

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: Pluralidade de conceitos, teorias e contribuições**

**FERNANDA CARLA WASNER VASCONCELOS**  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

**ARMINDO DOS SANTOS DE SOUSA TEODÓSIO**

### **Resumo**

A responsabilidade social empresarial (RSE) compreende uma temática amplamente difundida tanto no ambiente empresarial quanto acadêmico, com conceitos e abordagens diversos, em função às dinâmicas social, ambiental, política e econômica em que estiver inserida (Parmar; Wicks; Freeman, 2022). Por meio de pesquisa bibliográfica, exploratória, o objetivo deste ensaio teórico foi elaborar possíveis contribuições do debate da responsabilidade social empresarial e da teoria dos stakeholders na abordagem ambiental, social e de governança (ASG), nos últimos trinta anos.

### **Palavras Chave**

ASG, Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade

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

Agradecimentos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES e ao Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições Comunitárias de Educação Superior – PROSUC.

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: Pluralidade de conceitos, teorias e contribuições**

### **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: Plurality of concepts, theories and contributions**

#### **RESUMO**

A responsabilidade social empresarial (RSE) compreende uma temática amplamente difundida tanto no ambiente empresarial quanto acadêmico, com conceitos e abordagens diversos, em função às dinâmicas social, ambiental, política e econômica em que estiver inserida. Por meio de pesquisa bibliográfica, exploratória, o objetivo deste ensaio teórico foi elaborar possíveis contribuições do debate da responsabilidade social empresarial e da teoria dos stakeholders na abordagem ambiental, social e de governança (ASG). Os resultados da pesquisa apontam que existem inúmeros termos e expressões relacionados à temática e que a RSE e a sustentabilidade corporativa retornaram às discussões visto os desafios das agendas ASG, que fortalecem o debate sobre as concepções, contradições e motivações da RSE e da sustentabilidade, como a capacidade e o interesse efetivos das organizações em resolverem as adversidades sociais e ambientais, integradas aos aspectos econômicos, aliados às práticas de governança corporativa e ao engajamento da sociedade. Conclui-se que as práticas ASG estão inseridas no contexto da RSE, compreendendo as atividades corporativas sustentáveis que afetam o desempenho das partes interessadas o que justifica a escolha da teoria dos stakeholders para sua argumentação.

**PALAVRAS-CHAVE:** ASG. Desenvolvimento Sustentável. Sustentabilidade.

#### **ABSTRACT**

Corporate social responsibility (CSR) comprises a widely disseminated theme both in the business and academic environments, with different concepts and approaches, depending on the social, environmental, political and economic dynamics in which it is inserted. Through exploratory bibliographical research, the objective of this theoretical essay was to elaborate possible contributions of the debate on corporate social responsibility and stakeholder theory in the ESG approach. The results of the research indicate that there are several terms and expressions related to the theme and that CSR and corporate sustainability have returned to the discussions, given the challenges of the ESG agendas, which strengthen the debate on the conceptions, contradictions and motivations of CSR and sustainability, as the capacity and effective interest of organizations in resolving social and environmental adversities, integrated with health aspects, combined with corporate governance practices and the engagement of society. It is concluded that ESG practices are inserted in the context of CSR, comprising the corporate activities of executives who had the performance of stakeholders, which justifies the choice of stakeholder theory for its argumentation.

**KEY-WORDS:** ESG. Sustainability. Sustainable Development.

## 1 – INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) busca adotar atitudes positivas e proativas para a sociedade e o meio ambiente, integrando o negócio e permeando as atividades empresariais na nossa sociedade. Os estudos de Ashley (2019) mostraram que o interesse por esta temática foi acentuado nas décadas de 1960 e de 1970, por influência dos movimentos sociais e culturais existentes (Eccles et al., 2012). Estas transformações sociais propiciaram formas de organização da sociedade que ensejaram uma cidadania participativa que permitiram cobranças e pressões sobre as empresas (Banerjee, 2011), demandando posturas empresariais que incentivassem essa prática.

Essas demandas por um meio ambiente saudável e sociedades mais justas são crescentes e os consumidores estão mais exigentes ao escolherem um produto e/ou serviço, transcendendo à sua qualidade e ao seu preço, demonstrando envolvimento e preocupação com os aspectos ambientais e sociais, além dos econômicos conforme os estudos de Banerjee (2011), Eccles et al. (2012), Mannarelli Filho et al. (2021) e Costa et al. (2022). Estes estudos enfatizam que as empresas devem prestar contas não só financeiras, mas também sociais e ambientais a outros *stakeholders* além dos acionistas (Parmar; Wicks; Freeman, 2022).

Ressalta-se que na primeira metade do século XX, houve um aumento das pressões exercidas por setores organizados da sociedade para que as empresas adotassem modelos de gestão com condutas mais éticas, transparentes e socialmente responsáveis, considerando não só os aspectos financeiros em suas tomadas de decisão (Abeysekera, 2013), mas contemplando também as dimensões sociais, ambientais (WCED, 1987) e de governança (United Nations, 2004).

A atuação das empresas por meio de ações socialmente responsáveis tomou impulso na década de 1990 (Faria; Sauerbronn, 2008 Banerjee, 2011). Desde então, as ações socialmente responsáveis foram integradas às questões ambientais que enfatizavam o cuidado com o bem ambiental seja por uma legislação específica seja por uma fiscalização mais efetiva seja por um mercado verde emergente. Assim, as ações socioambientais vêm sendo analisadas por estudiosos e utilizadas por organizações como instrumento de gestão e forma de atuação na sociedade, contemplando o discurso da sustentabilidade em voga nesta década.

Há um consenso sobre os desafios da sustentabilidade: integrar economia, meio ambiente, sociedade e questões institucionais, considerando as consequências das ações das empresas no futuro, no âmbito da conscientização, envolvimento e engajamento da sociedade (Sartori; Latrônico; Campos, 2014), na promoção e viabilidade de negócios sustentáveis (Sánchez-Planelles; Segarra-Oña; Peiro-Sinais, 2021), na atenção às influências organizacionais, aos fatores motivadores internos e externos e àqueles que possibilitam ou não a integração da sustentabilidade corporativa (SC) à gestão estratégica dos negócios (Engert; Rauter; Baumgartner, 2016; Roblek et al., 2020).

A integração das dimensões sociais, ambientais e de governança foram fortalecidas por meio do documento *Who Cares Wins*, sob a sigla *ESG – Environmental, Social and Governance* (em português, fatores relacionados aos aspectos ambientais, sociais e de governança) que tem por objetivo nortear investimentos responsáveis. Assim, torna-se necessário conhecer o processo de atuação das empresas para que se possa dimensionar o risco de se relacionarem com elas. Há algum tempo, os investidores estão preocupados não só com o desempenho econômico e financeiro dos empreendimentos, mas também com os possíveis impactos causados sobre a sociedade, o meio ambiente e sua própria reputação (Abeysekera, 2013; Roblek et al., 2020).

