

**AS COMPANHIAS BRASILEIRAS SÃO SOCIALMENTE SUSTENTÁVEIS?
UMA ANÁLISE DAS INICIATIVAS PRESENTES NOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE DE
EMPRESAS LISTADAS NO IBOVESPA**

Ligia Pinto
Heloisa Bianchini

Resumo

Este artigo pretende apresentar um levantamento sobre as iniciativas de sustentabilidade adotadas por companhias listadas no Ibovespa. Utilizou-se como fontes de pesquisa os relatórios anuais por elas publicados de 2012 a 2016. A partir dos achados de pesquisa, faz-se uma análise crítica do estado da arte da gestão da sustentabilidade social no contexto corporativo brasileiro. Em primeiro lugar, foi notado que as empresas estatais possuem mais iniciativas de sustentabilidade e de sustentabilidade social. Notou-se ainda que os setores econômicos que mais adotaram iniciativas neste âmbito – instituições financeiras, telecomunicações e energia – são aqueles mais regulados. Também foram encontradas correlações positivas significativas entre a adoção de iniciativas de sustentabilidade e sustentabilidade social e número de funcionários, capitalização de mercado e reputação das companhias. Observou-se que, no Brasil, o conceito de sustentabilidade é entendido de forma a privilegiar o aspecto ambiental em detrimento do social e é dada ênfase a realização de investimentos sociais. Por fim, verificou-se que a atuação externa da companhia é privilegiada, em relação à atuação dela perante o público interno, em especial seus colaboradores. Nesse contexto, vale mencionar que a dimensão da diversidade foi comparativamente negligenciada em relação a outras categorias de iniciativas.

Sumário

1. Introdução.....	3
2. O debate teórico e normativo sobre o papel social das companhias	5
3. O contexto empresarial brasileiro.....	10
4. Sustentabilidade e sustentabilidade social	13
4.1. Sustentabilidade.....	13
4.2. Sustentabilidade social	16
5. Método adotado.....	18
5.1. Perfil da amostra	19
5.2. Perguntas de pesquisa e fontes empregadas	20
5.3. Descrição das variáveis criadas a partir da codificação	22
6. Principais resultados	23
6.1. Pontuação total em iniciativas de sustentabilidade social.....	23
6.2. Pontuações em macrocategorias de iniciativas de sustentabilidade	24
6.3. As dez iniciativas de sustentabilidade e sustentabilidade social mais adotadas pelas companhias	30
6.4. As dez companhias com melhor pontuação em iniciativas de sustentabilidade social.....	33
6.5. Pontuação em iniciativas de sustentabilidade social por tipo de controle acionário	33
6.6. Pontuação em iniciativas de sustentabilidade social por setor de atividade econômica	36
6.7. Pontuação em iniciativas de sustentabilidade social por porte (número de colaboradores)40	
6.8. Pontuação em iniciativas de sustentabilidade social por capitalização de mercado	41
6.9. Pontuação em iniciativas de sustentabilidade social por reputação empresarial	43
6.10. Correlação entre variáveis financeiras e a pontuação das companhias na adoção de iniciativas de sustentabilidade social	47
7. Considerações finais	48
8. Referências bibliográficas	51

1. Introdução

O objetivo da pesquisa que apresentamos neste trabalho é realizar um levantamento do estado da arte das iniciativas de sustentabilidade social empregadas pelas companhias brasileiras. Para tanto, este trabalho adotou como universo de pesquisa as companhias participantes do índice Ibovespa, relativo ao mercado de capitais brasileiro¹, utilizando os relatórios anuais destas como fontes de pesquisa. As iniciativas encontradas foram sistematizadas em base de dados e categorizadas. Tal processo permitiu traçar um panorama da gestão da sustentabilidade social no Brasil.

O trabalho oferece uma contribuição ao aprimoramento da gestão corporativa da sustentabilidade social no Brasil, uma vez que o levantamento serve como ferramenta de *benchmarking* de gestão de sustentabilidade social e diversidade. A comparação e análise de iniciativas empreendidas pelas companhias de maior relevância do espaço corporativo brasileiro podem ser úteis e didáticas para melhor compreender o ambiente corporativo nacional e para fundamentar a implantação de novas políticas empresariais ou o aprimoramento das já existentes.

O estudo também visa fornecer subsídios teóricos e empíricos para a criação de novos modelos regulatórios e melhora dos modelos existentes em temas relativos à sustentabilidade social. Isso porque, se hoje o Brasil é considerado uma liderança, entre os países em desenvolvimento, no campo da sustentabilidade, é porque iniciativas públicas e privadas contribuíram para este cenário.

Como exemplo, vale citar normas já existentes determinando a criação de políticas socioambientais por parte das instituições financeiras e o estabelecimento de diretrizes de relato em sustentabilidade no setor energético. Há também as leis de captação de patrocínio específicas, como a Lei Rouanet (Lei nº 8.313/1991), Lei de Incentivo ao Esporte (Lei nº 11.438/2006), que permitem que empresas direcionem a projetos sociais até 9% do valor devido de imposto de renda (IRPJ). Além disso, pode-

¹ O Ibovespa é uma carteira teórica de ativos, que representa cerca de 80% do volume financeiro do mercado de capitais brasileiro, sendo uma referência importante sobre o estado das empresas brasileiras.

se observar formas de autorregulação (*soft law*) introduzidas pelos próprios agentes de mercado, como certificações voluntárias setoriais e multissetoriais.

O primeiro resultado relevante que o trabalho traz é que não houve aumento significativo quanto à adoção de iniciativas de sustentabilidade social entre 2012 e 2016. Observou-se, ainda, que a atuação das empresas em sustentabilidade possui um caráter mais voltado à atuação ambiental e à filantropia. Temas como diversidade e incentivo ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos colaboradores são comparativamente negligenciados.

A priorização do aspecto ambiental em detrimento do social é problemática, uma vez que ambos são igualmente importantes, especialmente em um país desigual como o Brasil. Além disso, a ênfase na atividade filantrópica em detrimento de iniciativas internas de diversidade e de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal denota um desequilíbrio em relação ao tratamento dos públicos externo e interno como partes interessadas².

Verificou-se também que as duas empresas com melhor colocação na adoção de políticas e práticas de sustentabilidade social eram instituições financeiras. Neste ranking ainda houve uma super-representação de empresas mistas e privatizadas em relação às que sempre foram de capital privado. Notou-se, também nesse sentido, que o desempenho em adoção de iniciativas de sustentabilidade social das mistas é 43% melhor do que o das privadas, e o desempenho de companhias privatizadas é 19% melhor do que as companhias que sempre foram privadas.

Quanto aos setores de atividade econômica, os líderes em adoção de iniciativas de sustentabilidade social são pertencentes ao setor terciário, seguido pelo setor secundário de bens de produção. O setor primário teve desempenho comparativamente pior. Além disso, os setores de atividade econômica mais regulados, dentre os analisados (instituições financeiras; telecomunicações e energia elétrica), tiveram melhor desempenho.

² Fischer (2005).

Notou-se também que as empresas com maiores números de funcionários e capitalização de mercado possuíam mais iniciativas de sustentabilidade social. Observou-se, por fim, que há correlação positiva entre reputação da companhia e adoção de iniciativas de sustentabilidade social, ainda que as companhias mistas tenham uma pior reputação do que privadas para a mesma quantidade de iniciativas de sustentabilidade, o que possivelmente ocorre por conta do envolvimento de algumas destas em acusações de corrupção.

2. O debate teórico e normativo sobre o papel social das companhias

Atualmente, um dos espaços mais relevantes de exercício de poder social³ é o ambiente corporativo. Os atores que possuem poder de deliberação dentro das grandes companhias possuem o potencial de gerar desenvolvimento econômico e social⁴. Além disso, as decisões tomadas nos conselhos dessas empresas geram externalidades positivas e negativas⁵. Apesar da geração de empregos e riquezas para a sociedade, as empresas também impõem custos sociais e ambientais sem necessariamente pagarem por isso.

Por este motivo, há um grande debate nos meios acadêmicos e corporativos sobre qual seria a maneira adequada de se lidar com as consequências da atividade empresarial para a sociedade. Apesar de haver relativo consenso quanto à necessidade de se reduzir os custos das externalidades negativas geradas pela atividade empresarial, há uma grande discordância sobre quais devem ser os papéis assumidos por companhias e governos neste âmbito⁶.

³ Adotamos a definição prática de poder social elaborada por Giddens e Sutton (2015, p. 330) de que poder consiste na “capacidade de indivíduos ou grupos de alcançar seus objetivos ou de fazer valer seus interesses a despeito de oposições ou resistência”. Além disso, o poder pode ser estabelecido de forma implícita, ao cercear pessoas de grupos sociais sub-representados de capacidades necessárias para realizar escolhas de vida e concretizar suas expectativas de desenvolvimento (Sen, 1999).

⁴ Bowen (1953).

⁵ Silveira (2015, p. 64).

⁶ Ibidem.

As duas posições centrais neste debate são a contratualista e a institucionalista⁷. A posição contratualista foi popularizada a partir de 1932 pela obra *“The Modern Corporation and Private Property”*⁸, de Adolf Berle e Gardiner Means⁹. O livro foi publicado após a Grande Depressão, em um contexto chamado de “gerencialismo”. O nome é devido à atuação das grandes empresas da época, que investiam pesadamente em suas comunidades locais e em ações filantrópicas, forneciam aposentadorias generosas aos funcionários e contavam com um corpo de funcionários altamente sindicalizados.

Em resposta a isso, Berle e Means construíram a teoria da agência, que tem como pressuposto a ideia de que os acionistas são donos da empresa, e os executivos são seus representantes (“agentes”). Como meros representantes, os executivos das empresas deveriam guiar sua atuação pelo melhor interesse dos *shareholders*: ou seja, pela maximização de seus lucros.

Os autores sustentaram essa posição em seu sentido normativo, afirmando que os acionistas deveriam ser priorizados por serem os únicos a investirem capital irrecuperável na companhia, sem qualquer garantia jurídica de retorno financeiro¹⁰. Berle e Means também argumentaram que uma governança que se guiasse apenas pela geração de lucro geraria maior eficiência econômica. As empresas, de acordo com eles, deveriam pagar por suas externalidades – mas o montante a ser pago deveria ser definido por governos democraticamente eleitos, e não por executivos.

A posição institucionalista, por sua vez, teve origem nos escritos do industrial alemão Walther Rathenau¹¹. Homem de negócios com formação de economista, o autor viu nas grandes sociedades instrumentos para o renascimento econômico da então República de Weimar. As organizações, de acordo com ele, deveriam transcender a sociedade comercial, e não atuarem somente para atender aos interesses capitalistas dos sócios¹².

⁷ Ibidem.

⁸ No Brasil, lançado como *“A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada”*.

⁹ Berle e Means (1932).

¹⁰ Silveira (2015).

¹¹ Rathenau (1966, p. 912).

¹² Salomão (1998, p. 8); Paillusseau (1985).

Durante a década de 30, os institucionalistas trouxeram argumentos contrários à teoria da agência de Berle e Means. O institucionalista Merrick Dodd travou longo debate com estes autores, afirmando que *“a companhia aberta é uma instituição econômica com uma atuação social que vai além de sua função de gerar resultado financeiro”*¹³. Para ele, os acionistas não eram os únicos que investiam capital irrecuperável nas companhias: isso poderia igualmente ser dito de colaboradores que investem em formações específicas ao cargo que ocupam ou governos locais que constroem infraestrutura para atrair empresas.

Tais críticas se popularizaram no contexto americano, no qual a titularidade acionária das empresas era e ainda é bastante pulverizada. Nos anos 1960, a posição de Dodd parecia ter prevalecido no contexto corporativo americano. Outros países do Primeiro Mundo, como Alemanha, França e Japão, chegaram a ter ordenamentos jurídicos muito influenciados por esta visão¹⁴.

O mesmo ocorreu com o Brasil: por exemplo, a Lei de Sociedades por Ações, de 1976, prevê o exercício do poder pelo acionista controlador com o fim de fazer a companhia *“realizar o seu objeto e cumprir sua função social”*, explicitando ainda os deveres e responsabilidades para com *“os demais acionistas da empresa, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujos direitos e interesses deve lealmente respeitar e atender”*.

Esta visão da empresa como ator social que deve atender interesses mais amplos do que o dos acionistas é consolidada pela Constituição de 1988. Em seu artigo 170, são listados princípios da *“ordem econômica”*, que teria *“por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social”*. Portanto, é possível afirmar que o ordenamento jurídico brasileiro enxerga a sociedade empresarial como instituição com fins mais amplos do que a geração de lucro.

¹³ Dodd (1932, apud Silveira, 2015).

¹⁴ Silveira (2015).

Isto fez com que o direito societário se inter-relacionasse com outros subsistemas jurídicos¹⁵ que se preocupam com interesses que podem ser identificados como “extrassocietários” ou de geração de valor de forma externa. Da mesma forma, reconheceu-se também no direito societário brasileiro a função de instrumento de implementação de políticas públicas que objetivem a consecução dos valores consagrados pelo ordenamento jurídico, em nível constitucional, em especial nos artigos 170¹⁶; 1º, incisos III e IV¹⁷; 3º, I, II e III¹⁸; e 219¹⁹.

Assim, a legislação empresarial nacional estabelece orientações e diretrizes para a atuação dos agentes econômicos no sentido da realização dos valores da ordem econômica e do interesse público. Estes valores devem ser respeitados no âmbito dos documentos estruturantes das organizações e durante o exercício da função econômica e produtiva das companhias, que deve se dar de maneira ética.

A despeito dessa grande repercussão da corrente institucionalista durante pós 2ª Guerra (décadas de 1950 e 1960), sua predominância começou a ser ameaçada na década de 1970. Neste momento, os países desenvolvidos presenciaram uma

¹⁵ A exemplo do direito concorrencial, do direito do consumidor, dentre outras áreas. No que tange à relação do direito societário com o direito da concorrência, ver Salomão (2007).

¹⁶ Art. 170 da Constituição Federal. “A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: I - soberania nacional; II - propriedade privada; III - função social da propriedade; IV - livre concorrência; V - defesa do consumidor; VI - defesa do meio ambiente; VII - redução das desigualdades regionais e sociais; VIII - busca do pleno emprego; IX - tratamento favorecido para as empresas brasileiras de capital nacional de pequeno porte. Parágrafo único. É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei.”

¹⁷ Art. 1º da Constituição Federal. “A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado democrático de direito e tem como fundamentos: I - a soberania; II - a cidadania; III - a dignidade da pessoa humana; IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa; V - o pluralismo político. Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.”

¹⁸ Art. 3º da Constituição Federal. “Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil: I - construir uma sociedade livre, justa e solidária; II - garantir o desenvolvimento nacional; III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.”

¹⁹ Art. 219 da Constituição Federal. “O mercado interno integra o patrimônio nacional e será incentivado de modo a viabilizar o desenvolvimento cultural e sócio-econômico, o bem-estar da população e a autonomia tecnológica do País, nos termos de lei federal. Parágrafo único. O Estado estimulará a formação e o fortalecimento da inovação nas empresas, bem como nos demais entes, públicos ou privados, a constituição e a manutenção de parques e polos tecnológicos e de demais ambientes promotores da inovação, a atuação dos inventores independentes e a criação, absorção, difusão e transferência de tecnologia.”

crise caracterizada por altas taxas de desemprego e juros, recessão econômica e altos índices de inflação. Estes fatores macroeconômicos tiveram como resposta políticas econômicas nacionais mais liberais, elaboradas pela corrente que viria a ser chamada de “neoliberalismo”, e a teoria da agência voltou a se tornar o paradigma no contexto corporativo mundial.

