

## INDICADORES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO CONTEXTO DA DIMENSÃO SOCIAL: OS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE DE DOIS BANCOS DE GRANDE PORTE

**RODRIGO MARTINS BAPTISTA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

**ARTHUR JACINTHO MORENO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

**BRUNO AKIRA BABA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

**RAQUEL CYMROT**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

**ROXANA MARIA MARTINEZ ORREGO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

### **Introdução**

Estudos recentes esclarecem que as organizações estão enfrentando alta pressão das partes interessadas para adotar e implantar melhorias nos procedimentos de governança corporativa para diminuir risco relacionado aos aspectos sociais (AFSHARI; FAREL; PENG, 2018; DANSO et al., 2020). Mas para Busse (2016), a visão no desempenho financeiro parece não considerar a visão social.

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Outra indicação de um movimento de desvio, foi o que Giannakis e Papadopoulos (2016) afirmaram: informações não divulgadas de problemas na cadeia relacionados aos riscos sociais em relatório de sustentabilidade. O objetivo deste artigo é identificar e compreender as ações de governança corporativa implicadas ao risco do trabalho escravo em cadeias de suprimentos de duas instituições bancárias.

### **Fundamentação Teórica**

Esta seção discuti a revisão da literatura sobre governança corporativa, sustentabilidade no contexto de governança corporativa, objetivo de sustentabilidade no setor bancário, gestão de risco e governança de risco no setor bancário e relatório de sustentabilidade no contexto da governança corporativa.

### **Metodologia**

O estudo busca compreender como as ações de governança corporativa no contexto da gestão de risco podem refletir nas publicações do relatório de sustentabilidade. Para alcançar esse objetivo, a pesquisa optou por uma abordagem qualitativa descritiva exploratória (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006). O instrumento de coleta de dados aplicado foi a identificação e separação dos relatórios de sustentabilidade e sua análise. Os dados secundários selecionados são relatórios de sustentabilidade de 2017 à 2021, de dois bancos de grande porte na capital paulista.

### **Análise dos Resultados**

Após análise dos relatórios de sustentabilidade de ambos os bancos, observa-se que o banco A, em comparação com o banco B, mostra-se ser mais eficiente e possui maior responsabilidade social corporativa, de acordo com pesquisas realizadas por (SAID; ZAINUDDIN; HARON, 2009; ZAHRA, 1993). Ambos os bancos melhoraram suas políticas de transparência nos últimos anos por meio de uma comunicação voltada às partes interessadas de forma imparcial e amparadas com consultorias externas.

### **Conclusão**

O resultado da pesquisa apresentou um mapa das ações de governança corporativa à luz da dimensão social na cadeia de suprimentos de dois bancos de grande porte, atuando em Brasil. Por exemplo, os bancos A e B desenvolveram um novo modelo de governança com uma identificação significativa com o mercado. Ao que parece, há um forte interesse de atender às demandas das dimensões sociais – direitos humanos, saúde e segurança (YAWAR; SEURING, 2017). As novas medidas de governança parecem atrair investidores. Entretanto, o estudo não pode afirmar do interesse social em cadeias produtivas.

### **Referências Bibliográficas**

AFSHARI, H.; FAREL, R.; PENG, Q. Challenges of value creation in Eco-Industrial Parks (EIPs): A stakeholder perspective for optimizing energy exchanges. *Resources, Conservation and Recycling*, v. 139, n. August, p. 315–325, 2018. BUSSE, C. Doing well by doing good? The self-interest of buying firms and sustainable supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, v. 52, n. 2, p. 28–47, 2016. DANSO, A. et al. Stakeholder integration, environmental sustainability orientation and financial performance. *Journal of Business Research*, v. 119, n. February, p. 652–662, 2020.

### **Palavras Chave**

Governança corporativa, Dimensão social, Trabalho escravo moderno

### **Agradecimento a órgão de fomento**

Nós gostaríamos de agradecer o Instituto Mackpequisa da Universidade Presbiteriana Mackenzie pelo financiamento da pesquisa.

# INDICADORES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO CONTEXTO DA DIMENSÃO SOCIAL: OS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE DE DOIS BANCOS DE GRANDE PORTE

## 1. INTRODUÇÃO

O século XXI foi marcado pelo surgimento da responsabilidade social corporativa (RSC) como um tema essencial para acadêmicos e profissionais, pois a preocupação com a desigualdade econômica, mudanças climáticas e questões sociais foi amplamente discutida na cúpula Rio +20 em 2012 (AGUINIS; GLAVAS, 2012). Foi nessa direção que os estudos de Zahid *et al.* (2020) e Jizi *et al.* (2014) associaram a dimensão social, econômica e ambiental no engajamento da governança corporativa em países emergentes como a Malásia e o Brasil. Por exemplo, alguns conselhos administrativos, diretores de empresas e *chief executive officer* (CEO) independentes incorporaram um papel essencial de governança corporativa nas ações de RSC em relatórios de sustentabilidade (DE ROECK; MAON, 2018; FRYNAS; YAMAHAKI, 2016; ZAHID *et al.*, 2020). Esse movimento influenciou, em partes, ações de RSC e sua performance (AGUINIS; GLAVAS, 2012; FOOKS *et al.*, 2013), que se tornaram uma exigência do planejamento de governança corporativa (FAKHFAKH; JARBOUI, 2020; NAHAR; AZIM; HOSSAIN, 2020). Entretanto, o movimento também revelou mecanismo subjacente – relacionamentos, ações e valores simbólicos que afetam o resultado da RSC (AGUINIS; GLAVAS, 2012). Esses mecanismos parecem impactar negativamente a performance social, econômica e ambiental de diversas empresas (AGUINIS; GLAVAS, 2012; GOLD; TRAUTRIMS; TRODD, 2015; SIYONGWANA; SHABALALA, 2019). Um exemplo de práticas de má conduta refere-se aos casos de trabalho análogo à escravidão em cadeias produtivas da pecuária, agricultura, siderúrgica e têxtil (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2022; MPT, 2021), pois há uma fraca gestão na cadeia de produtiva sobre direitos humanos, saúde e segurança (AGUINIS; GLAVAS, 2012; GOLD; TRAUTRIMS; TRODD, 2015). A gestão na cadeia está implicada à dimensão social da RSC em cadeia produtiva, em seus três elementos: direitos humanos, saúde e segurança (CUNHA; CERYNO; LEIRAS, 2019; DE ROECK; MAON, 2018; GOLD; TRAUTRIMS; TRODD, 2015).

