

TRANSPARÊNCIA E ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS NOS PROCESSOS E RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE: O ETANOL DA RAÍZEN

1 INTRODUÇÃO

O interesse da Petrobras em investir em Etanol tem sido divulgado em publicações do Valor Econômico, CNNⁱ, Reuters, Forbes e outros. Essas notícias mencionam tanto a possibilidade de se buscar o Etanol produzido a partir do milho (cultivo que cresceu 30% ano passado), como não se descarta a possibilidade do Etanol produzido a partir da cana-de-açúcar, cujo principal *player* é empresa a Raízen (uma *joint venture* Cosan e Shell). Enquanto isso, o CEO da Cosan informou o foco atual em “atrair um novo sócio estratégico para a Raízen”ⁱⁱ. O presidente da Shell mencionou: “a Raízen está bem-posicionada para aproveitar o crescimento do mercado de biocombustíveis nos próximos anos”; “Não conheço nenhum país com mais potencial para biocombustíveis do que o Brasil. E a Raízen tem uma vantagem particular”ⁱⁱⁱ.

Diante da criticidade dos riscos climáticos atuais Jona e Soderstorm (2023) destacam os esforços para que as decisões gerenciais nas empresas contemplem as informações de sustentabilidade padronizadas internacionalmente (*disclosure*) para avanços nessa compreensão e nas medições dos impactos atuais e potenciais futuros das mudanças climáticas.

A prática processual de desenvolvimento e divulgação das informações de sustentabilidade (com indicadores e metas), que percorre processos decisórios de quais são os temas materiais para cada organização é denominada na literatura como *Sustainability Reporting* (SR) ou *ESG Reporting* [*Environmental, Social & Governance*] que também revela como as empresas contribuem para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (POLLMAN, 2021; ONU, 2024; WECD, 1987). O SR é estudado pelas lentes da Teoria dos Stakeholders [*Stakeholders Theory*], a respeito de como organizações os ‘escutam’ e balanceiam os objetivos divergentes das partes interessadas; a Teoria da Legitimidade [*Legitimacy Theory*] que discorre sobre um ‘pacto com a sociedade’ para operarem; e a Teoria Institucional [*Institutional Theory*] (ADAMS et al. 2021; DEEGAN, 2002; HÖRISCH et al., 2020; HALKO e NOMIKOS, 2021; BENAMAUER et al., 2023; BENVENUTO et al., 2023). Baumuller e Sopp (2023 P. 12) endossam que: “Se a informação for material em qualquer uma das três dimensões de desempenho, deve ser incluída no processo de relatório” [no SR].

A padronização do SR contempla os processos internos para identificação, priorização e gestão de temas de sustentabilidade (nas dimensões do meio-ambiente, sociedade e economia), em *due dilligence*, assim como as metas para os respectivos indicadores (indicadores ‘não-financeiros’), propiciando comparabilidade, transparência, credibilidade (NIELSEN, 2023). No contexto da crise climática, impactos, oportunidades e riscos relacionados a redução das emissões de Gás Efeito Estufa (GEE) e a fontes renováveis (temas ‘materiais’) (JONA e SODERSTORM, 2023; GRI, 2024) geram projetos e metas que provocam mudanças nas rotinas/processos operacionais ‘dentro’ das empresas, nas alocação de recursos, em seus planos estratégicos, assim como mudanças em suas cadeias e podem atrair investidores.

O presente trabalho é uma etapa de projeto de pesquisa, um estudo do caso singular brasileiro: a empresa Raízen (GHAURI, 2004), a maior empresa do setor da cana de açúcar. Investiga-se o fenômeno *Sustainability Reporting* (SR) pelo qual as empresas buscam engajar seus stakeholders principais na priorização dos temas ESG materiais (mais significativos) para seus planos estratégicos. O projeto visa avançar para a problemática que visa conhecer melhor a relação da Raízen com os stakeholders fornecedores do Etanol (usinas-produção da cana) se/como contempla seus interesses enquanto adota a análise de Dupla-Materialidade, em face ao cenário de possíveis novos investidores.