Um dos mais famosos proponentes da corrente neoliberal, Milton Friedman, escreveu em artigo publicado no New York Times na década de 1970 que *“há uma e apenas uma responsabilidade social para as empresas – utilizar seus recursos e se empenhar em atividades voltadas a aumentar seus lucros, desde que se mantenham nas regras do jogo”*²⁰. Seu artigo é uma manifestação sintomática de como a teoria da agência voltou a ganhar espaço nos debates econômicos e de governança corporativa.

No entanto, novas crises e escândalos empresariais no fim da década de 1990 e na década de 2000 (por exemplo: crise asiática, quebra da Enron, crise financeira de 2008) trouxeram certo ceticismo em relação à eficiência econômica gerada por uma gestão pautada na teoria de agência e na ideia de maximização de lucros dos acionistas como única prioridade das empresas. Nesse contexto, ganhou força uma teoria herdeira das considerações do institucionalismo: a teoria das partes interessadas.

A teoria das partes interessadas, desenvolvida por R. Edward Freeman, argumenta que as empresas devem ser conduzidas por meio de um modelo de negócios que leve em conta os interesses de todas as pessoas afetadas por sua atividade (“partes interessadas”), mesmo que isto diminua os lucros dos acionistas a curto prazo²¹. Freeman entende que, a longo prazo, este modelo gera maior eficiência econômica e perenidade do negócio e aumenta a capacidade adaptativa e a competitividade da companhia²².

²⁰ Friedman (1970, trad. livre).

²¹ Freeman (1984).

²² Wheeler et al (2003).

Hoje, a teoria das partes interessadas parece ter prevalecido tanto nos debates teóricos quanto na prática empresarial. Em 2019, por exemplo, o documento “*Statement on the Purpose of a Corporation*”, assinado por mais de 181 executivos do mundo todo, afirma que as companhias possuem um “compromisso fundamental com todos os stakeholders”, sublinhando a necessidade de entrega de valor para os consumidores, investimento nos funcionários, práticas éticas de negociação com os fornecedores e investimento social em suas comunidades locais.

Em consonância a essa mudança de paradigma, começaram a surgir as primeiras iniciativas corporativas de sustentabilidade, que logo se tornaram pauta do dia nas grandes companhias²³. Importante enfatizar que, quando este trabalho se refere a “iniciativas”, não fala de medidas tomadas pelas companhias apenas para se adequarem às legislações existentes. Tratamos de iniciativas que, além de atenderem à legislação, tendem a extrapolá-la ou ir além da tão difundida conformidade, criam padrões de atuação, e se somam de forma a criar um ambiente de autorregulação empresarial pró-sustentabilidade.

3. O contexto empresarial brasileiro

Como dito anteriormente, hoje o Brasil é considerado uma liderança em sustentabilidade empresarial entre os países em desenvolvimento²⁴. No entanto, isto é resultado de um longo caminho de disseminação de valores de sustentabilidade no contexto corporativo nacional. A história da sustentabilidade no Brasil pode ser dividida em cinco fases²⁵. A primeira, ocorrida entre os anos 1960 e 1970, viu surgir organizações empresariais muitas vezes influenciadas pela doutrina social da Igreja Católica.

Além de buscar propagar parâmetros éticos e valores católicos na gestão das companhias, estas associações pretendiam também se adequar aos padrões internacionais vigentes, que se mostravam mais elevados do que os nacionais²⁶.

²³ OECD (2001).

²⁴ Moon (2019); Grüninger (2019); Sanchez-Rodriguez (2014).

²⁵ Periodização elaborada por Sanchez-Rodriguez (2014).

²⁶ Sanchez-Rodriguez (2014).

Outro acontecimento importante neste período, em 1965, foi a ratificação, por parte do governo brasileiro, da Convenção 111 da OIT sobre discriminação no ambiente de trabalho. Entretanto, políticas públicas sobre o tema começaram a ser implantadas apenas a partir de 1996²⁷.

A segunda fase, por sua vez, se dá entre o fim da ditadura militar e o processo de redemocratização, que culmina com a elaboração da Constituição de 1988. Essa Constituição trouxe uma novidade ao desenho institucional do Estado brasileiro: a descentralização administrativa, que delegava atribuições muito relevantes, como a prestação de serviços de educação e saúde, para os estados e municípios.

Essa descentralização incentivou a cooperação entre setor público e privado (incluindo as companhias), pois passou a ser mais fácil trabalhar em conjunto com entidades mais próximas, como estados e municípios²⁸. Além disso, o déficit das contas públicas após a “década perdida” de 1980, caracterizada pela hiperinflação, colocou essas iniciativas de colaboração na pauta do dia.

Na terceira fase, durante os anos 1990, a abordagem do tema parece ser mais voltada à resolução de problemas sociais²⁹. Um dos acontecimentos mais relevantes neste momento é o lançamento, pelo Ibase (Instituto Brasileiro de Análises Econômicas e Sociais), do Balanço Social: um modelo de relato de sustentabilidade, voltado às companhias nacionais e criado nacionalmente. As empresas que divulgavam suas informações recebiam uma certificação do Instituto.

Na época, apareceram de forma incipiente no contexto nacional políticas de gestão da diversidade. Essas iniciativas não eram novidade em países como os EUA, e o Reino Unido, nos quais existiam desde 1960 como resposta de departamentos jurídicos e de recursos humanos das empresas ao surgimento do direito antidiscriminação³⁰, originado de pressões por parte dos movimentos por direitos civis.

²⁷ Fleury (2000).

²⁸ Fischer (2005); Sanchez-Rodriguez (2014).

²⁹ Sanchez-Rodriguez (2014).

³⁰ Dobbin (2002).

Já no Brasil, a demanda veio de multinacionais que tinham como sede estes países³¹ ou de clientes e fornecedores destas localidades.

A quarta fase ocorre nos anos 2000, trazendo abordagens mais instrumentais voltadas à construção de *business cases* que justifiquem a adoção de parâmetros de sustentabilidade como um imperativo, além de econômico, ético³². O Pacto Global, criado em 2000 pela Organização das Nações Unidas, auxiliou a disseminar estes parâmetros mundialmente. Neste período é possível ver também uma certa multiplicação de outros compromissos voluntários no contexto corporativo, além do próprio Pacto.

A quinta fase pode ser localizada em meados de 2010³³. Neste período, o Brasil está posicionado como uma liderança em países em desenvolvimento no tema da sustentabilidade. Esta posição é consolidada com o protagonismo brasileiro na criação do padrão internacional ISO 26000, que estabelece diretrizes em sustentabilidade ambiental, e com a Conferência Rio+20 (Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável) sediada no Rio de Janeiro.

No entanto, ainda existem inúmeros desafios para a implantação adequada de parâmetros de sustentabilidade no contexto brasileiro. Dentre os fatores estruturais a serem apontados, vale apontar as altas e crescentes taxas de desigualdade social e pobreza no Brasil³⁴. Esta desigualdade, aliada a processos históricos de exclusão como a escravidão, tornou a sociedade brasileira heterogênea e extremamente estratificada em relação a aspectos sociais e raciais³⁵.

Além disso, o ambiente institucional e de negócios brasileiro é marcado pela disseminação da corrupção³⁶. Como a Operação Lava Jato pode indicar, as maiores empresas de setores inteiros da economia nacional tinham, como condição para firmar

³¹ Fleury (2000).

³² Sanchez-Rodriguez (2014).

³³ Moon (2019).

³⁴ Neri (2018).

³⁵ Fleury (2000).

³⁶ Moon (2019).

contratos de prestação de serviços ao Poder Público, que pagar propina ou financiar as campanhas dos partidos que detinham o poder.

O *enforcement* jurídico é deficiente ou mesmo inexistente em certas regiões, incluindo os âmbitos trabalhista e ambiental³⁷. A pouca segurança em relação a direitos de propriedade³⁸ e a grande burocracia existente para o exercício legal da atividade empresarial³⁹ também influenciam negativamente a assunção de responsabilidades social e ambiental por parte das empresas.

Além disso, fatores culturais brasileiros também trazem dificuldades. Como exemplo, pode-se citar a existência do “jeitinho brasileiro”⁴⁰, que se faz presente no cotidiano corporativo e diminui a eficiência de processos de gestão e um estilo de liderança autocrático, paternalista⁴¹ e ao mesmo tempo frágil na condução da mudança organizacional⁴². A literatura ainda cita a predominância de uma visão da sustentabilidade social que não é pensada a longo prazo de forma estratégica, e sim a partir de um paradigma assistencialista, voltado à mera gestão reputacional⁴³.

4. Sustentabilidade e sustentabilidade social

Neste item, são apresentados dois conceitos-chave utilizados neste trabalho: sustentabilidade e sustentabilidade social. A partir destes referenciais foi possível criar a categorização utilizada para agrupar as diversas políticas encontradas nos relatórios anuais que foram fontes da pesquisa.

4.1. Sustentabilidade

O termo “sustentabilidade” evoca diversos significados. Um ponto de partida possível é a ideia de que a sustentabilidade consiste no imperativo de se planejar a

³⁷ Sobczak e Martins (2010).

³⁸ Portugal Gouvêa (2012).

³⁹ Dobers e Halme (2009).

⁴⁰ Freitas (1997); Motta e Alcadipani (1999).

⁴¹ Motta e Alcadipani (1999).

⁴² Hofstede (1994).

⁴³ Rodrigues (2005).

utilização de recursos nas atividades econômicas tendo em vista não apenas as necessidades do presente, e sim a capacidade de atender às necessidades econômicas, sociais, ambientais das futuras gerações.

Nas palavras do Relatório Brundtland (também conhecido como “*Nosso Futuro Comum*”), publicado em 1991 como resultado dos trabalhos para a criação da Comissão Mundial sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente pela UNEP (Programa das Nações Unidas pelo Meio Ambiente):

*O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades. Ele contém dois conceitos-chave: o conceito de “necessidades”, sobretudo as necessidades essenciais dos pobres do mundo, que devem receber a máxima prioridade; a noção das limitações que o estágio da tecnologia e da organização social impõe ao meio ambiente, impedindo-o de atender às necessidades presentes e futuras.*⁴⁴

No ambiente corporativo, isso significa que as companhias devem buscar alinhar seus interesses não apenas com as demandas de suas partes interessadas atuais, como também com as demandas das próximas gerações. Assim, mais do que uma preocupação social, ambiental ou de governança, a sustentabilidade é um aspecto fundamental a ser considerado em uma estratégia que busque garantir a perenidade do negócio de uma companhia.

A sustentabilidade pode ser pensada, nesse sentido, a partir de três pilares: governança, ambiental e social. A sustentabilidade relativa à governança preocupa-se com a sustentabilidade financeira, com perspectivas a longo prazo acerca dos processos decisórios adotados em uma dada empresa e com o modelo de relacionamento entre as partes interessadas.

A sustentabilidade ambiental volta-se à assunção de responsabilidades e deveres de promoção de bem-estar ambiental e redução de externalidades negativas relativas à atuação da empresa no meio ambiente, em especial quanto à utilização de recursos naturais. Estas questões devem ser incorporadas nas deliberações

⁴⁴ Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991, p. 46).

cotidianas da companhia, e preferencialmente traduzidas em políticas e práticas que definam a atuação nesse âmbito de forma estruturada.

Já a sustentabilidade social refere-se ao impacto social das atividades desempenhadas pela companhia, notadamente em relação à criação, perpetuação ou redução de desigualdades. O que se entende por “sociedade” nesse caso são todos os afetados ou potenciais afetados pelas atividades da empresa: além de acionistas, podem ser citados colaboradores, clientes, comunidades e até mesmo o país onde ela opera.

Apesar de hoje este conceito ser bastante difundido, há diversas críticas relevantes em relação ao movimento em prol da sustentabilidade empresarial⁴⁵. Dentre elas, a principal se refere à utilização oportunista da ideia de sustentabilidade como *marketing*, sem se traduzir em iniciativas concretas e eventualmente para obscurecer passivos ambientais ou em outras áreas relevantes, fenômeno conhecido como *greenwashing*.

Além disso, diz-se comumente que boa parte das iniciativas do tipo são propagandeadas por executivos que querem “agir em causa própria”: isto é, melhorar a reputação pessoal às custas dos recursos das empresas e dos lucros dos acionistas. Vale lembrar que parte dos valores empregados nessas iniciativas pode vir até mesmo do orçamento público, por meio de deduções fiscais.

A primeira objeção parece ser derivada de uma confusão entre o emprego superficial da ideia de sustentabilidade para fins de *marketing* e o real conceito de sustentabilidade. Na verdade, o arcabouço conceitual da sustentabilidade ajuda a criticar estas políticas, e separar a utilização da sustentabilidade como verniz para a realização de atividades que de fato não são sustentáveis nem responsáveis, e a sustentabilidade fiel ao conceito, que se guia por uma perspectiva de longo prazo e de garantia da perenidade do negócio.

⁴⁵ Silveira (2005, p. 63).

Como segunda crítica, vale mencionar os autores que afirmam que as próprias atividades empresariais já geram externalidades positivas o suficiente sem a necessidade de criação e implementação de iniciativas de sustentabilidade. Alegam, ainda, que tais iniciativas têm o potencial de desviar o foco da gestão das companhias no objetivo principal, que é gerar dividendos aos acionistas, e, assim, podem diminuir a eficiência econômica para todas as partes interessadas⁴⁶.

No entanto, a literatura sobre o tema aponta que o foco no negócio a longo prazo e nas demandas de todas as partes interessadas gera mais valor mesmo para os acionistas. Tais ações criam valor econômico e social para as companhias de diversas formas. A antecipação a demandas sociais e legais diminui a exposição da empresa a riscos, principalmente jurídicos e reputacionais. Além disso, iniciativas do tipo consolidam de forma positiva a marca da companhia, fidelizando consumidores e atraindo mais talentos para seus quadros.⁴⁷

A terceira objeção, por fim, é relativa à vagueza do conceito: boa parte das políticas de sustentabilidade seriam apenas *“iniciativas que todas as empresas bem administradas deveriam ter”*⁴⁸. De fato, toda empresa bem administrada deve ter preocupações relativas à sustentabilidade e à perenidade do negócio. Isto não diminui a necessidade de propagação desses valores por meio de iniciativas de introjeção na cultura corporativa, políticas e práticas. Afinal, a ideia da sustentabilidade como um imperativo de governança ainda não é plenamente compartilhada no ambiente empresarial.

4.2. Sustentabilidade social

A sustentabilidade social também é conhecida pelo termo de responsabilidade social corporativa (adiante citada como “RSC”). Utilizamos estes dois termos de forma intercambiável neste trabalho. Alguns autores realizam distinções entre sustentabilidade e responsabilidade social corporativa – afirma-se, por exemplo, que a sustentabilidade seria o “braço verde” da RSC⁴⁹.

⁴⁶ Ibidem (p. 62-63).

⁴⁷ Ibidem (p. 62).

⁴⁸ Ibidem (p. 63).

⁴⁹ Ver, por exemplo, Silveira (2005).

No entanto, entendemos que sustentabilidade, por se referir a um objetivo de perenidade do negócio da empresa por meio da consideração do impacto de suas atividades, engloba a ideia de responsabilidade corporativa e vai além, considerando a responsabilidade relativa às futuras gerações. Trata-se, portanto, de conceito que engloba a RSC.

Vai nesse sentido a definição operacional da norma NBR 16001, da Associação Brasileira de Normas Técnicas. Segundo esta definição, amplamente difundida no ambiente corporativo brasileiro, a responsabilidade social corporativa é a *“relação ética e transparente da organização com todas as suas partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável”*.