Estudos recentes esclarecem que as organizações estão enfrentando alta pressão das partes interessadas para adotar e implantar melhorias nos procedimentos de governança corporativa para diminuir risco relacionado aos aspectos sociais (AFSHARI; FAREL; PENG, 2018; DANSO *et al.*, 2020). Mas para Busse (2016), a visão no desempenho financeiro parece não considerar a visão social. Outra indicação de um movimento de desvio, foi o que Giannakis e Papadopoulos (2016) afirmaram: informações não divulgadas de problemas na cadeia relacionados aos riscos sociais em relatório de sustentabilidade. Uma organização não governamental (ONG), usuários de redes sociais ou a mídia podem representar um *stakeholder* reivindicador de poder. O estudo de Cunha, Ceryno e Leiras (2019) citou casos de empresas envolvidas em casos escravidão moderna como a Nike, Apple, Wal-Mart, Microsoft e Zara. Neste sentido, o estudo de Cunha; Ceryno; Leiras (2019) corrobora e pavimenta um caminho para futuras pesquisa sobre a governança de *stakeholders* envolvidos nas cadeias de suprimentos e seus papéis na dimensão social; as estratégias de antecipação de possível risco social e as estratégias adotadas para enfrentar riscos sociais em suas cadeias.

O objetivo deste artigo é identificar e compreender as ações de governança corporativa implicadas ao risco do trabalho escravo em cadeias de suprimentos de duas instituições bancárias.

Esse artigo optou por uma abordagem qualitativa descritiva exploratória para responder ao objetivo. Selecionou-se duas instituições bancárias de grande porte para coleta de dados, pois elas estão implicadas com dois *stakeholders*: o Instituto do Pacto Nacional para Erradicação de Escravidão – InPACTO e *Principles for Responsible Investment* (PRI). A governança corporativa dos dois bancos selecionados são as práticas de RSC relacionadas à dimensão social divulgadas por meio de relatórios anuais de sustentabilidade. A coleta de dados secundários foi o recorte dos últimos cinco anos – 2017 a 2021, na qual, a partir da revisão teórica das dimensões sociais em cadeia produtiva, governança corporativa, responsabilidade social corporativa e trabalho escravo moderno em cadeia produtiva derivou-se as categorias de análise: performance sustentável, divulgação da sustentabilidade e adoção de melhores práticas.

As próximas seções apresentam a revisão da literatura da dimensão social no contexto da cadeia de suprimentos, governança corporativa e relatório de sustentabilidade. Na sequência o percurso metodológico, análise e discussão e considerações finais.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Esta seção discute a revisão da literatura sobre governança corporativa, sustentabilidade no contexto de governança corporativa, objetivo de sustentabilidade no setor bancário, gestão de risco e governança de risco no setor bancário e relatório de sustentabilidade no contexto da governança corporativa.

### **2.1 DIMENSÃO SOCIAL**

A dimensão social no desenvolvimento sustentável e seu impacto nas cadeias de suprimentos receberam pouca atenção comparada com a dimensão ambiental nas ações de RSC (GOLD; TRAUTRIMS; TRODD, 2015; YAWAR; SEURING, 2017). A dimensão social em cadeia de suprimento possui três aspectos sociais propostos pela *Global Reporting Initiative* (GRI): condições de trabalho, direitos humanos e sociedade (CUNHA; CERYNO; LEIRAS, 2019; GRI, 2020). As normas que abordam a dimensão social da sustentabilidade são a ISO 26000, GRI, SA 8000 e AA 1000 (CUNHA; CERYNO; LEIRAS, 2019; GRI, 2020). A categoria condições trabalhistas representa uma significativa dimensão de análise, pois as ações práticas estão principalmente relacionadas aos aspectos da condição de trabalho, saúde e segurança para aumentar a responsabilidade social (BUBICZ; BARBOSA-PÓVOA; CARVALHO, 2019; CUNHA; CERYNO; LEIRAS, 2019). Essa tendência mostra que os autores têm focado principalmente nos fatores internos das organizações que dizem respeito à sustentabilidade social. Os direitos humanos incluem trabalho forçado e infantil, discriminação e assédio (BUBICZ; BARBOSA-PÓVOA; CARVALHO, 2019). Além disso, a dimensão incorpora os direitos inerentes a todos os seres humanos, independentemente da nacionalidade, gênero, origem nacional ou étnica, cor, religião, idioma. As práticas trabalhistas e trabalho decente engloba as condições de trabalho dos empregados, como respeito ao diálogo social, desenvolvimento de recursos humanos, salários, jornada de trabalho, direito de sindicalização, contratos de trabalho e exploração do trabalhador (MORAIS; SILVESTRE, 2018). Por fim, a sociedade apresenta elementos como corrupção, ética e transparência por parte das empresas e colaboradores, apoio das empresas em ações para a sociedade, aceitação da comunidade local e respeito às leis. O aspecto da sociedade associa-se às ações de responsabilidade social das empresas, pois há uma relação entre partes interessadas. É nesse sentido que algumas empresas brasileiras têm acompanhado a mídia e as redes sociais. Os problemas em termos de

imagem pública, reputação e boicote podem impactar o desempenho financeiro da organização.

## **2.2 PROBLEMAS SOCIAIS EM CADEIAS DE SUPRIMENTO**

Para Yawar e Seuring (2017) a RSC e a gestão da cadeia de suprimentos exploram resultados com foco em questões sociais, pois vincula questões sociais, ações responsáveis da cadeia de suprimentos e resultados de desempenho nas empresas. As ações de responsabilidade empresarial adotadas estão agrupadas em estratégias de comunicação, *compliance* e desenvolvimento de fornecedores (GOLD; TRAUTRIMS; TRODD, 2015; YAWAR; SEURING, 2017). Bubicz, Barbosa-Póvoa e Carvalho (2019) têm defendido a atuação da responsabilidade social como um impulsionador para o alcance do desempenho econômico de longo prazo e têm explorado nesse contexto as práticas de RSC. A RSC deve considerar as ações ao longo da cadeia de forma holística, apontando a importância de incorporar práticas de RSC em toda a organização, que deve incluir subsidiárias no exterior e fornecedores *offshore* (BUBICZ; BARBOSA-PÓVOA; CARVALHO, 2019; KÖKSAL; STRÄHLE; MÜLLER, 2018; MORAIS; SILVESTRE, 2018). Para Popovic *et al.*, (2018) os indicadores sociais como a responsabilidade social corporativa, avaliação/gerenciamento do risco social e gerenciamento da cadeia de suprimentos têm apresentado um papel significativo na avaliação das ações de RSC e na elaboração de relatórios de sustentabilidade. Para Cunha; Ceryno; Leiras (2019) a avaliação dos riscos de *global sourcing* na cadeia de suprimentos incorpora ações para mitigar esses riscos, porém, uma parte das empresas enfrenta desafios para um sistema estruturado de gestão e mitigação de riscos na cadeia.

