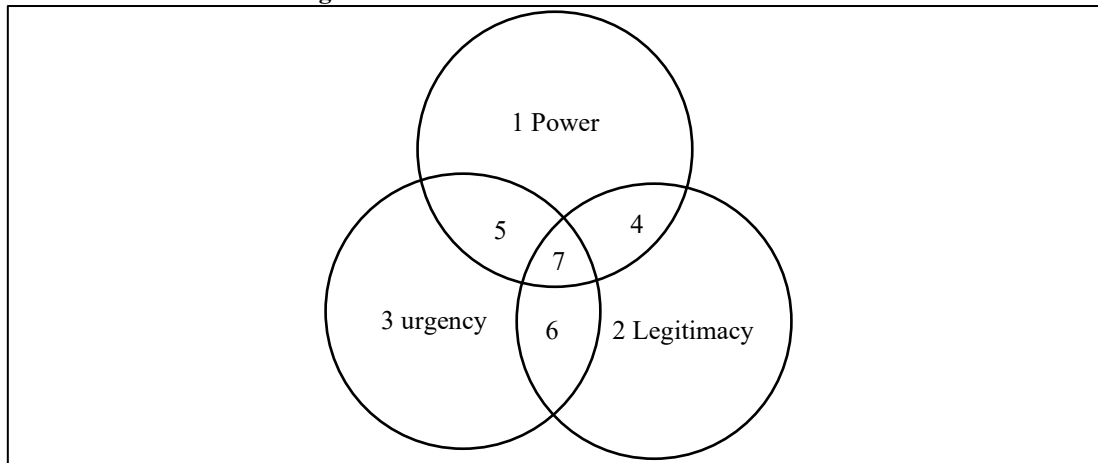
O fato de o balanço social possuir informações qualitativas e quantitativas precisas sobre essas ações, mostra sua contribuição para construir a credibilidade da empresa com seus respectivos stakeholders, fato que torna suas divulgações legítimas e transparentes (Oliveira, 2008), pois transparência empresarial é um fator relevante para a análise dos stakeholders, vista como um dever de responsabilidade social, a partir da divulgação frequente dos relatórios e balanços sociais (Rocha e Goldschmidt, 2010), que disponibilizam dados sobre as decisões referentes aos investimentos em ações socioambientais.

2.1 Teoria dos Stakeholders, uma abordagem

Para Freeman (1984), a responsabilidade social das organizações deve pautar-se no conceito de que as atividades empresariais e a sociedade estão intimamente ligadas e não devem ser analisadas de forma distinta, pois, a sociedade cria expectativas nos resultados das atividades empresariais. O autor, foi o organizador da teoria dos stakeholders, que é baseada no fato de que o resultado das ações das organizações empresariais, que devem considerar a otimização dos retornos a todos os stakeholders e não apenas aos sócios ou acionistas. Logo, os administradores devem realizar as suas tomadas de decisões de acordo com os interesses de todas as partes interessadas (Freeman, 1984).

O autor, também ressalta a importância de as empresas terem uma boa gestão dos seus stakeholders, criando mais valor do que apenas buscar atender aos interesses dos acionistas. A partir disso, Mitchell, Agle e Wood (1997) buscaram classificar os stakeholders com características de poder, legitimidade e urgência (Figura 1). Além disso, eles também expuseram que havia stakeholders visíveis e implícitos no sistema. Para eles, também é importante identificar essas classes de stakeholders e mensurar seus principais interesses.

Figura 1 - As características dos stakeholders.

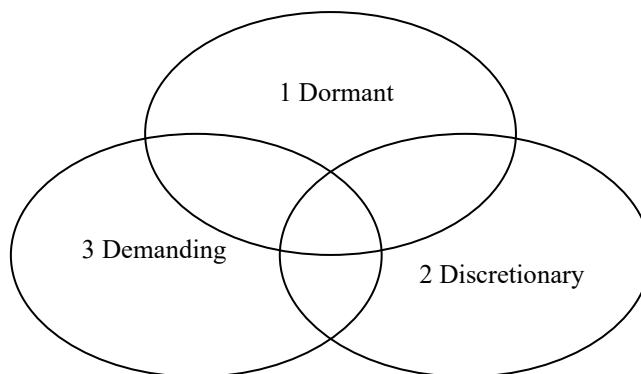


Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997)

Os stakeholders que estão nas áreas 1, 2 e 3 são os ocultos e se classificam apenas em uma característica (poder, legitimidade ou urgência). Já os stakeholders que estão nas áreas 4, 5 e 6 são moderadamente relevantes, pois, eles se estabelecem com duas características: poder e legitimidade (4); poder e urgência (5); e legitimidade e urgência (6). Por fim, os stakeholders que se instalam na área 7 são altamente relevantes para a organização, já que, estes possuem as três características combinadas (Silva e Garcia, 2011; Mitchell, Agle e Wood, 1997).

Os autores Mitchell, Agle e Wood (1997) ainda tipificam os stakeholders conforme a figura.

Figura 2 - Tipologia dos stakeholders



Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997)

Os stakeholders ocultos são tipificados como dormente (1), discricionário (2) e demandante (3). Os dormentes (1) são aqueles de baixa relevância e de difícil noção, já que não há como prever quando eles devem se tornar relevantes. Os discricionários (2) possuem a característica da legitimidade, mas, não tem manifestações urgentes e nem poder que influencie a organização, como exemplo associações e demais instituições do terceiro setor. Já os demandantes (3) caracterizam-se pela urgência, porém sem poder e legitimidade, exemplificados por Mitchell, Agle e Wood (1997) como não perigosos, mas barulhentos, como as Organizações não governamentais (ONGs) (Silva e Garcia, 2011).

Os stakeholders de média relevância, possuem duas características e são tipificados por Mitchell, Agle e Wood (1997) como dominantes (4), dependentes (5) e perigosos (6). Os dominantes (4) se caracterizam por ter poder e legitimidade como o conselho de administração, credores, sindicatos e líderes de comunidades. Os dependentes (5) são definidos assim porque, apesar de suas manifestações serem urgentes e legítimas, ainda lhes falta poder, os quais dependem de terceiros para direcionar essas suas manifestações, por exemplo, através de advogados ou pelo Ministério Público. Já os perigosos (6) não possuem legitimidade, mas sim poder e urgência, logo, são capazes de construir ações perigosas contra a organização e seus colaboradores (Silva e Garcia, 2011).

