

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA, CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E A FOLGA FINANCEIRA DE EMPRESAS NO BRASIL

1 INTRODUÇÃO

A responsabilidade social corporativa (RSC) tornou-se central na estratégia empresarial, sendo avaliada pelo comportamento ético e ações sociais e ambientais das empresas (Porter; Kramer, 2019). Integrar a RSC à estratégia pode promover bem-estar coletivo e vantagens competitivas sustentáveis, gerando valor compartilhado com a sociedade (Mendes; Rocha, 2023).

O conselho de administração pode desempenhar um papel essencial na efetivação da RSC, alinhando práticas ambientais e sociais à estratégia e governança da empresa (Endrikat et al., 2021). Conselhos diversos, independentes e com comitês de sustentabilidade aumentam a eficácia dessas práticas, enquanto estruturas bem organizadas fortalecem a governança, a confiança do mercado e o crescimento sustentável (Velte; Stawinoga, 2022). Além disso, a folga financeira (ROA) caracteriza-se em potencializar investimentos em RSC, e desempenho financeiro sólido, podendo favorecer o engajamento em práticas sociais e ambientais (Khan; Serafeim; Yoon, 2022).

Este estudo analisa a responsabilidade social corporativa no Brasil, um mercado com alta concentração acionária e desafios ambientais e sociais (Sobczak; Coelho, 2010), examinando a relação das características do conselho de administração e da folga financeira (ROA) com a RSC.

A partir do exposto, este estudo direciona-se para responder a seguinte questão de pesquisa: Como se dá a relação entre as características do conselho de administração, a folga financeira e a responsabilidade social corporativa de empresas no Brasil? Para isso, analisa o tamanho, a diversidade e a independência do conselho, bem como a folga financeira, sobre a RSC, nas dimensões ambiental e social, ampliando a discussão à luz das teorias da Agência e dos Stakeholders.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A responsabilidade social corporativa (RSC) tem-se consolidado como tema relevante na pesquisa acadêmica e no ambiente empresarial (Silva et al., 2024). Escândalos financeiros do início do século XXI impulsionaram sua integração à governança corporativa, visando maior transparência e responsabilização (Mendes; Rocha, 2023). Essa evolução reflete a valorização da ética e das responsabilidades ambientais e sociais, despertando o engajamento dos *stakeholders* (Costa, 2024). Assim, a RSC traduz o compromisso ético das empresas frente a desafios como sustentabilidade e direitos humanos, fortalecendo relações, legitimidade e resiliência dos negócios (Mendes; Rocha, 2023).

2.2 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E RSC

O conselho de administração é um pilar da governança corporativa, tende a orientar as empresas e promover a RSC nas dimensões ambiental e social (Liu; J, 2025; García Martín; Herrero, 2020). Segundo a Teoria da Agência (Jensen; Meckling, 1976), conselhos independentes reduzem conflitos entre gestores e acionistas, enquanto a Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984) enfatiza o equilíbrio entre interesses ambientais e sociais.

2.2.1 Tamanho do conselho e RSC

Conselhos menores favorecem comunicação e monitoramento, mas podem carecer de diversidade de opiniões e habilidades para lidar com temas complexos como RSC (Kusnadi; Zhou; Zhu, 2022). Já conselhos maiores tendem a adotar práticas mais robustas de responsabilidade ambiental e social devido à maior diversidade de experiências e habilidades (Zhang; Li; Wang, 2023; Al-Shaer; Zaman, 2022; García-Sánchez; García-Meca; Martínez, 2021). Com base nisso, formula-se a primeira hipótese da pesquisa:

Hipótese 1: O tamanho do conselho de administração influencia positivamente a RSC

2.2.2 Diversidade e RSC

A diversidade no conselho amplia competências e perspectivas, fortalecendo decisões e iniciativas de RSC (Jizi, 2017). Conselhos com ao menos 30% de mulheres tendem a maior divulgação de práticas, conforme a Teoria da massa crítica (Toerien; Breedt; Jager, 2023). A presença feminina é sugerida como capaz de reforçar a atenção a aspectos sociais e éticos, alinhando decisões às expectativas dos *stakeholders*, em função de possível mais elevada sensibilidade feminina a estas questões (Gul; Srinidhi; Ng, 2011). Assim, propõe-se a seguinte hipótese.