## **2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA E RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE**

A governança corporativa e sustentabilidade chama cada vez mais a atenção de acadêmicos e profissionais. O impacto dos relatórios de sustentabilidade por meio dos componentes de sustentabilidade econômica, ambiental e social podem gerar valor positivo por meio da valorização do capital reputacional. A comunicação das informações do relatório de sustentabilidade parece melhorar o desempenho geral, reduzindo o custo de capital, no qual *stakeholder* são envolvidos, por exemplo: reguladores, legisladores, acionistas, credores, clientes, fornecedores, profissionais de auditoria, ONGs, instituições públicas e instituições internacionais (SHAD *et al.*, 2020).

A governança corporativa de risco pode ser definida como a totalidade dos processos colaborativos de interação e tomada de decisão da empresa entre os atores envolvidos no problema coletivo de controlar a complexidade relacionada ao risco em seu ambiente interno e externo (NACITI, 2019; SMITH, 2018). Na prática, o que Smith (2018) apresenta é a espaço entre a gestão de risco localizada nas áreas operacionais e a governança corporativa. A governança de riscos busca utilizar os riscos reconhecidos na operação para apoiar a gestão na tomada de decisões básicas sobre o modelo de negócios da empresa, tornando essas decisões (não apenas em teoria) estrategicamente relevantes. O papel e o impacto da governança corporativa no combate à fraude também parece ser significativo, pois algumas empresas usam mecanismos de governança corporativa para reforçar sua reputação após a detecção de fraudes. A governança corporativa eficaz pode ajudar a reduzir o risco de fraude, prevenir fraudes e detectar fraudes, especialmente fraudes corporativas, fraudes internas e desvio de ativos. Neste contexto, os autores lançam quatro dimensões: projetar modelos de risco, determinar os riscos do modelo, adaptar o progresso na pesquisa de risco às condições da empresa e comunicação com a alta administração. As quatro dimensões parecem contribuir para a governança de risco,

pois elas criam mecanismos para um alinhamento contínuo do modelo de negócios com o ambiente de risco. Para Smith (2018) a governança de risco busca apoiar a alta administração a acompanhar a variedade de riscos que ameaçam as empresas. Por exemplo, na era da digitalização, da mídia social e do processamento de informações em tempo real, há um risco significativo de empresas flagradas com mão de obra análoga à escravidão nas denúncias e nos boicotes do mercado. Por isso, as instituições financeiras estão criando interconexão entre organizações, sociedade e tecnologia na tentativa de moldar um cenário de riscos (SMITH, 2018; STEIN; WIEDEMANN; BOUTEN, 2019). Alguns estudos exploram como as ferramentas de governança corporativa são eficazes quando o objetivo é melhorar o desempenho da sustentabilidade (ADEL *et al.*, 2019; HAMAD; DRAZ; LAI, 2020; NACITI, 2019). O Quadro 1 apresenta algumas pesquisas sobre desempenho da governança corporativa:

Quadro 1 – Algumas pesquisas sobre desempenho da governança corporativa

Governança corporativa, risco social em cadeia de suprimentos, relatório de sustentabilidade	Categories	Subcategorias	Autor/Ano
	Performance sustentável	Independência do conselho, diversidade, separação do presidente do conselho e CEO	(GRI, 2020; NACITI, 2019; SMITH, 2018)
	Divulgação da Sustentabilidade	Tamanho do conselho, independência do conselho, mulheres diretoras	(CUNHA; CERYNO; LEIRAS, 2019; ZAHID <i>et al.</i> , 2020)
	Divulgação do RSC	Estrutura do conselho, independência, diversidade, propriedade do diretor, propriedade estrangeira	(ADEL <i>et al.</i> , 2019; MORAIS; SILVESTRE, 2018)
	Divulgação do Reporte Sustent.	Estrutura do conselho, independência, diversidade, reporte sustentável	(GRI, 2020; HAMAD; DRAZ; LAI, 2020)
	Performance sustentável	Independência conselho, tamanho do conselho, reunião do conselho, comitê de sustentabilidade	(HUSSAIN; RIGONI; ORIJ, 2018)
	Divulgação do RSC	Tamanho do conselho, independência do conselho, propriedade do diretor	(GRI, 2020; MOHD GHAZALI; WEETMAN, 2006)
	Melhores práticas divulg. voluntária	Independência do conselho, tamanho e reunião de conselho	(ALLEGRI; GRECO, 2013; YAWAR; SEURING, 2017)
	Divulgação do RSC	Tamanho do conselho, independência e reunião do conselho	(HAMAD; DRAZ; LAI, 2020; JIZI <i>et al.</i> , 2014)
	Divulgação do RSC	Tamanho do conselho, reunião de conselho e propriedade do diretor	(GARCÍA-SÁNCHEZ; RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ; FRÍAS-ACEITUNO, 2014)
	Divulgação ambiental	Independência do conselho, tamanho e propriedade institucional	(RAO; TILT; LESTER, 2012)
	Divulgação social e ambiental	Independência do conselho, propriedade institucional	(AL-HTAYBAT; VON ALBERTI-ALHTAYBAT; ALHATABAT, 2018; GRI, 2020)
	Divulgação do RSC	Tamanho do conselho, competência do conselho e reuniões de conselho	(GIANNAKIS; PAPADOPOULOS, 2016; GIANNARAKIS, 2014)
	Divulgação de Sustentabilidade	Índice de Governança Corporativa	(ARAS; CROWTHER, 2008; GRI, 2020; HAHN; KÜHNEN, 2013; STEIN; WIEDEMANN; BOUTEN, 2019)
	Divulgação voluntária corporativa	Tamanho do conselho, independência do conselho, e composição do conselho	(CHENG; COURTENAY, 2006)
	Divulgação da sustentabilidade	Liderança do conselho, composição e estrutura de comunicação	(KÖKSAL; STRÄHLE; MÜLLER, 2018; MICHELON; PARBONETTI, 2012)

Fonte: dos Autores (2022)

Uma boa governança corporativa está diretamente relacionada aos seus *stakeholders*. Não existe um modelo ideal de governança, mas é essencial que todos os modelos tenham uma forte integração das diferentes partes interessadas e suas expectativas estejam alinhadas. Os *stakeholders* costumam ser compostos por: acionistas, fornecedores, comunidade local, credores e consumidores e eles julgarão se está sendo aplicada uma boa governança corporativa de acordo com a capacidade de geração de valor que a empresa proporciona. O conselho administrativo tem o papel de repassar os interesses de seus acionistas para seus gestores: [...] *um importante mecanismo estrutural para reduzir esse oportunismo gerencial é o conselho de administração* (AL-HTAYBAT; VON ALBERTI-ALHTAYBAT; ALHATABAT, 2018, p. 32). O conselho administrativo age como a principal estrutura decisória em uma empresa (GARCÍA-SÁNCHEZ; RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ; FRÍAS-ACEITUNO, 2014). Eles são obrigados a ratificar, controlar e avaliar as ações dos gestores, bem como suspender seus poderes e contratar novos gestores (RAO; TILT; LESTER, 2012). Um novo modelo tem sido estudado que enxerga o conselho administrativo como *stakeholder* dentro da empresa que possuem ideais semelhantes dentro do negócio. Estudos recentes mostram que a eficiência do conselho administrativo está atrelado à diversidade em termos de nacionalidade, gênero e cargo (ZAHID *et al.*, 2020). Este aspecto pode proporcionar benefícios organizacionais, vantagens competitivas e novas estratégias para atrair o mercado, recursos humanos (COX, 1991) e melhorar seu desempenho. De acordo com Cox (1991), a diversidade em particular é “a variação de identidades sociais e culturais entre pessoas que estão juntas em um emprego ou mercado definido”.