Os stakeholders de alta relevância (7), que possuem as três características devem ser sempre percebidos pelos gestores, sendo um exemplo deles, os sócios ou acionistas que possuem poder, legitimidade e urgência. Além disso, os indivíduos e instituições que não possuem nenhuma dessas características analisadas são definidos como não stakeholders (8) ou em potencial (Silva e Garcia, 2011).

Além disso, de acordo com Freeman (2004), os stakeholders também podem ser divididos em primários e secundários. Os primários seriam aqueles em que sem eles a organização não conseguiria existir, como, os acionistas, gestores, empregados, consumidores e fornecedores. E os secundários são aqueles em que possuem alguma relevância para a organização, entretanto, não comprometem a existência dela.

A identificação dos stakeholders contribui para que a organização consiga listar quais relações podem ser mais relevantes para sua atuação financeira ou para auxiliar na criação de valor, essas relações não são constituídas definitivamente, mas sim, de mudanças recorrentes no ambiente em que essas relações surgiram (Laplume et al., 2008).

Além disso, Harrison & Wicks (2013) constatarem que a comunicação é um fator essencial para auxiliar na relação entre indivíduos ou grupos que discutem dados e opiniões sobre oportunidades de crescimento e solução de problemas. Por isso, ao manter diálogos frequentes, a empresa consegue criar laços de transparência e valor com seus stakeholders, isso porque, a comunicação contínua torna mais prático o alinhamento de interesses e objetivos da empresa com os seus respectivos stakeholders (Langrafe et al., 2020).

2.2 Pesquisas Anteriores

Pereira et al. (2010) analisou os dados dos balanços sociais da Embrapa de 1997 a 2008 com objetivo principal analisar o lucro social e a sua relevância dentro do balanço social. O foco desta pesquisa foi verificar a tendência do valor do lucro social durante os anos analisados. O resultado do crescimento de 370% do lucro social durante os anos analisados mostraram que o lucro social pode ser utilizado também para explicar a evolução dos investimentos em responsabilidade social. Além disso, os autores concluíram que a metodologia para mensurar o lucro social pode ser aplicada por outras instituições do setor público brasileiro, respeitando as suas especificidades, mas que também serviriam para empresas do setor privado se somado ao modelo de balanço social instituído pelo Ibase.

Já Guimarães (2016) buscou analisar os indicadores do balanço social da Embrapa nos anos de 2013 a 2014 através da análise horizontal e vertical e com isso notou que os indicadores laborais e sociais possuíam um pequeno aumento, algo que evidencia que a Embrapa mantinha seus investimentos proporcionais a sua receita líquida. Nos indicadores de tecnologias desenvolvidas e transferidas à sociedade (TD) e do lucro social a análise mostrou um

crescimento gradativo nos anos estudados. Ademais, o autor concluiu que a empresa estava servindo como espelho para as outras instituições ao utilizar esses indicadores como forma de demonstrar transparência nas suas ações econômicas, sociais e ambientais.

Rocha e Barbosa (2020) compararam os balanços sociais da Embrapa nos anos de 2017 a 2018 a fim de analisarem as tendências e variações ocorridas de um ano para outro. Por fim, os autores concluíram que a Embrapa buscava passar para a sociedade transparência ao divulgar suas informações financeiras destinadas a ações sociais e ambientais. Além disso, eles também reforçaram a importância da divulgação do balanço social para atrair os stakeholders.

No que tange a utilização do cálculo do lucro social, França et al. (2017) analisaram os impactos socioeconômicos gerados pela Zona Franca de Manaus (ZFM), utilizando metodologias de mensuração que integram tanto benefícios econômicos quanto indicadores de desenvolvimento regional. O estudo teve como objetivo principal avaliar a eficácia dos incentivos fiscais da ZFM na geração de lucro social, considerando seus efeitos na redução de desigualdades e no crescimento sustentável da região amazônica. Os resultados foram obtidos por meio de uma adaptação da metodologia que relacionou os dados fiscais, empregabilidade e investimentos em infraestrutura local. Dessa forma, demonstrou-se que o modelo atual da ZFM contribui para a transparência na alocação de recursos e que o lucro social consegue mensurar a importância das instituições públicas para a sociedade, além de evidenciar os avanços e desafios na geração de benefícios socioambientais para a população da região.

Resende et al. (2023) também desenvolveram cálculos de mensuração do lucro social para empresas públicas, como estudo de caso da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal (EMATER-DF). O objetivo principal da pesquisa foi aprimorar o balanço social para a administração pública através do incremento de estruturas para o cálculo do lucro social. O resultado foi alcançado através de uma adaptação do cálculo com o contexto econômico da empresa analisada. Com isso, foi possível alcançar o resultado esperado onde é possível ter uma demonstração mais transparente nos aspectos socioambientais gerados pela instituição.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Como material de pesquisa foram usados 4 (quatro) Balanços Sociais da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária da Amazônia Oriental (EMBRAPA/PA) referente aos anos de 2020 a 2023, usando métodos quantitativos e qualitativos, para analisar os indicadores do lucro social como ferramenta de avaliação social no período de março a maio de 2025.

A análise quantitativa foi elaborada quando do estudo dos dados do balanço social e qualitativa na organização dos resultados, que foram organizadas em quatro fases.

No primeiro momento foi produzida a organização dos balanços sociais baixados do site da Embrapa para planilha do Software Google, quando foi possível fazer comparações. A segunda fase foi de segregação de dados em uma segunda planilha para analisar os indicadores laborais, sociais, de impactos econômicos, sociais e ambientais (perfazem o lucro social). A terceira fase foi de análise quantitativa dos dados, quando foram criadas tabelas e gráficos, onde foram utilizadas técnicas estatísticas para avaliar a evolução dos indicadores ao longo dos anos.