Hipótese 2: A participação feminina influencia positivamente a RSC

2.2.3 Independência do conselho de administração e RSC

Conselhos mais independentes são considerados como impulsionadores de mais divulgação de informações ambientais e sociais, reduzindo a assimetria informacional e fomentando a legitimidade institucional. Além disto, conselheiros independentes, por não terem vínculos estreitos com a administração, são imparciais e tendem a respeitar mais os interesses de acionistas e demais *stakeholders* (Gerged; Beddew; Cowton, 2021). Estes argumentos motivam a seguinte hipótese de pesquisa:

Hipótese 3: A proporção de conselheiros independentes influencia positivamente a RSC

2.3 FOLGA FINANCEIRA E RSC

Folga financeira, definida como recursos excedentes para operações da empresa, inclui lucros retidos e reservas (Bourgeois, 1981). Ela oferece flexibilidade estratégica, permitindo enfrentar incertezas e realizar investimentos de longo prazo, mesmo em situações adversas (George, 2005). Ela pode influenciar positivamente a RSC, pois significa recursos que podem ser direcionados para investimentos em ações de RSC sem comprometer a eficiência operacional (Islam; Ghosh; Khatun, 2022; Wasiuzzaman; Uyar; Kuzey, 2022; Wu et al., 2024; Lin; Yang; Liu, 2021). Assim, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

Hipótese 4: A folga financeira influencia positivamente a RSC nas empresas

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Amostra e dados

Adotou-se uma abordagem quantitativa com regressões em painel sobre 62 empresas não financeiras listadas na B3 entre 2013 e 2023, totalizando 532 observações em painel desbalanceado. Foram incluídas apenas empresas com dados válidos por pelo menos três anos consecutivos. Para tratar autocorrelação e heterocedasticidade, aplicou-se o método XTGLS (Hair et al., 2009; Field, 2013), a multicolinearidade foi descartada pelo VIF (<10).

3.2 Modelo e mensuração das variáveis

Elaborou-se um modelo econométrico para analisar como variáveis independentes influenciam a responsabilidade social corporativa (RSC), medida pelas pontuações ambiental e social da Refinitiv. As pontuações variam de 0 a 100, com pesos ajustados conforme setor e país (LSEG Workspace, 2025). Foram incluídas como controles endividamento, tamanho, setor e ano, com dummies de efeitos fixos para reduzir vieses e heterogeneidades setoriais e temporais. O modelo está exibido na seguinte equação:

$$RSC_{it} = \beta_0 + \beta_1 TAM_CADM_{it} + \beta_2 DIVER_{it} + \beta_3 INDEP_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \beta_5 ENDIV_{it} + \beta_6 TAM_{it} + S_s Setor_s + Y_t Ano_t + \varepsilon_{it}$$

A Tabela 2 resume as variáveis utilizadas, apresentando nome, descrição, forma de mensuração e a respectiva base teórica:

Tabela 2: Operacionalização das variáveis do estudo

	Variáveis	Mensuração	Base teórica	Fonte de dados
Dependente	Responsabilidade social corporativa (RSC)	Pontuação de práticas ambientais e sociais (escala de 0 a 1)	Silva; Almeida; Costa (2024); Mendes; Rocha (2023).	Refinitiv®
	Tamanho do conselho de administração (TAM_CADM)	Número de membros do conselho de administração	Kusnadi; Zhou; Zhu (2022); Mamun; Yassin; Zacarina (2021).	Refinitiv®
Independentes	Diversidade no conselho de administração (DIVER)	Participação feminina no conselho de administração	Toerien; Breedt; Jager, 2023; Jizi (2017).	Refinitiv®
	Proporção de conselheiros independentes no conselho de administração (INDEP)	Percentual de conselheiros independentes reportado	Gerged; Beddew; Cowton (2021); Hussain; Rigoni; Orij (2018).	Refinitiv®
	Folga financeira (FF)	Proporção entre o lucro líquido/ ativo total (ROA)	Islam; Ghosh; Khatun, (2022); Mezashi; Gomes (2021).	Refinitiv®
	Endividamento (ENDIV)	Relação entre dívida total e o ativo total	Eliwa; Aboud; Saleh (2021); Crisóstomo; Freire; Freitas (2020).	Economática®
Controle	Tamanho da empresa (TAM)	Logaritmo natural do ativo total	De villiers; Naiker; Van (2011); García-Martín; Herrero (2020).	Refinitiv®
	Setor de atividade (SETOR)	Setor de atividade da empresa, conforme estabelecido pela Bovespa® (Variável dummy)	Miralles-Quirós et al. (2018); Yoon et al. (2018).	Refinitiv®
	Período (ANO)	Ano da observação (Variável dummy)	-	Refinitiv®

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

4 RESULTADOS

4.1 Estatística descritiva

Observa-se alta dispersão no que se refere à diversidade (DIVER) em paralelo com média pouco inferior a 11%, havendo empresas sem diversidade e chegando-se ao máximo de 50%, indicando uma possível resistência das empresas a avançar nesta questão (Tabela 3). A independência do conselho (INDEP), por sua vez, apresenta maior nível, tendo média pouco acima de 42% e havendo empresas com 100% de independentes. Quanto ao tamanho do conselho (TAM_CADM), observa-se alta homogeneidade, com média de 8,81 membros, dentro da recomendação de 5 a 11. O indicador de RSC apresenta média próxima a 60% com alta dispersão.

Tabela 3: Análise descritiva das variáveis dos modelos

Variáveis	N	Média	Mediana	DP	CV	Mínimo	Máximo
RSC	532	0,595	0,654	0,271	0,687	0,050	1,00
TAM_CADM	532	8,808	9	1,625	0,184	5	11
DGEN	532	0,109	0,111	0,100	0,910	0,000	0,500
INDEP	532	0,426	0,400	0,243	0,570	0,000	1,000
ROA	532	0,053	0,046	0,049	0,926	-0,163	0,371
ENDIV	532	0,612	0,592	0,238	0,389	0,003	2,461
TAM	532	23,684	23,577	1,241	0,052	20,781	27,680

Nota. N = Número de observações; DP = Desvio padrão; CV = Coeficiente de variação. Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.2 Análise multivariada

O modelo foi estimado com utilização da modelagem de Mínimos Quadrados Generalizados para Painel (XTGLS), que corrige problemas de heterocedasticidade e autocorrelação de resíduos (Wooldridge, 2002) que foram observados na estimação dos modelos por mínimos quadrados ordinários através dos testes Breusch-Pagan e Cumby-Huizinga, respectivamente. também foi verificada a ausência de multicolinearidade pelo teste VIF ($VIF < 10$) (Hair et al., 2009). A Tabela 4 contém os resultados, tendo a RSC como variável dependente.

Os resultados revelam que características do conselho de administração, estrutura financeira e aspectos organizacionais são determinantes importantes da responsabilidade social corporativa (RSC). O tamanho do conselho (TAM_CADM) teve efeito positivo e significativo ($p = 0,000$), sugerindo que conselhos maiores favorecem maior atenção às demandas sociais (Kusnadi; Zhou; Zhu, 2022). A diversidade de gênero (DGEN) também apresentou influência positiva ($p = 0,000$), indicando que a presença feminina contribui para decisões mais sensíveis socialmente (Post; Rahman; Rubow, 2011). A independência dos conselheiros (INDEP) se associou positivamente à RSC ($p = 0,001$), reforçando seu papel como mecanismo de monitoramento e alinhamento de interesses (Gerged; Beddew; Cowton, 2021).