Além de ser objeto de estudo da academia, principalmente nos últimos 30 anos, a responsabilidade social constitui tema e motivo de interesse dos vários segmentos da sociedade,

seja como ferramenta de gestão empresarial, seja como objeto de trabalho de movimentos sociais organizados seja como forma de articulação de iniciativas privadas em setores originalmente exclusivos da atuação do poder público (Banerjee, 2003; 2017; Santos, 2018). Além disso, há a vinculação das questões sociais com o modo de produção capitalista vigente, os papéis complementares entre comunidades, mercado e Estado e a exigência das partes interessadas em que as organizações demonstrem seu compromisso com suas políticas de responsabilidade social, envolvendo práticas de sustentabilidade, as Agendas *ESG* (Li et al., 2021; Monteiro et al., 2021; Park et al., 2023) e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (Vázquez-Brust et al., 2020; Pranugrahaning et al., 2021), conforme demonstrado nos estudos de Eliwa et al. (2021) e Gao et al. (2021).

Outro indicativo da emergência e relevância do tema está associada à globalização que, define a dinâmica social, econômica, política e ambiental a nível mundial, evidenciando problemas sociais estruturais, a necessidade de reforma do Estado e refletindo as frequentes pressões da sociedade. Logo, para que as empresas sobrevivam a este mercado globalizado, é preciso que seus objetivos transcendam a maximização do lucro e a adoção dos requisitos gerenciais necessários a este processo, mas também sejam implementadas novas práticas que as legitimem perante a sociedade. Para isso, estas práticas precisam representar o compromisso social da empresa o que lhes confere valor social (Ashley, 2019; Park et al., 2023), a partir de uma gestão que engaje os *stakeholders* desde a concepção das práticas à sua implementação e reconhecimento.

Com base no exposto, este ensaio teórico elabora possíveis contribuições do debate da responsabilidade social empresarial (RSE) e da teoria dos *stakeholders* na abordagem *ESG*. Para isso, propôs-se como questão estruturante - “Quais as contribuições teóricas da *ESG* para o debate proposto pela responsabilidade social empresarial e a teoria dos *stakeholders* nos últimos 30 anos? Este ensaio teórico foi estruturado em duas seções para desenvolvimento e análise do tema, a saber, (i) Responsabilidade Social Empresarial, Sustentabilidade e *ESG*: múltiplas interpretações e poucos avanços; (ii) Teoria dos *stakeholders* e *ESG*; a Conclusão e as Referências, além desta Introdução.

## **2 - RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, SUSTENTABILIDADE E ESG: múltiplas interpretações e poucos avanços**

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) compreende um fenômeno social o que explica seus diferentes conceitos e práticas que são influenciados pelos contextos econômicos e histórico-culturais, possuindo desta forma características distintas em cada época. Assim, a RSE é uma política que está relacionada às questões morais, éticas e comportamentais e às tomadas de decisão nas empresas (Baumgartner, 2014; Nave e Ferreira, 2019; Vázquez-Brust et al., 2020). A RSE se estrutura a partir da dependência mútua entre empresa e sociedade, criando valor não só para empresas, mas também para comunidades do entorno, parceiros, fornecedores, colaboradores e clientes, os *stakeholders*, em uma estratégia ganha-ganha, pois aumenta a rentabilidade da empresa, o bem-estar dos *stakeholders*, além de representar a imagem de excelência tanto em seu ambiente interno quanto no externo.

Apesar de ser um termo amplamente utilizado na literatura de negócios e sociedade, para descrever e teorizar os fenômenos sociais que correspondem a RSE, Ashley (2019) menciona outros termos igualmente utilizados: responsabilidade social corporativa, responsabilidade empresarial, responsabilidade social das empresas, ou simplesmente, responsabilidade social, acrescidos por desempenho social empresarial, responsividade social empresarial, *Triple Bottom Line (TBL)*. Além desses, surgiram novos termos como responsabilidade empresarial dos *stakeholders* e cidadania corporativa (Silva, 2017; Park et al., 2023), sustentabilidade corporativa (Roblek et al., 2020; Oliveira; Menezes & Fernandes,

2023), sustentabilidade empresarial, sustentabilidade holística (Sánchez-Planelles; Segarra-Oña; Peiro-Sinais, 2021) e *ESG* (Li et al., 2021; Monteiro et al., 2021; Park et al., 2023).

Ressalta-se que a pluralidade de termos utilizados para designar a RSE ao longo dos tempos, reflete não só os contextos históricos e socioeconômicos em que estão inseridos, mas também propósitos, culturas organizacionais, estilos de liderança, engajamento, orientação para *stakeholders*, entre outros. No entanto, a RSE continua a ser o termo dominante (Carroll; Shabana, 2010), por estar estruturada nos pilares (i) investimento no bem-estar dos funcionários e dependentes e em um ambiente de trabalho agradável; (ii) comunicações transparentes; (iii) apoio ao desenvolvimento da comunidade na qual atua; (iv) preservação do meio ambiente; (v) retorno aos acionistas; (vi) sinergia com os parceiros; (vii) satisfação de clientes e consumidores (Ashley, 2019). Logo, todos os termos e propostas que contemplem esses critérios estão resguardados sob o domínio da RSE.

Os conceitos de sustentabilidade e de *ESG* são inúmeros, não havendo uma definição específica, tornando-os complexos devido às múltiplas interpretações, sendo facilmente contraditos o que dificulta a implantação destas políticas, práticas bem como a mensuração destes resultados. Além disso, é importante lembrar que o termo sustentabilidade, muitas vezes, é erroneamente considerado como sinônimo de desenvolvimento sustentável, como discutido no estudo de Sartori, Latrônico e Campos (2014) e, nas práticas empresariais, adota-se equivocadamente *ESG* como sinônimo de sustentabilidade. Com base no exposto, Banerjee (2011) alerta que qualquer definição a ser adotada deverá ser submetida à um escrutínio crítico, para que haja consenso de seu significado e aplicação. O contexto apresentado permite analisar (i) se todos os conceitos relacionados à RSE são aplicáveis ao contexto contemporâneo da abordagem *ESG* e (ii) se a RSE contribui somente com o aspecto social (“S”) desta abordagem.

