UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Juliana de Souza Bittar-Godinho

Responsabilidade Social Corporativa e fundações empresariais no Brasil:
estratégias de legitimação política das empresas

São Paulo
2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

JULIANA DE SOUZA BITTAR-GODINHO

Responsabilidade Social Corporativa e fundações empresariais no Brasil:
estratégias de legitimação política das empresas

Versão Corrigida

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Faculdade de Economia,
Administração, Contabilidade e Atuária da
Universidade de São Paulo para obtenção do título de
doutora em Ciências.

Área de concentração: Administração Geral.

Orientador: Prof. Dr. Gilmar Masiero.

São Paulo
2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA
Com os dados inseridos pelo(a) autor(a)

Bittar-Godinho, Juliana de Souza.

Responsabilidade Social Corporativa e fundações empresariais no Brasil: estratégias de legitimação política das empresas / Juliana de Souza Bittar-Godinho – São Paulo, 2019.

155 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2019

Orientador: Gilmar Masiero.

1. Fundação 2. Responsabilidade Social 3. Estado (Política) 4. Administração Estratégica 5. Terceiro Setor I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título

AGRADECIMENTOS

Esta tese é resultado de uma curiosidade antiga pela dimensão política dos fenômenos. Esta curiosidade me acompanha desde a graduação em Relações Internacionais, prolongando-se na descoberta de uma nova ciência, a Administração, no mestrado em 2009 e se aguçando e consolidando no Doutorado em 2019. Muitas pessoas fazem presentes nesta jornada e aqui lhes dedico meus agradecimentos.

Agradeço à minha família de origem. À mamãe, que sempre me transmitiu a importância do conhecimento. A ela que encorajou os meus primeiros passos e deixou que meu pensamento crítico voasse livremente. Ao meu pai, pelo suporte obstinado à minha educação, por me deixar saber que posso contar, quando precisar. Ao meu irmão, que possamos realizar muitas viagens criativas como as que estamos realizando agora, nossos projetos pessoais.

Agradeço à minha esposa, Denise Bittar-Godinho, a verdadeira expressão do significado do “hífen” na minha vida: união, parceria, espaço para viver e desfrutar minha identidade, família. Obrigada por toda a conversa diária. Pelos cafés da manhã. Por dividir a vida acadêmica, seu projeto de vida e de carreira comigo, as delícias e lamúrias. Agradeço imensamente por você ter convivido os últimos dias com o “monstro da tese”. Espero que ele vá embora com graça. E aqui só fique amor.

Agradeço aos doguinhos Freddy, Penny e Billy por me lembrarem sempre do simples e do belo da vida.

Agradeço aos meus amigos, torcida próxima e distante. À família de Campinas, Carla e Gê. À Carla, por estar presente nos momentos críticos da coleta de dados. Obrigada minha amiga por mostrar o significado de parceria e sororidade na vida. Que nossas conquistas diárias e empoderamento mútuos continuem a inspirar nossa amizade.

À Mozonha, pelas longas conversas, por me conhecer tão profundamente. Simplesmente por estar disponível, tão longe e tão perto.

Aos amigos que conheci na FEA, na Administração e Contabilidade. Obrigada por não me deixarem me sentir sozinha nesta jornada. Aos Cool Kids que me acolheram com Denise: Rodrigo, Myrna, Stephanie, Jéssica Maria, Jojo e Arnaldo.

Luiz Cioffi pelo olhar atencioso dedicado ao parto deste lindo bebê. Obrigada!

Agradeço à CAPES, por me conceder o apoio financeiro desta pesquisa.

Agradeço à FIA e ao departamento de Administração pelo suporte financeiro à viagem que deu origem ao projeto desta pesquisa, para participação no evento “*Politicization of firms*”, realizado em Paris-França em 2015.

Agradeço a todos os professores da FEA pelo conhecimento compartilhado. Em especial, sou grata por ter conhecido a Prof.^a Dra. Silvia Casa Nova. Obrigada pelas reuniões coletivas, cafés, pelo carinho e, sobretudo, por ser uma “role model” para mim.

Agradeço ao Prof. Dr. Wilson Amorim pelas conversas filosóficas, por compartilhar sua experiência de sala de aula, e permitir que eu me aventurasse no “maravilhoso” mundo da Ética e da Filosofia na Administração.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Gilmar Masiero, por acolher meus interesses acadêmicos e estimular a busca de oportunidades na minha área de estudo.

Agradeço imensamente ao conhecimento compartilhado pelas professoras e professores: Dras. Cíntia Rodrigues Medeiros, Isabel Lourenço em minha defesa de doutorado, Dr. Mário Aquino Alves por ter estado presente na qualificação e no doutorado e, por fim, Dr. Cláudio Machado Filho na qualificação. Muito obrigada pelo aprendizado!

“Que nos recusemos a ser jogadas para cair em um lugar qualquer, mas, em vez disso, vamos planejar e cumprir nossas fugas do que é morbidamente banal, bem como do que é cronicamente vazio ou brutal”.
(Clarissa Pinkola Estés)

RESUMO

Bittar-Godinho, J. S. (2019). *Responsabilidade Social Corporativa e fundações empresariais no Brasil: estratégias de legitimação política das empresas*. (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pode ser vista como resultado de forças institucionais e políticas que influenciam a adoção de certas práticas pelas empresas na busca por legitimidade. Tais práticas incluem a colaboração com o Estado a partir de políticas já existentes, além de esforços da empresa para criar novas políticas. Empresas também colaboram com o Estado na sua capacidade administrativa e física para resolver problemas sociais. Isso pode ser feito por filantropia ou participação em programas governamentais ou pelo desenvolvimento de soluções inovadoras por parte da empresa (Zhao, 2012). O objetivo desta pesquisa é analisar como as empresas brasileiras utilizam a RSC em suas estratégias de legitimidade política e qual o papel desempenhado pelas fundações corporativas (FCs) nesse processo. Realizou-se uma análise qualitativa de conteúdo sobre as interações entre empresa-Estado a partir de 104 relatórios de sustentabilidade, no período entre 2015-2017, de empresas listadas na B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), em junho de 2017. A análise qualitativa foi realizada para identificar as interações empresa-Estado nos relatórios e para classificá-las em tipos de estratégias de legitimidade via RSC. Por análises de regressão, buscou-se evidenciar as diferenças na adoção de estratégias de legitimação política via RSC entre empresas que possuem fundação e aquelas que não possuem. Foram definidas as seguintes hipóteses: H1 – Empresas que possuem fundações corporativas exercem mais a RSC que cria novos arranjos políticos do que as empresas que não possuem fundações corporativas; H2 – Empresas que possuem fundações corporativas exercem mais a RSC que cria novas capacidades para que o estado responda a questões socioambientais do que as empresas que não possuem fundações corporativas; H3 – Empresas que possuem fundações colaboram de forma mais intensiva com organizações sem fins lucrativos do que aquelas que não possuem fundações. Os dados gerais (empresas com e sem FCs) mostram uma média maior de atividades de legitimidade política via RSC, classificadas como Estratégia: “Políticas existem, empresas usufruem”, indicando uma dependência das atividades de RSC às leis de incentivo e em conformidade com regulamentações em áreas como meio ambiente. Em relação às FCs, análises de regressão mostraram influência significativa das FCs nas estratégias de “Mudar arranjos políticos existentes” e “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado”. Foram encontradas atividades na área de formulação de políticas públicas setoriais, de educação, além da participação das fundações na gestão pública, fornecendo novas soluções para problemas sociais em parceria com o Estado.