Cabe destacar que o uso do gerúndio no termo ‘*reporting*’ o configura a lente da Perspectiva Processual das Rotinas Organizacionais como processos que podem ser cíclicos - contínuos [*ongoing*] (LANGLEY e TSOUKAS, 2010). Assim, este debate recorre às lentes

teóricas da Dinâmica das Rotinas [*Routine Dynamics*] e Capacidades Dinâmicas [*Dynamic Capabilities*] (iniciais SR, RD e CD dessas palavras-chaves em inglês). O campo de estudo das RD discorre acerca das dinâmicas processuais endógenas, nas quais, são os agentes múltiplos dessas rotinas/processos que os modificam e/ou (re)criam para a mudança e/ou para a estabilidade (FELDMAN et al. 2016; BROMAN e ROCHA-PINTO (2022). Enquanto isso, SALVATO (2021) aponta a lacuna no campo de CD, acerca de como essas dinâmicas nos ‘microfundamentos’ podem se articular para uma ‘rotina de alto-nível’ - estratégica, em termos de vantagens competitivas relacionadas ao conjunto dos processos, recursos e a trajetória das empresas. Analisou-se oito relatórios padronizados da Raízen e outros, sem uso de software.

Lacunas teóricas do SR focam na análise Dupla-Materialidade [*Double-Materiality*] cuja prática ilustra acepções da teoria dos Stakeholders (BODGAN et al., 2015; BOUMULLER e SOPP, 2023). Segundo Nielsen (2023), a Dupla-Materialidade reúne a abordagem da orientação financeira (como investidores entendem que riscos climáticos e socioambientais podem afetar o retorno e o valor da empresa) com a abordagem de materialidade de impacto socioambiental (como a empresa gera o ‘bem’ para o planeta e sociedade).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 *Sustainability Reporting* (SR)

O conceito de Sustentabilidade é decorrente da atenção às demandas por parte dos stakeholders. Adams et al. (2021) trazem a afirmação do CEO da GRI (*Global Reporting Initiatives*) que o SR é uma prática de *disclosing* os impactos mais significativos dos pilares do meio-ambiente, sociedade e economia (*Triple-Bottom Line - TBL*), e, portanto, as contribuições para os ODS (ALHADDI, 2015). Observa-se nessa fala o uso do ‘ing’ no termo ‘*disclosure*’. Assim os compromissos e estratégias de sustentabilidade buscam engajar e balancear divergências nos interesses dos stakeholders, em linha com a Teoria dos Stakeholders atribuída ao trabalho de Edward Freeman da década de 1980, o SR também é integrado como contabilidade da sustentabilidade [*Sustainability accounting*] (HÖRISCH et al., 2020).

Os relatórios de sustentabilidade iniciaram com um Relato de Balanço Social divulgado pela Shell na década de 1970, tendo o marco no *Brundtland Report* publicado pela WCED *World Commission in Environment Development* (1987). A pesquisa anual da KPMG de 2024 sobre SR atesta a evidencia que os as 250 maiores empresas globais e as 100 principais empresas de cada país adotam o SR e o disseminam em suas cadeias.

Para janeiro de 2026, o Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade (CBPS) determina um caráter mandatório dos relatórios com a perspectiva financeira, voltada para os investidores (CFC, 2024; DOU, 2022), enquanto o caráter voluntário da perspectiva dos *stakeholders* segue predominante globalmente, principalmente nos padrões GRI, existentes desde 1997 (BAUMÜLLER e SOPP, 2021; ADAMS et al. 2021). Bodgan et al. (2025) destacam a disseminação da padronização e melhorias dos processos de relatos de indicadores de desempenho econômico e performance financeira.

O *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)* reforça a Dupla-Materialidade para se contemplar tanto Impactos (socioambientais), como Riscos e Oportunidades financeiras relacionados à sustentabilidade, a partir da priorização de temas materiais (como emissões, uso da água, biodiversidade, resíduos; qualidade do trabalho, não-discriminação; comunidades locais; conduta mercadológica; outros). Nielsen (2023) destaca que a análise de materialidade é fonte natural para se desenvolver indicadores de performance, pois se baseia na análise da probabilidade e significância [severidade]. Bodgan et al., (2025 p.4) destacam o alinhamento da Dupla-Materialidade com a lente da teoria dos stakeholders: moral - a respeito dos direitos dos stakeholders de serem informados e engajados; estratégico – na ótica do atingimento dos objetivos da empresa. Desse modo, reúne-se: a perspectiva da materialidade de impactos

(perspectiva dos stakeholders, em como eles são afetados pelas atividades das empresas); e a perspectiva da materialidade financeira para as empresas.