A quarta e última etapa de análise foi qualitativa dos resultados, a partir da integração dos dados tratados com técnicas estatísticas com os dados qualitativos obtidos na revisão sistemática, abordando a teoria dos stakeholders como fundo para discussão dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Análise do Lucro Social

Ao analisar o balanço social da Embrapa dos anos de 2020 a 2023, foi possível observar a grande diferença de valor entre o lucro social obtido e a Receita Operacional Líquida (ROL) (Gráfico 1). Esta receita operacional é proveniente, principalmente, de subvenções, vendas, serviços e doações.

As subvenções são os recursos recebidos das transferências financeiras do Ministério da Agricultura e Pecuária. As quais, durante os últimos quatro anos, teve o valor correspondente de R\$ 3.445.628 bilhões em 2020; R\$ 3.445.073 bilhões em 2021; R\$ 3.562.806 bilhões em 2022 e R\$ 3.914.911 bilhões em 2023. Ou seja, essas transferências federais correspondem a, aproximadamente, mais de 98% da receita operacional líquida da Embrapa.

A partir da análise de tipificação dos stakeholders feita por Mitchell, Agle e Wood (1997), depreende-se que o Governo federal, através do Ministério da Agricultura e Pecuária, é um stakeholder de alta relevância, pois suas reivindicações são previstas em lei, seu poder é garantido pelo fato de ser o principal financiador da Embrapa e possuir urgência nos retornos da empresa para a sociedade brasileira. Identificar os stakeholders e os atribuir relevância contribui para que a organização consiga listar quais relações podem ser mais significativas para sua atuação e para a criação de valor para a organização. (Laplume et al., 2008).

Além disso, o fato de a empresa utilizar o balanço social e de criar o conceito do lucro social dentro dele, já demonstra a preocupação em manter a transparência na prestação de contas, isso porque de acordo com Amadeo et al. (2005), o uso do balanço social serve como uma estratégia das empresas em compartilharem suas ações sociais e ambientais para seus stakeholders como forma de transparência ou publicidade. Com isso é possível perceber que a Embrapa está preocupada também em atender às expectativas dos seus respectivos stakeholders.

Gráfico 1 - Receita Operacional Líquida e Lucro Social da Embrapa de 2020 a 2023 (em bilhões de reais)



Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

O resultado do lucro social nos quatro anos sofreu um aumento durante os anos de 2021 e 2022, que correspondem a 24,15% e 35,21%, respectivamente. Entretanto, no ano de 2023, houve uma diminuição neste resultado de 32,38%. Esta diminuição é explicada pela Embrapa como resultado do impacto econômico da tecnologia desenvolvida por ela para fixação biológica de nitrogênio na cultura da soja, pois, em 2022 houve um aumento nos preços dos fertilizantes nitrogenados em contexto mundial. Assim, em 2023, os preços desses produtos foram reequilibrados e como resultado, o impacto desta tecnologia, que poupa fertilizantes nitrogenados, também retornou a patamares anteriores.

Pereira et al. (2010) analisou a evolução do lucro social Evolução dos anos de 1997 a 2008, o estudo demonstrou um crescimento de 370% no lucro social da Embrapa no período analisado. Além disso, Guimarães (2016) também observou que o Lucro Social apresentou crescimento nos períodos de 2012 à 2014, com aumentos de 17,31% em 2013 e 33,92% em 2014. Devido a esta grande evolução durante os anos é muito importante analisar se há transparência nas informações que compõem este indicador.

Outro dado usado para a análise do cenário financeiro da empresa, foi o Resultado Operacional anual, que durante os anos estudados, foram todos negativos, mostrando que as suas despesas são maiores do que as suas receitas (Tabela 3). Além disso, no ano de 2023 se observa o pior cenário com -316.460.044,36, o qual foi explicado pela Embrapa (2024) como resultado das provisões, depreciações/amortizações, estes instrumentos contábeis não representam saídas de caixa impactando apenas o resultado contábil da Empresa.

Tabela 3 - Resultado Operacional da Embrapa 2020 a 2023

Ano	Resultado Operacional
2020	-59.690.505,22
2021	-39.980.398,09
2022	-71.914.494,90
2023	-316.460.044,36

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

A partir dessas análises, foi possível avaliar a forma como a Embrapa divulga suas informações. Isso porque, a receita e o resultado operacional formam a base de cálculo do balanço social, mas o detalhamento das receitas é explicado apenas nas notas explicativas das demonstrações financeiras da empresa, mesma forma utilizada para esclarecer os resultados dos exercícios. O que significa dizer que no balanço social estão apenas os valores referentes a essas contas, e não há nenhuma nota explicativa justificando o resultado ou mostrando os detalhes da receita, isso faz com que os leitores tenham que buscar as informações completas nas outras demonstrações, tais como...

Logo, isso pode resultar em uma falha de comunicação entre a instituição e os stakeholders que buscam informações da empresa no balanço social, principalmente, os que não têm familiaridade com relatórios financeiros mais técnicos. Desse modo, é importante que a empresa pense em alternativas que satisfaçam esses aspectos, como por exemplo, um resumo explicativo desses fatos na própria página do balanço social.

Isso porque, de acordo com Langrafe et al. (2020), ao criar uma forma de comunicação contínua, a empresa consegue criar laços de transparência e valor com seus stakeholders, pois, isso torna mais prático o alinhamento de interesses da empresa com os seus respectivos stakeholders.

4.2 Análise dos indicadores laborais

Neste indicador são abordados os valores destinados às ações voluntárias ou legais, em benefício aos funcionários, como, gastos com alimentação, educação e formação profissional e ações de bem-estar, saúde e segurança no trabalho. De onde se entende que as principais partes interessadas nessas informações são os funcionários da Embrapa e alguns sindicatos onde eles estão vinculados.

Ora, os funcionários são stakeholders internos primários que lidam diretamente com a atuação do gestor. Por isso, é interessante que a governança trabalhe com políticas de comunicação mais liberais sobre as ações internas, criando, por exemplo, um canal de comunicação onde o colaborador possa discutir livremente com seu gestor. Além disso, existem outras ferramentas que auxiliam na manutenção do comprometimento dos funcionários, como, os planos de carreiras, ações de bem-estar etc. (Freeman, 1984; Silva; Rocha; Goldschmidt, 2010; Garcia, 2011).