Palavras-chave: Fundação, Responsabilidade Social, Estado (Política), Administração estratégica, Terceiro Setor.

ABSTRACT

Bittar-Godinho, J. S. (2019). *CSR and Brazilian Corporate Foundations: Political Legitimization Strategies by the Firms* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Corporate Social Responsibility (CSR) is the result of institutional and political forces that influence the adoption of certain practices by companies in their search for legitimacy. Such practices include collaboration with the state by existing policies, as well as company's efforts to create new policies. Companies also collaborate with the state in its administrative and physical capacity to solve social problems. Philanthropy or participation in government programs or the development of innovative solutions by the company can be a mean to do that. (Zhao, 2012). The objective of this research is to analyze how Brazilian companies use CSR in their political legitimacy strategies and what is the role played by corporate foundations (CF's) in this process. A qualitative content analysis on firm-State interactions was carried out with 104 sustainability reports, from the period between 2015-2017, of companies listed in B3 (Brazilian stock market) in June 2017. The qualitative analysis was performed to identify the firm-State interactions in the reports and to classify them into types of legitimacy strategies via CSR. Regression analyzes showed the differences in the adoption of political legitimization strategies via CSR between companies that have foundations and those that do not have. The following hypotheses have been defined: H1 - Companies with Corporate Foundations engage in more CSR activities that creates new political arrangements ("Policy exploration" strategy) than companies that do not have CF's; H2 - Companies that have Corporate Foundations engage in more CSR activities that creates new capacities for the state to respond to socio-environmental issues ("Capacity exploration" strategy) than companies that do not have CF's; H3 - Companies with Corporate Foundations collaborate more intensively with non-profit organizations than those without CF's. The general data (companies with and without CF's) show a greater average of activities of political legitimacy via CSR activities classified as "Policy Exploitation" strategy, indicating a dependence of CSR activities on incentive laws and in compliance with regulations in areas such as the environment. Regarding to the CF's, regression analyzes showed a significant influence of the CF's in "Policy exploration" and "Capacity exploration" strategies. There were found activities in the area of sectoral public policies formulation, education. In addition to those indirect activities on the State, the reports showed the foundations' involvement in public management, providing new solutions to social problems in partnership with the State.

Key-words: Corporate Foundations, Corporate Social Responsibility, Sociopolitical legitimacy, Firm-State relationship

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Problema de Pesquisa	23
Figura 2 - Definições de reputação.....	31
Figura 3 - Definições de "Legitimidade Sociopolítica".....	36
Figura 4 - Interações com o Estado no estudo de Zhao (2012)	37
Figura 5 - O impacto indireto dos programas sociais corporativos na eficácia das estratégias políticas corporativas	40
Figura 6 - Diferentes perspectivas teóricas da atuação social da empresa e sua interação com o Estado	48
Figura 7 - Estruturas de gerenciamento da Responsabilidade Social Corporativa.....	51
Figura 8 - Construto Responsabilidade Social Corporativa	60
Figura 9 - Responsabilidades Filantrópicas como responsabilidades Discricionárias (Filantropia)	61
Figura 10 - Construto Filantropia Estratégica e Responsabilidade Social Estratégica.....	62
Figura 11 - Construto Dimensão Política da Responsabilidade Social Corporativa	63
Figura 12 - PSCR - Cidadania empresarial e governança global	63
Figura 13 - Construto Responsabilidade Social Corporativa e Legitimidade Política	65
Figura 14 - Desenho metodológico da pesquisa.....	75
Figura 15 Passo 2 Exemplo de resultado da codificação das palavras-chave na empresa Eletropaulo	80
Figura 16 Ilustração de exemplo do Passo 3: Categorização das estratégias de legitimação política via RSC na empresa Eletropaulo	81
Figura 17 - Modelo brasileiro de estratégias de legitimidade sociopolítica via RSC (2015-2017).....	96
Figura 18 - Gráfico de projeção das equações da regressão Hipótese 1.....	104
Figura 19 - Estratégia “Mudar arranjos políticos existentes” das empresas com fundações	106
Figura 20 Ações da estratégia “Mudar arranjos políticos existentes” das empresas de comunicação	106
Figura 21 – Ações das fundações corporativas das empresas Bradesco, Positivo, Itaú Estratégia “Mudar arranjos políticos existentes”	109
Figura 22 - Teste T dos coeficientes com erro robusto	112
Figura 23 - Gráfico de projeção das equações da regressão Hipótese 2.....	118
Figura 24 - Gráfico de projeção das equações da regressão da Hipótese 3	122
Figura 25 As fundações corporativas como mediadoras da legitimidade via RSC das empresas.....	138

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Variáveis dependentes	83
Tabela 2 - Variáveis independentes.....	83
Tabela 3 - Características dos dados e variáveis	87
Tabela 4 - Matriz de correlação entre as variáveis independentes	88
Tabela 5 - Papéis das Fundações	97
Tabela 6 - Coeficientes da regressão	103
Tabela 7 - Teste T dos coeficientes com erros robustos.....	103
Tabela 8 - Coeficiente da regressão.....	111
Tabela 9 - Coeficientes da regressão	120
Tabela 10 - T test dos coeficientes da regressão com erros robustos.....	121
Tabela 11 - Tipos de estratégia de RSC - Empresas com fundação e sem fundação	125
Tabela 12 Empresas da amostra	149