No contexto organizacional, a RSE é utilizada como instrumento de gestão e forma de atuação na sociedade, em setores complementares à atuação do poder público. Segundo Ashley (2019), a primeira visão da RSE teve como referência os direitos de propriedade, nos quais a empresa deveria se reportar somente aos acionistas. Em relação à função institucional, o argumento principal foi que outras instituições como Igreja, Governo e Organizações Não Governamentais (ONG) eram responsáveis pela atuação no âmbito social. Logo, as empresas não deveriam se preocupar com os impactos sociais negativos por elas causados e como esses poderiam prejudicar a sociedade (Carroll, 1991).

A partir da década de 1950, ocorreu uma mudança dentro do capitalismo, uma passagem da cidadania cívica e política para a cidadania social, isto é, a conquista de significativos direitos sociais pelos trabalhadores, ao ampliarem a obrigação política vertical, existente entre o cidadão e o Estado, a qual constitui uma das bases da concepção capitalista das comunidades (Santos, 2018).

Em 1953, a RSE foi rediscutida e caracterizada como filantropia, condição reconhecida pela Suprema Corte norte-americana. Neste mesmo ano, foi lançada a obra de Howard R. Bowen, intitulada *Social Responsibilities of the Businessman* que estruturou um conjunto de abordagens teóricas no sentido de legitimar a livre iniciativa relacionada à ação social das empresas, conforme evidenciado nos estudos de Eccles et al. (2012), Banerjee (2018), Costa et al. (2022). Como centros de poder e de decisões, as ações das empresas impactavam a vida dos cidadãos, nos níveis econômico e social, tornando-se necessário discutir a responsabilidade do homem de negócio para com a sociedade, além de suas obrigações laborais, pois a RSE não solucionaria todos os problemas sociais, mas poderia ser essencial ao futuro dos negócios das corporações, ao integrar ações e políticas organizacionais relativas aos diferentes contextos, considerando as expectativas dos *stakeholders* e o desempenho econômico.

Nos anos de 1960, a substituição do termo responsabilidade social dos homens de negócios (RSE), proposto por Bowen, pelo termo responsabilidade social corporativa (RSC) teve por objetivo compreender um sistema social de forma mais ampla, migrando do âmbito

individual para o coletivo, representado pelas organizações. O comportamento social das empresas foi estruturado nas relações éticas que estabeleciam com a sociedade, na preocupação com o bem-estar social, nas exigências econômicas e na legislação vigente. Segundo Carroll (2010), este comportamento foi considerado inovador até o final da década de 1990, visto que a RSC não estava consolidada apropriadamente. Paralelamente, Milton Friedman manteve o discurso que iniciou na década de 1960, reforçando que o único objetivo da empresa deveria ser a maximização do lucro para os acionistas e que a relevância social, por parte dos administradores, poderia arruinar as bases da sociedade livre (Friedman, 2023).

As abordagens baseadas nos aspectos ecológicos e ambientais predominaram na década de 1970, extrapolando os aspectos econômicos (Banerjee, 2003; Silva, 2017), houve aumento nas preocupações sociais, visto as possíveis relações vinculadas às questões ambientais e seus desdobramentos em um contexto de protesto contra o capitalismo o que levaria a um aumento na regulamentação governamental e nas exigências formais. Assim, a RSE adquiriu abordagem ética e se discutia as necessidades sociais dos diferentes agentes que estavam envolvidos com o contexto organizacional. Entretanto, Friedman (2023) expressou que a existência da RSE retratava um problema de agência nas organizações, pois o envolvimento dos gestores em atividades de responsabilidade social poderia prejudicar suas atribuições na defesa dos interesses dos acionistas que visavam exclusivamente o lucro.

Posteriormente, na década de 1980, os limites do crescimento, a poluição, o consumo, as questões raciais e de gênero foram discutidos pelos movimentos sociais. Esses questionamentos introduziram o debate da ética empresarial, ao unir filosofia e administração, trazendo a ideia de RSE como forma de condução dos negócios. Silva (2017) enfatiza a RSE como um processo adotado voluntariamente, com e para os *stakeholders*, argumentando que é difícil atingir um consenso sobre o que constitui um comportamento socialmente responsável. Por isso, a RSE não deve ser vista como um conjunto de resultados, mas, sim de processos. Assim, a proposta da RSE sofreu algumas transformações, revestindo-se ainda de argumentos a favor do mercado, baseada na ideologia liberal vigente. Apesar disso, temas sociais e ambientais foram contemplados, propiciando uma visão de mudança do contrato social entre os negócios e a sociedade, constituindo a visão de RSE mais divulgada.

Em 1983, Carroll reafirmou que a responsabilidade social era um modo de administrar a empresa de forma que esta fosse lucrativa, respeitando os aspectos legais e éticos, pois gerar lucros e respeitar a lei são condições essenciais para adequar uma empresa à sociedade na qual ela opera. Para auxiliar neste processo, associando conceitos e premissas, Carroll (1991) estabeleceu um modelo piramidal que hierarquizava os tipos de responsabilidade a serem adotadas pelas empresas: (i) as econômicas (o lucro como suporte para as outras ações), (ii) as legais (obedecer a legislação vigente), (iii) as éticas (ser ético, correto e justo) e (iv) as filantrópicas (empresa cidadã, com recursos destinados à melhoria da qualidade de vida da comunidade), constituindo um modelo bastante utilizado pelas empresas.

De certa maneira, este modelo poderia auxiliar na implementação de um novo tipo de desenvolvimento, proposto pela Comissão Brundtland que preconizava o Desenvolvimento Sustentável (DS) como "um processo de mudança no qual a exploração de recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional são feitas de forma consistente com as necessidades futuras e presentes" (WCED, 1987, p.9). Este conceito foi estruturado na relação entre desenvolvimento e meio ambiente e foi amplamente disseminado, com objetivo de descrever um processo de crescimento econômico sem degradação ambiental (Banerjee, 2003), o que possibilitou a existência de várias interpretações para o DS e, conseqüentemente, a criação de inúmeras definições (Sartori; Latrônico, & Campos (2014) e Costa et al. (2022). Para um melhor entendimento sobre o DS, é necessário considerar, pelo menos, (i) a relação homem-natureza e (ii) sua delimitação conceitual, brevemente apresentadas a seguir.

O aperfeiçoamento da relação homem-natureza está pautado na observância da resiliência do planeta diante das ações antrópicas, na própria sensibilização em relação às responsabilidades pelas mudanças, no atendimento às necessidades básicas das pessoas e na criação de condições para melhoria da qualidade de vida. Neste contexto, Banerjee (2003) alerta que os termos natureza e meio ambiente não devem ser utilizados de maneira intercambiável, pois nas tradições europeias, natureza é representada de maneira hostil e meio ambiente é mais manejável e direcionado aos objetivos. Assim, a dominação da natureza se torna um indicador-chave de progresso humano em vez de uma transformação da relação entre seres humanos e a natureza o que poderia ocasionar modelos mais sustentáveis de desenvolvimento.