Ademais, Mitchell, Agle e Wood (1997) destacam o sindicato como um stakeholder dominante, pois ele possui poder e legitimidade. Já que eles são os representantes legais dos funcionários para a mediação entre empresa e colaborador nos assuntos trabalhistas, além de poderem estipular uma postura de cooperação ou não à direção da empresa.

Dessa forma, a partir dos balanços sociais de 2020 a 2023 da Embrapa, foi possível identificar que o total no valor disponibilizado para gastos laborais durante os quatro anos foi em média de 1,36% em relação ao total do lucro social (Tabela 4).

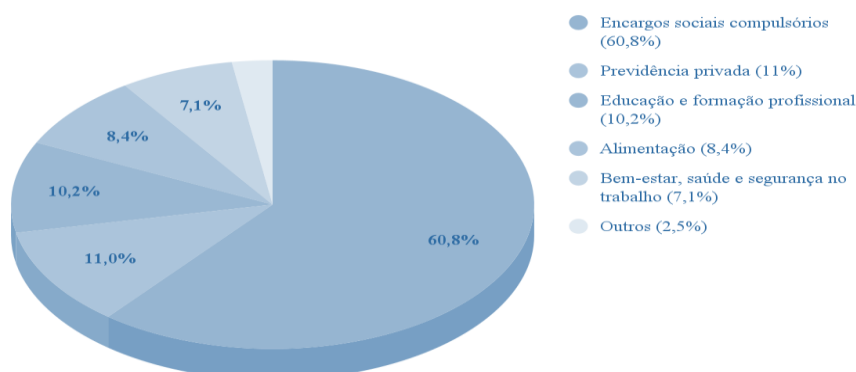
Tabela 4 - Porcentagem média do Indicador Laboral durante o período de 2020 à 2023.

ANO	Lucro social	Ind. laborais	%
2020	R\$ 61.855.941.580,07	R\$ 1.139.435.864,34	1,84%
2021	R\$ 81.564.107.421,39	R\$ 1.130.158.945,59	1,39%
2022	R\$ 125.881.843.175,58	R\$ 1.110.570.871,53	0,88%
2023	R\$ 85.117.659.997,50	R\$ 1.138.558.746,60	1,34%
Média	R\$ 88.604.888.043,64	R\$ 1.129.681.107,02	1,36%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Dentro deste indicador, os maiores gastos foram em encargos sociais compulsórios; educação e formação profissional; e bem-estar, saúde e segurança no trabalho (Gráfico 2).

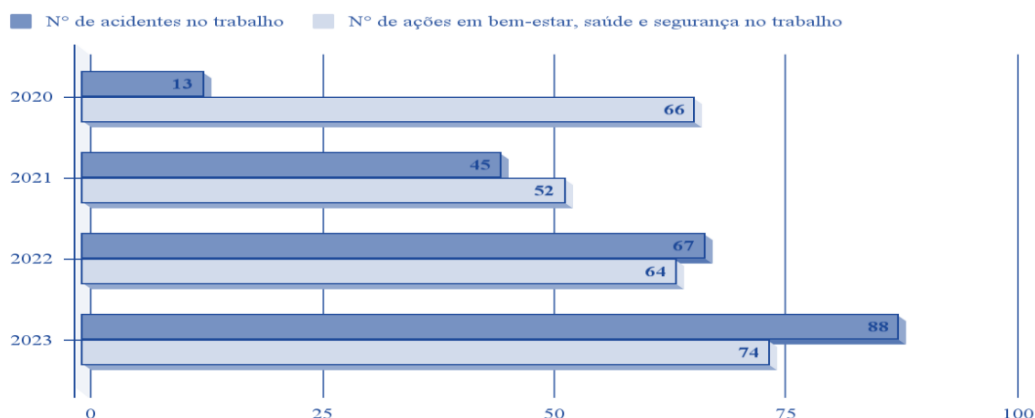
Gráfico 2 - Média dos principais gastos dos indicadores laborais durante os quatro anos.



Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Dentro do indicador de bem-estar, saúde e segurança no trabalho, pode-se analisar que o número de acidentes no trabalho aumentou durante os anos 2020 a 2023. Em consonância, as ações sociais destinadas ao bem-estar, saúde e segurança no trabalho conduzidos pela Embrapa para seus colaboradores não seguiram uma progressão (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Acidentes no trabalho e ações em bem-estar, saúde e segurança no trabalho 2020 a 2023.



Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

As informações sobre a quantidade das ações feitas pela empresa referente ao bem-estar, saúde e segurança no trabalho não estão disponíveis no balanço social, há apenas o valor total em reais gastos com essas ações. Então, para buscar essa informação foi utilizado a uma fonte de dados que a Embrapa fornece em seu site, onde consta todas as ações de relevância social da organização por ano.

Ora, se os funcionários, sindicatos, entre outros, precisam buscar essas informações em fontes externas do balanço social, é possível afirmar que o processo de elaboração e divulgação do Balanço Social não contempla todas as informações necessárias para as suas partes interessadas. Sabe-se que a comunicação é um dos fatores essenciais para manter o cumprimento das atividades nos setores de uma empresa, sendo valiosas para os funcionários e demais partes interessadas e quando não são compartilhadas de forma eficaz, produzem ruídos, por motivos intencionais ou não (Leitão, 2014)

A tabela 5 permite observar as tendências e mudanças nos percentuais relacionados à idade, raça, gênero e pessoas com deficiência (PCD), ao longo dos anos de 2020 a 2023.

Tabela 5 - Indicadores laborais de raça, gênero, pessoas com deficiência e equidade.

Ano	Percentual de funcionários negros	Funcionárias mulheres	Funcionários PCD	Funcionários acima de 45 anos
2020	39,69%	31,84%	1,28%	69,28%
2021	39,72%	32,37%	1,27%	73,93%
2022	39,64%	32,17%	1,30%	75,01%
2023	39,47%	32,49%	1,20%	77,85%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Primeiramente, o percentual de funcionários negros manteve-se estável ao longo dos anos, com uma leve diminuição, que em 2020, era de 39,69%, e em 2023, caiu para 39,47%.

Isso sugere que a empresa tem mantido uma proporção consistente de funcionários negros, mas não houve um aumento significativo nesse indicador durante os anos analisados.