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Formulação da situação-problema	21
1.2 Objetivos	24
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	24
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	24
1.3 Proposição e hipóteses de pesquisa	24
1.3.1 <i>Hipóteses</i>	25
1.4 Justificativas e contribuições esperadas do estudo	25
2 BASE TEÓRICA PARA FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	29
2.1 Responsabilidade Social Corporativa	29
2.1.1 <i>Responsabilidades filantrópicas e discricionárias</i>	29
2.1.2 <i>Filantropia Estratégica e Responsabilidade Social Estratégica – a busca por vantagem competitiva</i>	30
2.1.3 <i>Diferentes visões sobre a dimensão Política da Responsabilidade Social Corporativa</i>	32
2.1.3.1 <i>Responsabilidade Social Corporativa Política – cidadania empresarial e governança global</i>	33
2.1.3.2 <i>Responsabilidade Social Corporativa e Legitimidade Política</i>	33
2.1.3.3 <i>Complementaridade de recursos das estratégias de RSC e CPA</i>	39
2.1.4 <i>A configuração institucional da Responsabilidade Social Corporativa</i>	41
2.1.4.1 <i>Colaborações entre empresas e organizações sem fins lucrativos</i>	43
2.1.4.1 <i>Intensidade das colaborações entre empresas e organizações sem fins lucrativos</i>	44
2.1.5 <i>Visão crítica da RSC e suas limitações</i>	45
2.2 Governança e papéis das fundações e institutos empresariais	50
2.2.1 <i>Características das fundações e institutos empresariais</i>	53
2.2.2 <i>Governança das fundações corporativas – sua relação com as empresas instituidoras</i>	55
2.2.3 <i>O que há de político nas fundações corporativas?</i>	56
3 O MODELO TEÓRICO: MAPA CONCEITUAL E CONSTRUÇÃO DAS QUESTÕES E HIPÓTESES DE PESQUISA	59
3.1 Mapas conceituais e construtos teóricos	59
3.1.1 <i>Responsabilidade Social Corporativa</i>	60
3.1.1.1 <i>Responsabilidades filantrópicas ou discricionárias</i>	60
3.1.1.2 <i>Filantropia Estratégica e Responsabilidade Social Estratégica</i>	61
3.1.2 <i>Dimensão Política da RSC</i>	62
3.1.2.1 <i>Responsabilidade Social Corporativa Política – Cidadania empresarial e governança global</i>	63
3.1.2.2 <i>Responsabilidade Social Corporativa e Legitimidade Política</i>	64
3.2 Construção das hipóteses e proposições	66

3.2.1 Hipóteses da pesquisa quantitativa	66
4 METODOLOGIA	69
4.1 Paradigma e concepção filosófica do estudo	69
4.2 Estratégia da investigação	71
4.2.1 A estratégia de métodos mistos	71
4.2.2 Tipo de estratégia de métodos mistos – estratégia incorporada concomitante	73
4.3 Desenho da pesquisa	74
4.3.1 Análise das interações empresa-Estado nos relatórios de RSC	75
4.3.1.1 Do uso de relatórios de sustentabilidade	76
4.3.1.2 Amostragem	77
4.3.1.3 Análise de conteúdo dos dados dos relatórios para a estratégia de legitimidade política	78
4.3.1.4 Análise de regressão – influência das fundações empresariais na legitimidade política das empresas via Responsabilidade Social Corporativa	82
4.3.1.5 Variáveis de controle	83
4.3.1.6 Limitação do uso dos relatórios de sustentabilidade	84
5 ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE	87
5.1 Estratégias de legitimidade sociopolítica das empresas brasileiras sem distinção de estrutura especializada para RSC	87
5.1.1 Estratégia “Políticas existem, empresas usufruem”	88
5.1.2 Estratégia “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado”	89
5.1.3 Estratégia “Empresas utilizam filantropia para fortalecer a capacidade existente do Estado”	93
5.1.4 Estratégia “Mudar arranjos políticos existentes”	93
5.1.5 Modelo brasileiro de estratégias de legitimidade sociopolítica via RSC	95
5.2 Papéis das fundações das empresas e a natureza das suas atividades de RSC	96
5.2.1 Gestão do investimento social da empresa	97
5.2.2 Mediação de conflitos na comunidade	98
5.2.3 Articuladora entre empresa, sociedade civil, poder público e setor privado	99
5.2.3.1 Educação, cooperação entre os municípios e gestão pública	99
5.2.4 Produção e disseminação do conhecimento	101
5.3 Influência das fundações corporativas nas estratégias de legitimidade política via RSC das suas empresas instituidoras	101
5.3.1 Hipótese 1 – “Mudar arranjos políticos existentes”	101
5.3.1.1 Atividades relacionadas aos negócios da empresa instituidora	105
5.3.2 Hipótese 2 – “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado”	110
5.3.2.1 Gestão pública	113
5.3.2.2. Respondendo a problemas sociais	117
5.4 Outros atores institucionais da RSC	119
5.4.1 Colaborações com ONGs	119
5.4.2 Hipótese 3 – “Influência das fundações corporativas nas colaborações intensivas com ONGs por parte das empresas instituidoras”	119

5.5 Tipos de Estratégias de Responsabilidade Social Corporativa	124
<i>5.1.1 Filantropia</i>	<i>126</i>
<i>5.1.2 Responsabilidade Social Estratégica</i>	<i>126</i>
<i>5.1.3 Cidadania empresarial e governança global</i>	<i>128</i>
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	133
6.1 Implicações teóricas	139
6.2 Implicações gerenciais	140
6.3 Implicações para políticas públicas	141
REFERÊNCIAS	143
APÊNDICE	149

1 INTRODUÇÃO

O Brasil possui desigualdades sociais e de renda que influenciam fortemente as atividades de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) das empresas que operam no país. Ao fazer com que as empresas tomem para si responsabilidades que antes eram do Estado, a estratégia RSC tem sido estudada por alguns autores como um fenômeno político. Essa vertente da literatura ficou conhecida como *Political Corporate Social Responsibility* (PCSR) (Matten & Crane, 2003; Scherer & Palazzo, 2011). Para os pesquisadores desse tema, a empresa é vista como um cidadão político para o qual esse comportamento político não é somente necessário (estratégico), mas algo desejado, parte de um amplo contexto de governança global do qual a empresa faz parte.

Além dessa perspectiva, a RSC pode ser vista como o resultado de forças institucionais e políticas que influenciam a adoção de certas práticas pelas empresas em sua busca de legitimidade. Assim, a RSC é também política por representar um meio de interação entre a empresa e o Estado. Pela RSC, a empresa pode gerenciar suas relações com o Estado de modo a flexibilizar suas demandas e minimizar barreiras protecionistas (Detomasi, 2008; Zhao, 2012).

A RSC também pode ser um instrumento para que a empresa influencie políticas públicas para o ganho de vantagens competitivas. Existem diversos autores que relacionam a RSC com as atividades políticas da empresa, ou seja, as atividades que pretendem influenciar as políticas públicas para atingir vantagens competitivas para a empresa (Anastasiadis, 2014; den Hond, Rehbein, de Bakker, & Lankveld, 2014; Rehbein & Schuler, 2013). Esses estudos tratam de como as duas estratégias de *Corporate Political Activity* - CPA e de RSC devem ser trabalhadas de forma sinérgica dentro da empresa e das consequências que seu desalinhamento pode ter para a reputação da empresa (den Hond et al., 2014). Externamente, o link entre CPA e RSC se dá pelos relacionamentos fortalecidos com *stakeholders* fora da empresa, cultivo de aliados políticos e melhoria da imagem da empresa.

Esta tese adiciona às abordagens de PCSR um ator negligenciado até então, nos estudos desta área, as Fundações Corporativas (FCs). As fundações são patrimônios deslocados, por pessoas físicas

ou jurídicas, destinados a um fim. Segundo o Código Civil Brasileiro, as fundações só podem constituir-se para fins religiosos, culturais ou de assistência” (Grazzioli & José, 2013).