### **2.3.1 Relatório de sustentabilidade no contexto da governança corporativa**

A produção dos relatórios de sustentabilidade pode ser justificada de acordo com alguns estudos e teorias como: teoria dos *stakeholders*, teoria da legitimidade, teoria da sinalização e teoria institucional (HAHN; KÜHNEN, 2013). As teorias mensuram temas como regras, normas, valores, missão, comportamentos de mercado, relacionamentos internos e externos e como esses temas são abordados, discutidos e compartilhados dentro de uma empresa. A função dos relatórios de sustentabilidade é divulgar todas as ações no âmbito da governança, social e sustentável que a empresa tomou ao longo do tempo. Entre essas construções teóricas, a teoria institucional enfatiza regras, regulamentos, ideias e uma estrutura cultural que caracteriza o contexto social em que as empresas operam (DIMAGGIO; POWELL, 1999). Do ponto de vista institucional, a produção de um relatório de RSC pode ser explicada por forte influência institucional. Com base nessa lógica, a preparação, a extensão e a qualidade de um relatório não seguem necessariamente a lógica do negócio, mas respondem a influências produzidas por mecanismos institucionais. Os relatórios de RSC aos poucos se tornaram parte de um processo de homogeneização que ocorre devido à ação de mecanismos de isomorfismo institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983, 1999; MEYER; ROWAN, 1977).

Os indicadores divulgados nos relatórios baseados em GRI são o núcleo de nossa análise nas duas instituições financeiras selecionadas como objeto do estudo. Algumas empresas podem usar o relatório de sustentabilidade por compreender o mecanismo normativo como legítimo e em resposta às pressões sobre seu uso.

## **3. PERCURSO METODOLÓGICO**

O estudo busca compreender como as ações de governança corporativa no contexto da gestão de risco podem refletir nas publicações do relatório de sustentabilidade. Para alcançar esse objetivo, a pesquisa optou por uma abordagem

qualitativa descritiva exploratória (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006). O instrumento de coleta de dados aplicado foi a identificação e separação dos relatórios de sustentabilidade e sua análise. Os dados secundários selecionados são relatórios de sustentabilidade de 2017 à 2021, de dois bancos de grande porte na capital paulista. A escolha dos bancos se deu devido às ações de governança em resposta a pressões pela responsabilidade social corporativa e monitoramento da cadeia produtiva. Além disso, os bancos são membros do Pacto Nacional para Erradicação do Trabalho Escravo e ações de combate ao trabalho análogo à escravidão por meio do Pacto Global da Organização das Nações Unidas – ONU. A técnica de análise da pesquisa foi a análise de conteúdo de (BALDIN; MUNHOZ, 2011; BARDIN, 2011), na qual, a partir da revisão teórica sobre governança, sustentabilidade e gestão de risco, derivam-se as categorias de análise. As categorias e subcategorias analíticas são: performance sustentável explicada pela independência do conselho, separação do presidente do conselho e do *Chief Executive Officer* (CEO), reunião do conselho, comitê de sustentabilidade e transparência. A categoria divulgação da sustentabilidade corporativa pode ser compreendida à luz das seguintes subcategorias: *stakeholders* envolvidos, adequação regulatória: leis e normas. As subcategorias ações público-privadas voluntárias e comunicação com *stakeholders* corporativa compõem o significado da categoria adoção das melhores práticas para divulgação voluntária. Por último, a categoria divulgação de sustentabilidade é explicada pelas subcategorias: padrão *Global Report Initiative* (GRI), dimensão social da jornada *Environmental, Social And Governance* (ESG) e a dimensão social - trabalho escravo, saúde e segurança. A análise dos dados secundários foi feita por meio do uso do *software* Nvivo, no qual as categorias e subcategorias representam os códigos (O'NEILL; BOOTH; LAMB, 2018; ZAPATA-SEPÚLVEDA; LÓPEZ-SÁNCHEZ; SÁNCHEZ-GÓMEZ, 2012). As entrevistas e os sete relatórios de sustentabilidade foram separados e organizados no Nvivo (WOODS *et al.*, 2016). A partir dos códigos – categorias e subcategorias, realizou-se a seleção dos trechos dos relatórios de sustentabilidade de acordo com a dimensão dos códigos. Nesse sentido, alcançou-se a fragmentação dos dados em unidades de análise para se compreender como a governança corporativa e a gestão do risco é realizada por duas instituições financeiras.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

O Quadro 2 apresenta a síntese dos relatórios de sustentabilidade de dois dos maiores bancos atuando no Brasil, que indicam uma relação da independência do conselho e do tamanho do conselho associadas às características de performance e ações de RSC com um baixo foco sobre questões ligadas ao risco social na cadeia, por exemplo, do trabalho

Quadro 2 – Síntese dos relatórios de sustentabilidade de dois dos maiores bancos atuando no Brasil

		Dados dos relatórios de sustentabilidade – Banco A e B			
Categoria	Subcategoria	2017	2018	2019	
Performance sustentável	Independência do conselho	A: Representou a 50% do conselho. B: Relatório não divulgado de forma pública.	A: Representou a 50% do conselho. B: Não existe menção referente à independência do conselho.	A: Representou 56% do conselho. B: Não existe menção referente à independência do conselho.	A: Representou 56% do conselho. B: Não existe menção referente à independência do conselho.
	Separação do presidente do conselho e do CEO	A: Veto de acúmulo de cargo de presidente do conselho e diretor. B: Relatório não divulgado de forma pública.	A: Veto de acúmulo de cargo de presidente do conselho e diretor. B: Empresa familiar na qual o CEO é presidente do Conselho.	A: Veto de acúmulo de cargo de presidente do conselho e diretor. B: Empresa familiar na qual o CEO é presidente do Conselho.	A: Veto de acúmulo de cargo de presidente do conselho e diretor. B: Empresa familiar na qual o CEO é presidente do Conselho.
	Reunião do conselho	A: Ocorre mensalmente, porém o canal de comunicação fica aberto continuamente. B: Relatório não divulgado de forma pública.	A: Ocorre mensalmente, porém o canal de comunicação fica aberto continuamente. B: Não é mencionado durante o relatório.	A: Ocorre mensalmente, porém o canal de comunicação fica aberto continuamente. B: Não é mencionado durante o relatório.	A: Ocorre mensalmente, porém o canal de comunicação fica aberto continuamente. B: Não é mencionado durante o relatório.
	Comitê de sustentabilidade	A: Comitê de sustentabilidade é 50% independente.	A: Comitê de sustentabilidade é 50% independente.	A: Comitê de sustentabilidade é 50% independente.	A: 40% independente e se encontram 4 vezes ao ano ou