O percentual de funcionárias mulheres apresentou um pequeno aumento ao longo dos anos, passando de 31,84% em 2020 para 32,49% em 2023. Rocha e Barbosa (2020) destacam que em 2018 a porcentagem de mulheres era de 30%, indicando uma tendência de crescimento, ainda que modesto, na representação feminina na empresa. O percentual de funcionários PCD mostrou uma pequena variação, com um pico de 1,30% em 2022 e uma queda para 1,20% em 2023. Esses números são bastante baixos, sugerindo que a empresa pode precisar revisar suas políticas de inclusão.

Do mesmo modo, houve um aumento significativo no percentual de funcionários acima de 45 anos, passando de 69,28% em 2020 para 77,85% em 2023, o que pode indicar uma tendência de envelhecimento da força de trabalho. Dessa forma, a divulgação das informações referentes aos indicadores laborais mostra que a Embrapa possui comprometimento com seus funcionários, que são stakeholders primários (Freeman, 1984), ao investir em ações de saúde, educação e segurança. No entanto, os dados sobre gênero e raça indicam uma manutenção de padrões, pois o percentual de funcionários PCDs e do gênero feminino ainda é baixo.

Logo, trata-se de um resultado preocupante, já que a falta de inclusão dentro da organização pode ser um problema (Schuman, 1995; Deegan e Rankin, 1996). Pois, a inclusão social também é uma parcela da responsabilidade social e as empresas precisam cada vez mais serem inclusivas através da criação de ações de incentivos a inclusão e de ambientes receptivos para todos (Monteiro et al. (2011).

4.3 Indicadores sociais

Neste indicador, a Embrapa divulga apenas os tributos pagos pela empresa, excluindo os encargos sociais, de onde é possível constatar que os valores totais pagos em tributos são sempre maiores que cinco milhões durante o período analisado (Gráfico 4). Além disso, 2022 foi o ano em que houve o maior pagamento de tributos, com 6,85 milhões e em 2023 o menor, com 5,71 milhões.

Na análise de Rocha e Barbosa (2020) feita com o balanço social da Embrapa em 2018, também só foi encontrado, como indicador social externo, os tributos pagos pela empresa, excluindo os encargos sociais, que segundo eles, correspondia a 0,27% da folha de pagamento e 0,16% da receita líquida em 2018. Isso mostra que a empresa, desde 2018, utiliza neste indicador social apenas os valores pagos com tributos.

Gráfico 4 - Tributos (excluídos os encargos sociais) da Embrapa de 2020 a 2023 (em milhões de reais).



Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Através deste indicador, pode-se conceber que a Embrapa cumpre com seu papel fiscal junto dos seus stakeholders, o governo e a sociedade civil, conforme preceitos de Freeman (1984), visto como uma evidência de contribuição fiscal que se tornará um retorno social (IBASE 2008).

Em outro aspecto, devido a Embrapa utilizar o modelo de balanço social do IBASE, é perceptível a ausência de informações sobre ações de educação, cultura, saúde, saneamento, esporte, combate à fome e segurança alimentar. Como não há exigência sobre o que deve ser divulgado no balanço social, pois, é feito de forma voluntária no Brasil, então, isso não significa que a Embrapa não atue nessas áreas, mas sim, que nesse indicador ela optou em não divulgar.

4.4 Impactos sociais, econômicos e ambientais

Este indicador mostra os impactos sociais, econômicos e ambientais que as tecnologias feitas pela Embrapa transmitem para a sociedade. Os produtores rurais e a sociedade civil são diretamente beneficiados por tecnologias. Para o Ministério da Agricultura e Pecuária (2016) os investimentos em tecnologias agropecuárias trazem benefícios para os produtores rurais através da criação de melhores condições de trabalho no campo e da diminuição dos custos das matérias-primas utilizadas por eles. E para a sociedade civil, estes investimentos resultam em segurança nas condições alimentares e na diminuição do preço de venda dos alimentos produzidos no campo.

A partir disso, depreende-se que um dos principais interessados nos impactos sociais, econômicos e ambientais da Embrapa são os produtores rurais que utilizam seus produtos e por isso desempenham o papel de consumidores, os quais Silva e Garcia (2011) pontuaram como Stakeholders finais, pois, “o consumidor é aquele que utiliza os produtos e serviços comprados por eles ou fornecidos por outrem.”

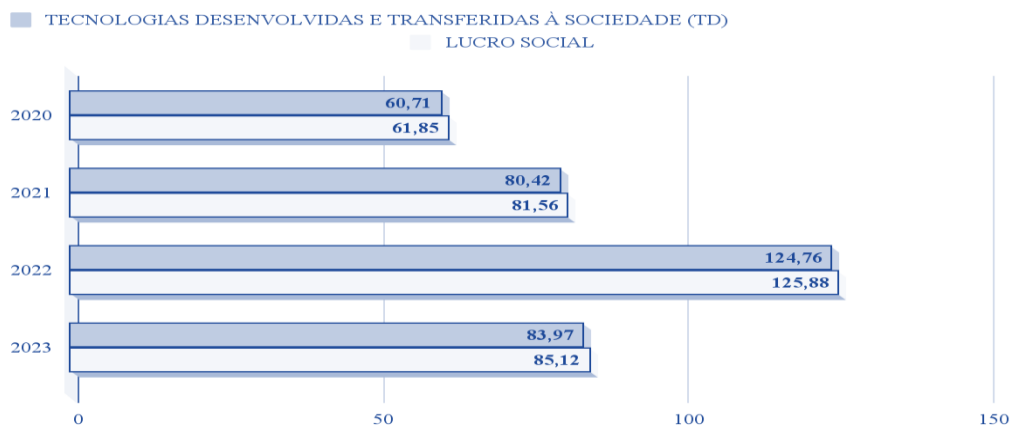
Além disso, a sociedade civil também se faz interessada nesses impactos, já que, indiretamente, ela recebe os benefícios criados por essas tecnologias e age como um stakeholder que espera que a organização respeite as normas e a responsabilidade social, além de demandarem ações mais passivas e indiretas do que os outros stakeholders (Sousa; Almeida, 2006; Silva; Garcia, 2011).