Outra definição bastante disseminada, do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBSCD) é de que o *“comprometimento das empresas com contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com empregados, suas famílias e as comunidades locais”*⁵⁰. Vê-se que, apesar de eventuais divergências, há consenso de que o conceito de desenvolvimento sustentável é o fim maior das ações de responsabilidade social corporativa.

A sustentabilidade social parte do pressuposto de que as empresas devem agir de forma voluntária para promover o desenvolvimento de sua comunidade e mitigar externalidades negativas. Do ponto de vista moral e da justiça social, a justificativa desse dever é a ideia de que a empresa está inserida na sociedade e dela se beneficia para captação de recursos para sua atividade. Por isso, ela deve se preocupar com dar um retorno a um público mais amplo do que seus acionistas.

Do ponto de vista pragmático, entende-se que tais iniciativas podem ser positivas para o desempenho financeiro da companhia⁵¹. Isto porque parte delas é voltada à prevenção e ao gerenciamento de riscos econômicos, jurídicos, reputacionais, de imagem, dentre outros, que podem ser derivados, por exemplo, de

⁵⁰ WBSCD (2001).

⁵¹ Ibidem (p. 62).

uma ação que prejudique os habitantes de uma comunidade. Também há grande demanda por produtos e serviços socialmente responsáveis por parte dos consumidores, especialmente em países desenvolvidos⁵², a qual pode ser vista como uma oportunidade de negócios.

Nesse sentido, cresce a preocupação de garantir o bom desempenho da empresa no triple *bottom line* – isto é, nos aspectos financeiros, sociais e ambientais. Uma performance adequada neste sentido não deve se restringir a abordagens para fins de conformidade e redução de danos: espera-se que a companhia tenha uma atuação ativa que procure, além de escutar ativamente as partes interessadas, criar valor social além do econômico⁵³. É muito importante garantir um equilíbrio no tratamento destes três aspectos. Afinal, *“sustentabilidade não é apenas sobre questões ambientais. Não há distinção real entre natureza e cultura”*.⁵⁴

5. Método adotado

O método empregado para este trabalho baseou-se na leitura e sistematização das informações presentes nos relatórios anuais ou de sustentabilidade. Também foram criadas categorias de políticas e práticas corporativas a partir destes mesmos documentos, utilizando-se dos métodos da análise documental e da teorização fundamentada em dados (TFD). As categorias criadas serviram para a conformação de uma base de dados eletrônica em formato binário.

A escolha de utilização da TFD nesta pesquisa foi motivada por dois motivos principais. Em primeiro lugar, esta técnica de pesquisa contém um protocolo de sistematização dos dados coletados que confere maior clareza e rigor metodológico à análise das fontes documentais escolhidas. Além disso, a “saturação” das categorias – isto é, a revisão das fontes até o esgotamento de categorias possíveis no modelo teórico proposto – permite alguma pretensão de generalidade, ao menos em relação ao corpus empírico.

⁵² Auger et al (2010).

⁵³ Jamali e Mirshak (2007); Luetkenhorst (2004); Novak (1996).

⁵⁴ Wheeler et al (2003).

No caso desta pesquisa, a codificação aberta corresponde às categorias que correspondem diretamente às políticas (ex: “política de treinamento ou capacitação”; “política de sustentabilidade”; “programa de incentivo a lideranças femininas”). Já codificação axial corresponde às categorias que agrupam as diversas políticas mapeadas por meio da codificação aberta (ex: “políticas e práticas de investimento social externo”; “políticas e práticas em prol da qualidade de vida dos colaboradores”).

Por fim, a chamada “codificação seletiva”, isto é, a elaboração de uma hipótese ou explicação a partir dos dados encontrados, é empreendida na seção de principais resultados deste trabalho. Nela, discute-se as implicações teóricas e práticas da pesquisa para o campo jurídico e para o campo da gestão da sustentabilidade social.

Esta pesquisa não parte, portanto, de hipóteses, mas chega a estas por empregar como método a teorização fundamentada em dados (TFD), que é uma técnica indutiva.

5.1. Perfil da amostra

Quanto ao perfil das companhias, o trabalho teve como objeto 62 das 66 companhias que compõem o Ibovespa⁵⁵. Delas:

- 55 são de controle privado e 7 são de controle misto.
- Dentre as companhias de controle privado, 7 passaram por processo de privatização.
- 15% são do setor primário; 51% são do setor secundário; e 34% são do setor terciário.
- Os setores de atividade econômica mais presentes são: energia elétrica (9 companhias); instituições financeiras (6); e construção civil e infraestrutura (6).

⁵⁵ Foram excluídas do recorte de pesquisa as companhias Itaúsa e Metalúrgica Gerdau por serem controladoras de empresas que já constavam do recorte (Banco Itaú Unibanco e Gerdau), sendo as informações relatadas as mesmas. Também foi excluída a empresa BB Seguridade que era parte do Banco do Brasil, mas teve o seu capital aberto, pois os relatórios de ambas também eram os mesmos. Optou-se por excluir a Bradespar por ser apenas uma gestora das participações acionárias do Bradesco (seu relatório apresentava apenas o desempenho das ações detidas pelo banco).

- A maioria das companhias está na faixa mais baixa de capitalização de mercado, de R\$ 1 a 10 bilhões.
- A maioria das companhias está na faixa mediana de número de funcionários, de 10000 a 25000.
- A maior parte das companhias (24) está na faixa mais baixa de idade (até 25 anos), embora exista presença significativa de companhias de 51 a 75 anos de idade (16 companhias).

5.2. Perguntas de pesquisa e fontes empregadas

A pergunta de pesquisa central que este estudo busca responder é: “quais são as iniciativas de sustentabilidade social informadas pelas companhias participantes do Ibovespa em seus relatórios anuais ou de sustentabilidade?”. Isto significa que o principal fim deste trabalho é a realização de um mapeamento, ou levantamento, descritivo destas políticas ou práticas.

Esse levantamento nos permite, mais do que realizar uma descrição de quais são as iniciativas, avaliar o grau de maturidade das companhias do Ibovespa (em teoria, aquelas mais bem estruturadas, já que possuem os ativos mais negociados no mercado de capitais nacional) no que tange ao tema. Além disso, a pesquisa buscou responder sub-perguntas de pesquisa voltadas a verificar a possível existência de padrões quanto à adoção de iniciativas de sustentabilidade social. Perguntou-se, principalmente:

- “Houve aumento na adoção de iniciativas de sustentabilidade social durante o período observado?”
- “Quais as iniciativas de sustentabilidade mais adotadas? Como estavam posicionadas as iniciativas de sustentabilidade social neste contexto?”
- “Quais os tipos de iniciativas de sustentabilidade mais privilegiados pelas companhias? As iniciativas de sustentabilidade voltadas ao aspecto social são bastante empregadas?”
- “Quais são as companhias que possuem melhores desempenhos quanto à adoção de iniciativas de sustentabilidade social?”

- “Houve diferença quanto à adoção de iniciativas de sustentabilidade social em relação ao tipo de controle das companhias?”
- “Houve diferença quanto à adoção de iniciativas de sustentabilidade social em relação ao setor econômico ao qual as companhias pertencem?”
- “Houve diferença quanto à adoção de iniciativas de sustentabilidade social em relação ao porte (número de colaboradores) das companhias?”
- “Houve diferença quanto à adoção de iniciativas de sustentabilidade em relação à capitalização de mercado das companhias?”
- “Houve diferença quanto à adoção de iniciativas de sustentabilidade em relação aos níveis de reputação das companhias?”
- “Houve alguma correlação entre variáveis financeiras das companhias social e a adoção de iniciativas de sustentabilidade?”

A fonte de pesquisa principal foram os relatórios anuais ou de sustentabilidade publicados pelas companhias constantes do Ibovespa (documento cujo objetivo é a descrição de todos os aspectos da atividade empresarial em um documento completo, voltado a um público diversificado).

Atualmente, o Brasil é conhecido como um país líder na América Latina quanto à publicação de relatórios anuais e de sustentabilidade baseados nas diretrizes estabelecidas pela Global Reporting Initiative (GRI)⁵⁶. Ele é também considerado um caso especial nesse contexto pois seus padrões de relato se aproximam mais dos *standards* canadenses do que dos latino-americanos⁵⁷.

A pesquisa do tipo de controle de cada uma das empresas (capital misto ou privado) e a verificação de quais delas foram privatizadas são informações que foram pesquisadas manualmente, sem a utilização de base de dados específica. A categorização por setores de atividade econômica baseou-se nos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis⁵⁸, com algumas adaptações⁵⁹. O

⁵⁶ Grüninger (2019, p. 36).

⁵⁷ Haslam (2004).

⁵⁸ Instituto Ethos (2013).

⁵⁹ A categoria do setor “Petróleo e gás” foi absorvida pela categoria “Química e petroquímica”, e o setor “Farmacêutica” foi redesignado como “Farmacêutica e cuidados pessoais”.

processo de classificação das empresas dentro dos setores foi realizado pela própria equipe da pesquisa conforme estes critérios.

Os dados referentes às variáveis financeiras, ao número de funcionários das companhias e à capitalização de mercado foram obtidos por meio das bases de dados pertencentes à plataforma Economatica. Os dados relativos à reputação corporativa das empresas são pertencentes ao Ranking Merco de Reputação Corporativa.

5.3. Descrição das variáveis criadas a partir da codificação

Após o preenchimento e revisão da matriz de dados, que computou a presença de iniciativas de sustentabilidade e de sustentabilidade social e as categorizou, os dados foram tratados para a geração dos gráficos e estatísticas presentes neste relatório. O cômputo das iniciativas possibilitou atribuir pontuações às empresas quanto à adoção de iniciativas de sustentabilidade, de sustentabilidade social, ou em outras categorias mais específicas.

Quanto ao conteúdo da codificação, o estudo dividiu-se em duas macrocategorias e este, em outras sub-categorias, conforme a tabela abaixo:

Macrocategoria	Categoria	Subcategoria	Conteúdo da subcategoria
Contexto de sustentabilidade da companhia	Estrutura decisória da companhia	Comitês vinculados ao Conselho de Administração	Não é considerada, no trabalho, para fins de cômputo em estatísticas, por não se tratar exatamente de políticas, e sim de comitês e estruturas.
		Comitês não vinculados ao Conselho de Administração	Não é considerada, no trabalho, para fins de cômputo em estatísticas, por não se tratar exatamente de políticas, e sim de comitês e estruturas.
	Iniciativas de sustentabilidade voltadas ao público externo	Iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas	Iniciativas voltadas à identificação de demandas por parte dos públicos de interesse das companhias e ao estabelecimento de canais para captá-las.
	Iniciativas de sustentabilidade voltadas ao público interno	Iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa	Iniciativas amplas de sustentabilidade que integram os aspectos ambiental, social e econômico/de governança do tema.
		Iniciativas de sustentabilidade ambiental	Iniciativas voltadas à dimensão ambiental da sustentabilidade.
		Iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção	Iniciativas voltadas à dimensão da sustentabilidade na governança da companhia.
		Iniciativas de gestão de pessoas	Iniciativas que estabelecem parâmetros de administração de recursos humanos.
Iniciativas de sustentabilidade social	Iniciativas de sustentabilidade social voltadas ao público externo	Iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas	Iniciativas voltadas a assegurar o compromisso com a sustentabilidade social por parte dos públicos de interesse da companhia.
		Iniciativas gerais de investimento social privado externo	Investimento em projetos sociais já existentes ou criação de projetos sociais por parte da companhia.

		Iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade	Investimento em projetos sociais já existentes em prol da diversidade por parte da companhia ou criação de projetos novos.
	Iniciativas de sustentabilidade social voltadas ao público interno	Iniciativas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social	Iniciativas voltadas à promoção dos valores, princípios e metas de sustentabilidade social adotadas pela empresa em seu âmbito interno.
		Iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores	Iniciativas voltadas a assegurar a saúde e a segurança de colaboradores no ambiente de trabalho, e à concessão de benefícios (como, por exemplo, previdência complementar).
		Iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores	Iniciativas com o objetivo de instituir a flexibilização de horários e rotinas de trabalho, ou à concessão de licenças aos profissionais que exercem funções de cuidado.
		Iniciativas de inclusão em prol da diversidade	Iniciativas que visam a incluir pessoas de grupos sociais sub-representados no quadro funcional da companhia.
		Iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade	Iniciativas que pretendem fazer com que pessoas de grupos sub-representados possam ascender profissionalmente nos quadros da companhia.
		Iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social	Iniciativas que estabelecem censos e mensurações importantes para que a companhia verifique seu desempenho em temas de sustentabilidade social.

Tabela 1 - Categorização elaborada para a pesquisa

6. Principais resultados

Para os fins deste trabalho⁶⁰, optamos por selecionar os resultados que julgamos principais para apresentar o mapeamento proposto.

6.1. Pontuação total em iniciativas de sustentabilidade social

Foi traçado um panorama da gestão da sustentabilidade social das companhias brasileiras a partir dos dados sobre adoção de iniciativas pertencentes à temática. A priori, não houve aumento significativo quanto à adoção de iniciativas de sustentabilidade social (em todos os seus aspectos) entre 2012 e 2016, como é possível observar no gráfico abaixo.

A periodização trazida na seção “Contexto empresarial brasileiro” deste trabalho sugere a explicação de que, como este período se localiza na 5ª fase da história da sustentabilidade corporativa no Brasil, de consolidação de iniciativas do tipo, é esperado que não existam grandes mudanças durante a janela temporal estudada.

⁶⁰ Os resultados da pesquisa referida neste trabalho foram expostos em sua totalidade no relatório de pesquisa com o mesmo título deste trabalho e que será publicado pela Rede de Pesquisa da Fundação Getúlio Vargas em formato eletrônico.

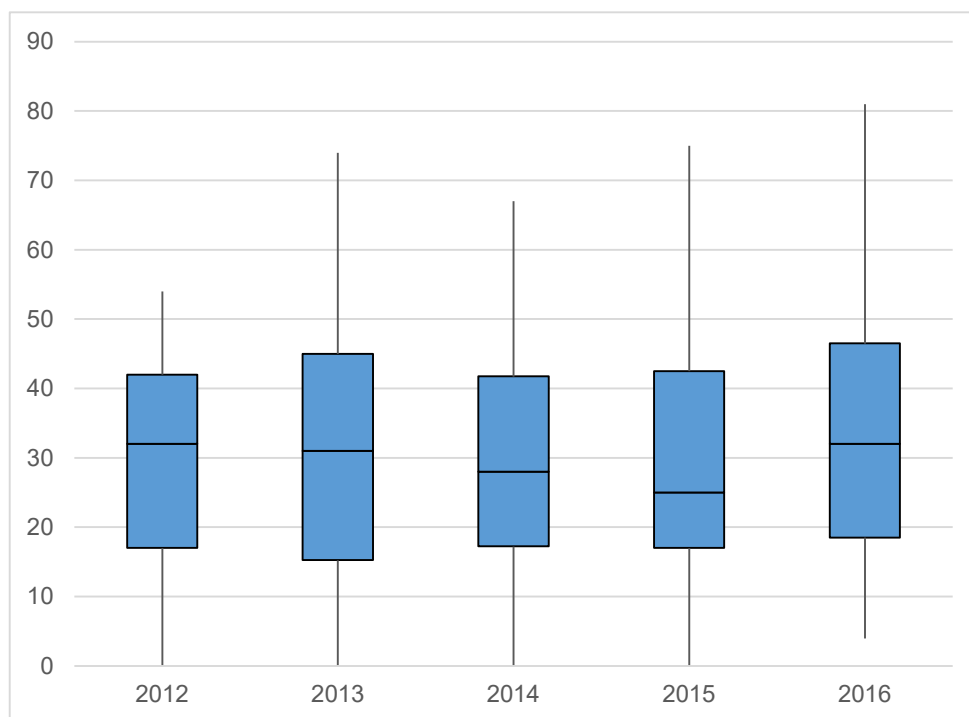


Gráfico 1 - Pontuação total em iniciativas de sustentabilidade social, por ano dos relatórios

6.2. Pontuações em macrocategorias de iniciativas de sustentabilidade

Dentre as 15 macrocategorias de iniciativas de sustentabilidade presentes no estudo, as cinco nas quais as companhias tiveram melhor desempenho foram, em ordem de maior para menor pontuação: iniciativas gerais de investimento social privado externo; iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores; iniciativas de gestão de pessoas; iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas; e iniciativas de sustentabilidade ambiental.