		B: Relatório não divulgado de forma pública.	B: Não existe menção à um comitê voltado somente à sustentabilidade.	quando se é chamada uma reunião extraordinária.  B: Não existe menção à um comitê voltado somente à sustentabilidade.	proteg gre  B: sust trabalh Comi
	Transparência	A: Disponibiliza as informações que comprovam o cumprimento das atividades.  B: Relatório não divulgado de forma pública.	A: Prevê que a comunicação com as partes interessadas seja de forma imparcial e transparente, relatando os indicadores do banco.  B: Não menciona como é feita a comunicação com as partes interessadas e nem sobre a transparência da comunicação.	A: Prevê que a comunicação com as partes interessadas seja de forma imparcial e transparente, relatando os indicadores do banco.  B: Não menciona como é feita a comunicação com as partes interessadas e nem sobre a transparência da comunicação.	A: I comun partes i de form transpa os indic - criaç indic govern sociais  B: comu int
Divulgação da Sustentabilidade Corporativa	Stakeholders envolvidos	A: Funcionários, Clientes, Acionistas e investidores e Sociedade. O próprio banco desenvolveu metodologia própria para definição de materialidade.  B: Relatório não divulgado de forma pública.	A: Funcionários, Clientes, Acionistas e investidores e Sociedade. O próprio banco desenvolveu metodologia própria para definição de materialidade.  B: Não divulgou quem são seus <i>stakeholders</i> .	A: Funcionários, Clientes, Acionistas e investidores e Sociedade. O próprio banco desenvolveu metodologia própria para definição de materialidade.  B: Não divulgou quem são seus <i>stakeholders</i> .	A: F Cliente inv Socied banco metod para ma  B: Não são seu
	Adequação regulatória: leis e normas	A: Se blinda via <i>compliance</i> seguindo leis, normas e princípios éticos do banco.  B: Relatório não divulgado de forma pública.	A e B: Se blindam via <i>compliance</i> seguindo leis, normas e princípios éticos do banco.	A e B: Se blindam via <i>compliance</i> seguindo leis, normas e princípios éticos do banco.	A e B: <i>compli</i> leis, nor éticos

Adoção das melhores práticas para divulgação voluntária	Ações público-privada voluntárias	A: Reconhecimento pelo <i>Ranking Global Fortune 500</i> por apoiar projetos voltados a educação. B: Relatório não divulgado de forma pública.	A: Participou da Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o meio ambiente. B: Parceria com ONGs de diversos setores e associações sem fins lucrativos	A: Criação do Plano de Cultura e Engajamento para motivar os funcionários a participar de ações públicas. B: Parceria com ONGs de diversos setores e associações sem fins lucrativos	A: Con dos últi B: Parco de diva associaci l
	Comunicação com <i>stakeholders</i> corporativa	A: A comunicação <i>on-line</i> com o presidente, pesquisa de engajamento, reuniões com investidores e <i>ratings</i> ESG B: Relatório não divulgado de forma pública.	A: A comunicação <i>on-line</i> com o presidente, pesquisa de engajamento, reuniões com investidores e <i>ratings</i> ESG B: Adoção de melhores práticas focadas aos colaboradores.	A: A comunicação <i>on-line</i> com o presidente, pesquisa de engajamento, reuniões com investidores e <i>ratings</i> ESG B: Adoção de melhores práticas focadas aos colaboradores.	A: A co line con pe engajar com i ra B: Adoç prática col
Divulgação de Sustentabilidade	Padrão GRI – Global Report Initiative	A: informações de acordo com o GRI e pelos controles internos, de modo a prevenir a distorção dos dados. Consultoria externa. Segue o Internacional Integrated Reporting Council (IIRC) B: Relatório não divulgado de forma pública.	A: informações de acordo com o GRI e pelos controles internos, de modo a prevenir a distorção dos dados. Consultoria externa para conferir se o banco está seguindo o GRI. B: Organização segue o padrão <i>Principles for Responsible Investment</i> (PRI).	A: informações de acordo com o GRI e pelos controles internos, de modo a prevenir a distorção dos dados. Consultoria externa para conferir se o banco está seguindo o GRI. B: Organização segue o padrão <i>Principles for Responsible Investment</i> (PRI).	A: in acordo pelos co de mo distor Consult para con está se B: Orga padrão Respons
	Dimensão social da jornada Environmental, Social and Governance (ESG) –	A: Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA) B: Relatório não divulgado de forma pública.	A: Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA) B: Não menciona em seu relatório.	A: Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA) B: Não menciona em seu relatório.	A: Resp Socioam B: Resp Socioam

	Dimensão social - trabalho escravo, saúde e segurança.	<p>A: Signatário do Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo. Monitoramento de clientes presentes na Lista Suja do Ministério do Trabalho.</p> <p>B: Relatório não divulgado de forma pública.</p>	<p>A: Criação da política para avaliação de associação com práticas de trabalho em condição análoga ao escravo e trabalho infantil. O banco também estabelece restrições ao relacionamento com clientes</p> <p>B: Monitoramento de clientes presentes na Lista Suja do Ministério do Trabalho.</p>	<p>A: Uso do Código de Conduta de Fornecedores</p> <p>B: Monitoramento de clientes presentes na Lista Suja do Ministério do Trabalho.</p>	<p>A: Uso do Código de Conduta de Fornecedores</p> <p>B: Monitoramento de clientes presentes na Lista Suja do Ministério do Trabalho.</p>
--	--	---	--	---	---

Fonte: dos Autores com base nos relatórios de sustentabilidade do banco A e B (2022)

## 4.1 Performance sustentável

### 4.1.1 Independência do conselho, separação do presidente do conselho e CEO

Dados do banco A e B sobre a divulgação da RSC, os conselhos de administração mais independente parecem representar mecanismos internos de governança corporativa, pois promovem os interesses dos acionistas. Porém o banco A consegue maior independência do que o banco B, o que indica maior resultado de engajamento. O banco B não apresenta relatório de sustentabilidade no ano de 2017 e 2021, sem nenhuma nota oficial comunicando o motivo.