Desse modo, conforme a análise do gráfico 5, é possível verificar o valor mensurado do impacto econômico das tecnologias desenvolvidas transferidas à sociedade que correspondem a mais de 98% do valor do lucro social.

Em seus estudos Guimarães (2016), também observou que houve um aumento significativo nesse indicador nos anos de 2012 a 2014, com crescimentos de 15,95% em 2013 e 32,50% em 2014 em relação ao ano base de 2012. Além disso, Rocha e Barbosa (2020) também evidenciaram um aumento nas soluções tecnológicas desenvolvidas e transferidas à sociedade em 2018, de R\$ 42,35 bilhões, o qual representava 1.183,14% da receita líquida.

Isso demonstra que a maior parte do lucro social vem da mensuração desses valores, logo, este tópico é essencial para a análise dos stakeholders e deve ser tratado da forma mais transparente possível.

Gráfico 5 - Tecnologias desenvolvidas transferidas à sociedade e lucro social durante 2020 a 2023 (em bilhões de reais).

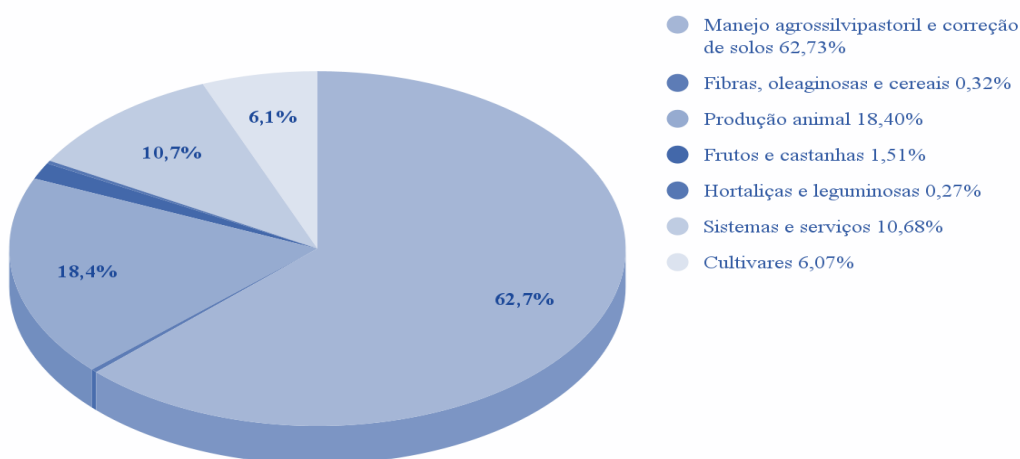


Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

A mensuração do impacto econômico ocorre através da metodologia do excedente econômico, a qual é destinada às pesquisas agropecuárias. A Embrapa aponta ser possível calcular, a partir desta metodologia, quatro tipos de ganhos que as tecnologias podem proporcionar: o aumento da produtividade; os ganhos decorrentes da redução de custos; a agregação de valor; e a expansão da produção para novas áreas.

O gráfico 6 mostra a média dos percentuais dos valores de impacto econômico de cada grupo de tecnologia durante os quatro anos analisados, dessa forma é possível perceber que o manejo agrossilvipastoril e correção de solo tem um impacto de 62,73% em relação aos outros grupos de tecnologia.

Gráfico 6 - Impacto econômico de cada grupo de tecnologia durante 2020 a 2023.



Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

A Embrapa, ao mensurar e divulgar o impacto econômico de suas tecnologias demonstra um alinhamento estratégico com seus stakeholders. Apesar do relatório focar em métricas econômicas e não detalhar como esses ganhos são distribuídos aos beneficiários, a Embrapa disponibiliza os relatórios de cada tecnologia em sua base de dados, mas de forma individual o

que pode dificultar na qualidade da informação e consequentemente criar a assimetria de informações entre os seus usuários.

Esse fato se mostra oposto ao que Rocha e Goldschmidt (2010) conceituam, que a transparência empresarial é um fator relevante para a análise dos stakeholders, pois, para eles, possuir transparência dentro da organização é um dever para manter a responsabilidade social.

Já na análise do impacto social não é mostrada no Balanço Social da Embrapa e sim, no detalhamento das informações sobre cada tecnologia, no site da empresa. Ela é feita através do Sistema de Avaliação de Impacto Social de Inovações Tecnológicas Agropecuárias (Ambitec-Social), nele contém um conjunto de planilhas eletrônicas que reúnem 14 indicadores para avaliar a contribuição de uma inovação tecnológica agropecuária.

A existência de uma metodologia robusta, como a Ambitec-Social, demonstra compromisso com a avaliação de impactos sociais, atendendo a demandas da responsabilidade social, mas a não inclusão desses dados no balanço social pode limitar o entendimento de alguns stakeholders que podem ficar excluídos do debate, pois, possuem menor acesso a recursos técnicos. Isso vai de desacordo com os princípios da Teoria dos Stakeholders, já que a sociedade cria perspectivas nos resultados das atividades empresariais e se baseia no resultado das ações feitas por ela para ajustar seus interesses e objetivos (Freeman, 1984).

Apesar disso, a Embrapa relaciona a mensuração da quantidade de empregos gerados pelas tecnologias desenvolvidas por ela também como um impacto social e divulga esses valores em seu balanço social.

Isso se torna relevante para medir a importância da empresa na geração de emprego e renda no setor da agropecuária. No quantitativo durante os anos de 2020 a 2023, é possível perceber um grande aumento no ano de 2022 referente a 95.171, entretanto, este aumento não se manteve em 2023, com uma diminuição para 66.218 (Tabela 6).

Tabela 6 - Empregos gerados pelas tecnologias desenvolvidas Embrapa 2020 a 2023.

Anos	Empregos Gerados
2020	41.475
2021	48.163
2022	95.171
2023	66.218

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Vale ressaltar, que a Embrapa só divulgou claramente a quantidade de empregos gerados por tipo de solução tecnológica e a quantidade de empregos gerados por essas tecnologias por localidade, durante os anos de 2022 e 2023. Com isso, em 2022 as soluções tecnológicas relacionadas à produção de frutas (40.582), hortaliças, tubérculos e leguminosas (25.342) foram as que mais geraram postos de trabalho. Já as regiões do Brasil que mais se beneficiaram com esses novos empregos foram: Região Sul (33%); Nordeste (28%); Norte (26%); Centro-oeste (5%); Sudeste (1%); Todo o Brasil (7%).