Já as cinco macrocategorias nas quais as companhias tiveram pior desempenho foram, em ordem de menor para maior pontuação: iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade; iniciativas de acultramento interno em prol da sustentabilidade social; iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores; iniciativas de inclusão em prol da diversidade; e iniciativas de investimento social externo em prol da diversidade.

No gráfico a seguir, é possível confirmar a afirmação, feita anteriormente, de que os investimentos feitos pelas empresas em sustentabilidade não se distribuem de

maneira uniforme. Em primeiro lugar estão os investimentos em projetos sociais, o que indica uma grande preocupação das companhias com o desenvolvimento das comunidades nas quais atuam.

Pode-se constatar a importância dada pelas empresas às práticas de investimento social externo. Todas as cinco formas mais comuns de investimento social (em educação, cultura, sustentabilidade, esporte e crianças e adolescentes, respectivamente) são reportadas em mais da metade dos relatórios. Dentre os possíveis motivos para essa valorização, pode-se citar a facilidade deste tipo de ação gerar *marketing* para as companhias.

O investimento em projetos sociais é uma forma relativamente barata e pouco trabalhosa de associar a imagem da empresa a valores de sustentabilidade e dar a ela uma imagem de legitimidade⁶¹. Também pode servir como forma de gestão reputacional: há estudo que indica a correlação entre maior reputação corporativa e o investimento filantrópico⁶². A literatura afirma ainda que o desenvolvimento destes projetos é altamente influenciado pelas empresas sedes, no caso de multinacionais⁶³.

Além disso, as doações para entidades civis sem fins lucrativos são dedutíveis até o limite de 2% do lucro operacional da pessoa jurídica⁶⁴, no pagamento de certos tributos. O investimento em boa parte destes projetos é facilitado pela existência de leis de captação de patrocínio específicas, como a Lei Rouanet (Lei nº 8.313/1991), Lei de Incentivo ao Esporte (Lei nº 11.438/2006), às quais a empresa pode direcionar até 9% do valor devido de imposto de renda (IRPJ).

⁶¹ Forbrum e Shanley (1990).

⁶² Forbrum e Shanley (1990).

⁶³ Fischer (2005).

⁶⁴ "Art. 13 da Lei n. 9.249/1995. Para efeito de apuração do lucro real e da base de cálculo da contribuição social sobre o lucro líquido, são vedadas as seguintes deduções, independentemente do disposto no art. 47 da Lei nº 4.506, de 30 de novembro de 1964: § 2º Poderão ser deduzidas as seguintes doações: I - as de que trata a Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991; II - as efetuadas às instituições de ensino e pesquisa cuja criação tenha sido autorizada por lei federal e que preencham os requisitos dos incisos I e II do art. 213 da Constituição Federal, até o limite de um e meio por cento do lucro operacional, antes de computada a sua dedução e a de que trata o inciso seguinte; III - as doações, até o limite de dois por cento do lucro operacional da pessoa jurídica, antes de computada a sua dedução, efetuadas a entidades civis, legalmente constituídas no Brasil, sem fins lucrativos, que prestem serviços gratuitos em benefício de empregados da pessoa jurídica doadora, e respectivos dependentes, ou em benefício da comunidade onde atuem (...)"

A ênfase no investimento em projetos sociais é algo antigo no ambiente corporativo nacional. Em pesquisa realizada em 1999, 57% de uma amostra de 1200 companhias nacionais possuíam projetos sociais fora do âmbito da missão e da estratégia estabelecidas pela organização⁶⁵. O mesmo estudo indica que os quatro temas favoritos para o investimento social empresarial eram, como constatado de forma semelhante nesta pesquisa, a educação, o meio ambiente, a cultura e a saúde. O público de interesse preferido é a criança e o adolescente.

Vê-se que pouco desse cenário mudou de vinte anos para cá. Os principais temas e públicos-alvo dos projetos sociais permanecem os mesmos. Isto ocorre provavelmente porque a atuação estatal em relação à educação, à cultura e à criança e ao adolescente continua sendo bastante deficiente. Assim, os resultados refletem a influência de um contexto institucional e regulatório muito fraco, no qual organizações da sociedade civil e entidades privadas acabam assumindo responsabilidades que originalmente são atribuídas ao Estado⁶⁶.

O fenômeno da responsabilidade social corporativa que se manifesta principalmente por meio de programas filantrópicos não é exclusivo do Brasil. Constatou-se realidade semelhante em outros países em desenvolvimento, como por exemplo o Líbano⁶⁷. Alguns autores consideram isto um modismo e mesmo resultado da falta de senso crítico dos líderes de certas organizações, que buscam este tipo de

⁶⁵ Fischer (1999).

⁶⁶ Jamali e Mirshak (2007)

⁶⁷ Jamali e Mirshak (2007)

atuação para se legitimar frente às suas comunidades de forma personalista ao invés de usar sua posição para reivindicar uma atuação mais proativa do poder público⁶⁸.

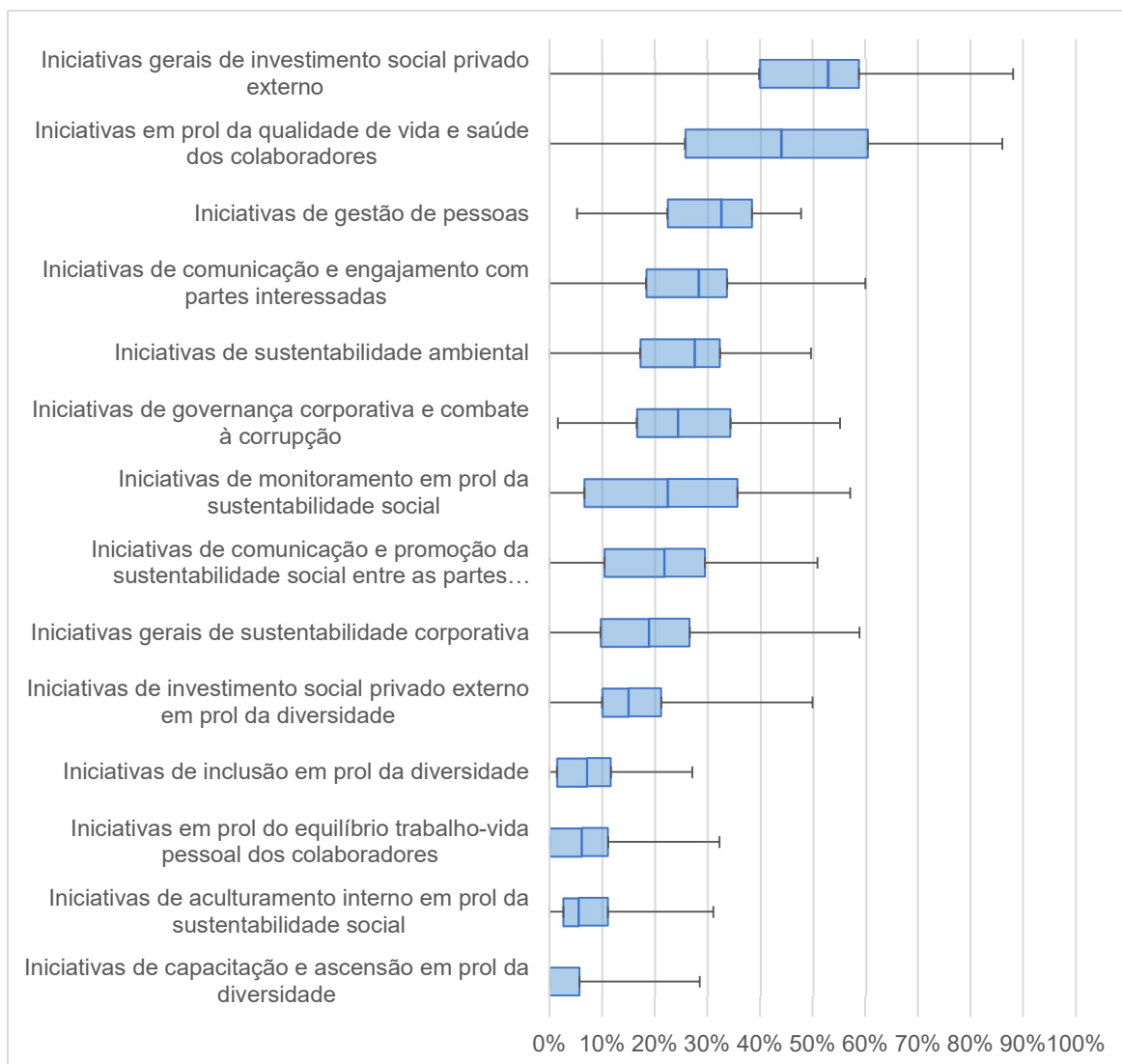


Gráfico 2 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade, por categorias de iniciativas

Vale mencionar, também, que a existência de deduções fiscais disponíveis para estes investimentos, estabelecidas por parte da legislação, pode servir como incentivo para que a atuação em sustentabilidade social por parte das companhias se dê desta forma relativamente desequilibrada, priorizando a atuação externa em prol da atuação interna em temas relevantes, como, por exemplo, diversidade e inclusão, ou equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

⁶⁸ Jamali e Mirshak (2007).

Como os recursos das companhias são finitos, e o investimento em sustentabilidade social certamente não é a prioridade da maioria delas, é importante que o formulador de políticas públicas reflita sobre quais incentivos ele está estabelecendo e quais frentes de atuação podem acabar sendo negligenciadas, ao menos em parte, por conta deles. Os investimentos sociais são importantes, mas menos do que a introdução de princípios de sustentabilidade social nas atividades que são o *core business* do negócio da companhia⁶⁹.

O mero investimento social está longe de ser suficiente se não associado a outras ações de sustentabilidade integradas ao negócio e ao propósito da empresa, e à consideração de outras partes interessadas, como o público interno⁷⁰. A atuação em sustentabilidade social não integrada a esses elementos acaba sendo, nas palavras de Edward Freeman “*um pouco como a história dos gangsteres que são maus durante a semana (...) mas eles vão à Igreja no domingo e então estão oks*”⁷¹.

A negligência de outros públicos relevantes por conta da atuação em investimento social, que é facilmente publicizada e instrumentalizada para fins de *marketing* corporativo pode até mesmo acabar se tornando uma espécie de *greenwashing*: uma assunção de valores de sustentabilidade social no plano do discurso, que não se traduz nas práticas e no cotidiano da companhia. Nesse sentido,

(...) companhias precisam entender que programas de responsabilidade social corporativa são mais do que um meio de filantropia. Por meio de suas políticas e programas, por meio da condução diária do negócio, estas companhias inovadoras levam em conta o poder tremendo que seus negócios têm de estruturar nossas vidas diárias, nossas comunidades e o mundo – tanto hoje quanto nas décadas que virão. ⁷²

A segunda categoria no *ranking* é a de iniciativas em prol da saúde e qualidade de vida dos colaboradores. Esta categoria compreende políticas destinadas à saúde e à prevenção de doenças ocupacionais dos funcionários (ex: política de saúde e segurança no trabalho, treinamento sobre segurança, programa de saúde específico

⁶⁹ Labuschagne et al (2005).

⁷⁰ Marques (2019).

⁷¹ Marques (2016).

⁷² Makower (1994).

para mulheres ou gestantes, oferecimento de plano de saúde) e à qualidade de vida como um todo (ex: plano de previdência privada e programa de qualidade de vida).

São programas primariamente voltados a evitar eventual passivo na Justiça Trabalhista em relação a acidentes de trabalho e para fomentar a atração e retenção de talentos por meio do oferecimento de benefícios. Outro motivo para a adoção é a redução do absenteísmo de colaboradores por lesões e doenças, pois o absenteísmo excessivo gera passivo financeiro relevante. São iniciativas essenciais para qualquer empresa que busque ter uma gestão de pessoas minimamente humana.

Nos últimos lugares vemos as categorias de iniciativas de inclusão em prol da diversidade, iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores, iniciativas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social, e iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade. É possível constatar que as iniciativas menos adotadas são aquelas voltadas ao público interno da companhia, à mudança da cultura da empresa e em prol da diversidade.

Trata-se de uma perda de oportunidade em termos de gestão de sustentabilidade. Sabe-se que o investimento no público externo é mais visível e tem potencial de gerar maior publicidade positiva para a companhia – e a publicidade tem papel moderador relevante na correlação entre a adoção de iniciativas em prol da sustentabilidade e desempenho financeiro da firma⁷³.

Entretanto, o investimento no público interno é igualmente importante. É senso comum que um dos ativos intangíveis mais relevantes em qualquer organização é o capital humano. Há mesmo teóricos da administração, como Gary Becker, que afirmam que estamos na “era do capital humano” e que o capital humano é a forma mais importante de capital na economia moderna⁷⁴.

Além disso, o investimento no pessoal é essencial para a atração e retenção de talentos, representando uma vantagem competitiva⁷⁵, e contribui para a inovação

⁷³ Wagner (2010).

⁷⁴ Becker (2002).

⁷⁵ Boxall e Steenveld (1999); Boxall e Purcell (2003).

e produtividade⁷⁶ nas organizações⁷⁷ e a perenidade do negócio⁷⁸. Da mesma forma, a dificuldade no recrutamento de talentos e o *turnover* excessivo acarretam custos financeiros e não financeiros relevantes para a organização.

Os custos resultantes do *turnover* e da perda de talentos podem ser mitigados com a adoção de medidas que favoreçam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal de colaboradores e que promovam o respeito à diversidade no ambiente de trabalho. Essas políticas e práticas aumentam o engajamento e a intenção de funcionários de permanecer na empresa⁷⁹, além de servirem para a atração de novos talentos, principalmente de grupos sociais sub-representados⁸⁰.

6.3. As dez iniciativas de sustentabilidade e sustentabilidade social mais adotadas pelas companhias



Gráfico 3 - Porcentuais de presença das dez iniciativas de sustentabilidade mais adotadas nos relatórios

⁷⁶ Boxall e Purcell (2003).

⁷⁷ Hamel e Prahalad (1993); Leonard (1998).

⁷⁸ Hamel e Prahalad (1993); Leonard (1998).

⁷⁹ Catalyst (2005).

⁸⁰ Kang et al (2016).

Dentre as dez políticas e práticas mais frequentes nos relatórios analisados, chama atenção que metade delas são voltadas à sustentabilidade ambiental, e 30% delas são de investimento social privado externo (em educação, cultura e sustentabilidade). Há, ainda, uma ação voltada à conformidade e à governança, que é a presença de Código de Conduta (os quais normalmente costumam tratar de temas de sustentabilidade social como discriminação e direitos humanos), e apenas uma ligada à equidade de gênero (monitoramento de colaboradores por gênero).

A predominância dos temas ambientais parece indicar uma concepção de sustentabilidade que é fortemente atrelada à dimensão ambiental do conceito. Tal dado corrobora estudos e hipóteses anteriores presentes na literatura especializada. Estudos constataam que, no mundo corporativo, a sustentabilidade social é comparativamente menos trabalhada em relação ao pilar ambiental do conceito⁸¹. Uma análise de mais de cinquenta iniciativas de multinacionais apontou que o principal foco delas era a dimensão ambiental⁸².