Com relação ao conceito de DS, no documento, *Our Common Future*, publicado em 1987, a Comissão Brundtland destacou a capacidade da humanidade em promover um novo perfil de desenvolvimento. Geralmente, este trecho é suprimido pelas pessoas ao divulgarem tal conceito, o que permite uma interpretação isenta do sujeito responsável pela mudança que se faz necessária. Portanto, a perspectiva de uma nova fase de crescimento econômico na qual as questões socioambientais atuais sejam consideradas, assim como, as necessidades das futuras gerações, ainda é carente ou limitada por questões tecnológicas, de organização social ou de divulgação das ações, que a princípio, eram restritas aos documentos contábeis.

No final da década de 1980 e início dos anos 1990, surgiram no Brasil algumas organizações civis que incentivaram a prática da cidadania empresarial por meio da difusão e publicação de Balanços Sociais (BS) das empresas interessadas. Fizeram parte desta iniciativa o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Ethos) e o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), que permitiram e incentivaram a divulgação das práticas em RSE e permitiram também que essas empresas recebessem selos de certificação. A divulgação dos BS serviria para contrapor ou complementar a publicação dos demonstrativos econômico-financeiros. Atualmente, constitui uma boa prática gerencial, a divulgação das ações de caráter social (RSE) e ambiental, nos relatórios de sustentabilidade que são de caráter voluntário, embasados por diretrizes específicas, como as propostas pela *Global Reporting Initiative* (GRI). O contexto explicitado permite analisar se o compartilhamento dessas práticas garante um movimento consistente e viável, em prol do aprendizado organizacional para uma SC eficiente; e, se os relatórios de sustentabilidade integrados, fornecem maior credibilidade para o processo de materialidade (emissão dos relatórios pela administração e difusão destas informações).

Esses documentos possibilitam melhor entendimento às partes interessadas, comparações temporais e entre instituições (Irigaray; Vergara; Araujo, 2017). Por isso, estes relatórios constituem uma das principais ferramentas de comunicação da empresa com seus *shareholders* evidenciando seu desempenho e minimizando suas preocupações, com a divulgação social realizada; para seus *stakeholders*, apresentam a sustentabilidade empresarial e as operações socialmente responsáveis, com o intuito de gerar confiança e melhorar a imagem corporativa (Carroll; Brown, 2018; Mannarelli Filho et al., 2021). Entretanto, em períodos adversos, as empresas podem divulgar informações socioambientais com o intuito de despistar os *stakeholders* da sua fraca performance e de sua alta vulnerabilidade, praticando *greenwashing* e, mais recentemente, *socialwashing*.

Nesse contexto, o sucesso a longo prazo das empresas e, até mesmo, a sua existência estariam ligados à forma como elas atuam nos ambientes externo e interno e à forma adequada de comunicar suas diferentes práticas às partes interessadas que ponderam esses aspectos ao estabelecerem relações com as empresas (Roblek et al., 2020). Logo, tornar pública a RSE adotada e praticada pela empresa era uma importante dimensão para se estabelecer essa relação com os *stakeholders*. Desta forma, tornou-se necessário desenvolver formas de divulgar, controlar, incentivar ou exigir uma postura empresarial que privilegiasse a prática da RSE.

Nos anos de 1990, a filantropia se expandiu no setor dos negócios e as atividades de RSE foram realizadas de maneira mais global e diversificada, aumentando a reputação das empresas, devido às suas boas práticas sociais. Observou-se a adoção de novos modelos de negócio, transpondo o conceito da empresa como entidade racionalista ainda que econômica. Segundo Banerjee (2011; 2017), Vázquez-Brust et al. (2020) e Sánchez-Planelles; Segarra-Oña; Peiro-Sinais (2021), os negócios mobilizados para o desenvolvimento de sociedades mais sustentáveis, poderiam lucrar com a sustentabilidade enquanto resolveriam os problemas sociais e ambientais tanto local quanto globalmente. Este direcionamento constituiu uma necessidade para as empresas visto a ampla discussão sobre DS, documentada no *Our Common Future* (WECD, 1987).

Em 1994, Elkington cria o modelo do *Triple Bottom Line (TBL)*, que propunha um desafio para os líderes empresariais repensarem o capitalismo. À época, argumentou-se que as organizações poderiam praticar o DS, ao incorporarem ao seu crescimento econômico, aspectos sociais e ambientais, associados ao exercício responsável de suas atividades, além de avaliarem sua performance considerando não só os aspectos financeiros tradicionais (Silva, 2017), mas também aqueles relacionados à responsabilidade social e ao desempenho ambiental (Roblek et al., 2020; Costa et al., 2022). Após 25 anos, o *TBL* foi reduzido à uma mera ferramenta contábil, reduzido à valorização das compensações em detrimento do pensar e agir de maneira diferenciada que era sua proposta inicial (Elkington, 2018).

A evolução dos debates sobre a RSE estimulou a busca de compreensão da multidimensionalidade da sustentabilidade conforme Banerjee (2003), Sartori, Latrônico e Campos (2014), Engert, Rauter e Baumgartner (2016), Jacobo-Hernandez, Jaimes-Valdez e Ochoa-Jiménez (2021), Sánchez-Planelles, Segarra-Oña e Peiro-Sinais (2021) e Oliveira, Menezes e Fernandes (2023) e diante da evolução destes conceitos, surgiram várias tentativas de estruturação de negócios sustentáveis (Vázquez-Brust et al., 2020), com o intuito de promover a sustentabilidade. Entretanto, é necessário avançar nas reflexões sobre como as empresas têm incorporado esses princípios às suas estratégias e à gestão de seus negócios.

Uma aproximação da RSE com a área de estratégia das empresas foi motivada pela teoria dos *stakeholders* (Frynas; Yamahaki, 2016, Freeman, 2017; Bridoux; Stoelhorst, 2022). A publicação *Strategic Management: a stakeholder approach*, de Freeman, em 2010, colocou a RSE no foco da ação estratégica ao mencionar que a organização, ao atuar, deve considerar as demandas dos *stakeholders* (Engert; Rauter; Baumgartner, 2016). Nave e Ferreira (2019) relataram a importância dessas estratégias, como prática social que tem efeitos significativos sobre a sociedade, ou seja, não se trata de um campo limitado de práticas e conhecimentos às fronteiras da corporação. Situação ilustrada por Banerjee (2017) ao evidenciar que essa estratégia permite as empresas, principalmente as multinacionais, exercerem poder na economia e na política global.