Em 2023 as soluções tecnológicas relacionadas a manejo vegetal foram as que mais geraram postos de trabalho (30.835). E as regiões do Brasil que se beneficiaram com esses novos empregos foram: Região Sudeste, Centro-oeste e Todo o Brasil (32.444); Nordeste (19.888); Norte (10.742) e Sul (3.240).

Com isso, a Embrapa busca validar sua atuação ao mensurar a quantidade de emprego que as suas tecnologias geram, que serve como indicador do impacto social, mas a ausência de

dados detalhados antes de 2022 sobre a quantidade de empregos gerados por região pode limitar a capacidade de stakeholders de avaliar tendências e cobrar políticas mais efetivas. Isso porque, segundo Harrison, Rouse e De Villiers (2012), para o setor público é essencial estar alinhado aos interesses dos stakeholders através de ações que possibilitem a medição de desempenho e a transparência na prestação de contas.

Para avaliar os impactos ambientais das tecnologias criadas pelos centros de pesquisa da Embrapa, é empregado o Sistema de Avaliação de Impacto Ambiental de Inovações Tecnológicas Agropecuárias (Ambitec-Agro) (Rodrigues et al., 2003). O Ambitec-Agro é formado por módulos integrados de indicadores de desempenho ambiental, voltados para os setores rurais de agricultura, produção animal e agroindústria.

Apesar disso, os índices de impacto ambiental de cada tecnologia não estão quantificados no balanço social da Embrapa, e sim, no detalhamento das informações sobre cada tecnologia, no site da empresa. Igualmente aos resultados de impacto social mencionados anteriormente.

Logo, para stakeholders mais técnicos, os indicadores distribuídos nos três módulos oferecem uma estrutura completa para avaliar dimensões como eficiência no uso de recursos, conservação ambiental e qualidade de produtos. No entanto, a restrição desses dados aos relatórios, sem integração ao balanço social, cria uma assimetria informacional que prejudica os stakeholders com menor capacidade técnica. Estes grupos, que são diretamente impactados pelas tecnologias, têm dificuldade em acessar e interpretar informações fragmentadas em planilhas complexas para eles.

Segundo Neto e Fama (2002), dentro da responsabilidade social, a organização deve se comprometer em criar práticas de governança corporativa que diminuam a assimetria de informações entre as partes interessadas para que assim haja mais confiança na transparência informacional.

Ao desenvolver um sistema sofisticado como o Ambitec-Agro, a Embrapa busca legitimar sua atuação perante a comunidade científica e órgãos reguladores. Já que os módulos específicos para diferentes cadeias produtivas mostram o alinhamento com padrões de sustentabilidade. Porém, a ausência desses dados no balanço social pode ser interpretada como se a empresa apenas se legitimasse perante aqueles que são especialistas nas questões agropecuárias, mas falha em comunicar resultados de forma transparente para a sociedade em geral.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar a eficácia e transparência da comunicação do lucro social da Embrapa para os seus respectivos stakeholders. A análise dos indicadores evidenciou que a Embrapa se mostra preocupada em manter sua posição institucional por meio da divulgação voluntária do balanço social e da mensuração do seu lucro social. Algo que auxilia na transparência da prestação de contas da instituição e demonstra um esforço em informar o valor gerado das suas atividades.

As análises dos indicadores mostram uma preocupação em atender aos interesses de diversos grupos, especialmente os seus funcionários, governo, sociedade e produtores rurais, através de investimentos em ações laborais, sociais e na geração de impacto econômico, social e ambiental das suas tecnologias transferidas à sociedade.

No entanto, é possível perceber que há ausência de detalhamento de algumas informações que estão no seu balanço social, assim como, há dados mais elaborados que não estão dispostos na demonstração e que não são de fácil compreensão pelos stakeholders menos técnicos. Algo que pode dificultar o entendimento completo das informações por parte desses atores, igualmente nas informações do estudo de Rocha et al. (2023), os quais criticam a dispersão de informações nos balanços sociais da Emater e defendem maior integração e clareza nos relatórios para melhorar a transparência.

Ainda assim, ficou perceptível que o lucro social é uma ferramenta eficaz na mensuração dos benefícios econômicos decorrentes das ações de responsabilidade social da Embrapa, apesar de que a efetividade depende de uma comunicação mais acessível e completa capaz de fortalecer o vínculo entre a organização e seus stakeholders.

Além disso, a utilização da teoria dos stakeholders como base teórica neste estudo é crucial para analisar como a Embrapa se relaciona com seus diversos públicos de interesse. Isso porque a teoria proposta por Freeman (1984), destaca a necessidade de as organizações equilibrarem os interesses de todos os grupos afetados por suas atividades, ou seja, ir além do foco tradicional dos acionistas. A teoria também permite categorizar e priorizar os stakeholders conforme seu poder, legitimidade e urgência (Mitchell, Agle e Wood, 1997), os quais oferecem conceitos valiosos sobre como a empresa pode aprimorar sua gestão e comunicação para atender às expectativas de cada grupo.

Portanto, estes conceitos possibilitam avaliar criticamente a eficácia e a transparência da comunicação do lucro social da Embrapa, ao identificar lacunas e propondo melhorias para manter a confiança junto aos stakeholders. Dessa forma, a base teórica não apenas fundamenta a análise, mas também enriquece as conclusões e recomendações, ao destacar a importância de uma abordagem inclusiva e transparente na divulgação de impactos socioambientais.

Como limitação de pesquisa, pode-se citar a dependência em dados secundários, pois, o estudo se baseou nos relatórios oficiais da Embrapa e não em dados primários, como entrevistas com gestores ou com os stakeholders, além do fato de estar limitada em analisar apenas a Embrapa e não comparar com outras empresas que utilizem a ferramenta do lucro social, o que pode ser feito em pesquisas posteriores.