Alguns autores teorizam que, quanto mais a atividade econômica de uma companhia for ligada à exploração de recursos naturais, mais ela priorizará iniciativas voltadas a aspectos ambientais da sustentabilidade⁸³. Aqui, a predominância das iniciativas ambientais parece confirmar tal hipótese, estando provavelmente ligada à super-representação dos setores primário e secundário de indústria de base na amostra (como energia elétrica, infraestrutura, química e petroquímica, papel e celulose etc.).

Isso é corroborado por pesquisas nacionais. Há estudo que aponta que as políticas e práticas empresariais em empresas localizadas no Norte do Brasil, geralmente são baseadas na exploração de recursos naturais e estão próximas da Floresta Amazônica, são mais voltadas ao tema da sustentabilidade ambiental. Já as empresas do Nordeste, região com maiores índices de pobreza e desigualdade de renda do país⁸⁴, possuem mais iniciativas voltadas à sustentabilidade social⁸⁵.

⁸¹ Labuschagne et al (2005); Visser e Sunter (2002).

⁸² Ranganathan (1999).

⁸³ Jones (1999).

⁸⁴ IBGE (2018).

⁸⁵ Galego-Álvarez et al (2014).

Trata-se de resultado esperado quando interpretado à luz da teoria dos *stakeholders*. As práticas de responsabilidade social corporativa podem variar qualitativamente dependendo das diferenças entre setores econômicos quanto a pressões e demandas socioambientais que vêm das partes interessadas⁸⁶. No entanto, parece haver desequilíbrio em relação aos outros pilares, de governança e social, e em detrimento do público interno da empresa – vale lembrar que colaboradores também devem ser considerados como *stakeholders* de qualquer companhia.

Estudos sobre sustentabilidade e performance financeira de companhias indicam que a correlação entre performance financeira e investimento em sustentabilidade ambiental é mais forte do que quando o investimento é feito nos outros pés do tripé do conceito de sustentabilidade (social e de governança). Constatou-se que enquanto o investimento em sustentabilidade ambiental tem efeitos diretos na performance econômica, o investimento em sustentabilidade social tem apenas efeitos de moderação⁸⁷.

Outro resultado da mesma pesquisa aponta que a intensidade da publicidade das iniciativas de sustentabilidade adotadas pela empresa modera a correlação entre desempenho econômico e adoção destas políticas e práticas⁸⁸. Isto sugere que a alta correlação entre performance financeira e atuação em sustentabilidade ambiental pode ser devida, em parte, a um consenso maior do público em relação à necessidade da preservação da natureza do que em relação à diminuição das desigualdades sociais.

Assim, uma mudança de percepção geral sobre esses temas poderia tornar o investimento em sustentabilidade social mais rentável.

⁸⁶ Ibidem.

⁸⁷ Wagner (2010).

⁸⁸ Ibidem.

6.4. As dez companhias com melhor pontuação em iniciativas de sustentabilidade social

Vê-se, no ranking⁸⁹ das dez companhias com melhor pontuação em iniciativas de sustentabilidade social, que a liderança em iniciativas do gênero está com o setor terciário, mais especificamente com as instituições financeiras, que contam com quatro companhias entre os dez primeiros lugares. Logo em seguida estão as empresas do setor secundário, com duas do setor de bens de produção e uma do setor de bens de consumo. As empresas do setor primário estão em posição inferior quanto à liderança na temática.

Colocação no ranking	Companhia	Pontuação
1	Itaú Unibanco	64
2	Banco do Brasil	60
3	Eletrobras	50
4	BM&F Bovespa	47
5	Banco Bradesco	46
5	BRF	46
6	Natura	45
7	Petrobrás	44
8	Vale	43
9	Oi	42
10	Banco Santander	38

Tabela 2 - Ranking de companhias pertencentes ao recorte com mais iniciativas de sustentabilidade social presentes nos relatórios anuais ou de sustentabilidade

6.5. Pontuação em iniciativas de sustentabilidade social por tipo de controle acionário

Quanto ao tipo de controle, vimos que o desempenho em adoção de iniciativas de sustentabilidade das companhias mistas é 36% melhor do que o das companhias privadas, enquanto o das privatizadas é 15% melhor do que as companhias que sempre tiveram controle privado. Já quanto ao desempenho na adoção de iniciativas de sustentabilidade social, o resultado das companhias mistas é ainda melhor, 43% superior ao das companhias privadas. As companhias que foram privatizadas têm

⁸⁹ O ranking foi obtido a partir da média das pontuações obtidas por ano nos relatórios publicados de cada uma das companhias. O cálculo da média considerou apenas os anos em que houve de fato publicação, para não prejudicar empresas que não fizeram relatos todos os anos.

pontuação 19% melhor do que a das companhias que sempre tiveram controle privado.

A seguir, o *box-plot* comparativo do tipo de controle das companhias. Há claramente uma maior pontuação na adoção de iniciativas de sustentabilidade social para as empresas de capital misto, com ressalva que o número de empresas de capital misto analisadas é relativamente pequeno. Observadas anualmente, estas companhias possuem mais iniciativas (verificando-se o valor mínimo, do primeiro quartil, da mediana, do terceiro quartil e do valor máximo) se comparadas às suas contrapartes privadas, em todos os anos contemplados pelo recorte de pesquisa.

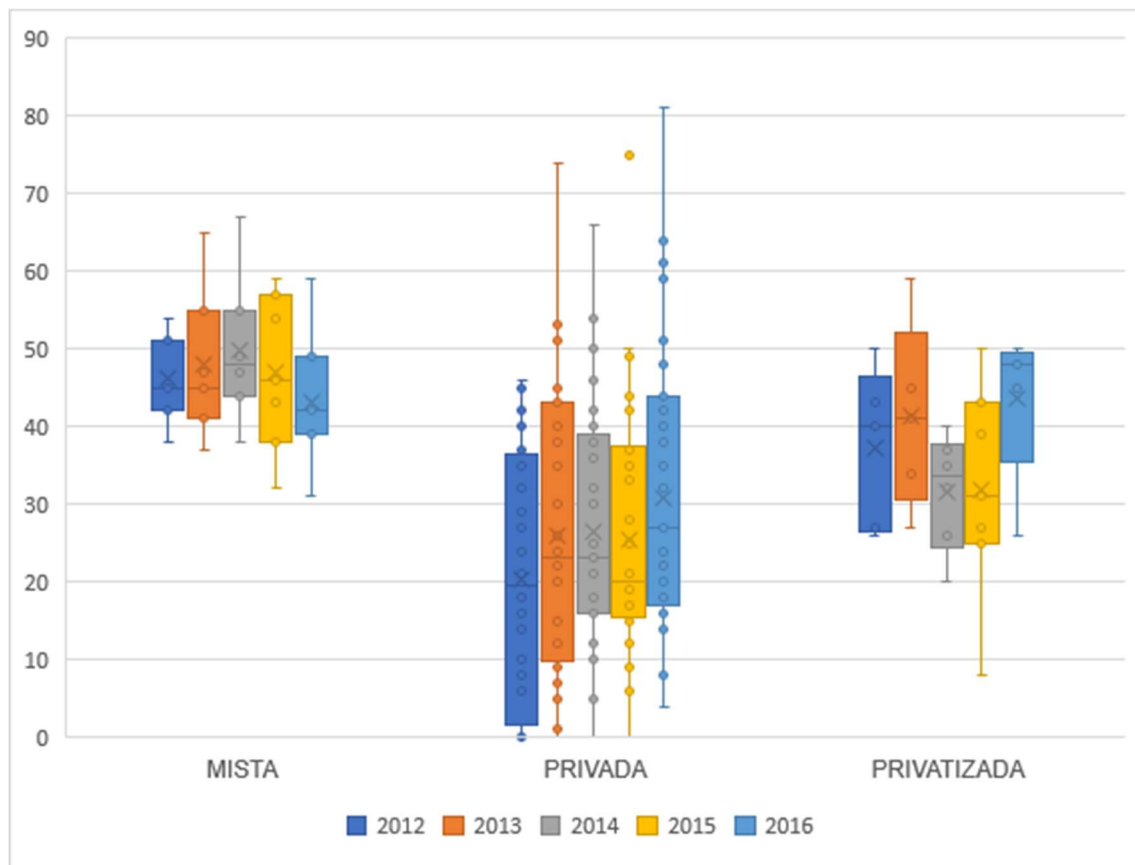


Gráfico 4 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por tipo de controle (privado, misto ou privatizado)

As empresas que foram privatizadas também apresentaram maior pontuação média do que as privadas. No entanto, a pontuação total das privatizadas ainda é menor do que a das companhias mistas. Este resultado apoia mais uma vez a hipótese

de que o controle estatal tem um peso relevante na incidência de políticas de sustentabilidade social: as privatizadas, como conjunto, estão entre as mistas e as privadas.

Isto pode indicar uma certa mentalidade de “bem-estar social” presente na cultura organizacional destas companhias. Dentre as 14 companhias analisadas que são de capital misto ou privatizado⁹⁰, boa parte delas surgiu no contexto do período de industrialização por meio da substituição de importações de matriz desenvolvimentista⁹¹.

Cinco delas foram fundadas nos governos dos presidentes que mais encamparam esta posição: Getúlio Vargas (em cujos governos houve a criação das empresas CSN, Vale, CEMIG, Petrobrás), e Juscelino Kubitschek (em seu mandato presidencial foi criada a Usiminas, e, além disso, a CEMIG foi fundada em Minas Gerais quando ele era governador deste estado). Assim, uma hipótese possível é a presença de ideologias desenvolvimentistas e gerencialistas nas organizações que têm ou tiveram controle estatal.

Além da possível influência destas ideologias para a maior adoção de políticas e práticas voltadas à sustentabilidade social, a própria condição de empresa pública pode influenciar estas empresas a terem outras preocupações que não apenas gerar lucro aos acionistas. De acordo com os discursos encontrados nos relatórios, elas parecem ver como parte de suas atribuições garantir um certo nível de vida e benefícios para seus funcionários. O regime do funcionalismo público também pode ter peso significativo neste sentido.

Pode-se, ainda, conjecturar que tais medidas partam de uma visão mais ampla da função social da empresa, que se alinha a metas e objetivos governamentais. Também é digno de nota que atualmente o Governo Federal possui uma série de programas e compromissos voluntários para promover a equidade de gênero e os

⁹⁰ As companhias de capital misto são: Banco do Brasil, Eletrobras, CESP, Sabesp, CEMIG, Copel e Petrobras. Já as companhias que passaram por processo de privatização são: CSN, CPFL Energia, Embraer, Oi, Telefônica, Usiminas e Vale.

⁹¹ Faria (2010).

direitos humanos nas organizações⁹², e estes programas têm muitas adesões de estatais.

O bom desempenho destas empresas tende a continuar com a introdução de normas que obrigam estas empresas a terem uma atuação mais transparente. A Lei das Estatais (Lei 13.303/2016) exige que companhias mistas publiquem relatórios de sustentabilidade ou relatórios integrados⁹³. Embora todas as companhias mistas em nossa amostra tenham publicado relatórios do tipo durante todo o período temporal abrangido por este trabalho, é possível que outras não o façam com a mesma constância.

Nesse sentido, a obrigatoriedade, além de conferir maior transparência, tende a incentivar a melhora dos processos e políticas em sustentabilidade, pois estes deverão necessariamente ser reportados ao público.

6.6. Pontuação em iniciativas de sustentabilidade social por setor de atividade econômica

Quanto aos setores econômicos, o setor terciário possui a melhor média de pontuação em sustentabilidade (61 pontos). Em seguida vem o setor secundário (56) e, com pior desempenho, o primário (51). Isto significa que o setor terciário (mais bem colocado) possui desempenho 16% melhor do que o setor primário (mais mal colocado) na adoção de iniciativas de sustentabilidade.

Quanto ao desempenho em sustentabilidade social, o setor terciário também possui a melhor média de pontuação (31 pontos). O setor terciário possui a melhor média de pontuação em sustentabilidade social (31 pontos). Em seguida vem o setor secundário (29), e, com pior desempenho, o primário (25). Ou seja, em iniciativas de

⁹² Tem-se, por exemplo, o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, a Declaração de Compromisso Corporativo no Enfrentamento da Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes, o Cadastro de Empresa Pró-Ética, dentre outros.

⁹³ Art. 8º da Lei 13.303/2016. *“As empresas públicas e as sociedades de economia mista deverão observar, no mínimo, os seguintes requisitos de transparência: (...) IX - divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade.”*

sustentabilidade social, o setor terciário (mais bem colocado) possui desempenho 19% melhor do que o setor primário (mais mal colocado).

A que se pode atribuir a diferença de padrões de atuação entre os diferentes setores? A literatura especializada no tema já reportou a existência de fenômenos miméticos quanto à adoção de iniciativas empresariais⁹⁴. Quando uma empresa dominante em um dado setor econômico adota uma política, as outras companhias mais fracas tendem a adotá-la também para não perder competitividade.

Ou seja: as empresas que inovam e instituem boas práticas também desempenham, de forma, indireta, uma função de disseminação destas dentro de seu setor. O pertencimento a um setor de atividade econômica específico pode prever até mesmo a ocorrência de comportamentos ilegais por parte das empresas⁹⁵.

Assim, podem surgir diferenças na adoção de determinadas políticas em função do setor no qual as companhias estão compreendidas. O gráfico indica que a diferença em questão está no fato de que as companhias cujo negócio consiste na prestação de serviços, supostamente mais ligadas ao consumidor, têm performance mais elevada em sustentabilidade.

Entretanto, curiosamente, no setor secundário, aquelas que fabricam produtos cujo destino também é o consumidor vão pior do que as que produzem bens industriais. Isto contraria o sugerido pela literatura de que empresas do setor secundário de bens de consumo teriam desempenho superior ao menos em responsabilidade social⁹⁶, por serem mais atentas a externalidades que podem afetar as percepções do consumidor e por terem imagem mais exposta ao público.

Portanto, no caso do setor terciário, a maior adoção de políticas e práticas de sustentabilidade pode ser impulsionada pela maior exposição da imagem da companhia à opinião pública, pela oportunidade de geração de publicidade positiva e

⁹⁴ DiMaggio e Powell (1983).

⁹⁵ Baucus e Near (1991).

⁹⁶ Jones (1999).

pela possibilidade de converter esta publicidade em um diferencial que conquista nichos de mercado específicos .

Já no caso do setor secundário de bens de produção, a disseminação das iniciativas pode se relacionar ao fato de que muitas empresas de bens de produção lidam intensamente com recursos naturais, estando mais expostas a escândalos ambientais e danos reputacionais. Pelo mesmo motivo, elas também costumam estar sob intenso escrutínio de autoridades ambientais. A literatura aponta a existência deste fenômeno no caso de algumas indústrias pertencentes ao setor primário que têm as mesmas características⁹⁷.

É possível, portanto, verificar que a performance em sustentabilidade varia em função do setor de atividade econômica da companhia, como indicam alguns autores⁹⁸. Nesse sentido, há estudo que indica a existência de correlação positiva entre os níveis de adoção de iniciativas de responsabilidade social corporativa de uma empresa e os níveis de adoção de outras que são suas competidoras diretas no mesmo setor⁹⁹.