A dualidade do CEO parece impactar positivamente na divulgação de RSC (STEIN; WIEDEMANN; 2019). O banco A e B apresentam uma estrutura diferente, na qual diretoria executiva do banco A, junto com diversos comitês administrativos sobre possíveis riscos e resultados, enquanto o banco B, o CEO é o próprio presidente do conselho administrativo, isso sugere que CEOs poderosos podem promover transparência sobre as atividades de RSC dos bancos. Embora isso possa indicar que CEOs poderosos estão sob pressão especial para apaziguar as preocupações dos acionistas, abusar de seu poder fornecendo um alto grau de divulgação de RSC, também pode ser um sinal de aversão ao risco e preocupações privadas de reputação dos gerentes. O conselho administrativo do banco A possui 56% de seus membros independentes, incluindo o cargo de presidente do conselho e cargos de diretoria. No banco B não existe nenhum veto referente ao cargo de presidente do conselho e cargos de diretoria.

#### 4.1.2 Reunião do conselho

O banco B não faz menção sobre periodicidade que ocorre suas reuniões, porém, explica de forma clara que a gestão do conselho é eleita a cada dois anos e, durante esse período, definem as diretrizes que o banco deve seguir. O banco A realiza reuniões com o conselho mensalmente e ainda disponibiliza um canal de comunicação entre as reuniões. Encontros recorrentes do conselho geram impactos positivos na organização. (GARCÍA-SÁNCHEZ; RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ; FRÍAS-ACEITUNO, 2014).

#### 4.1.3 Comitê de sustentabilidade e transparência

Após análise dos relatórios de sustentabilidade de ambos os bancos, observa-se que o banco A, em comparação com o banco B, mostra-se ser mais eficiente e possui maior responsabilidade social corporativa, de acordo com pesquisas realizadas por (SAID; ZAINUDDIN; HARON, 2009; ZAHRA, 1993). Ambos os bancos melhoraram suas políticas de transparência nos últimos anos por meio de uma comunicação voltada às partes interessadas de forma imparcial e amparadas com consultorias externas. O banco A nos últimos dois anos criou um bloco em seus relatórios somente para divulgação de indicadores ESG, enquanto o banco B aderiu às redes sociais para divulgar seus feitos. A transparência que o banco B vem construindo com seus *Stakeholders* reduz a chance de conflito de interesses com seus gestores corporativos (HANIFFA; COOKE, 2005).

### 4.2 Divulgação da sustentabilidade corporativa

#### 4.2.1 *Stakeholders* envolvidos

O banco A divulga claramente quais são seus *stakeholders* envolvidos e desenvolveu uma metodologia própria para definição de materialidade mostrando concordância com a teoria dos *Stakeholders* (HANNAN; FREEMAN, 1984). Já o banco B, não menciona quais são as partes interessadas externas a sua estrutura corporativa, divulgando somente os fluxos internos de seus processos, serviços e produtos.

#### 4.2.2 Adequação regulatória: leis e normas

Os bancos A e B, por meio de cláusulas em contratos com clientes e fornecedores, garantem o cumprimento de leis e normas legais. As áreas de *compliance* de cada banco são responsáveis pela manutenção interna dos princípios éticos dos bancos e adequação as normativas legais. Segundo Adel *et al.* (2019) tais práticas associadas a divulgação dos relatórios de sustentabilidade demonstram aos *stakeholders* segurança, legitimidade e solidez das negociações envolvendo a organização. Os meios contratuais são a principal forma de uma instituição financeira mitigar riscos provenientes de más práticas e condutas de seus clientes e fornecedores.

### 4.3 Adoção das melhores práticas para divulgação voluntária

#### 4.3.1 Ações público-privada voluntárias

As duas instituições financeiras são signatárias do Pacto Global e o banco A participa da Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o meio ambiente. Os dois bancos possuem um plano de cultura corporativa para engajar seus funcionários a aderirem em causas públicas sociais e apoiam diversas associações sem fins lucrativos que ajudam na inclusão social, saúde pública, ações de filantropia e cultura. Segundo (Al-Htaybat, Von Alberti-Alhtaybat e Alhatabat (2018) a divulgação de ações sociais reduz a assimetria de informação entre os agentes resultando na diminuição de conflito entre os mesmos. A divulgação dessas ações mostra os valores das instituições e atraem novos investidores que compartilham do mesmo pensamento.

#### 4.3.2 Comunicação com *stakeholders* corporativa

Segundo (ARAS; CROWTHER, 2008) a divulgação dos relatórios de sustentabilidade aproxima os *stakeholders* da organização o que se pode ver por meio dos reportes de ambos os bancos. Ambos os bancos utilizam de ferramentas *on-line* para comunicação interna. O banco A também utiliza de pesquisas de engajamento, reuniões com investidores e estudos de *ratings* ESG. Em 2021, o banco B revisou diversas políticas internas e campanhas de comunicação para atender às demandas ESG, além de adotar novos canais de comunicação para divulgar suas ações e diretrizes. A medida pode melhorar a relação com seus colaboradores.

### 4.4 Divulgação de sustentabilidade

#### 4.4.1 Padrão *Global Report Initiative* (GRI)

O banco A segue os padrões do GRI, auditados por áreas internas e consultorias contratadas a fim de que haja concordância dos dados com a realidade da organização. Já o banco B adota o padrão do PRI em seus relatórios, garantindo assim, a qualidade de suas informações. Segundo Dimaggio e Powell (1983, 1999) e Meyer e Rowan (1977), utilizando-se padrões bem definidos de reportes em sua comunicação, as organizações diminuem a assimetria de informações entre as partes envolvidas.

#### 4.4.2 Dimensão social da jornada *Environmental, Social and Governance* (ESG)

O banco B não menciona sobre a dimensão social nos primeiros relatórios analisados, porém, em 2020, o banco B desenvolve internamente a sua Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA). O banco A menciona sua PRSA desde o primeiro relatório analisado, 2017, o que mostra uma maturidade de sua política. Ter uma política bem definida sobre a responsabilidade que a organização possui em temas ESG faz com que a mesma tenha uma gestão de riscos transversal em suas operações, diminuindo riscos financeiros e de imagem (JO; HARJOTO, 2011).

#### 4.4.3 Dimensão social - trabalho escravo, saúde e segurança.

Os dois bancos realizam pesquisas constantes na Lista Suja, instrumento oficial de política pública federal de combate ao trabalho escravo, para monitorar seus clientes a fim de averiguar se devem realizar algum tipo de intervenção de suas operações com o cliente. O banco A é signatário do Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo e associado ao Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo (InPACTO). O banco A também utiliza do Código de Conduta de Fornecedores para fiscalizar seus fornecedores.

Na questão de saúde, os dois bancos possuem canais abertos 24 horas para que seus colaboradores possam entrar em contato com equipes médicas caso necessitem de algum atendimento e possuem cartilhas para questões de saúde como prevenção ao Corona Vírus e Ergonomia no trabalho remoto. Também realizaram diversas ações durante o ano promovendo a saúde e bem-estar de seus funcionários.