Com base no exposto, é necessário que as empresas tenham estruturas de gestão, em seus diferentes níveis, que estejam interrelacionadas e com visão sistêmica para identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria que permitam desenvolver, implementar, controlar e aprimorar valores, atividades e estratégias de sustentabilidade corporativa (Baumgartner, 2014; Nave e Ferreira, 2019; Vázquez-Brust et al., 2020). Assim, torna-se necessário discutir não só os motivos pelos quais uma empresa age de maneira sustentável, mas, principalmente, como a empresa pode ser realmente sustentável. Cabe também refletir sobre a necessidade de compartilhar questões de sustentabilidade com a alta administração das empresas e se este compartilhamento pode promover o desenvolvimento de sociedades sustentáveis. Em caso afirmativo, caberá identificar e analisar estas contribuições bem como mensurá-las.

Nos anos iniciais do século XXI, com o intuito de subsidiar investimentos sustentáveis, a *United Nations* (2004) sob a sigla *ESG* (acrônimo em português, ASG) que se refere a um conjunto de critérios ambientais, sociais e de boas práticas de governança que orientam a forma

como os investidores socialmente responsáveis avaliam um negócio (Li et al., 2021; Monteiro et al., 2021), por meio de ações consideradas éticas pelas partes interessadas e que contribuam para uma sociedade mais justa. Neste contexto, é necessário entender como será a contribuição do *ESG* na estruturação da dimensão da governança e qual(is) o(s) papel(éis) da governança na perspectiva da RSE. É importante lembrar que a RSE contribui para o DS, incentivando discussões que envolvem conceitos e estratégias necessários para alcançá-lo e para mantê-lo (Park et al., 2023) e o *ESG* retrata de maneira clara a importância da boa governança neste processo.

O envolvimento das partes interessadas na cooperação para alcançar os objetivos globais foi proposto em *Transforming Our World, the 2030 Agenda for Sustainable Development* (United Nations, 2015). O protagonismo pelo setor privado é evidenciado por meio das políticas de sustentabilidade, geralmente canalizadas pelas iniciativas de RSE, de SC (Roblek et al., 2020) e, principalmente, as de *ESG* motivadas pelo mercado financeiro que prioriza investimentos em modelos de negócios sustentáveis (Naves; Ferreira, 2019; Vázquez-Brust et al., 2020; Monteiro et al., 2021; Pranugrahaning et al., 2021). Entretanto, é necessário caracterizar as ações que comprovadamente contemplem o contexto *ESG*, pois RSE, SC e *ESG* constituem termos distintos, erroneamente utilizados como sinônimos, porém interconectados na prática (Sartori, Latrônico; Campos, 2014; Roblek et al., 2020; Costa et al., 2022).

Para um melhor entendimento, sustentabilidade, *ESG* e RSE têm por objetivo a melhoria das práticas adotadas pelas empresas, com o intuito de agregar valor à marca, ao produto e ao serviço e fortalecer a sua reputação, conquistando resultados positivos com clientes, investidores e demais partes interessadas. A RSE e a SC retornaram às discussões visto os desafios das agendas *ESG* em voga, que fortalecem o debate sobre as concepções, contradições e motivações da RSE e da sustentabilidade, como a capacidade e o interesse efetivos das organizações em resolverem as adversidades sociais e ambientais, integradas aos aspectos econômicos, às questões institucionais, à sensibilização e à participação da sociedade considerando as consequências futuras dessas decisões.

Neste contexto, a sustentabilidade incentiva modelos de negócio, a longo prazo, com práticas que integram empresas, governos, países e regiões, promovendo oportunidades de desenvolvimento, compreendendo a visão estratégica do negócio. As ações *ESG* compreendem as práticas internas da empresa que afetem o desempenho das partes interessadas, reduzam os riscos e busquem a transformação de valores e propósitos em ações efetivas que garantam dados e informações precisas para consumidores e investidores, por mensurarem a performance de uma organização no tocante às questões ambientais, sociais, de transparência e eficiência o que explica a inserção destas práticas no contexto da sustentabilidade, pois uma empresa para ser sustentável deverá implementar ou aprimorar suas práticas *ESG*.

Os relatos *ESG* apresentam muitos termos financeiros ou contábeis - investimento, relatório, divulgação e risco o que os diferem daqueles referentes à RSE que compartilham termos derivados de sustentabilidade, empresa e da própria RSE (Park et al., 2023). Esta terminologia pode dificultar o entendimento sistêmico das abordagens *ESG*, prejudicando a apresentação das práticas “E” e “S” a partir das práticas “G”, responsáveis por definirem prioridades de governança corporativa em escolhas organizacionais específicas. Assim, o pilar “G” importa no posicionamento coerente das empresas interferindo tanto no pilar “S”, perante a heterogeneidade de seus *stakeholders* quanto no pilar “E”, nas decisões de utilização e transformação dos recursos naturais ou ao considerar os riscos ambientais nos processos decisórios.

Parmar, Wicks e Freeman (2022) explicam a importância do pilar “G” nas políticas *ESG* e mencionam a relevância de integrar os critérios da governança corporativa, tais como, “adoção de padrões contábeis transparentes, implementação de procedimentos que dêem (*sic!*) voz a todos os acionistas, mitigação de conflitos de interesse no desenho dos processos de

tomada de decisão e, claro, combate a práticas ilegais e antiéticas em toda a cadeia produtiva” (Monteiro et al., 2021, p.483) àqueles presentes em sua arquitetura organizacional, com o intuito de tornar as empresas sustentáveis, criando valores. Além disso, não se pode desconsiderar os custos contratuais que limitam a governança em ambientes competitivos e aqueles inerentes às tomadas de decisão que afetam a participação dos *stakeholders*, podendo prejudicar a definição dessas prioridades.

Apesar da complexidade destas políticas, muitos gestores e acionistas são ingênuos, ao resumirem a agenda *ESG* na maximização dos retornos aos acionistas, principalmente, por ações voluntárias e ao se iludirem que elaborar políticas que abordem questões ambientais e sociais, é fácil. Com base no exposto, pode-se questionar se a proposta *ESG* (i) realmente fomentará modelos de negócios sustentáveis e inovadores; (ii) moldará a ideia de que a sua adoção trará bons resultados para os negócios; (iii) surge como pilar estruturante da governança nas empresas; (iv) explica como o valor é/foi criado ao longo da cadeia de suprimentos e como ele é distribuído (considerando a assimetria de informação e o uso do poder de barganha).