Com ênfase na situação da crise climática, Jona e Soderstorm (2023) reforçam que a divulgação das informações de sustentabilidade tem o papel de análise de riscos prováveis e potenciais relacionados ao clima que devem ser considerados para além do regulatório (endossando o caráter voluntário do SR). Os autores enunciam perdas potenciais de valor por danos físicos e reputacionais apuradas a partir dos padrões *Taskforce on Climate-related Financial Disclosure* (TCFD), considerando riscos climáticos nas decisões.

Para o reconhecimento do SR como fortalecedor da Transparência Corporativa, em RSC, a literatura alerta que os relatórios não sejam gerados como um instrumento parcial e de ‘lavagem verde’ (*Greenwashing*) (Delmas e Burbano (2011) Nielsen, 2023).

2.2 o SR pelas lentes da Dinâmica das Rotinas (RD) e Capacidades Dinâmicas (CD)

Os padrões e diretrizes internacionais para o processo de SR percorrem ações interligadas e reúnem agentes de muitas áreas internas e stakeholders. Os compromissos ESG geram mudanças que são implementadas processualmente (LANGLEY e TSOUKAS, 2010), alternando-se entre as adaptações e a estabilização das atividades das rotinas. Assim, conforme explica o campo da Dinâmica das Rotinas (FELDMAN et al. 2016) os agentes múltiplos atuantes as modificam endogenamente e/ou (re)estabilizam os padrões de ação, a partir do movimento recursivo entre o ideal da rotina e sua a prática perante imprevistos. Para as adaptações denomina-se *effortfull accomplishment*. Para (re)criações de novos processos/rotinas denomina-se de *emergent accomplishment*. Artefatos entrelaçados às rotinas são agentes – sociomaterialidade (FELDMAN et al. 2016).

Logo, compreende-se que os compromissos dos relatórios de sustentabilidade (a contínua revisão e prestação de conta) sofrem melhorias endógenas e processuais perante a análise de Dupla-Materialidade na identificação, definição e priorização dos impactos. A lente RD lente descreve que rotinas padronizadas tecnológicas também acabam sendo adaptadas conforme a situação do *locus*. Relatórios de sustentabilidade também são chamados de ‘ferramenta de gestão e comunicação de performance’ por Benvenuto et al., 2023.

3 METODOLOGIA

O presente debate acadêmico baseia-se em estudo de caso singular (GHAURI, 2024) para o qual oito relatórios padronizados de sustentabilidade da Raízen e outros (financeiros e de recursos) foram analisados. A segunda parte inclui entrevista com quatro profissionais de sustentabilidade com certificado internacional com o debate se percebem que a Materialidade de Impacto é percebida pelo foco nos stakeholders externos (especialmente as usinas).

3.1 Os relatórios analisados foram o TCFD e GRI– integrante de Relatório Integrado, dos anos de 2021 a 2024, observando-se, especialmente a análise de Dupla-Materialidade do último, em 2025 e publicações executivas. O debate interpretativo e descritivo da Raízen recorre à uma análise de conteúdo desses diferentes padrões. Futura inclusão de outras empresas pode se inspirar na análise TDCA Análise de Conteúdo Dedutiva Temática na qual Bodgan et al (2025) usou o software NVivo para analisar empresas ícones de um setor.