Tabela 4: Modelo de regressão (RSC) – XTGLS

Fator (variável)	Coef.	Std. Err.	Z	P-value
TAM_CADM	0,103	0,015	6,744	0,000
DGEN	0,232	0,056	4,111	0,000
INDEP	0,073	0,021	3,433	0,001
ROA	0,222	0,124	1,799	0,073
ENDIV	0,011	0,027	0,444	0,660
TAM	0,093	0,004	19,622	0,000
Intercepto	-1,975	0,112	-17,555	0,000

N. observações	532
N. empresas	62
Pseudo R ²	0,299
Pseudo R ² (%)	29%
F (p-value)	0,000

Nota: Estimação por XTGLS. Variável dependente: RSC. Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A folga financeira, aproximada pelo ROA, também teve impacto positivo ($p = 0,073$), corroborando a ideia de que empresas mais rentáveis investem mais em práticas responsáveis (Waddock; Graves, 1997; Bansal, 2005). Por outro lado, o endividamento (ENDIV) não influencia a RSC, o que é consistente com estudos que apontam uma relação ambígua entre estrutura de capital e RSC (Crisóstomo; Freire; Freitas, 2020). O tamanho da empresa (TAM) também teve efeito positivo ($p = 0,000$), sugerindo que empresas maiores tendem a se engajar mais em RSC, talvez por maior exposição e cobrança institucional (Kusnadi; Zhou; Zhu, 2022) como também mais disponibilidade de recursos (Crisóstomo; Freire; Freitas, 2020). Em síntese, os achados indicam que conselhos maiores, diversos em termos de gênero, e com mais conselheiros independentes, aliados a maior folga financeira, são mais fomentadores de ações de RSC no contexto brasileiro.

4 CONCLUSÃO

Este estudo analisou como características do conselho de administração, como tamanho, diversidade e independência, e a folga financeira (ROA) influenciam a responsabilidade social corporativa (RSC) das empresas brasileiras.

Os resultados indicam que conselhos maiores, com mais diversidade de gênero, e mais conselheiros independentes, aliados à maior rentabilidade e ao porte das empresas, são capazes de favorecer práticas sustentáveis nas dimensões ambiental e social. Sob as Teorias da Agência e dos *Stakeholders*, essas características do conselho de administração são elementos que tendem a fortalecer a supervisão, o alinhamento de interesses, e a promoção de decisões estratégicas mais socialmente responsáveis.

O estudo contribui para compreender a RSC no Brasil, destacando o papel conjunto do conselho de administração e da folga financeira em decisões relacionadas à RSC. Ao integrar governança corporativa, levando em conta atributos do conselho de administração, e desempenho financeiro às práticas ambientais e sociais, o estudo provê resultados adicionais que servem como subsídios para pesquisas futuras e formulação de políticas corporativas.

REFERÊNCIAS

- BOURGEIS, L. J. On the measurement of organizational slack. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 1, p. 29–39, jan. 1981. DOI: 10.5465/amr.1981.4287985.
- CRISÓSTOMO, V. L.; FREIRE, F. S.; FREITAS, M. R. O. Determinants of corporate sustainability performance - evidence from Brazilian panel data. **Social Responsibility Journal**, v. 16, n. 8, p. 1053-1072, 2010. DOI: 10.2139/ssrn.3437018.
- COSTA, L. F. Ética nos negócios e mobilização dos stakeholders: o novo paradigma da RSC. **Revista Brasileira de Ética Empresarial**, v. 5, n. 1, p. 22-38, 2024. DOI: 10.34117/rbee.v5n1.2024.22.
- ENDRIKAT, J.; DE VILLIERS, C.; GUENTHER, T. W.; GUENTHER, E. M. Board Characteristics and Corporate Social Responsibility: A Meta-Analytic Investigation. **Business & Society**, 0, n. 0, p. 0007650320930638, 2021. DOI: 10.1177/0007650320930638.
- FIELD, A. *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics*. 4. ed. London: Sage, 2013.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

GARCÍA-MARTÍN, C. J.; HERRERO, B. Do board characteristics affect environmental performance? A study of EU firms. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 1, p. 74–94, 2020. DOI: 10.1002/csr.1787.