Estas questões corroboram com o estudo de Monteiro et al. (2021) sobre as abordagens *ESG* que já vinham sendo discutidas no âmbito do DS e que podem ser subsidiadas, por Banerjee (2003) ao afirmar que há despolitização do DS, por escolhas ambientais que traduzem as preferências de mercado, nas políticas ambientais e que essas alternativas são fomentadas por organizações supranacionais (Banerjee, 2017), muitas vezes, prejudicando a concepção, implementação e mensuração das políticas *ESG*. Em contrapartida, a lógica do mercado competitivo e globalizado pode contribuir na disseminação das práticas empresariais socialmente responsáveis, pois o uso intensivo de tecnologias, a inovação constante, o engajamento das partes interessadas e a existência de mercados financeiros interligados exigem postura proativa e respostas rápidas das organizações para que sobrevivam e se perpetuem neste sistema (Abeysekera, 2013; Vázquez-Brust et al., 2020; Pranugrahaning et al., 2021; Sánchez-Planelles, Segarra-Oña e Peiro-Sinais, 2021).

Com base no exposto, na sociedade contemporânea, a RSE constitui o modo de pensar e agir de forma ética nas relações estabelecidas por pessoas físicas ou jurídicas que buscam uma sociedade mais justa, ética e que valorize a qualidade de vida e o bem-estar do cidadão (Carroll; Brown, 2018); associado ao uso adequado dos recursos naturais, constituindo a responsabilidade socioambiental. Anterior ao advento do *ESG*, Eccles et al. (2012) consideraram a sustentabilidade corporativa como uma das formas mais modernas e completas de ser socialmente responsável e que deveriam estar alinhadas à estratégia organizacional, devido à sua complexidade e abrangência, subsidiando a criação de valor que poderá gerar os benefícios previstos. Atualmente, a ampla divulgação do *ESG* resgata o alinhamento dos objetivos do negócio e suas estratégias, com as premissas do DS, para a promoção de uma gestão ética e integrada, com o engajamento das partes interessadas em consonância com as boas práticas de governança corporativa.

O conceito de RSE evoluiu ao longo das décadas visto a necessidade das empresas de enfrentar os desafios ambientais, econômicos, sociais e éticos, sendo definido e estruturado nas Escolas (i) da Ética Empresarial, (ii) de Mercado e Sociedade e (iii) de Gestão de Questões Sociais (que trata os problemas sociais como variáveis a serem consideradas na gestão estratégica), ampliando sua abrangência até alcançar a proposta de DS, apresentado no *Our Common Future* que busca conciliar desenvolvimento econômico e social com proteção ambiental, garantindo qualidade de vida para as gerações atuais e futuras, sem destruição da base de sustentação (WCED, 1987; Banerjee, 2003) e estruturando práticas em consonância com os objetivos globais (Vázquez-Brust et al., 2020; Pranugrahaning et al., 2021).

As noções de responsabilidade e de ética aparecem como os motores da mudança social, sintetizadas no conceito de Oded Grajew em que

“Responsabilidade Social Empresarial significa, portanto, uma gestão voltada para aperfeiçoar a qualidade das relações. [...] Para isso é preciso, antes de tudo, rever nossa visão de negócios de curto prazo, baseada na competitividade e nos lucros imediatos, e procurar desenvolver uma visão ampla, centrada na sustentabilidade dos negócios a longo prazo [sic]. Implica também em associar as metas empresariais com objetivos importantes para o conjunto da sociedade, como a eliminação da pobreza, a preservação dos recursos naturais e do equilíbrio ambiental.” (Grajew, 2004, p.215).

A RSE não decorre de mero raciocínio lógico e deve ser interpretada como algo salutar e pragmaticamente necessária, conferindo às empresas socialmente responsáveis diferenciais competitivos, pois a sociedade atual exige das empresas a superação da busca por lucro a qualquer custo, sem nenhuma responsabilidade socioambiental. Por isso, há necessidade de alinhamento dessas práticas com o planejamento estratégico, não sendo possível a neutralidade da área de estratégia. Neste contexto, o problema reside em encontrar o equilíbrio entre a rentabilidade esperada pela organização, as boas práticas de governança e o atendimento das diversas demandas das partes interessadas que nem sempre são lícitas ou justificáveis, mas que acarretam conflitos e podem afetar a estruturação e a disseminação das práticas de RSE, no contexto *ESG*.

## 2 – TEORIA DOS STAKEHOLDERS E A PROPOSTA *ESG*

A RSE, considerando a proposta *ESG* podem ser explicadas com base nas teorias dos *stakeholders*, institucional, da agência, da dependência de recursos, da visão baseada em recursos e dos jogos, utilizadas de maneira individual ou combinada, bem como nas teorias psicológicas. Com base neste contexto, recomendam-se estudos que possam retratar como a teoria dos *stakeholders* se relaciona com as outras teorias existentes. Ressalta-se ainda cautela com as estruturas conceituais - marketing relacionado a causas, cidadania corporativa e desenvolvimento sustentável e desempenho social como perspectivas teóricas relacionadas à RSE (Frynas; Yamahaki, 2016). É importante considerar que as práticas *ESG* estão inseridas no contexto da RSE, compreendendo as atividades corporativas sustentáveis que afetam o desempenho das partes interessadas o que justifica a escolha da teoria dos *stakeholders* para sua argumentação.

A teoria dos *stakeholders* fundamenta sua visão das questões morais que cercam a empresa na questão do controle e da governança de grandes corporações. Assim, os gerentes seriam, de fato, as únicas pessoas associadas à empresa que estão em posição de decidir o que constitui atenção indevida (Bridoux; Stoelhorst, 2022). Além disso, reforça estratégias que a organização deve adotar para compreender de forma abrangente quem são os *stakeholders*, suas necessidades, preocupações, formas de envolvimento e engajamento conforme proposto por Freeman. As iniciativas de engajamento das partes interessadas e o processo de materialidade (emissão dos relatórios e difusão da informação) são pontos que podem contribuir com o amadurecimento das organizações no tocante à elaboração e disseminação das práticas de RSE (Eccles et al., 2012; Abeysekera, 2013), visto que estes relatos são utilizados como instrumento de comunicação e podem influenciar a imagem e a reputação das empresas perante seus *stakeholders* (Jacobsohn-Hernandez, Jaimes-Valdez e Ochoa-Jiménez, 2021).

O objetivo da teoria dos *stakeholders* é oferecer aos empresários e executivos uma ferramenta para compreensão dos interesses e dos desejos daqueles que eram definidos como os indivíduos afetados, marginalizados, vulneráveis e/ou interessados, direta ou indiretamente, pelos empreendimentos e para aprender a lidar com eles de maneira estratégica, gerenciando percepções e interesses (Bridoux; Stoelhorst, 2022). Logo, esta teoria busca interpretar a função da empresa, seus objetivos como lucratividade e crescimento, abrangendo princípios morais e filosóficos que balizam suas operações, pressupondo que não faz sentido algum falar de

negócios ou ética, sem falar sobre as pessoas. Surge alguns questionamentos: como a teoria dos *stakeholders* deveria ser operacionalizada e em quais condições essa teoria torna-se relevante para as práticas *ESG* e conseqüente fortalecimento da RSE. Propõe, ainda, a ideia de que a sustentabilidade de longo prazo das empresas depende da capacidade do gerente de reconhecer e equilibrar os interesses das várias partes interessadas, respondendo a elas, e não só aos acionistas (Freeman, 2017), sendo importante definir quem deverá compor o painel de partes interessadas de uma organização.