3.2 O caso: a Raízen reúne os termos ‘raiz e energia’, uma joint-venture da Cosan com a Shell desde 2010. É maior produtora mundial de açúcar e álcool (E1G Etanol de 1ª geração – comum; e E2G Etanol de 2ª geração – produzido a partir do bagaço da cana) atua também na distribuição dos combustíveis, com valor da época estimado de 20 bilhões de reais^{iv}. A Raízen liderou a força tarefa B20 – Business 20 (braço do G20) coordenado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) até 2024. A Raízen, por um lado, está com o valor de suas ações inferior a dois reais e está com dívida líquida/Ebtida acima de 3,5 (informa que tem reduzido seu nível de endividamento por meio de venda de parte das outras energias renováveis como a solar e pequenas centrais hidrelétricas^v).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os relatórios têm ilustrado dinâmicas e avanços no engajamento de stakeholders, como no relatório de 2021, com a criação de processos para a consulta ‘ativa’ a 240 stakeholders ‘externos’ para contemplar a perspectiva deles para as decisões de priorização dos temas materiais e projetos ESG, o que configura um *emergent accomplishment* de novos esforços (a consulta ativa contemplou 1.518 respondentes, 47 instituições, workshops com 12 fornecedores e outros), pois, no relatório anterior são mencionados apenas meios ‘receptivos’ (FELDMAN et al. 2016; HÖRISCH et al. 2020). Não está clara a consulta específica às usinas. Em 2024, os temas materiais foram consolidados em três pilares: “Integridade nos Negócios; Excelência Operacional; Mudanças Climáticas”.

A interpretação por parte do pesquisador de planos apresentados no SR da Raízen, observa o ‘DNA sustentável’ do Etanol enquanto um dos outros negócios da empresa é distribuição de combustíveis (*downstream*) que, tradicionalmente, é realizada por meio rodoviário, com consumo de combustíveis fósseis. Então, dados de emissões (e mitigação) constam em amplo caderno de indicadores (público), com as informações quantitativas, cujos fluxos informacionais que têm avançado.

Raízen declara que adotou a análise de Dupla-Materialidade no relatório de 2024 (conforme exigências do CBPS), buscando a interação sobre impactos socioambientais tanto a partir das perspectivas desses stakeholders externos (fornecedores, clientes, concorrentes, reguladores, etc.) como a perspectiva financeira dos investidores. Essa conciliação também ilustra o conceito de ‘Trégua’ (*Truce*) da literatura de RD, pela qual disputas entre agentes são ‘suspensas’ para construção de tréguas por meio de Interações Participativas contínuas e negociadas que consideram a visão do ‘outro’, como ocorre nas tréguas em rotinas orçamentárias. Os relatórios de sustentabilidade e seu respectivo processo nomeado com o ‘ing’ pode ser observado como os relatórios de orçamento - budget para o qual usa-se o *budgeting*. A literatura de RD explica que embora não se ‘alcança um consenso’, as tréguas nas dinâmicas processuais contemplam suas interdependências e a colaboração para além das fronteiras das áreas (D’ADDERIO E SAFAVI, 2010; BROMAN e ROCHA-PINTO, 2022).

4.1 Relatórios TCFD da Raízen com perspectiva da materialidade financeira:

O plano estratégico para 2030 manteve-se consistente nas metas apresentadas ao longo dos relatórios lidos: aumentar a produção de energia renovável em 80%; o Lucro Operacional (EBITDA) relacionado às renováveis também em 80%; reduzir a pegada de carbono do etanol em 20%. Alcançar a ampliação das metas de aumento da produção de renovável e redução das emissões compreende-se que as relações com as usinas sejam essenciais. Pode-se ilustrar gestão de processos, recursos e aprendizagem que formam Capacidades Dinâmicas para a competitividade da Raízen que podem ser observados por investidores e parceiros.

Dentre as ‘oportunidades’ relacionadas à transição climática, os relatórios mencionam a adesão ao programa RenovaBio (biocombustíveis), em vigor pelo governo desde 2020 que visa a créditos de descarbonização para as usinas (emissão de CBios), enquanto as distribuidoras de combustíveis [fósseis] compram cotas. O relatório de 2022 cita o impacto financeiro positivo estimado com CBios de 186 milhões de reais, enquanto o de 2024 busca ampliar a visão positiva prospectiva ao mencionar (P.8): “etanol de segunda geração (E2G) tem potencial ainda maior, por ser produzido a partir de resíduos da própria produção de açúcar e etanol, agregando valor à cadeia sem ampliar a área plantada”;