Quanto aos setores de atuação ou atividade econômica, os líderes em desempenho em adoção de iniciativas de sustentabilidade são: instituições financeiras (80 pontos); telecomunicações (70); energia elétrica (69); veículos e peças (65) e alimentos e produção agrícola (62). Já os setores com as piores pontuações em iniciativas de sustentabilidade são: serviços especializados (32 pontos); siderurgia (33); papel e celulose (41); construção civil e infraestrutura (42) e bebidas e fumo (44).

Isto significa que o setor de instituições financeiras (mais bem colocado) possui desempenho 65% melhor do que os setores de siderurgia e serviços especializados (mais mal colocados).

⁹⁷ Jones (1999).

⁹⁸ Beliveau et al (1994); Jones (1999).

⁹⁹ Beliveau et al (1994).

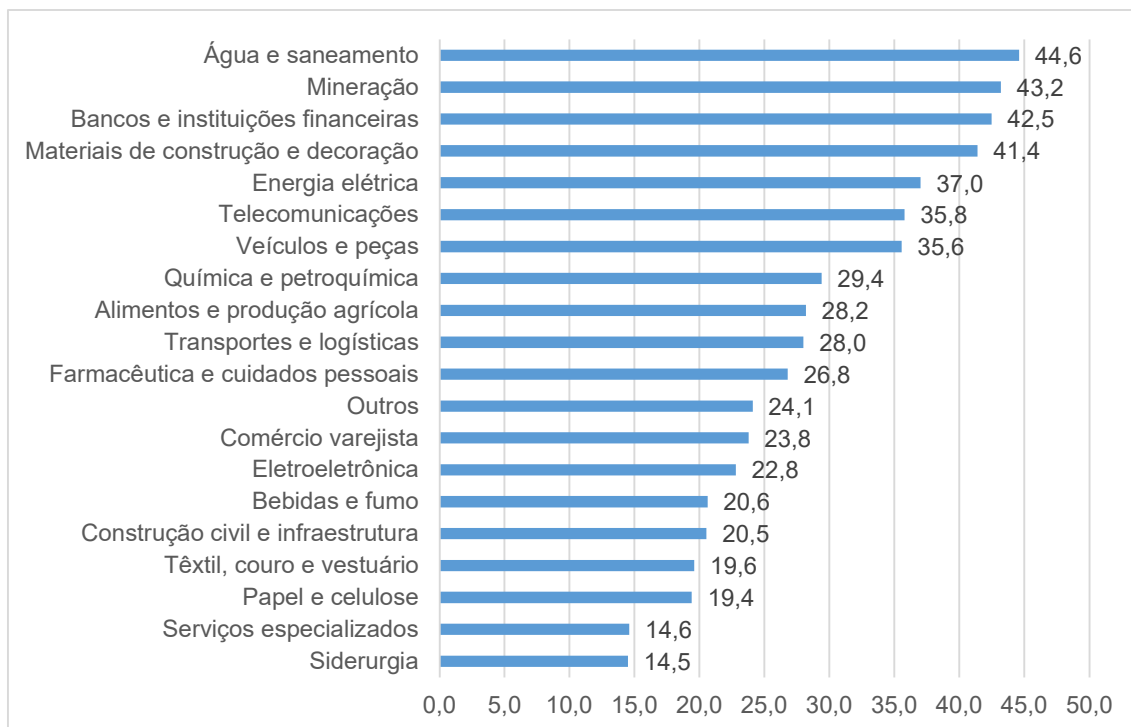


Gráfico 5 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por setor de atividade econômica

É possível constatar no gráfico outro aspecto além das constatações a ele aplicáveis acerca dos setores econômicos. Descontando-se setores cujo universo amostral é reduzido, por conterem apenas uma empresa (água e saneamento, materiais de construção e decoração, mineração e eletroeletrônica), observa-se que os setores com maior número de iniciativas são aqueles mais regulados no contexto nacional.

Os setores de telecomunicação e energia elétrica ambos possuem agências reguladoras próprias (ANATEL¹⁰⁰ e ANEEL¹⁰¹) que fiscalizam e impõem regras específicas ao setor. As instituições financeiras estão sujeitas às resoluções provenientes do Banco Central (BACEN) – que, apesar de ser uma autarquia ligada ao governo federal, funciona de certa forma como uma agência reguladora, fiscalizando o sistema financeiro nacional.

¹⁰⁰ ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações).

¹⁰¹ ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica).

O BACEN determinou, em resolução de 2014, que instituições financeiras devem adotar política socioambiental¹⁰². Já a ANEEL estabelece, desde 2001, a publicação de balanço social por parte das companhias do setor elétrico¹⁰³. Os dados sugerem, portanto, que a regulação estatal tem grande potencial para influenciar que agentes de mercado pertencentes a setores específicos adotem mais iniciativas voltadas à promoção da sustentabilidade.

6.7. Pontuação em iniciativas de sustentabilidade social por porte (número de colaboradores)

O gráfico a seguir, relativo à pontuação em iniciativas de sustentabilidade por número de funcionários da companhia, sugere a existência de uma relação significativa entre quantidade de colaboradores e maior presença dessas iniciativas. Pode ser que empresas maiores nessa dimensão, justamente pela relevância numérica, sofram maior pressão do mercado e de outros players relevantes para a adoção de tais ações, como já sugerido em outro trabalho sobre o tema¹⁰⁴.

¹⁰² Resolução BACEN 4.327/2014: “Art. 1º Esta Resolução dispõe sobre as diretrizes que, considerados os princípios de relevância e proporcionalidade, devem ser observadas no estabelecimento e na implementação da Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA) pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. ”

¹⁰³ Resolução ANEEL 444/2001: “Institui o Manual de Contabilidade do Serviço Público de Energia Elétrica, englobando o Plano de Contas revisado, com instruções contábeis e roteiro para elaboração e divulgação de informações econômicas e financeiras. ”

Manual de Contabilidade do Serviço Público de Energia Elétrica: “6.2. Instruções gerais: 5. (...) Com a Prestação Anual de Contas - PAC, serão enviadas as Demonstrações Contábeis do exercício findo publicadas nos termos da Resolução ANEEL no 64, de 13 de março de 1998, incluindo a Composição do Capital Social, o Balanço Social, a Demonstração do Fluxo de Caixa e a Demonstração do Valor Adicionado (...).”

¹⁰⁴ Jones (1999).

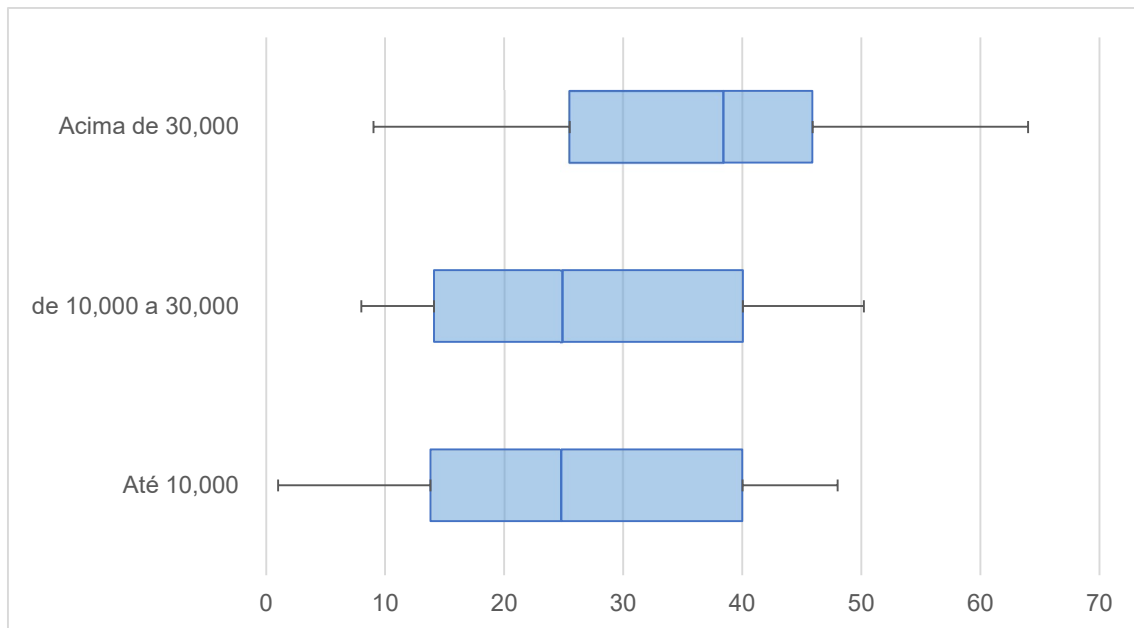


Gráfico 6 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por número de funcionários

Vale fazer a ressalva de que mesmo as empresas com menor número de colaboradores ainda possuem muito mais funcionários, na média, que a maioria das companhias brasileiras.

6.8. Pontuação em iniciativas de sustentabilidade social por capitalização de mercado

Resultado similar é visível no gráfico relativo à pontuação em capitalização de mercado da empresa: aquelas que possuem maior capitalização têm mais iniciativas.

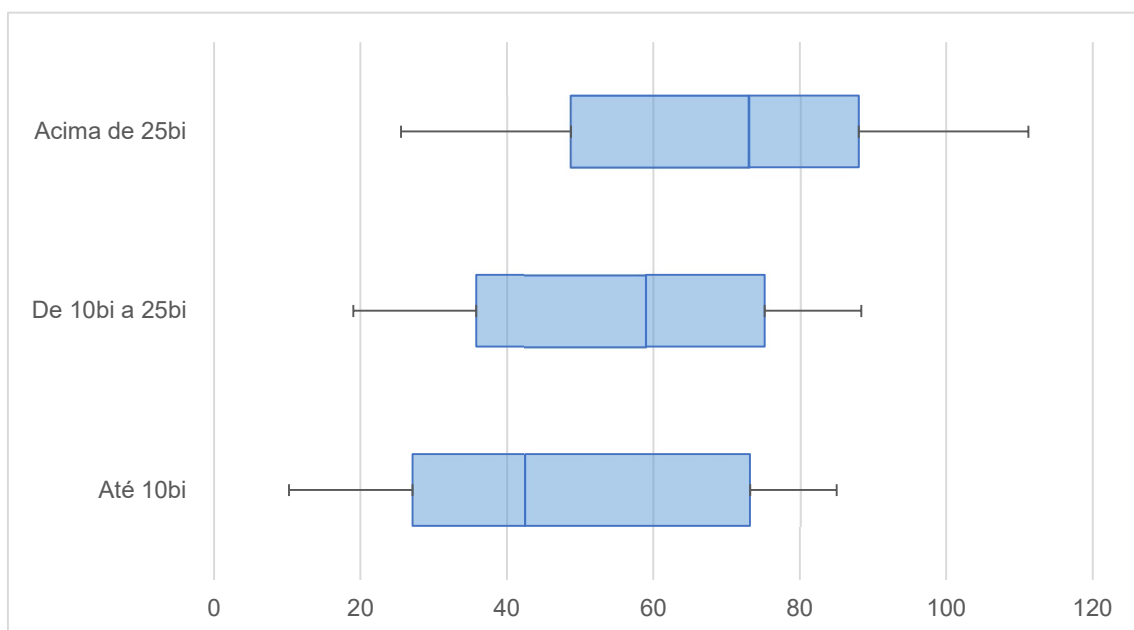


Gráfico 7 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por capitalização de mercado

Esta relação pode ser uma via de mão dupla: pode ser que as empresas que possuem maior valor de mercado fiquem mais expostas a pressões pela adoção destas políticas e acabem as implantando, ou que a adoção de tais políticas seja um dos componentes responsáveis pelo maior valor de mercado da companhia. Ambas são hipóteses bastante apoiadas pelos estudos já existentes sobre o tema.

A literatura sobre investimento em sustentabilidade e resultado econômico das companhias geralmente verifica correlação positiva entre as duas variáveis a longo prazo¹⁰⁵. Também foi constatado o potencial do desenvolvimento de políticas e práticas de sustentabilidade como vantagem competitiva¹⁰⁶. No entanto, há trabalhos que só verificaram efeitos indiretos, e não correlações claras¹⁰⁷ em contextos nacionais específicos.

Da mesma forma, há estudo que indica correlação negativa entre iniciativas do tipo e rentabilidade financeira a curto prazo¹⁰⁸, a despeito da correlação positiva se manter no longo prazo. Outro indica que os investimentos em sustentabilidade podem ir em detrimento do desempenho financeiro no caso de empresas de pequeno porte¹⁰⁹, o que de certa forma se relaciona ao achado aqui exposto de que empresas com menor número de funcionários ou valor de mercado possuem menos iniciativas de sustentabilidade.

Isso sugere que, atualmente, a gestão de sustentabilidade talvez seja pensada e pautada a partir da realidade e do *benchmarking* de melhores práticas de empresas de porte muito elevado. Assim, mesmo empresas que são grandes em relação à média nacional, mas que não são as maiores, podem encontrar dificuldades na implementação de iniciativas desse tipo.

¹⁰⁵ Pereira Moliner et al. (2015); Leonidou et al. (2013); Llach et al. (2013); Galdano-Gómez et al. (2008).

¹⁰⁶ González-Benito et al (2005).

¹⁰⁷ Zhu et al (2013).

¹⁰⁸ Khanna e Damon (1999).

¹⁰⁹ Cañón e Garcés (2006).

A falta de parâmetros de sustentabilidade que sejam realistas e adequados ao porte das companhias pode ser potencialmente ainda mais grave para as pequenas e médias empresas (PMEs), cuja realidade não é capturada por este estudo. A promoção da sustentabilidade nas PMEs tem um impacto social significativo¹¹⁰ e subestimado no contexto nacional. No Brasil, 99% dos estabelecimentos empresariais são pequenas e médias empresas, as quais são responsáveis por 52% dos empregos formais no setor privado¹¹¹.

Estudo feito com pequenos e médios empreendedores indicou que estes veem como principais obstáculos a uma atuação mais ativa quanto à criação de políticas e práticas de responsabilidade social corporativa em suas empresas a falta de recursos e de conhecimento sobre o tema¹¹². Fica clara, portanto, a necessidade de mais estudos sobre a sustentabilidade social nas PMEs, bem como de iniciativas empresariais e políticas públicas voltadas à promoção desses valores, difusão de conhecimento e assessoria técnica de empreendedores nessas questões.

6.9. Pontuação em iniciativas de sustentabilidade social por reputação empresarial

A reputação é uma métrica importante para avaliação do desempenho geral de uma companhia. Com base em reputação, partes interessadas frequentemente tomam decisões relevantes sobre que investimentos, produtos e trajetórias de carreira escolher¹¹³. As consequências positivas de uma boa reputação corporativa incluem¹¹⁴ a possibilidade de cobrar preços mais altos, aumento de acesso ao mercado de capitais; atração de investidores, maiores retornos por meio da diminuição da mobilidade de rivais no setor, dentre outras.

Utilizando os dados da pesquisa de reputação corporativa realizada pela Merco, que tem como objetivo mensurar a reputação das empresas, analisou-se a relação entre a quantidade de iniciativas de sustentabilidade social e a reputação

¹¹⁰ Vives (2005).

¹¹¹ Sebrae (2019).

¹¹² Vives (2005).

¹¹³ Dowling (1986); Fombrun e Shanley (1990).

¹¹⁴ Ver revisão de Fombrun e Shanley (1990).

corporativa das companhias. Foram utilizados os rankings de 2014 e 2016, para minimizar eventuais distorções, já que aparentemente as empresas estatais caíram no ranking de 2016 devido à crise. Mesmo assim, os resultados obtidos foram semelhantes para os dois anos analisados.