As fundações empresariais possuem características simultâneas de terceiro setor e de setor privado (Mindlin, 2009). Fundações corporativas se distinguem das demais fundações, pois normalmente são financiadas por uma empresa, têm laços estreitos com aquela empresa, e quase sempre possuem executivos de empresas como membros de seus conselhos (Anheier, 2001). Assim, o principal objetivo desta pesquisa é analisar como as empresas brasileiras utilizam a RSC em suas estratégias de legitimidade política e a atuação das Fundações Corporativas (FC's) neste processo.

As características distintivas das fundações corporativas exercem um papel estratégico nas interações entre as empresas e o Estado. Possuem uma capacidade de articulação política, com os *stakeholders*, os formuladores de política e com as ONGs que devem buscar, do ponto de vista ético, coerência com o interesse público. Por outro lado, seu papel articulador pode ser utilizado em busca da empresa por legitimidade política. A natureza dos laços entre fundação e instituidora parecem então determinar o trânsito das fundações entre o interesse público e o privado.

Fundações são reconhecidas como intermediárias entre ONGs e empresas. Esse trabalho enfatiza a lógica afirmada por Himmelstein, sobre a filantropia corporativa (1997, p. 145) “(...) embora se apresente como não ideológica, ela presume uma visão política, um entendimento tácito sobre a natureza da sociedade norte-americana e o papel das grandes corporações nela”.

Assim como Himmelstein, entendemos que a presunção de neutralidade das estratégias de RSC e das fundações no Brasil é algo que se apresenta apenas em seus discursos. Ao contrário, a RSC no Brasil também é composta por uma visão política da sociedade brasileira, perpetrada pelos interesses das grandes corporações. No entanto, esses interesses políticos, bem como as estratégias usadas pelas empresas para buscá-los, têm sido pouco investigados.

Este estudo se utiliza de métodos mistos para, de forma pioneira, analisar como as empresas brasileiras utilizam a Responsabilidade Social Corporativa em suas estratégias de legitimidade

política e qual o papel desempenhado pelas fundações corporativas como mediadoras nesse processo. No estudo, serão utilizados os relatórios de sustentabilidade referentes ao ano de 2015 e 2016 das empresas listadas na B3 – Brasil, Bolsa, Balcão, instituída em março de 2017, após a fusão da Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos (Cetip) com a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBovespa) - , para analisar qualitativamente as interações entre empresa-Estado, classificando as estratégias de legitimidade política adotadas pelas empresas. As informações qualitativas serão quantificadas para a avaliação das potenciais diferenças na adoção de estratégias de legitimidade política entre empresas que optam por criar as fundações corporativas para o desempenho de suas responsabilidades sociais e aquelas que não possuem uma estrutura externa especializada.

Respostas para o que são fundações corporativas, o que fazem, quando, como e com que interesses agregarão conhecimento, até então negligenciado nos estudos organizacionais, justificam a realização deste esforço acadêmico melhor explicitado nos itens a seguir.

1.1 Formulação da situação-problema

O problema de investigação desta pesquisa está centrado no aspecto da não-neutralidade da filantropia quanto à sua natureza política. Conforme afirma Himmelstein (1997), em *“Looking Good and Doing Good”*: “A filantropia corporativa é inerentemente um ato social complexo e político” (p. 2). É primeiramente um ato econômico, afirma, mas também possui dimensões sociais e políticas.

Usualmente, aqui nesta Introdução, usaremos filantropia como sinônimos para responsabilidade social e doações corporativas. A filantropia corporativa é econômica no sentido em que é orientada aos interesses da empresa e à seu lucro. Tal fato está relacionado à filantropia que cria reputação e melhora a imagem da empresa perante seu público, treina mão de obra específica para os negócios da empresa, e está direcionada aos negócios da empresa ou à região onde ela atua (Himmelstein, 1997; Porter & Kramer, 2002, 2006; Saia, Carroll, & Buchholtz, 2003; Yaziji, 2004).

A filantropia corporativa é primeiramente política porque o lugar em que ela ocupa nas corporações é o lugar do contraditório: “O contraditório do doar dinheiro em um lugar que se ocupa de fazer

dinheiro, tentar trazer resultados para a empresas (quando em algumas o produto que se vende gera impactos negativos para a sociedade) e fazer o bem para a sociedade” (Himmelstein, 1997).

As fundações corporativas precisam negociar relacionamentos e interesses com o CEO da empresa, com governos e com a sociedade. A partir desses relacionamentos, as empresas aprendem, mediante a filantropia, a servir tanto a seus interesses individuais como aos interesses do grande capital. Isso é feito por meio de parceria com organizações voltadas à formulação de políticas públicas, ONGs ou doações políticas aos partidos.¹

A partir do dilema que Himmelstein apresenta, esta tese apresenta como perguntas centrais: Qual o papel das fundações corporativas como mediadoras das políticas de RSC e PCSR implementadas pelas grandes empresas nacionais? O que são fundações corporativas, o que fazem, quando e como, e com que interesses fazem aquilo que fazem? Quais são suas estratégias relacionadas às atividades de RSC que buscam a legitimação política da empresa? Quais são suas estratégias relacionadas às atividades de RSC que buscam apenas reputação?

Parte-se do princípio de que diferentes estratégias podem gerar reputação ou legitimidade política e que ambas não estão desassociadas. Reputação está associada à uma lógica econômica, enquanto que a legitimidade é mais social (Washington & Zajac, 2005 citado por Bitektine, 2011). A reputação é essencialmente econômica, enquanto a legitimidade é fundamentalmente política, relacionada à aceitação de uma empresa em determinado ambiente (Deephouse & Suchman, 2008 citado por Bitektine, 2011).

Parte-se da premissa de que a RSC é um fenômeno político, como defendido por vários autores (Detomasi, 2008; Matten & Crane, 2003; Scherer & Palazzo, 2011; Zhao, 2012). A natureza política da RSC se dá porque esta estratégia acaba ocupando uma esfera que deveria ser desempenhada pelo Estado em áreas como saúde e educação. Outro aspecto que torna a RSC política é o fato de que as empresas podem adotar essa estratégia como uma forma de acomodar pressões institucionais e pressões vindas do Estado, de forma a melhorar sua legitimidade política e evitar que barreiras protecionistas prejudiquem seus resultados.

¹ É importante ressaltar que, no Brasil, a doação de empresas a campanhas eleitorais foi proibida desde 2015, pela Reforma Eleitoral (Lei nº 13.165/2015).

Outra premissa adotada refere-se à RSC que gera recursos podendo ser utilizados para a estratégia política da empresa (den Hond et al., 2014; Rehbein & Schuller, 2013). Este transbordamento se dá a partir de relacionamentos com *stakeholders* externos, oficiais públicos, ONG's e outros representantes da sociedade civil, gerados a partir de programas sociais. O trabalho de Rehbein e Schuller (2013) não focou em seu modelo teórico, que foram os programas desenvolvidos em corporações (sem especificar se possuíam FC's ou não), mas é possível questionar sobre o papel dessas fundações na mobilização de recursos para a estratégia política, uma vez que tratam-se de grandes representantes da RSC da empresa.