A respeito dos Riscos: (i) riscos físicos: destaque à exposição do negócio ao regime de precipitação - estresse térmico de “menos dias chuvosos” em face ao aquecimento 1-2oC (2021-2040), com o risco de impacto na produtividade agrícola (plantação da cana-de açúcar) pela dependência hídrica; (2) riscos econômicos: flutuações do mercado de preço de carbono; (3)

risco financeiro: o próprio programa RenovaBio no caso de a concorrência não repassar o custo da compra de créditos de carbono (CBIOS) ao preço final dos combustíveis (de maneira que a Raízen precise absorver esses custos em sua margem); (4) o risco de perda de competitividade global: de não manutenção de ‘atributos’ emissões e rastreabilidade; (5) riscos no inventário dos GEE (p11) com programa de monitoramento CDP Supply Chain para mitigá-lo.

4.2 Relatórios Integrados: incluem os relatórios de sustentabilidade em acordo com os padrões internacionais GRI:

O primeiro relatório divulgado pela Raízen foi publicado em 2018 com as informações de 2017. Depois, ocorreram publicações anuais. O relatório GRI explica as diretrizes de 4 etapas do desenvolvimento do SR (1 – identificar o contexto; 2 priorizar os stakeholders; 3 – análise de materialidade; 4 – validação). Na etapa 3, novos processos/rotinas internas foram desenvolvidas, inclusive mapeamentos por diferentes fontes. Os grupos de stakeholders (GRI 102-40) são: Imprensa, revendedores de combustíveis, acionistas, funcionários, clientes, parceiros comerciais, comunidades, universidades, poder público e entidades de classe. Na etapa 4, consultas e análises de riscos (tangíveis e intangíveis), incorporando e adaptando as diretrizes da análise de materialidade, com critérios de eixos (p.14) “intensidade do impacto” e “probabilidade de ocorrência” – em nove quadrantes de uma matriz, revisada a cada cinco anos. Constam temas como: “Água”, “Biodiversidade”, “Desenvolvimento socioeconômico local”, “Investimento social privado”, “Mudanças climáticas”, “Relacionamento com comunidades vizinhas às operações” e “Resíduos e efluentes”.

Segundo D’Adderio (2011), o detalhamento das sub-rotinas e subprocessos tendem a sofrer mudanças quando são desempenhas (*enacted*), pois mesmo sendo ‘desenhadas’ (incluindo rotinas tecnológicas-digitalizadas-sistematizadas), na hora de implantá-las com zoom-in, seus agentes se deparam com necessidades de adaptações ou tem ideias (dinâmicas), inclusive com improvisações (FELDMAN et al. 2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que o insumo da cana de açúcar é adquirido pela Raízen de fornecedores (agrícolas), interpreta-se que estes são os stakeholders relevantes e detentores de alto poder. Logo, é possível considerar que a Raízen os engaja (como o exemplo do programa Elos para assistência técnica e qualificação, mitigação de trabalho análogo ao escravo ou infantil, fóruns de boas práticas, certificações da América Latina e outros). Todavia, a leitura das informações públicas carece de detalhamento a respeito de como os fornecedores da cana-de-açúcar informam ser afetados pela empresa (riscos socioambientais). Na leitura do profissional SR acerca do compromisso de ‘rastreabilidade total’ (GRI 13.4.2 – página 28) consta a ‘não ocorrência desde 2008’ de desmatamento, mas ‘como’ desempenha essa avaliação e critérios? Certificações? Na relação da mútua interdependência entre a Raízen e os agricultores, em ‘elos raros’ (investimentos de mais de R\$ 19 milhões em projetos sociais, por exemplo), seria interessante se investigar ‘como’ e ‘se’ são mutuamente priorizados ou exclusivos. Assim, em pesquisas futuras, além de entrevistas e pareceres de profissionais de SR, possíveis entrevistas com a Raízen em face a novos investidores nessa relação. Notícias não parecem demorar o se/quanto a Petrobrás dará espaço para outros investidores procurem o Etanol da Raízen e suas relações com agricultores da cana brasileira. Seriam Capacidades Dinâmicas?