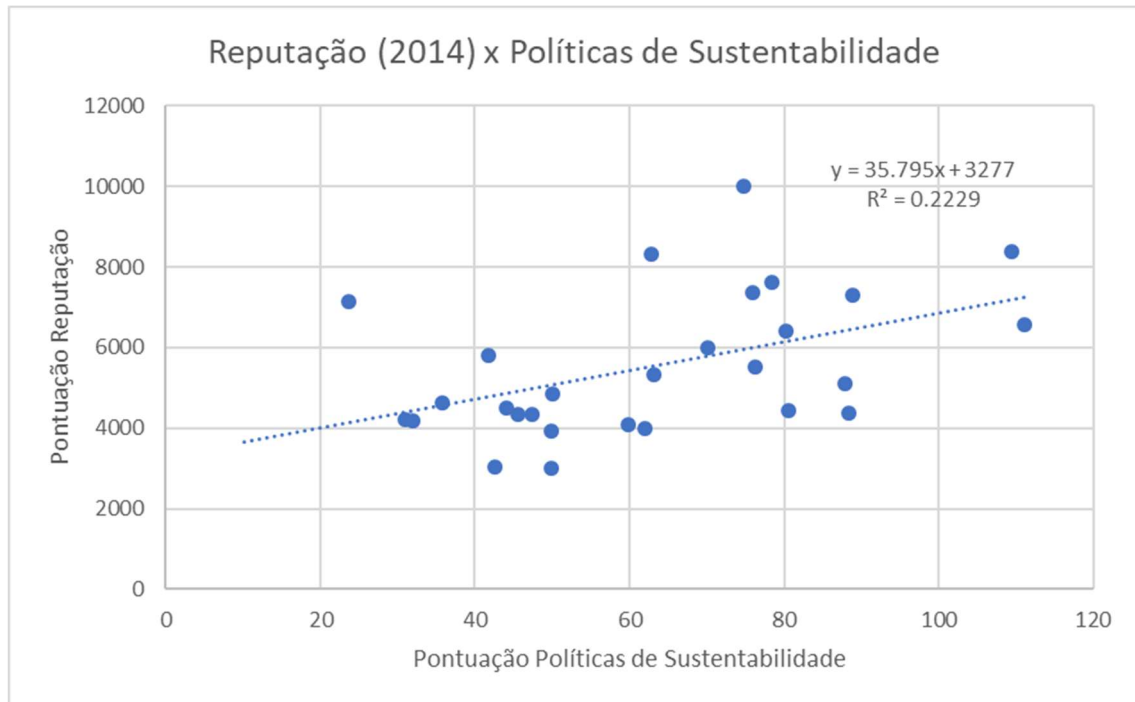


Gráfico 8 - Correlação entre pontuação em reputação e pontuação em iniciativas de sustentabilidade social em 2014, para as companhias pertencentes ao recorte

Analisando-se a relação entre a reputação e a quantidade de iniciativas de sustentabilidade social, vê-se uma correlação positiva tanto em 2016 quanto em 2014. Isto indica que a adoção de iniciativas de sustentabilidade é positivamente relacionada à boa reputação no ambiente empresarial nacional – ou que políticas que possuem boa reputação nacional adotam mais políticas de sustentabilidade.

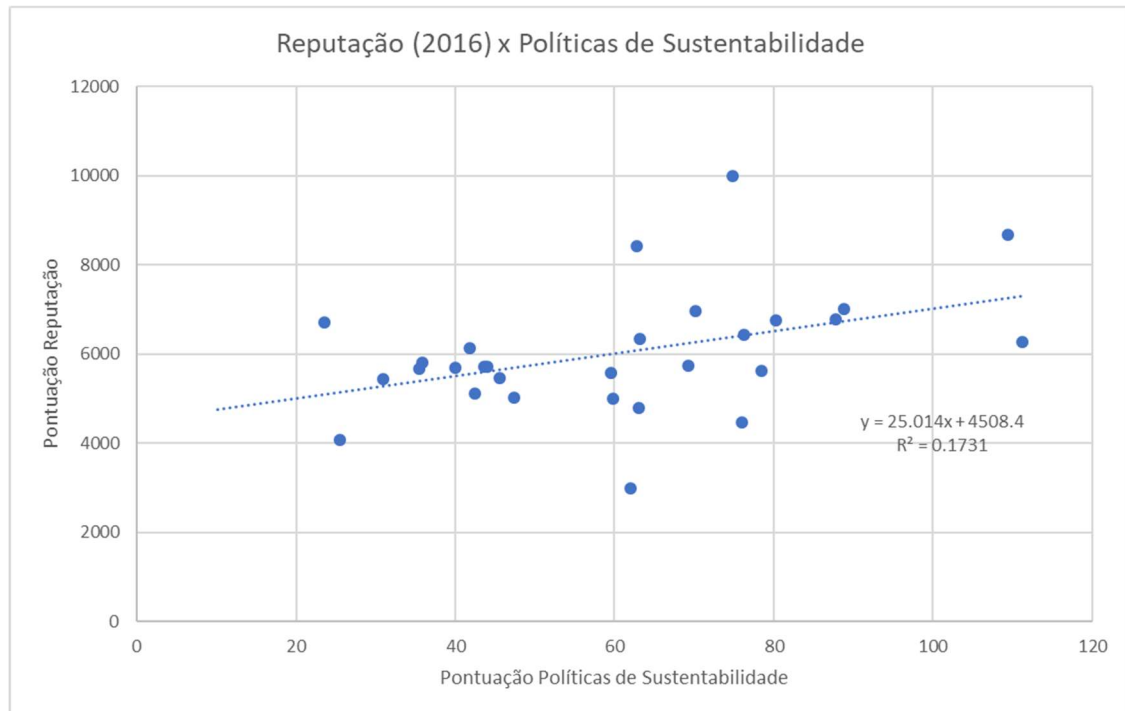


Gráfico 9 - Correlação entre pontuação em reputação e pontuação em iniciativas de sustentabilidade social em 2016, para as companhias pertencentes ao recorte

Trata-se de resultado já antecipado pela literatura sobre o tema. Autores sugerem que partes interessadas e acionistas veem bom desempenho em responsabilidade social corporativa como um indicador de competência na gestão¹¹⁵. Pesquisas indicam correlação positiva entre a responsividade das companhias a demandas sociais – especialmente por meio da adoção de iniciativas como investimentos em fundações e em organizações filantrópicas – e maiores índices de reputação¹¹⁶.

Analisando-se a relação, mas separando as companhias entre empresas de controle privado e empresas de controle misto ou que foram privatizadas, a relação continua sendo positiva, mas com maior significância e magnitude, e percebe-se que as estatais têm uma pior reputação para a mesma quantidade de iniciativas de sustentabilidade social.

¹¹⁵ Alexander e Bucholtz (1978); Bowman e Haire (1975); McGuire et al (1988).

¹¹⁶ Fombrun e Shanley (1990).

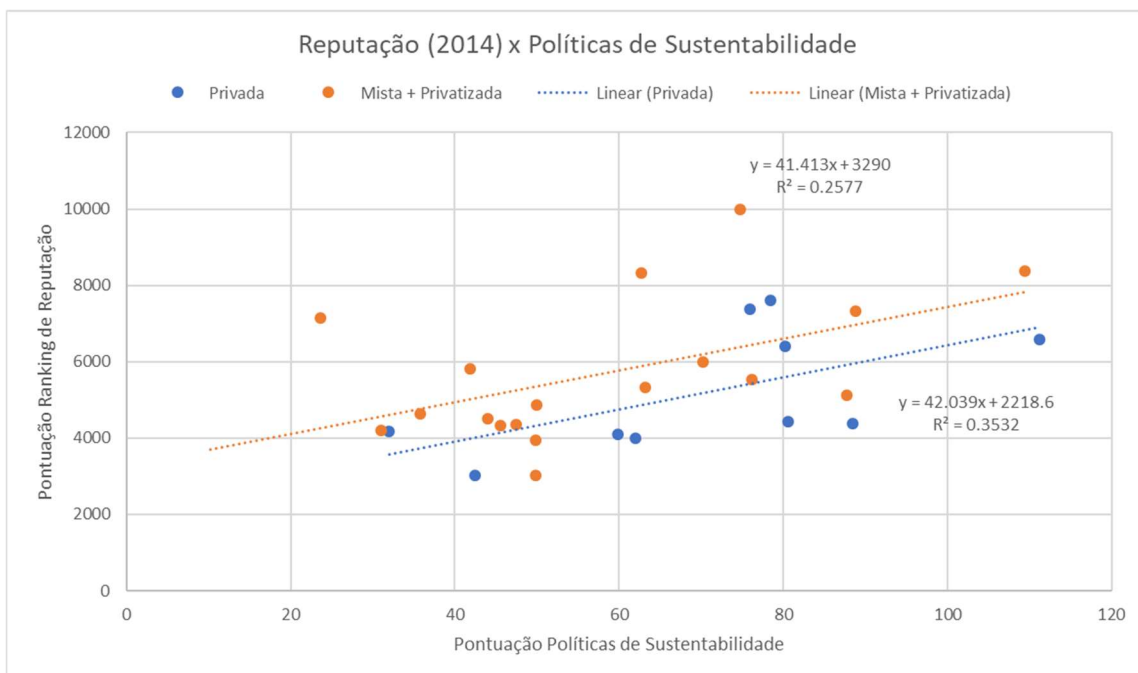


Gráfico 10 - Correlação entre pontuação em reputação e pontuação em iniciativas de sustentabilidade social em 2014, para as companhias pertencentes ao recorte, por tipo de controle

O dado é esperado, considerando que, ao mesmo tempo, companhias mistas possuem uma quantidade maior de iniciativas do tipo em relação às de capital privado, e que a imagem delas foi bastante prejudicada pelos diversos escândalos de corrupção que ocorreram no contexto nacional.

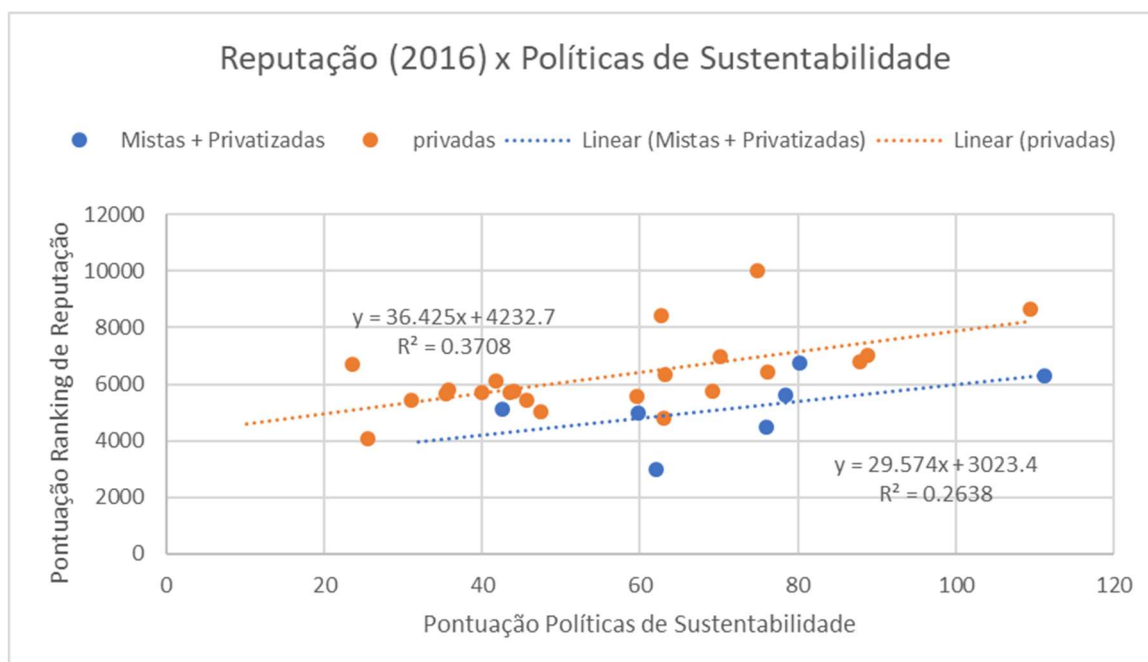


Gráfico 11 - Correlação entre pontuação em reputação e pontuação em iniciativas de sustentabilidade social em 2016, para as companhias pertencentes ao recorte, por tipo de controle

Como exemplos de casos que tiveram como algumas de suas protagonistas empresas estatais pode-se citar o Mensalão (que envolveu Correios e Banco do Brasil) e a Lava-Jato (que teve como um dos seus eixos centrais a investigação do “petrolão”). Vale também citar, como aspecto que pode ter influenciado negativamente a pontuação em reputação destas companhias, a piora da situação fiscal e do endividamento do Estado como um todo.

6.10. Correlação entre variáveis financeiras e a pontuação das companhias na adoção de iniciativas de sustentabilidade social

Os resultados obtidos ao analisar a relação entre as variáveis financeiras e a presença de iniciativas de sustentabilidade social apresentaram, na sua maior parte, correlações na mesma direção: a maior presença de iniciativas de sustentabilidade estava associada a piores indicadores financeiros.

A explicação para tal resultado se deve à janela de tempo à qual se refere a base de dados. A crise econômica que se iniciou em 2014, e que se intensificou em 2015, prejudicou especialmente as empresas públicas, considerando os setores de atividade econômica destas (como, por exemplo, energia elétrica e química e petroquímica) e sua relação com o Estado cuja situação fiscal e de endividamento deteriorou significativamente.

Como estas empresas apresentam maior presença de iniciativas de sustentabilidade, a relação entre as variáveis financeiras e a pontuação em iniciativas durante a janela de pesquisa foi a responsável pela distorção das medidas de associação. Por conta destas variações relativas a contexto, os dados abaixo são pouco representativos para se inferir uma correlação mais geral entre a adoção de iniciativas de sustentabilidade e métricas financeiras.

	Pontuação na adoção de iniciativas de sustentabilidade	Pontuação na adoção de iniciativas de sustentabilidade social
Dívida Líquida/EBITDA	0.08	0.09
Dívida Total/EBITDA	0.11	0.11
Dívida Líquida/Stakeholders Equity	0.14	0.14
Dívida Total/Ativos Totais	0.05	0.05

EBITDA/Gasto com Juros	-0.19	-0.22
Faturamento (%YoY)	-0.08	-0.04
EBITDA (%YoY)	-0.06	-0.04
Margem EBITDA	-0.25	-0.16
Margem Operacional	-0.31	-0.23
Net Income (1 Yr Growth)	-0.13	-0.10
Profit Margin	-0.17	-0.12
Capital Expenditure to Sales	0.02	0.02
Return on Invested Capital	-0.26	-0.25
Return on Assets	-0.30	-0.29
Return on Common Equity	-0.10	-0.12
Operating Return on Equity	-0.14	-0.14
Current Market Cap	0.36	0.36
Enterprise Value	0.23	0.24
Enterprise Value/EBITDA	-0.28	-0.27
P/E	-0.04	-0.03
Est P/E Curr Year	-0.22	-0.26
Price to Free Cash Flow	-0.14	-0.17
Dividend Indicated Yield	0.16	0.22

7. Considerações finais

A partir dos dados apresentados neste relatório de pesquisa, é possível tirar algumas conclusões acerca do estado da arte das iniciativas em sustentabilidade social das companhias brasileiras de grande porte e fazer algumas reflexões de natureza crítica acerca do que é preciso melhorar neste âmbito. Em primeiro lugar, vale destacar que a quantidade de iniciativas empreendidas desde 2012 até 2015 se manteve relativamente constante, com aumento pouco significativo.