Figura 1 - Problema de Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como as empresas brasileiras utilizam a Responsabilidade Social Corporativa em suas estratégias de legitimidade política, verificando a atuação desempenhada pelas fundações corporativas como mediadoras nesse processo.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar na literatura de RSC as vertentes de sua dimensão política e os pontos de complementaridade entre RSC e estratégia política.
2. Caracterizar o que são fundações corporativas, suas principais atividades, estratégias de atuação e interesses.
3. Analisar qualitativamente as interações entre empresa-Estado nos relatórios de sustentabilidade referentes ao ano de 2015 e 2016 das empresas listadas na B3 classificando as estratégias de legitimidade política adotadas.
4. Analisar potenciais diferenças na adoção de estratégias de legitimidade política entre empresas que optam por criar as fundações corporativas para o desempenho de suas responsabilidades sociais e aquelas que não possuem fundações.
5. Analisar potenciais diferenças na adoção de parcerias de colaboração com organizações sem fins lucrativos entre empresas que optam por criar as fundações corporativas para o desempenho de suas responsabilidades sociais e aquelas que não possuem fundações.

1.3 Proposição e hipóteses de pesquisa

Neste trabalho, a proposição geral é que as empresas que possuem fundações corporativas administram o relacionamento com o Estado, sociedade civil e ONGs por meio da

Responsabilidade Social Corporativa de forma distinta daquelas que não possuem fundações, ou seja, daquelas que não possuem uma organização externa especializada responsável por sua estratégia de RSC.

1.3.1 Hipóteses

As hipóteses a seguir foram testadas de forma quantitativa:

H1 – Empresas que possuem fundações corporativas exercem mais a RSC que cria novos arranjos políticos (Estratégia “Mudar arranjos políticos existentes”) do que as empresas que não possuem fundações corporativas.

H2 – Empresas que possuem fundações corporativas exercem mais a RSC que cria novas capacidades para que o estado responda a questões socioambientais (Estratégia “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado”) do que as empresas que não possuem fundações corporativas.

H3 – Empresas que possuem fundações colaboram de forma mais intensiva com organizações sem fins lucrativos do que aquelas que não possuem fundações.

1.4 Justificativas e contribuições esperadas do estudo

A União Europeia e os Estados Unidos incentivam o *disclosure*, ou seja, a comunicação pública das atividades políticas da empresa. Nos Estados Unidos e nos países que fazem parte da União Europeia, as empresas são obrigadas a realizar o *disclosure* conforme os guias oficiais e os princípios do *Lobbying Disclosure Act* (1995) e o Registro de Transparência da União Europeia (2011). Isso facilita a realização de estudos que relacionam a RSC com a CPA nesses contextos institucionais. Em outros contextos, como no caso do brasileiro, essas atividades políticas não são divulgadas e seu estudo se torna um desafio muito maior.

Nesse âmbito, com a falta de transparência, é preciso investigar canais não convencionais de atuação política da empresa como, por exemplo, o papel das fundações corporativas como canais de integração da RSC com a CPA. As ONGs têm maior influência na formulação de políticas

públicas e sua capacidade de mobilização vem aumentando com o advento das redes sociais. Nesse contexto, novas táticas surgem como a formação de coalizões de empresas com estas ONGs (Bauer, 2014). Este é o caso das fundações corporativas, reconhecidas em seu papel de catalisadoras da relação entre empresas e ONGs, além de serem os símbolos de RSC da empresa (Herlin & Pedersen, 2013).

Embora o *disclosure* não seja compulsório no Brasil, é possível analisar as interações empresa-Estado por meio dos relatórios de sustentabilidade das empresas. Esses relatórios já são reconhecidos como fontes para a análise das estratégias de RSC das empresas. No entanto, ainda são pouco usados para análise das estratégias de legitimidade política da empresa por meio da RSC. O estudo de Zhao (2012) é uma exceção que utiliza esses relatórios para estudar as estratégias de legitimidade política de empresas russas e chinesas. Para a realização deste trabalho, replicaremos parte da metodologia de Zhao (2012) relacionada à análise do conteúdo dos relatórios no que diz respeito às interações empresa-Estado. Por meio da utilização de metodologias já utilizadas em estudos da mesma natureza em outros contextos, espera-se superar as dificuldades de análise do tema em contextos de baixo nível de *disclosure*, como é o caso do Brasil.

Se as dificuldades forem superadas, espera-se aportar diversas contribuições práticas e teóricas. Entre as contribuições práticas, o conhecimento das estratégias de legitimidade política adotadas por meio da RSC por empresas brasileiras traz à tona, para os gestores, oportunidades ainda não exploradas na interação empresa-Estado. Além disso, os gestores terão o conhecimento dos “transbordamentos” gerados pela estratégia de RSC de forma a trabalhá-la visando perseguir seus objetivos primários e maximizar a sua efetividade política (Anastasiadis, 2010 apud Rehbein & Schuler, 2013). Os novos conhecimentos gerados com a investigação aqui proposta poderão subsidiar a decisão de criação de novas fundações e institutos empresariais assim como melhor estabelecer seus objetivos.

Para os estudiosos de estratégia política da empresa, espera-se que este estudo contribua para um melhor entendimento e clareza sobre como a RSC pode ser uma importante estratégia política da empresa. O objetivo é o de chamar a atenção para a necessidade de uma maior reflexão sobre o

papel das fundações corporativas como atores fundamentais na gestão das relações empresa-Estado e de integração das estratégias de CPA e RSC.

Para a sociedade, o propósito é o de esclarecer os papéis das fundações corporativas como ator relevante da sociedade civil. Esclarecendo quais são esses papéis, esperamos identificar estratégias para que as fundações efetivamente cumpram seu papel social diante das demandas da empresa instituidora. Também esperamos contribuir mostrando mecanismos adotados pelas fundações diante de demandas conflituosas da sociedade em relação ao negócio da instituidora.

2 BASE TEÓRICA PARA FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

2.1 Responsabilidade Social Corporativa

A RSC é tratada na literatura sob várias perspectivas, dialogando de diversas formas com o comportamento político das empresas. Neste tópico, trataremos da evolução do conceito de Responsabilidade Social Corporativa desde as suas definições de filantropia, Responsabilidade Social Estratégica, passando pelo seu uso como instrumento de legitimidade política.

2.1.1 Responsabilidades filantrópicas e discricionárias

O termo Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem origem na década de 1930 e não possui uma única definição aceita na literatura. Carroll (1979) define a RSC como uma prática de conciliação entre as orientações econômica e social de uma empresa. Carroll revela que a empresa não tem apenas obrigações econômicas e jurídicas, mas também responsabilidades éticas e filantrópicas (ou discricionárias). A empresa é aceita como legítima pela sociedade somente quando cumpre com todas essas obrigações.

Para o autor, as responsabilidades filantrópicas são espontâneas e de escolha voluntária da empresa. No entanto, mesmo que as empresas não possuam obrigações de se comprometer com um papel social, existem expectativas sociais em relação ao seu comportamento. Carroll (1991) afirma que empresas são aceitas e legitimadas pela sociedade apenas quando atendem tais expectativas.