A teoria dos *stakeholders* distingue instituições abertas e as de núcleo fechado, evidenciando que no caso do núcleo fechado, a tomada de decisão ética é vista pela instituição como um domínio separado do seu *core business*, resultando em poucas trocas significativas com as partes interessadas. Além disso, a aplicação de gestão do núcleo normativo revela a natureza dicotômica do fato/valor. Os problemas surgem quando a dicotomia entre fato e valor contribuem para uma instituição de núcleo fechado. A fim de avançar nessa questão, do pouco diálogo das partes interessadas, as considerações éticas versam menos sobre o elenco de um juízo de valor e focam na criação de um processo de conversa significativa em toda a instituição com seus *stakeholders*. Esta distinção afetará no desenvolvimento das práticas *ESG*.

No que tange aos aspectos práticos e estratégicos, a importância e a influência dos *stakeholders* de uma organização são importantes para sua sobrevivência, definindo os *stakeholders* a serem priorizados, evitando que atores importantes sejam negligenciados. Contudo destacam que eles não são todos iguais nem têm os mesmos interesses e expectativas com a organização. Assim, cada organização tem a responsabilidade de identificar quem é, o que busca e como atender aos interesses e expectativas estabelecidos, utilizando ferramentas e modelos para obter essas informações, assim como, traçar estratégias de relacionamento e de atendimento às necessidades e expectativas de cada grupo de interesse. Freeman (2017) e Bridoux e Stoelhorst (2022) argumentaram que a gestão eficaz das partes interessadas é uma atividade estratégica necessária ao sucesso do negócio, uma vez que agrega valor aos acionistas e garante a sustentabilidade da empresa e sua sobrevivência a longo (Parmar; Wicks; Freeman, 2022).

No cenário econômico atual e com base na teoria dos *stakeholders*, não basta a empresa se declarar responsável por uma determinada prática, mas é preciso demonstrar como ocorre o engajamento das partes interessadas, compartilhando com seus *stakeholders* que estas atividades estão de acordo com os seus valores sociais. Afinal, é preciso compreender se as partes interessadas têm “ciclos de vida” como os problemas e se este fato pode alterar seus valores, além de registrar e divulgar estas informações. Emitir relatórios de sustentabilidade para externar condutas responsáveis torna-se um diferencial (Irigaray; Vergara; Araujo, 2017). Esses relatórios permitem as empresas mostrarem aos interessados como são realizadas suas práticas nas dimensões sociais e ambientais e como essas práticas interferirão nos resultados financeiros a longo prazo, nos ganhos para a sociedade e para o meio ambiente, no aprimoramento das atividades de governança bem como apresentar razões para investimentos responsáveis (Abeysekera, 2013; Parmar; Wicks; Freeman, 2022). Desta maneira, propõe-se um aprofundamento nos estudos sobre as contribuições da proposta *ESG* e de um mundo econômico em mudança, para a teoria dos *stakeholders*.

### 3 - CONCLUSÃO

No contexto gerencial, o futuro das organizações está atrelado ao desenvolvimento de ações alinhadas com a RSE que irá gerar vantagens cooperativas e novas oportunidades de crescimento para o negócio e investimentos responsáveis, alavancados no contexto *ESG*. Este cenário propicia a busca por estratégias mais sustentáveis que compatibilizem o uso dos

recursos naturais, dos processos gerenciais e produtivos, com vistas a minimizar os riscos nos ambientes interno e externo, contribuindo para um maior retorno econômico.

Desta forma, para sobreviver e crescer em mercados que estabelecem competição, é necessária uma nova postura dos seus administradores frente aos desafios relacionados às práticas de responsabilidade social, SC e *ESG*. Por isso, a formulação e a implementação de estratégias eficazes são condições fundamentais para que as organizações criem diferenciais que as permitam manter competitivas nos mais diversos mercados, garantindo a sua reputação. Assim, as estratégias que serão adotadas pelas empresas podem auxiliá-las a obter ou não resultados satisfatórios e diferenciados. Entende-se, portanto, que pensar de maneira estratégica é imprescindível para uma adequada administração das organizações, pois, assim, torna-se possível atingir as suas metas e objetivos, cumprindo a sua missão, integrando-se à cultura dos investimentos responsáveis e as premissas do DS.

A divulgação das práticas de RSE fortalece a imagem corporativa e sua reputação. Por isso, as empresas incorporam compromissos sociais aos negócios, assumindo responsabilidades de implementar um ambiente melhor para todos além de focar nos lucros de longo prazo. Neste contexto, as empresas se preocupam com ações que demonstrem sua boa governança, integradas à participação e engajamento dos *stakeholders*, gerando impactos positivos na sociedade, extrapolando as questões éticas e legais já esperadas em seu comportamento. Ao assumirem argumentos como obrigação moral, sustentabilidade e reputação, as empresas poderão influenciar comportamentos futuros mais éticos, responsáveis e justos como discorrem em seus estudos Carroll e Brown (2018), Jacobo-Hernandez, Jaimés-Valdez e Ochoa-Jiménez (2021) e Mannarelli Filho et al. (2021).

Visto o advento do *ESG*, a RSE constituirá tema recorrente nas organizações, pois influenciam na relação direta entre capital e trabalho, homem e natureza e nas interfaces com as partes interessadas, principalmente, as comunidades do entorno. Entretanto, ao adotarem a RSE como parte de sua estratégia organizacional, sua viabilização exigirá uma visão sistêmica, contextualizada e dinâmica, que ultrapassa os limites de sua estruturação interna, com reflexos diretos e indiretos para seus *stakeholders*, principalmente, no contexto *ESG*. A gestão dos *stakeholders* constitui uma filosofia gerencial que integra atitudes, estruturas, práticas que contribuirão para o desempenho econômico bem-sucedido, construção e fortalecimento de valores e, principalmente, na consolidação das propostas *ESG*, integradas ao escopo da RSE.

Apesar de ser um tema disseminado entre as organizações, as ações de RSE são ainda muito dispersas em níveis de materialidade, apresentando-se em diferentes níveis de contribuição e amadurecimento. Há ações mais efetivas, já alinhadas com a filosofia do *ESG* e há outras estruturadas com base nos princípios da SC e outras baseadas na política de filantropia. Por isso, é necessário que as empresas contemplem opções mais participativas e integradas de gestão, com o engajamento dos *stakeholders*, possibilitando que as práticas sociais e ambientais, integrem suas estratégias, gerando maior competitividade, transformando as organizações e integrando-as na atual realidade dos investimentos responsáveis.