Em segundo lugar, notou-se, em relação às macrocategorias de iniciativas de sustentabilidade e as dez iniciativas do gênero mais adotadas, que o conceito de sustentabilidade existente se refere predominantemente à sua dimensão ambiental. A sustentabilidade social parece ser discutida de forma atrelada a temas ambientais e negligenciada como algo menos relevante. Dentre as dez políticas mais adotadas, metade são ambientais e só uma é ligada a temas de discriminação e diversidade.

Constatou-se, também, que as iniciativas em sustentabilidade social são predominantemente voltadas ao investimento em projetos sociais. Ou seja, tais

medidas possuem um caráter filantrópico e voltado ao público externo das companhias. Políticas e práticas voltadas ao público interno em temas como diversidade e equilíbrio entre trabalho e família são comparativamente menos empregadas.

Como já dito, trata-se de um dado que indica uma possível problemática. Primeiro, porque o público interno não pode ter seus interesses preteridos em prol de interesses externos. Pelo contrário: a atuação frente ao público interno pode ser uma das formas mais efetivas das companhias gerarem transformação social real, e não mera publicidade positiva.

Segundo, porque estas iniciativas não têm caráter estrutural para redução das desigualdades. Apesar de ser importante e bem-vindo, o investimento em projetos sociais por vezes acaba sendo uma forma da empresa ganhar legitimidade social sem, por exemplo, que ela se comprometa a utilizar a posição privilegiada que possui para exigir uma postura mais proativa por parte das autoridades governamentais.

Além disso, foi observado que, dentre as empresas com maior quantidade de políticas e práticas de sustentabilidade social, a maioria é ou já foi uma sociedade de economia mista. A média de pontuação das empresas mistas tomadas em conjunto é 43% maior que a das privadas. O controle estatal das ações parece influenciar uma maior preocupação com o tema, seja pelo contexto de surgimento das companhias, seja por uma visão mais ampla e mais alinhada a políticas públicas sobre a função social da empresa.

Em terceiro lugar, os setores mais atuantes no tema são o terciário e o secundário voltado a bens de produção, talvez em função da composição da carteira de ativos da Ibovespa, que reúne mais empresas deste tipo. Também é possível que, no caso do setor terciário, a adoção de tais iniciativas seja ligada ao fato de que são empresas mais conhecidas e expostas ao público em geral, já que prestam serviços diretamente ao consumidor.

Dentre os setores com desempenhos mais notáveis, pode-se citar instituições financeiras, energia elétrica e telecomunicações. Importa mencionar que tais setores são intensamente regulados, inclusive em temas de sustentabilidade social. Dois deles (energia e telecomunicações) contam com uma agência reguladora, e o outro (instituições financeiras) é regulamentado por uma autarquia que possui poderes normativos e fiscalizatórios semelhantes.

Vemos, portanto, que a regulação estatal tem grande papel na atuação das empresas em prol da sustentabilidade social. Setores econômicos altamente regulados possuem melhor desempenho na temática. Por outro lado, a existência de deduções fiscais a projetos sociais pode ter direcionado as companhias a priorizarem este aspecto em detrimento de outras frentes de atuação voltadas ao público interno, como a promoção da diversidade.

Vale ainda destacar o claro padrão constatado em relação ao porte e à capitalização de mercado das companhias. As empresas que possuem maior número de funcionários e maior valor de mercado possuem mais políticas e práticas de sustentabilidade social. Isto pode ocorrer por conta da maior exposição delas à opinião pública. Por outro lado, no caso do valor de mercado, pode ser que tais empresas tenham mais recursos ociosos que permitem o dispêndio em mais iniciativas do gênero.

Ainda há uma terceira hipótese: de que empresas que adotam mais iniciativas de sustentabilidade social tenham incremento no valor de mercado por conta da publicidade positiva e do aumento na reputação gerados. Isto é corroborado pela clara correlação encontrada entre presença de práticas e políticas de sustentabilidade social e reputação das empresas no contexto brasileiro nos anos de 2014 e 2016.

Esperamos, com este trabalho, ter discutido a atuação das companhias brasileiras na temática da sustentabilidade social e ter qualificado uma agenda de pesquisa no tema que seja mais informada pelas evidências empíricas existentes. Também pretendemos que os resultados aqui apresentados possam servir de subsídio para outras pesquisas que discutam, dentre outros temas, o papel da

regulação estatal na geração de incentivos para uma atuação empresarial mais socialmente sustentável.

8. Referências bibliográficas

ALEXANDER, Gordon J.; BUCHOLTZ, Rogene A. Corporate Social Responsibility and Stock Market Performance. *Academy of Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 479-486, 1978.

AUGER, P.; DEVINNEY, T. M.; LOUVIERE, J. J.; BURKE, P. The importance of social attributes in consumer purchasing decisions: a multi-country comparative study. *International Business Review*, v. 19, n. 2, p. 140-159, 2010.

BAUCUS, M. S.; NEAR, J. P. Can Illegal Corporate Behavior be Predicted? An Event History Analysis. *Academy of Management Journal*, v. 34, p. 9-36, 1991.

BECKER, Gary. The age of human capital. In: LAZEAR, E. P. (ed.). *Education in the twenty-first century*. Palo Alto, CA: Hoover Institution Press., 2002.

BELIVEAU, Barbara; COTTRILL, Melville; O'NEILL, Hugh M. Predicting Corporate Social Responsiveness: A Model Drawn from Three Perspectives. *Journal of Business Ethics*, v. 13, n. 9, p. 731-738, 1994.

BERLE, Adolf; MEANS, Gardiner. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: MacMillan Company, 1932.

BOWEN, Howard R. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row, 1953.

BOWMAN, E.; HAIRE, M. A strategic posture towards CSR. *California Management Review*, v. 18, n. 2, p. 49-58, 1975.

BOXALL, P.; PURCELL, J. Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Review*, v. 2, n. 2, p. 183-203, 2003.

BOXALL, P.; STEENEVELD, M. Human Resource Strategy and Competitive Advantage: A Longitudinal Study of Engineering Consultancies. *Journal of Management Studies*, v. 36, n. 4, p.443-463, 1999.

CAÑON, J.; GARCÉS, C. Repercusión económica de la certificación medioambiental ISO. *Cuadernos de gestión*, v. 6, n. 1, p. 45-62, 2006.

CATALYST. *Beyond a Reasonable Doubt: Building the Business Case for Flexibility*. Relatório de pesquisa, 2005. Disponível em: <<https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/BeyondAReasonableDoubtBuildingTheBusinessCase.pdf>>, acesso em 04.09.2019.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. *Nosso futuro comum*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1991.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160, 1983.

DOBBIN, F. Do the social sciences shape corporate anti-discrimination practice? The United States and France. *Comparative Labor Law and Policy Journal*, 23, p. 829-864, 2002.

DOBERS, Peter; HALME, Minna. Corporate social responsibility and developing countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, n. 16, p. 237-249, 2009.

DOWLING, G. R. Perceived risk: the concept and its measurement. *Psychology & Marketing*, v. 3, n. 3, 1986.

FARIA, José Eduardo. *Sociologia jurídica: direito e conjuntura*. São Paulo: Saraiva, 2010.

FISCHER, Rosa Maria. Estado, Mercado e Terceiro setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. *Revista de Administração – RAUSP*, v. 40, n. 1, p. 5-18, 2005.

FISCHER, R. M. *Estratégias de empresas no Brasil: atuação social e voluntariado*. São Paulo: CEATS-FIA/USP, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FOMBRUN, Charles; SHANLEY, Mark. What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 2, p. 233-258, 1990.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. New York City: HarperCollins, 1984.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, 1991.

FRIEDMAN, Milton. *The social responsibility of business is to increase its profits*. Artigo de jornal. The New York Times, 13 set. 1970.

GALDEANO-GÓMEZ, E.; CÉSPEDES-LORENTE, J.; & MARTÍNEZ-DEL-RÍO, J. Environmental performance and spillover effects on productivity: evidence from horticultural firms. *Journal of Environmental Management*, v. 88, n. 4, p. 1552-1561, 2008.

GALEGO-ÁLVAREZ, Isabel; FORMIGONI, Henrique; ANTUNES, Maria Thereza Pompa. Corporate social responsibility practices at Brazilian firms. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 54, n. 1, p. 12-27, 2014.

GIDDENS, A.; SUTTON, P. W. *Conceitos essenciais da sociologia*. São Paulo: Editora Unesp, 2015.

GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, O. Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. *International Journal of Management Sciences*, v. 33, n. 1, p. 1-15, 2005.

GRÜNINGER, Beat. CSR and Management Practices: The Role of CSR-Standards in Brazil. In: STEHR, C. et al. *Corporate social responsibility in Brazil*. New York: Springer, 2019.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 2, p. 75-84, 1993.

HASLAM, P. A. *The corporate social responsibility system in Latin America and the Caribbean*. Policy paper. 2004. Disponível em: <https://www.focal.ca/pdf/csr_Haslam-FOCAL_corporate%20social%20responsibility%20system%20Latin%20America%20Caribbean_March%202004_FPP-04-1.pdf>, acesso em 11.09.2019.

HOFSTEDE, G. *Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. London: HarperCollins, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira - 2018. Rio de Janeiro: IBGE, 2018.

INSTITUTO ETHOS. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. 2010. Disponível em: < <https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/4Perfil-Social-Racial-e-de-G%C3%AAnero-das-500->

Maiores-Empresas-do-Brasil-e-suas-A%C3%A7%C3%B5es-Afirmativas-Pesquisa-2010.pdf>, acesso em 11.09.2019.

JAMALI, D.; MIRSHAK, R. Corporate social responsibility (CSR): theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, n. 72, p. 243-262, 2007.

JONES, M. The institutional determinants of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, v. 20, n. 2, p. 163-179, 1999.

KANG, Sonia; DECELLES, Katherine; JUN, Sora; TILCSIK, András. Whitened résumés: race and self-presentation in the labor market. *Administrative Science Quarterly*, v. 61, n. 3, p. 469-502, 2016.

KHANNA, M.; DAMON, L. EPA's voluntary 33/50 program: impact on toxic releases and economic performance of firms. *Journal of Environmental Economics and Management*, v. 37, n. 1, p. 1-25, 1999.

LABUSCHAGNE, Carin; BRENT, Alan C.; ERCK, Ron P. G. Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*, n. 13, p. 373-385, 2005.

LEONARD, D. *Wellsprings of knowledge*: building and sustaining the sources of innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

LEONIDOU, L. C; LEONIDOU, C. N.; FOTIADIS, T.A.; ZERITI, A. Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, v. 35, p. 94-110, 2013.

LLACH, J.; PERRAMON, J.; ALONSO-ALMEIDA, M. M.; BAGUR-FEMENIAS, L. Joint impact of quality and environmental practices on firm performance in small service businesses: an empirical study of restaurants. *Journal of Cleaner Production*, n. 44, p. 96-104, 2013.

LUETKENHORST, W. Corporate social responsibility and the development agenda. *Intereconomics*, v. 39, n. 3, p. 157-168, 2004.

MAKOWER, J. *Beyond the bottom line*. London: Simon and Schuster, 1994.

MARQUES, Ana Cristina Campos. *Interview with Edward Freeman – A new narrative for business: beyond the business case for sustainability*. 2016. Disponível em: <http://www.luminaperspectives.com/interview_edfreeman>, acesso em 04.09.2019.

MARQUES, Ana Cristina Campos. The Interplay Between Silence and Significance: An Analysis of Sustainability Reports. In: STEHR, C. et al. *Corporate social responsibility in Brazil*. New York: Springer, 2019.

MCGUIRE, Jean B.; SUNDGREN, Alison; SCHNEEWEIS, Thomas. Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, v. 31, n. 4, p. 854–872, 1988.

MOON, Christopher J. 'Rio+25', The Global Compact in Brazil and Opportunities Presented by the UN Sustainable Development Goals. In: STEHR, C. et al. *Corporate social responsibility in Brazil*. New York: Springer, 2019.

MOTTA, Fernando C. Prestes; ALCADIPANI, Rafael. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 1, p. 6-12, 1999.

NERI, Marcelo. *Qual foi o impacto da crise sobre a pobreza e a distribuição de renda?* Sumário executivo, 2018. Disponível em: <https://www.cps.fgv.br/cps/bd/docs/NOTA-CURTA-Pobreza-Desigualdade-a-Crise-Recente_FGV_Social_Neri.pdf>, acesso em 10.09.2019.

NOVAK, M. *Business as a calling: work and the examined life*. New York: The Free Press, 1996.

PAILLUSSEAU, Jean. L'ouverture du règlement judiciaire. In : *L'enjeu du Nouveau Droit des Faillites*. Litec Droit, 1985.

PEREIRA-MOLINER, J.; FONT, X.; TARÍ, J. J.; MOLINA-AZORIN, J. F.; LOPEZ-GAMERO, M. D.; PERTUSA-ORTEGA, E. M. The Holy Grail: environmental management, competitive advantage and businesses performance in the Spanish hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 27, n. 5, p. 714-738, 2015.

PORTUGAL GOUVÊA. Regulação da propriedade privada: inovações na política agrária e redução dos custos de equidade. In: SALOMÃO FILHO, Calixto. *Regulação e desenvolvimento: novos temas*. São Paulo: Malheiros, 2012.

RANGANATHAN, J. Signs of sustainability. In: BENNETT, M.; JAMES, P.; KLINKERS, L. *Sustainable measures, evaluation and reporting of environmental performance*. London: Greenleaf Publishing Limited, 1999.

RATHENAU, Von. Aktienwesen, eine geschaeftliche Betrachtung, Berlim, 1917. Tradução italiana: La Realtà della Società per Azioni. In: *Rivista delle Società*, 1966, p. 912.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. *Avaliação da gestão social nas empresas: desafios e possibilidades*. Anais Eletrônicos do XXIX Encontro Anual da ANPAD, 2005.

SALOMÃO, Calixto. *Direito concorrencial: as estruturas*. São Paulo: Malheiros, 3ª ed., 2007.

SALOMÃO, Calixto. *O novo Direito Societário*. São Paulo: Malheiros, 1998,

SANCHEZ-RODRIGUEZ, J. A. Mapping CSR in Brazil: the context for emergence and promoting institutions. *Confluências: Revista Interdisciplinar de Sociologia e Direito*, v. 16, n. 1, p. 67-84, 2014.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Pequenos negócios em números*. Página de internet, 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>, acesso em 18.09.2019.

SEN, Amartya. *Development as freedom*. Oxford: Oxford University Press, 1999.

SILVEIRA, A. D. Governança corporativa no Brasil e no mundo. São Paulo: Elsevier, 2015.

SOBCZAK, André; MARTINS, Lígia Coelho. The impact and interplay of national and global CSR discourses: insights from France and Brazil. *Corporate Governance*, v. 10, n. 4, p. 445-455, 2010.

VISSER, W.; SUNTER, Clem. *Beyond reasonable greed: why sustainable business is a much better idea*. Cape Town: Human & Rousseau, 2002.

VIVES, Antonio. *Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America*. Working Paper, Inter-American Development Bank, 2005.

WAGNER, Marcus. The role of corporate sustainability performance for economic performance: a firm-level analysis of moderation effects. *Ecological economics*, n. 69, p. 1553-1560, 2010.

WBCSD – WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *The business case for sustainable development: making a difference towards the*

Johannesburg Summit 2002 and Beyond. Página de internet, 2001. Disponível em: <www.wbcsd.org>, acesso em 17.09.2019.

WHEELER, David; COLBERT, Barry; FREEMAN, R. Edward. Focusing on value: reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of General Management*, v. 28, n. 3, p. 1-28, 2003.

ZHU, Q.; CORDEIRO, J.; SARKIS, J. Institutional pressures, dynamic capabilities and environmental management systems: investigating the ISO 9000: environmental management systems implementation linkage. *Journal of Environmental Management*, n. 114, p. 232-242, 2013.