Nos primeiros estudos realizados por Carroll (1979, 1991, 2000), a filantropia era considerada altruísmo ou um meio de atender às expectativas sociais para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Filantropia é considerada uma maneira da empresa devolver à sociedade aquilo que dela recebeu. Por exemplo, empresas podem fornecer recursos financeiros, disponibilizar seus trabalhadores no horário de trabalho e suas instalações para programas da comunidade.

2.1.2 Filantropia Estratégica e Responsabilidade Social Estratégica – a busca por vantagem competitiva

Em contraste à essa visão altruísta da filantropia, estudos mais recentes como os de Saiia, Carroll, & Buchholtz (2003) trazem o conceito da Filantropia Estratégica como uma forma de contribuição que alavanca a posição competitiva da empresa enquanto beneficia a sociedade. Para estes autores, a Filantropia Estratégica é uma tentativa da empresa de alcançar um resultado sinérgico alocando recursos em causas sociais que estejam relacionadas à missão e aos valores da empresa.

Para alcançar essa sinergia, Porter & Kramer (2002, 2006) afirmam que o programas sociais devem focar fatores relacionados à oferta (produção) e à demanda (consumidores), definindo assim a responsabilidade social estratégica (RSE).

Segundo Porter & Kramer, nos dois estudos mencionados, , do ponto de vista da oferta, as empresas devem investir suas doações em programas direcionados ao treinamento de mão de obra, melhoria de tecnologias e fortalecimento de instituições de propriedade intelectual. Do lado da demanda, ainda segundo eles, as empresas devem ter como foco a sofisticação de seus consumidores locais e proteger os padrões de seus produtos para se manter competitiva. A RSC estratégica está relacionada também com metas mensuráveis e com o monitoramento dos resultados. Essas iniciativas podem trazer benefícios políticos à medida que fortalecem a relação com o governo local e com outros atores da sociedade (Saiia et al., 2003).

Destacam-se nessa visão estratégica, o papel da RSE e dos relatórios de sustentabilidade como promotores de reputação da empresa. De acordo com Sethi, Martell, & Demir (2016), há uma pressão para que empresas, que por sua natureza causam maior impacto socioambiental, publiquem suas ações de responsabilidade social e de atendimento às expectativas de seus *stakeholders*. Isto está de acordo com a definição de reputação de Fombrun & Shanley(1990, p. 235) que afirma que a reputação é resultado do sucesso relativo da empresa em atender às expectativas de *stakeholders* múltiplos. E para tal, os relatórios de responsabilidade têm o papel de melhorar e sustentar a reputação corporativa que, por sua vez, está relacionada ao nível de confiança dos seus *stakeholders* em suas atividades, promessas e declarações. De acordo com Bitektine (2011, muito procurada nas

ações de RSC, a reputação está também ligada com uma percepção do passado da empresa e características que as distinguem de outras organizações, de acordo com revisão feita por) (Figura 2).

Figura 2 - Definições de reputação

Definição de reputação	Autores
Desempenho passado das empresas	<p>“A set of attributes inferred from the firm’s past actions and ascribed to the firm” (Weigelt & Camerer, 1988, p. 454).</p> <p>“Expectation of some behavior or behaviors based on past demonstrations of those same behaviors” (Podolny, 2005, p. 13).</p>
<i>Stakeholders</i>	Reflection of the “firm’s relative success in fulfilling the expectations of multiple <i>stakeholders</i> ” (Fombrun & Shanley, 1990, p. 235).

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Bitektine (2011).

Os *stakeholders* são grupos e indivíduos que podem afetá-las ou que são afetados pela missão da empresa. A empresa precisa primeiramente definir quem são esses grupos que a afetam ou são afetados por ela. A partir deste mapeamento, ela pode definir estratégias de como gerenciar determinados stakeholders, antecipando suas demandas e preocupações (Freeman, 1984).

Na realidade organizacional, as demandas de alguns stakeholders são mais atendidas do que de outros. Esta tendência foi intitulada de saliência de *stakeholders* (Mitchell, Wood, & Agle, 2016). Mitchell et al. (2016) propõem uma teoria de identificação e saliência dos stakeholders com base em três atributos de relacionamento: poder, legitimidade e urgência. Afirma que teoria existente até então se preocupou apenas a identificar os *stakeholders* (visão normativa da teoria) e propõe-se a apontar com mais precisão os *stakeholders* em que os gestores devem concentrar-se. Os autores também destacam o papel crucial dos gestores na definição de quem são os *stakeholders* altamente salientes.

Relacionando com a gestão das fundações e seus programas, é possível perceber que nem todos os stakeholders da empresa que necessitam de programas sociais vão necessariamente receber a assistência necessária. As áreas das atividades sociais e instituições sociais atendidas vão depender

da saliência destes *stakeholders* (que envolve poder, legitimidade e urgência) e também da decisão pessoal dos gestores envolvidos.

Himmelstein, (1997) é categórico ao afirmar em seu livro que mais investimento em filantropia estratégica, não necessariamente implica investimentos direcionados aos mais necessitados. As corporações estão mais propensas a apoiar projetos culturais e educacionais que trazem mais visibilidade, retorno rápido e impulsionam a imagem da empresa. Quando apoiam projetos voltados à saúde e assistência social, o investimento provavelmente é direcionado para os funcionários ou as comunidades locais. “Nenhuma forma de filantropia será potencialmente direcionada de primariamente para os mais carentes”.

O papel da filantropia estratégica nas empresas, segundo (Himmelstein, 1997), é alavancar a imagem das empresas e contribuir a um projeto político, estabelecendo e mantendo relacionamentos com organizações importantes do terceiro setor. Por este papel que a filantropia ocupa, o autor afirma, não se pode esperar que as corporações recriem o terceiro setor e atendam às necessidades dos mais carentes, necessidades não atendidas pelo Estado.

A partir dos conceitos de filantropia e de Responsabilidade Social Estratégia, pode-se depreender que há um fator determinante para a responsabilidade social que é a manutenção da vantagem competitiva da empresa e de sua reputação corporativa. Embora essas duas visões sejam mais hegemônicas entre executivos e estudiosos, pelo menos dos norte-americanos (Faria & Sauerbronn, 2008), não são exclusivas. Existem outras visões sobre a RSC alternativas, até mesmo complementares à visão estratégica. O fator determinante dessas visões é sua legitimidade sociopolítica como veremos a seguir.

2.1.3 Diferentes visões sobre a dimensão Política da Responsabilidade Social Corporativa

A RSC pode ser analisada sob diversas perspectivas e lentes. No início, a preocupação principal era moral e ética, como é o caso da filantropia. Nos trabalhos de Carroll, a RSC aponta as responsabilidades éticas e filantrópicas, mas a obrigação econômica ainda é a principal – a que sustenta a empresa. A Responsabilidade Social Estratégica (Porter & Kramer, 2002, 2006) relaciona as ações de responsabilidade social com os ganhos de vantagem competitiva. Finalmente,

porém não completamente separada das outras visões, estão as teorias que relacionam a RSC à legitimidade das empresas e sua dimensão política. Nos próximos itens trataremos destas perspectivas.