6 REFERÊNCIAS

ADAMS, C.A. et al. “The double-materiality concept: application and issues. In: Why double-materiality is crucial for reporting organizational impacts”. Global Reporting Initiative. 2021
ALHADDI, H. Triple bottom line and sustainability: A literature review. *Business and Management studies*, 1(2), 6-10. 2015

BAUMÜLLER, J.; SOPP, K. “Double materiality and the shift from non-financial to European sustainability reporting: Review, outlook and implications”. *Journal of Applied Accounting Research*, vol. 23, n. 1, 2021.

BENVENUTO, M., AUFIERO, C., & VIOLA, C. A systematic literature review on the determinants of sustainability reporting systems. *Heliyon*, 2023.

BROMAN, S. L. S.; ROCHA-PINTO, S. R. Truces (re) construction at the boundaries of budgeting routines. *RAUSP Management Journal*, vol. 58, n. 1, 2023.

CFC – Conselho Federal de Contabilidade. Sustentabilidade e adoção de normas internacionais brasil assume papel protagonista. 2024

D'ADDERIO, L. Artifacts at the centre of routines: Performing the material turn in routines theory. *Journal of Institutional Economics*, v. 7, n. 2, p. 197-230, 2011.

D'ADDERIO, L., & SAFAVI, M. Truces and routine dynamics. *Cambridge handbook of routine dynamics*, 209-228.

DEEGAN, C. “Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation”. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 15, n.3 2021

DOU – Diário Oficial da União. Resolução Cfc Nº 1.670, de 9 de Junho de 2022.

DELMAS, M. A.; BURBANO, V. C. “The drivers of greenwashing”. *California Management Review*, vol. 54, n. 1, 2011.

FELDMAN, M. S., PENTLAND, B. T., D'ADDERIO, L., & LAZARIC, N.. Beyond routines as things: Introduction to the special issue on routine dynamics. *Organization Science*, 27(3), 505–513, doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1070>. 2016

GHAURI, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. In R. Piekkari, M. Wallenberg, & C. Welch *Handbook of qualitative research methods for international business* (pp. 109-124). Edward Elgar.

GRI Project for Climate Change Standards <https://www.globalreporting.org> 2024

HÖRISCH, J., SCHALTEGGER, S., & FREEMAN, R. E. Integrating stakeholder theory and sustainability accounting: A conceptual synthesis. *Journal of Cleaner Production*, 275. 2020

JONA, J., & SODERSTROM, N. S. Management accounting research opportunities in climate change reporting. *Journal of Management Accounting Research*, 35(3), 13-20. 2023

LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. Introducing perspectives on process organization studies. *Process, sensemaking, and organizing*, v. 1, n. 9, p. 1-27, 2010.

NIELSEN, C. ESG reporting and metrics: From double materiality to key performance indicators. *Sustainability*, 15(24), 16844. 2023

ONU Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 13 Ação contra a mudança global do clima. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/13> 2024

POLLMAN, E. Corporate social responsibility, ESG, and compliance. Forthcoming, *Cambridge Handbook of Compliance Los Angeles Legal Studies Research Paper*. 2019

SALVATO, C. Dynamic capabilities and routine dynamics. *Cambridge handbook of routine dynamics*, p. 460-480, 2021.

WECD Report of the World Commission on Environment and Development : resolution / adopted by the General Assembly. 1987.

ⁱ<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/petrobras-pode-anunciar-parceria-em-etanol-neste-ano-diz-gerente-executivo/> <https://forbes.com.br/forbesagro/2024/11/petrobras-quer-investir-em-etanol-e-marca-reentrada-no-setor-de-biocombustiveis/>

ⁱⁱ<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2025/08/15/cosan-descarta-aporte-na-raizen-e-busca-socio-estrategico-para-empresa.ghtml>

ⁱⁱⁱ<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2025/08/29/continuamos-a-ver-espaco-no-pre-sal-diz-ceo-global-da-shell.ghtml>

^{iv} <https://exame.com/negocios/cosan-e-shell-apresentam-a-raizen/>

^v<https://pipelinevalor.globo.com/negocios/noticia/raizen-levanta-mais-r-600-milhoes-com-venda-de-usinas.ghtml>