Os bancos A e B demonstraram forte interesse em adotar novas práticas de governança, gestão e comunicação para alcançar seus *Stakeholders* por meio de ações mais sustentáveis e de acordo com os ideais ESG, mesmo que a instituição A demonstrasse estar mais evoluída nesses conceitos. A divulgação dos relatórios de sustentabilidade demonstrou o engajamento dos bancos em construir uma relação de transparência e confiança com seus *Stakeholders* e ajudaram as instituições a construir novos negócios, além de evidenciar a responsabilidade social sobre suas ações perante a sociedade.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado da pesquisa apresentou um mapa das ações de governança corporativa à luz da dimensão social na cadeia de suprimentos de dois bancos de grande porte, atuando em Brasil. Por exemplo, os bancos A e B desenvolveram um novo modelo de governança com uma identificação significativa com o mercado. Ao que parece, há um forte interesse de atender às demandas das dimensões sociais – direitos humanos, saúde e segurança (YAWAR; SEURING, 2017). As novas medidas de governança parecem atrair novos investidores. Entretanto, o estudo ainda não pode afirmar que esse investidor representa o novo interesse do “S” da dimensão social, com foco de mitigar riscos associados, por exemplo, ao trabalho escravo. A empresa Zara foi flagrada com trabalho escravo ao mesmo tempo que atuou em cadeias produtivas de grandes bancos, por exemplo. O estudo também verificou que a independência do conselho parece melhorar o exercício da governança (Banco A), pois comitês de sustentabilidade e transparência atuam na divulgação de informações. O banco A possui mecanismos que apoiariam a governança com seus investidores com foco nos resultados financeiros (SAID; ZAINUDDIN; HARON, 2009; ZAHRA, 1993). O banco B demonstrou estar no início de sua transição para uma cultura sustentável, porém, ainda com baixo engajamento para a dimensão social. Todavia, o banco B apresenta resultados financeiros sólidos e demonstra crescimento.

Os dois bancos possuem controles para monitorar a presença de trabalho escravo de seus fornecedores e nas cadeias produtivas de seus clientes. Com isso, garantem a atendimento às demandas regulatórias de instituições do *Global Report Initiative*.

As limitações do estudo estão relacionadas ao maior número de dados primários para uma análise empírica, por exemplo, com a área de sustentabilidade dos Bancos. A pesquisa abre caminho para futuras pesquisas quantitativas sobre indicadores da dimensão social no impacto do resultado financeiro.

Como os bancos estão presentes em todas as transações financeiras em uma cadeia produtiva, desde a concessão de crédito até a transferência de valores entre as partes, eles parecem deter um poder significativo de influenciar clientes e fornecedores. Neste caso, talvez a adoção de boas práticas ligadas ao combate ao trabalho escravo poderia influenciar as iniciativas sociais sustentáveis. O papel das instituições financeiras também passa pela transformação das relações comerciais em direção da dimensão social.

## 6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- ADEL, C. *et al.* Is corporate governance relevant to the quality of corporate social responsibility disclosure in large European companies? **International Journal of Accounting and Information Management**, v. 27, n. 2, p. 301–332, 7 maio 2019.
- AFSHARI, H.; FAREL, R.; PENG, Q. Challenges of value creation in Eco-Industrial Parks (EIPs): A stakeholder perspective for optimizing energy exchanges. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 139, n. August, p. 315–325, 2018.
- AGUINIS, H.; GLAVAS, A. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility. **Journal of Management**, v. 38, n. 4, p. 932–968, 2012.
- AL-HTAYBAT, K.; VON ALBERTI-ALHTAYBAT, L.; ALHATABAT, Z. Educating digital natives for the future: accounting educators' evaluation of the accounting curriculum. **Accounting Education**, v. 27, n. 4, p. 333–357, 2018.
- ALLEGRI, M.; GRECO, G. Corporate boards, audit committees and voluntary disclosure: Evidence from Italian Listed Companies. **Journal of Management and Governance**, v. 17, n. 1, p. 187–216, 1 fev. 2013.
- ARAS, G.; CROWTHER, D. Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. **Management Decision**, v. 46, n. 3, p. 433–448, 2008.

BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. Snowball (Bola de Neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. X CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (EDUCERE) - I SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE REPRESENTAÇÕES SOCIAIS, SUBJETIVIDADE E EDUCAÇÃO (SIRSSE), **anais ...**, v. 1, p. 329–341, 2011.

BARDIN, L. **Content analysis**. São Paulo, Edições ed. São Paulo: [s.n.]. v. 2., 2011.

BRASIL. Ministério da Economia. **Resgatados de trabalho escravo em 2021. Radar SIT: 314 trabalhadores foram resgatados de trabalho**. Brasília: 2022.

BUBICZ, M. E.; BARBOSA-PÓVOA, A. P. F. D.; CARVALHO, A. Incorporating social aspects in sustainable supply chains: Trends and future directions. **Journal of Cleaner Production**. Elsevier, v. 237, 10 nov. 2019.

BUSSE, C. Doing well by doing good? The self-interest of buying firms and sustainable supply chain management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 52, n. 2, p. 28–47, 2016.

CHENG, E. C. M.; COURTENAY, S. M. Board composition, regulatory regime and voluntary disclosure. **International Journal of Accounting**, v. 41, n. 3, p. 262–289, 2006.

COX, T. H. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness Academy of Management Executive. **The Executive**, v. 5, n. 3, p. 45-56, Aug. 1991.

CUNHA, L.; CERYNO, P.; LEIRAS, A. Social supply chain risk management: A taxonomy, a framework and a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 220, p. 1101–1110, 2019.

DANSO, A. *et al.* Stakeholder integration, environmental sustainability orientation and financial performance. **Journal of Business Research**, v. 119, n. February, p. 652–662, 2020.

DE ROECK, K.; MAON, F. Building the Theoretical Puzzle of Employees’ Reactions to Corporate Social Responsibility: An Integrative Conceptual Framework and Research Agenda. **Journal of Business Ethics**, v. 149, n. 3, p. 609–625, 1 maio 2018.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**. . 4. ed. México. FCE. 104, 125.: [s.n.], 1999.

FAKHFAKH, I.; JARBOUI, A. Audit certification, earnings management and risk governance: a moderated-mediation analysis. **Journal of Financial Reporting and Accounting**, v. 18, n. 2, p. 277–299, 1 jan. 2020.

FOOKS, G. *et al.* The Limits of Corporate Social Responsibility: Techniques of Neutralization, Stakeholder Management and Political CSR. **Journal of Business Ethics**, v. 112, n. 2, p. 283–299, 2013.