2.1.3.1 Responsabilidade Social Corporativa Política – cidadania empresarial e governança global

Além das explicações filantrópicas e estratégicas (econômicas), alguns autores observaram que algumas empresas “fazem um pouco mais” em suas atividades de RSC, envolvendo-se em áreas antes ocupadas pelo Estado, tais como a proteção e implementação de alguns direitos de cidadania, quando o Estado não é capaz de fazê-lo (Matten & Crane, 2003). Esse comportamento empresarial é parte de um contexto amplo e complexo, relacionado à governança global. Dado o declínio da capacidade de governo dos Estados-nação, agentes privados passam a assumir papéis políticos e, segundo Scherer & Palazzo (2011), Há um contexto de emergência de uma governança global em cooperação entre Estados, organizações internacionais, grupos da sociedade civil e empresas privadas.

Para Scherer e Palazzo (2011), a RSC política está relacionada ao comportamento das empresas envolvidas em um modelo de governança global, contribuindo, inclusive, com a regulação global. E, da mesma forma, para eles, as empresas são pressionadas a participar da governança da sociedade e realmente desejam fazê-lo.

A visão dessa corrente teórica vê a empresa interessada em participar politicamente de forma ativa, não apenas para atingir seus interesses econômicos, mas para participar de forma mais ampla como ator da sociedade, daí o papel de “cidadão empresarial”.

2.1.3.2 Responsabilidade Social Corporativa e Legitimidade Política

Vista de uma forma menos voluntária e cooperativa, a dimensão política da RSC pode estar relacionada às forças institucionais e políticas que influenciam a adoção de certas práticas pelas empresas que buscam legitimidade.

Para Detomasi (2008), os principais objetivos da estratégia de responsabilidade social de uma empresa são: preservar sua legitimidade; garantir flexibilidade em relação às demandas do governo hospedeiro; e, ainda, prevenir barreiras protecionistas que poderiam prejudicar a vantagem competitiva da empresa. Nesse sentido, as empresas podem usar a RSC como um instrumento político dependendo desse ambiente, político e institucional, que enfrentam.

De acordo com Kostova e Zaheer (1999), citando outros autores, a legitimidade organizacional pode ser definida como a aceitação de uma organização por seu ambiente. Como a organização está inserida em um ambiente institucional complexo, Kostova utiliza o modelo de Scott (1995) para definir as dimensões do ambiente institucional que afetam a legitimidade organizacional. São elas: regulatória, cognitiva e normativa.

A dimensão regulatória está relacionada às regras e leis de um ambiente institucional, com mecanismos de execução e fiscalização de acordo com a visão de North (1990). A base de ordem que apoia esse pilar é coercitiva e sua base de legitimidade são as sanções que o ambiente é capaz de impor.

Em relação ao pilar normativo, regras normativas são aquelas que introduzem uma dimensão prescritiva, valorativa e obrigatória às relações sociais. No mundo empresarial, está relacionado a padrões de conduta, códigos de ética e certificações ambientais. As regras ditadas por esses padrões são tidas como voluntárias e não mandatórias. No entanto, de acordo com Brunsson & Jacobsson (2000) e Souza (2011) os padrões e a padronização que geram em determinadas indústrias podem levar a alguma forma de regulação. Esse pilar tem como base de ordem expectativas vinculantes, e sua base de legitimidade é moralmente governada.

Já o pilar cultural-cognitivo refere-se a símbolos e interpretações que impactam a atividade humana e são dados como certos: “a maneira como as coisas são feitas” (Scott, 2008). O fundamento desse pilar é o seu contexto constitutivo e sua base de legitimidade é culturalmente apoiada.

Os elementos dos pilares normativos e cultural-cognitivo de um ambiente institucional são mais tácitos e explícitos. São os mais difíceis de serem absorvidos pelas empresas em busca de

legitimidade, principalmente as multinacionais (Kostova & Zaheer, 1999). Nesse caso, a RSC possui um papel crucial na busca por legitimidade desses dois pilares. Ainda mais se considerarmos um país como o Brasil, com dimensões continentais e de ampla diversidade sociocultural, que caracteriza regiões geográficas com diferentes dinâmicas institucionais.

Esses elementos do ambiente institucional, nas dimensões regulatória, normativa e cultural-cognitiva são interdependentes. As regras estão sujeitas a violações e, por isso, se apoiam vastamente nos pilares normativo e cultural-cognitivo para se fazerem valer, como estímulos informais de conformidade (Scott, 2008).

Detomasi (2008), faz um paralelo com a interdependência entre esses elementos do ambiente institucional e a legitimidade. Em muitos mercados, o governo central não possui recursos ou capacidade administrativa para entregar serviços sociais básicos. A RSC pode ajudar a transpor a lacuna que existe entre aquilo que as regulações exigem, o que os governos locais podem entregar e o que a legitimidade cultural-cognitiva e normativa demandam.

Além da busca por legitimidade cultural-cognitiva e normativa, as empresas também buscam sua legitimidade política. Esta, segundo Zhao (2012) pode ser útil para entender como as empresas gerenciam o Estado por meio da responsabilidade social).

Segundo Aldrich & Fiol (1994, p. 648), a legitimidade sociopolítica é um processo pelo qual “os *stakeholders* chave, o público geral, formadores de opinião, ou governantes aceitam um empreendimento como apropriado ou certo, dadas normas existentes e leis”. Para outros pesquisadores como Dowling & Pfeffer (1975, p. 122) a legitimidade política nada mais é que a concordância com “as normas do comportamento aceitável no sistema social amplo”. Esta definição também é seguida por Ashforth & Gibbs (1990) e Zimmerman & Zeitz, (2002) Na Figura 3, estão expostos diversos conceitos de legitimidade sociopolítica, revisados por Bitektine (2011).

Figura 3 - Definições de "Legitimidade Sociopolítica"

Concordância com “as normas do comportamento aceitável no sistema social amplo” (Dowling & Pfeffer, 1975, p. 122); Ashforth & Gibbs (1990); Zimmerman & Zeitz (2002).
“Ajustar-se a valores normativos e crenças” (Rindova, Pollock, & Hayward, 2006, p. 54).
Justificativa do “direito de existir” de uma organização (Maurer, 1971, p. 361).
Gama de relatos culturais estabelecidos que “fornecem explicações para a realidade” (Meyer & Scott, 1983, p. 201).
Aceitação de um negócio “conforme apropriado e correto, dadas as normas e leis existentes” (Aldrich & Fiol, 1994, p. 648).

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Bitektine (2011).

Fazendo referência a Zhao (2012), com base nos estudos de Brown (2003) e Ward (2004), afirma que os Estados têm expectativas de que as empresas façam contribuições para melhorar as condições sociais. Dessa forma, a RSC está relacionada à necessidade da empresa de ganhar reconhecimento político e a auxilia na mobilização do apoio estatal.