REFERÊNCIAS

AVILA, A. F. D.; RODRIGUES, G. S.; VEDOVOTO, G. L.. Avaliação dos impactos de tecnologias geradas pela Embrapa: metodologia de referência. Brasília, DF: **Embrapa Informação Tecnológica**: Embrapa. Secretaria de Gestão e Estratégia, 2008., 2008.

AMADEO, Márcio Luiz et al. Análise comparativa do modelo de balanço social proposto pelo IBASE com o relatório de sustentabilidade global reporting initiative. 2005.

COSTA, C. A. G. D. **Contabilidade ambiental**: mensuração, evidenciação e transparência. São Paulo: Atlas, 2012.

DA SILVA, N. G., CUNHA, F. B., AZEVEDO, M., & DE ARAÚJO MOXOTÓ, A. C. Balanço social no setor público: Uma análise comparativa no governo do Estado do Amazonas. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, 6(1), 2016.

DEEGAN, C., RANKIN, M. Do Australian companies report environmental news objectively? An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the Environmental Protection Authority. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, V. 9, nº 2, p. 52-69, 1996.

DE AGUIAR, L. G.; DE OLIVEIRA, T. C. Balanço social: análise dos modelos praticados atualmente e indícios de padronização em empresas que fazem parte do índice de sustentabilidade empresarial. *Revista Eniac Pesquisa*, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2018.

DE PAULA, N. Q., BISCOLA, P., & BISCOLA, P. H. N. **Balanço Social da Embrapa Gado de Corte-Ano 2016**, 2017.

DIAS, L. G., ROCHA, L. C. D. T., in, L. M. C. Á., & RESENDE, M. D. L. N. D. Avaliando o valor público: desenvolvimento de uma metodologia de balanço social para entidades de Assistência Técnica e Extensão rural. **LXI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER)**, 2023.

DONALDSON, T., PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, v. 20, p. 65 – 91, 1995.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. Balanço Social 2023. Brasil, 2024. Disponível em: Balanço Social 2023. Acesso em: 15/02/2025

FARIA, Maria José da Silva. Tipos de divulgação da informação financeira e não financeira de responsabilidade social empresarial. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 15, p. 534-558, 2017.

FRANÇA, F. F.; et.al. O Lucro Social da Zona Franca de Manaus para o Sul do Brasil, Empregos Diretos Gerados no Ano de 2016. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Edição 06. Ano 02, Vol. 01. pp 636-650, Setembro de 2017. ISSN:2448-0959.

FREEMAN, R. Edward, **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. Edward and McVea, John, **A Stakeholder Approach to Strategic Management** 2001. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=263511> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>

FREEMAN, R. Edward. **The Stakeholder Approach Revisited**6. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik. 5. 10.5771/1439-880X-2004-3-228. 2004.

GUIMARÃES, E. S.. Análise dos indicadores do balanço social: estudo de caso da Embrapa. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, MS, 2016.

HARRISON, J. S., & WICKS, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business ethics quarterly*, 23(1), 97-124.

HARRISON, J. A.; ROUSE, P.; DE VILLIERS, C. J. Accountability and Performance Measurement: A Stakeholder Perspective. *JCC: The Business and Economics Research Journal*, v. 5, Issue 2, 2012, p. 243-258

KROETZ, C. E. S. **Balanco social**. teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

LANGRAFE, T. F., BARAKAT, S. R., STOCKER, F., & BOAVENTURA, J. M. G. (2020). A stakeholder theory approach to creating value in higher education institutions. *The Bottom Line*, 33(4), 297-313.

LAPLUME, A. O., SONPAR K., & LITZ, R. A. (2008). Stakeholder theory: reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, 34(6), 1152-1189.

LEITÃO, Sérgio Marcos Silva. A Comunicação na empresa e sua influência nos projetos. Acesso em, v. 6, 2014.

MACHADO, Pollyana; SILVA, Naiara. Modelos de balanço social no Brasil: um estudo comparativo. **REASU-Revista Eletrônica de Administração da Universidade Santa Úrsula**, v. 5, n. 1, 2020.

MONTEIRO, L. G., OLIVEIRA, S. M. Q. D., RODRIGUES, S. M., & DIAS, C. A. (2011). Responsabilidade social empresarial: inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. *Revista Brasileira de Educação Especial*, 17, 459-480.

NETO, R. M. R.; FAMÁ, R. **A importância da governança corporativa na gestão das empresas—o caso do grupo Orsa**. Artigo apresentado no VI Semead—Seminário em Administração, FEA-USP, 2002

PEREIRA, R. C.; FAGUNDES, M. B. B.; ANDRADE, E. D. S.; DRESCH, L. D. O.; SOPRANE, G. D. A. Balanço social e o indicador de lucro social para empresas cidadãs: o caso Embrapa. **Revista IDEAS—Interfaces em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade**, Rio de Janeiro— RJ, v. 4, n.2, p. 519-543, 2010.

ROCHA, A. J. R.; BARBOSA, W. P. T. ANÁLISE DO BALANÇO SOCIOAMBIENTAL DA EMPRESA EMBRAPA EM 2018. **Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia - REIVA**, [S. l.], v. 2, n. 05, p. 08, 2020. Disponível em: <https://reiva.unifaj.edu.br/reiva/article/view/104>. Acesso em: 9 jul. 2025.

RODRIGUES, G. S.; CAMPANHOLA, C.; KITAMURA, P. C. Avaliação de impacto ambiental da inovação tecnológica agropecuária: Ambitec-Agro. Jaguariúna: **Embrapa Meio Ambiente**, 2003. 93 p. (Embrapa Meio Ambiente. Documentos, 34).



SILVA, A. C. da GARCIA, R. A. M. Teoria dos stakeholders e responsabilidade social: algumas considerações para as organizações contemporâneas. Trabalho de conclusão de curso para obtenção de nota parcial no curso de pós-graduação lato sensu à distância em MBA-Executivo em Gestão Empresarial pelo convênio UCDB/Portal da Educação, 2011

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

TINOCO, J. E. P. **Balanço social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. Balanço Social: balanço de transparência corporativa e da concertação social. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília-DF. Nº 135, maio/junho de 2002, pp. 56- 73.