GERGED, A. M.; BEDDEW, H.; COWTON, C. J. Corporate governance and environmental disclosure in the UK: The role of the board and audit committee. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 22, n. 1, p. 1–26, 2021. DOI: 10.1108/JAAR-06-2020-0111.

HAIR, J.F. ET AL. Análise multivariada de dados. **Bookman editora**, 2009.

ISLAM, S. M. T.; GHOSH, R.; KHATUN, A. Slack resources, free cash flow and corporate social responsibility expenditure: evidence from an emerging economy. **Journal of Accounting in Emerging Economies**, v. 11, n. 4, p. 533–551, 2022. DOI: 10.1108/JAEE-09-2020-0248.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976. DOI: 10.1016/0304-405X(76)90026-X.

JIZI, M. The influence of board composition on sustainability reporting: Evidence from the banking sector. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 8, n. 3, p. 290–312, 2017. DOI: 10.1108/SAMPJ-10-2016-0070.

KHAN, Mozaffar N.; SERAFEIM, George; YOON, Aaron. Corporate sustainability: First evidence on materiality. **The Accounting Review**, v. 91, n. 6, p. 1697–1724, 2022. DOI: 10.2308/accr-51383.

KUSNADI, Y.; ZHOU, F.; ZHU, Y. ESG performance and firm value: Evidence from China. **Finance Research Letters**, v. 45, 102135, 2022. DOI: 10.1016/j.frl.2021.102135.

MIRALLES-QUIRÓS, María Mar; MIRALLES-QUIRÓS, José Luis; VALENTE GONÇALVES, Luís Miguel. The value relevance of environmental, social, and governance performance: The Brazilian case. **Sustainability**, v. 10, n. 3, p. 574, 2018. DOI: 10.3390/su10030574

MENDES, F. L.; ROCHA, P. S. RSC e governança corporativa após crises financeiras: transparência e sustentabilidade. **Journal of Corporate Governance Studies**, v. 8, n. 1, p. 112–130, 2023. DOI: 10.1080/jcgs.2023.081112.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value. In: LENSSEN, G. G.; SMITH, N. C. (eds.). **Managing Sustainable Business**. Dordrecht: Springer, 2019. p. 323–346. DOI: 10.1007/978-94-024-1144-7_16.

POST, C.; RAHMAN, N.; RUBOW, E. Green governance: Boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. **Business ; Society**, v. 50, n. 1, p. 189–223, 2011. DOI: 10.1177/0007650310394642.

SILVA, J. P.; ALMEIDA, R. T.; COSTA, M. A. A expansão da responsabilidade social corporativa: integração nas agendas empresarial e acadêmica. **Revista Gestão e Sustentabilidade**, v. 12, n. 2, p. 45-60, 2024. DOI: 10.1590/rgas.2024.122045.

SOBCZAK, A.; COELHO, L. The impact and interplay of national and global CSR discourses: Insights from France and Brazil. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 10, n. 4, p. 445–455, 2010. DOI: 10.1108/14720701011069678.

TOERIEN, C.; BREEDT, M.; JAGER, P. The impact of ESG disclosure on firm performance: Evidence from South Africa. **South African Journal of Business Management**, v. 54, n. 1, a3302, 2023. DOI: 10.4102/sajbm. v54i1.3302.

VELTE, P.; STAWINOAGA, M. Board committees related to sustainability and CSR: A structured literature review. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 22, n. 4, p. 807–832, 2022. DOI: 10.1108/CG-10-2020-0427.

WADDOCK, S. A.; GRAVES, S. B. The corporate social performance–financial performance link. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 303–319, 1997. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266.