FRYNAS, J. G.; YAMAHAKI, C. Corporate social responsibility: Review and roadmap of theoretical perspectives. **Business Ethics**, v. 25, n. 3, p. 258–285, 1 jul. 2016.

GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M.; RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ, L.; FRÍAS-ACEITUNO, J. V. Board of Directors and Ethics Codes in Different Corporate Governance Systems. **Journal of Business Ethics**, v. 131, n. 3, p. 681–698, 5 ago. 2014.

GIANNAKIS, M.; PAPADOPOULOS, T. Supply chain sustainability: A risk management approach. *International Journal of Production Economics*. **Anais...Elsevier**, 1 jan. 2016.

GIANNARAKIS, G. Corporate governance and financial characteristic effects on the extent of corporate social responsibility disclosure. **Social Responsibility Journal**, v. 10, n. 4, p. 569–590, 30 set. 2014.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. D. **Pesquisa qualitativa e o debate sobre a propriedade de pesquisar. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo, Saraiva, 2006.

GOLD, S.; TRAUTRIMS, A.; TRODD, Z. Modern slavery challenges to supply chain management. **Supply Chain Management**, v. 20, n. 5, p. 485–494, 10 ago. 2015.

GRI. **The GRI Standards**. A guide for policy makers. Amsterdam, 2020.

HAHN, R.; KÜHNEN, M. Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. **Journal of Cleaner Production**, v. 59, p. 5-21, 15 nov. 2013.

HAMAD, S.; DRAZ, M. U.; LAI, F. W. **The Impact of Corporate Governance and Sustainability Reporting on Integrated Reporting: A Conceptual Framework**. SAGE Open, 1 abr. 2020.

HANIFFA, R. M.; COOKE, T. E. The impact of culture and governance on corporate social reporting. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 24, n. 5, p. 391-430, set. 2005.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Structural Inertia and Organizational Change. **American Sociological Review**, v. 49, n. 2, p. 16, 1984.

HUSSAIN, N.; RIGONI, U.; ORIJ, R. P. Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance. **Journal of Business Ethics**, v. 149, n. 2, p. 411-432, 1 maio 2018.

JIZI, M. I. *et al.* Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from the US Banking Sector. **Journal of Business Ethics**, v. 125, n. 4, p. 601-615, 1 dez. 2014.

JO, H.; HARJOTO, M. A. Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 103, n. 3, p. 351-383, out. 2011.

KÖKSAL, D.; STRÄHLE, J.; MÜLLER, M. Social sustainability in apparel supply chains-The role of the sourcing intermediary in a developing country. **Sustainability (Switzerland)**, v. 10, n. 4, 31 mar. 2018.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MICHELON, G.; PARBONETTI, A. The effect of corporate governance on sustainability disclosure. **Journal of Management and Governance**, v. 16, n. 3, p. 477-509, ago. 2012.

MOHD GHAZALI, N. A.; WEETMAN, P. Perpetuating traditional influences: Voluntary disclosure in Malaysia following the economic crisis. **Journal of International Accounting, Auditing and Taxation**, v. 15, n. 2, p. 226-248, 2006.

MORAIS, D. O. C.; SILVESTRE, B. S. Advancing social sustainability in supply chain management: Lessons from multiple case studies in an emerging economy. **Journal of Cleaner Production**, v. 199, p. 222-235, 20 out. 2018.

MPT. **Smartlab. Observatório da Erradicação do Trabalho Escravo e Tráfico de Pessoas**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://smartlabbr.org/trabalhoescravo>. Acesso em: **colocar a data**

NACITI, V. Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 237, 10 nov. 2019.

NAHAR, S.; AZIM, M. I.; HOSSAIN, M. M. Risk disclosure and risk governance characteristics: evidence from a developing economy. **International Journal of Accounting & Information Management**, v. 28, n. 4, p. 577-605, 1 jan. 2020.

O'NEILL, M.; BOOTH, S.; LAMB, J. Using nvivo™ for literature reviews: The eight step pedagogy (N7+1). **Qualitative Report**, v. 23, n. 13, p. 24-39, 2018.

POPOVIC, T. *et al.* Quantitative indicators for social sustainability assessment of supply chains. **Journal of Cleaner Production**, v. 180, p. 748-768, 10 abr. 2018.

RAO, K. K.; TILT, C. A.; LESTER, L. H. Corporate governance and environmental reporting: An Australian study. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 12, n. 2, p. 143-163, 6 abr. 2012.

SAID, R.; ZAINUDDIN, Y.; HARON, H. The relationship between corporate social responsibility disclosure and corporate governance characteristics in Malaysian public listed companies. **Social Responsibility Journal**, v. 5, n. 2, p. 212-226, 5 jun. 2009.

SHAD, M. K. *et al.* The efficacy of sustainability reporting towards cost of debt and equity reduction. **Environmental Science and Pollution Research**, v. 27, n. 18, p. 22511-22522, 1 jun. 2020.

SIYONGWANA, P. Q.; SHABALALA, A. The socio-economic impacts of mine closure on local communities: evidence from Mpumalanga Province in South Africa. **GeoJournal**, v. 84, n. 2, p. 367-380, 2019.

SMITH, S. S. Digitization and Financial Reporting – How Technology Innovation May Drive the Shift toward Continuous Accounting. **Accounting and Finance Research**, v. 7, n. 3, p. 240, 2018.



STEIN, V.; WIEDEMANN, A.; BOUTEN, C. **Framing risk governance. Management Research Review**. Emerald Group Holdings, v. 42, n. 11, 11 nov. 2019.

WOODS, M. *et al.* Advancing Qualitative Research Using Qualitative Data Analysis Software (QDAS)? Reviewing Potential Versus Practice in Published Studies using ATLAS.ti and NVivo, 1994–2013. **Social Science Computer Review**, v. 34, n. 5, p. 597–617, 1 out. 2016.

YAWAR, S. A.; SEURING, S. Management of Social Issues in Supply Chains: A Literature Review Exploring Social Issues, Actions and Performance Outcomes. **Journal of Business Ethics**, v. 141, n. 3, p. 621–643, 1 mar. 2017.

ZAHID, M. *et al.* Boardroom gender diversity: Implications for corporate sustainability disclosures in Malaysia. **Journal of Cleaner Production**, v. 244, 20 jan. 2020.

ZAHRA, S. A. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach. **Journal of Business Ventur**, v. 8, n. 4, July 1993, p. 319-340.

ZAPATA-SEPÚLVEDA, P.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, F.; SÁNCHEZ-GÓMEZ, M. C. **Content analysis research method with Nvivo-6 software in a PhD thesis: An approach to the long-term psychological effects on Chilean ex-prisoners survivors of experiences of torture and imprisonment. Quality and Quantity**, n. 46 , v.1, p. 379-390, jan. 2012.