## REFERÊNCIAS

- Abeysekera, I. (2013). A template for integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 227-245.
- Ashley, P.A. (2019). *Ética, responsabilidade social e sustentabilidade nos negócios*. São Paulo: Saraiva Uni.
- Banerjee, S.B. (2003). Who sustains whose development? Sustainable Development and the reinvention of nature. *Organization Studies*, 24(1), 143–180.

- Banerjee, S.B. (2011). Embedding sustainability across the organization: a critical perspective. *Academy of Management Learning & Education*, 10(4), 719–731.
- Banerjee, S.B. (2017). Transnational power and translocal governance: The politics of corporate responsibility. *Human Relations*, 71(6), 1–26.
- Baumgartner, R.J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: a conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258–271.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. (2022). Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future. *Strategic Organization*, 20(4), 797–809.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A.B., & Brown, J.A. (2018). Corporate social responsibility: A review of current concepts, research, and issues. In: Wasieleski, D.M.; Weber, J. (eds). *Corporate Social Responsibility: (Business and Society 360, v.2)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 39-69. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920180000002002>.
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Costa, A.J., Curi, D., Bandeira, A.M., Ferreira, A., Tomé, B., Joaquim, C., Santos, C., Góis, C., Meira, D., Azevedo, G., Inácio, H., Jesus, M., Teixeira, M.G., Monteiro, P., Duarte, R., & Marques, R.P. (2022). Literature review and theoretical framework of the evolution and interconnectedness of corporate sustainability constructs. *Sustainability*, 14(8), 4413. <https://doi.org/10.3390/su14084413>.
- Eccles, R.G., Krzus, M.P., Rogers, J., & Serafeim, G. (2012). The need for sector-specific materiality and sustainability reporting standards. *Journal of Applied Corporate Finance*, 24(2), 65-71.
- Eliwa, Y., Aboud, A., & Saleh, A. (2021). ESG practices and the cost of debt: evidence from EU countries. *Critical Perspectives on Accounting*, 79, e102097. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2019.102097>.
- Elkington, J. (2018). 25 years ago i coined the phrase “Triple Bottom Line. ” Here’s why it’s time to rethink It. *Harvard Business Review*, H04E7P-PDF-ENG.
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R.J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112(4), 2833-2850.
- Freeman, R. E. (2017). Five challenges to Stakeholder Theory: a report on research in progress. *Stakeholder Management, Business and Society* (1), 1-20.
- Friedman, M. (2023). *Capitalismo e liberdade*. Rio de Janeiro: Intrínseca.
- Frynas, J.G., & Yamahaki, C. (2016). Corporate social responsibility: review and roadmap of theoretical perspectives. *Business Ethics the Environment & Responsibility*, 25(3), 258–285.

- Gao, S., Meng, F., Gu, Z., Liu, Z., & Farrukh, M. (2021). Mapping and clustering analysis on environmental, social and governance field a bibliometric analysis using Scopus. *Sustainability*, 13(13), p.e7304. <http://dx.doi.org/10.3390/su13137304>.
- Grajew, O. (2004). Responsabilidade social empresarial. In: Pinsky, J. (Org.). Práticas de cidadania. Contexto, 213-220.
- Irigaray, H.A.R., Vergara, S.C., & Araujo, R.G. (2017). Responsabilidade Social Corporativa: o que revelam os relatórios sociais das empresas. *Organizações & Sociedade*, 24(80), 73-88.
- Li, T.T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D.D. (2021). ESG: research progress and future prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663. <https://doi.org/10.3390/su132111663>.
- Mannarelli Filho, T., Donadon, F.A.B., Pigatto, G.A.S., Queiróz, T.R., & Baptista, R.D. (2021). Responsabilidade social, sustentabilidade e inovação no setor sucroenergético brasileiro: tendências e perspectivas. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, 10(4), p.e32610414317. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i4.14317>.
- Monteiro, G.F.A., Miranda, B.V., Rodrigues, V.P., & Saes, M.S.M. (2021). ESG: disentangling the governance pillar. *RAUSP Management Journal*, 56(4), 482-487.
- Nave, A., & Ferreira, J. (2019). Corporate social responsibility strategies: Past research and future challenges. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 885-901.
- Oliveira, U.R., Menezes, R.P., & Fernandes, V.A. (2023). A systematic literature review on corporate sustainability: contributions, barriers, innovations and future possibilities. *Environment, Development and Sustainability*, <https://doi.org/10.1007/s10668-023-02933-7>.
- Park, J.G., Park, K., Noh, H., & Kim, Y.G. (2023). Characterization of CSR, ESG, and corporate citizenship through a text mining-based review of literature. *Sustainability*, 15(5), 3892.
- Parmar, B.L, Wicks, A.C., & Freeman, R.E. (2022). Stakeholder management & the value of human-centred corporate objectives. *Journal of Management Studies*. 59(2), 569-582.
- Pranugrahaning, A., Donovan, J.D., Topple, C., & Masli, E.K. (2021). Corporate sustainability assessments: A systematic literature review and conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 295, 126385. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126385>.
- Roblek, V., Bach, M.P., Meško, M., & Kresal, F. (2020). Corporate social responsibility and challenges for corporate sustainability in first part of the 21st century. *Cambio*, 10(19), 31-46.
- Sánchez-Planelles, J., Segarra-Oña, M., & Peiro-Sináis, A. (2021). Building a Theoretical Framework for Corporate Sustainability. *Sustainability*, 13(273), 1-21.
- Santos, B.S. (2018). *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. São Paulo: Cortez.
- Sartori, S., Latrônico, F., & Campos, L.M.S. (2014). Sustainability and sustainable development: a taxonomy in the field of literature. *Ambiente & Sociedade*, XVII (1), 1-20.

- Silva, M.J.P.C.S. (2017). *Ensaio sobre a divulgação de responsabilidade social empresarial e a crise financeira mundial no setor bancário*. (Tese de doutoramento). Universidade de Aveiro.
- United Nations. (2004). *Who Cares Wins - The global compact connecting financial markets to a changing world*.
- United Nations. (2015) General Assembly Resolution A/RES/70/1. *Transforming Our World, the 2030 Agenda for Sustainable Development*.
- Vazquez-Brust, D., Piao, R.S., Melo, M.F.S., Yaryd, R.T., & Carvalho, M.M. (2020). The governance of collaboration for sustainable development: exploring the “black box”. *Journal of Cleaner Production*, 256, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120260>.
- World Commission on Environment and Development - WCED. (1987). *Our common future*.