Analizando como as empresas gerenciam as interações com o Estado, por meio da RSC, em dois ambientes institucionais emergentes, Rússia e China, Zhao (2012) propôs uma tipologia da Estratégia de Legitimidade política baseada na RSC. O autor faz uso dos conceitos de March (1991) de “*explore*” e “*exploit*” para explicar as interações empresa-Estado. As empresas podem explorar novas possibilidades de arranjos políticos (*explore*) ou de arranjos já existentes (*exploit*). Uma síntese do estudo pode ser visualizada na Figura 4.

Figura 4 - Interações com o Estado no estudo de Zhao (2012)

Regulamentação e políticas	Capacidade de gestão pública
<i>Exploration</i>	
<i>Policy Exploration</i>	<i>Capacity Exploration</i>
Definição: Criar novos arranjos políticos em temas socioambientais.	Definição: Criar novas capacidades para que o estado responda a questões socioambientais.
<p>Formas de interação com o estado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apelar para a mudança de política; 2. Fornecer conselho profissional para mudança política; 3. Participar no processo legislativo. <p>Valores socioambientais: melhorar regulamentações e políticas em temas socioambientais.</p> <p>Ganhos para o negócio: uma posição competitiva favorável diante de novos arranjos políticos; relacionamento fortalecido com o Estado.</p> <p>Natureza da RSC: uma agenda para influenciar políticas relacionadas com a cadeia de valor do negócio.</p>	<p>Formas de interação com Estado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Projetos de RSC baseados em inovação tecnológica; 2. Projetos de RSC utilizando novos mecanismos de organização. <p>Valores socioambientais: fornecer novas soluções socioambientais como inovações tecnológicas ou novos mecanismos de intervenção.</p> <p>Ganhos para o negócio: um setor público de melhor desempenho, relacionamento fortalecido com o Estado.</p> <p>Natureza da RSC: uma agenda para utilizar o conhecimento do <i>core business</i> para responder a questões socioambientais.</p>
<i>Exploitation</i>	
<i>Policy Exploitation</i>	<i>Capacity Exploitation</i>
Definição: apropriar-se do arranjo político existente em questões socioambientais	Definição: Reforçar a capacidade existente do Estado de gerenciar questões socioambientais
<p>Formas de interação entre Estado-empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fechar contratos com o Estado em questões já suportadas pelas políticas existentes; 2. Envolver-se em projetos sócio ambientais patrocinados pelas políticas existentes; <p>Valores socioambientais: fazer negócios com o Estado ou desenvolver projetos patrocinados pelo Estado que têm implicações socioambientais;</p> <p>Ganhos para o negócio: Acessar recursos do Estado como oportunidades de negócio, subsídios, vantagens fiscais;</p> <p>Natureza da CSR: subproduto de fazer negócio com o Estado e conduzir projetos patrocinados pelo Estado em áreas socioambientais.</p>	<p>Formas de interação empresa-Estado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fazer doações ao Estado; 2. Iniciar atividades socioambientais de curto prazo com o Estado; 3. Conduzir filantropia a partir de acordos com o governo; <p>Valores socioambientais: fornecer soluções socioambientais convencionais como fazer doações ou construir escolas;</p> <p>Ganhos para o negócio: relações fortalecidas com o Estado;</p> <p>Natureza da RSC: uma agenda de filantropia ou atividades de curto prazo para cuidar de questões socioambientais em troca de recursos do Estado. RSC é pouco relacionada ao <i>core business</i>.</p>

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Zhao (2012).

No modelo de Zhao (2012), quando a empresa para criar novos arranjos políticos em termos de políticas públicas ou industriais, a estratégia de legitimidade via RSC é classificada como *Policy*

exploration. Aqui neste trabalho optamos por criar uma nova nomenclatura em língua portuguesa para a tipologia de Zhao, de acordo com os significados da Figura 4. Assim, Policy exploration foi denominada estratégia “Mudar arranjos políticos existentes”. Quando a empresa opta por engajar-se em atividades sociais que se apropriam do arranjo político existente, seja em termos de políticas públicas ou industriais, a estratégia é classificada como *Policy exploitation*. Na nossa nomenclatura, esta estratégia foi denominada estratégia “Políticas existem, empresas usufruem”.

As empresas podem ainda agir em colaboração com o Estado nas suas capacidades decisórias e operacionais. Quando as atividades de RSC são voltadas a criação de novas capacidades para que o Estado responda a questões socioambientais, as estratégias de legitimidade política via RSC são classificadas como *Capacity Exploration*. Aqui foram nomeadas como estratégia “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado”. Nos casos em que as empresas apenas reforçam a capacidade existente do Estado de gerenciar a questões socioambientais, a estratégia é classificada como *Capacity exploitation*. Denominamos esta estratégia “Empresas utilizam filantropia para fortalecer a capacidade existente do Estado”.

Esse modelo conceitual proposto por Zhao (2012) fundamenta a formulação de duas hipóteses a serem testadas nesta investigação:

H1 – Empresas que possuem fundações corporativas exercem mais a RSC que cria novos arranjos políticos (*Policy Exploration Strategy*) do que as empresas que não possuem fundações corporativas.

H2 – Empresas que possuem fundações corporativas exercem mais a RSC que cria novas capacidades para que o estado responda a questões socioambientais (*Capacity Exploration Strategy*) do que as empresas que não possuem fundações corporativas.

A responsabilidade corporativa também tem sido estudada em integração com outra estratégia de não mercado: a estratégia política corporativa. Essa perspectiva utiliza a visão baseada em recursos para sustentar a hipótese de que a RSC pode trazer ganhos à estratégia política de empresa, por meio da alavancagem de alguns recursos. Trataremos este aspecto no próximo tópico.

2.1.3.3 Complementaridade de recursos das estratégias de RSC e CPA

O ambiente em que as empresas competem possui componentes relativos ao mercado e outros não relacionados a este. Para obter sucesso, a empresa precisa trabalhar em estratégias direcionadas a ambos os componentes de forma integrada (Baron, 1995). Dentre as estratégias de não mercado (*non-market strategies*) estão inseridas a RSC e a estratégia política corporativa (CPA).

Keim e Baysinger (1988) afirmam que o objetivo geral da estratégia política das empresas é produzir resultados de política pública que sejam favoráveis à continuidade da sobrevivência e ao sucesso da empresa. Dentre os formatos que as estratégias políticas podem assumir, há estratégias relacionadas ao fornecimento de informação, aos formuladores de política, e outros decisores. Entre eles, o *lobby* (mais conhecido), fornecimento de resultados de pesquisas e levantamentos, relatórios técnicos e *position papers*, por meio da contratação de *experts* em determinados temas (Hillman & Hitt, 1999). Existem ainda estratégias baseadas no incentivo financeiro, ou seja, por intermédio de um suporte financeiro a um partido ou a algum político individualmente e até mesmo a estrutura de propriedade da empresa para influenciar os tomadores de decisões.

Rehbein e Schuler (2013) analisaram teoricamente o relacionamento entre um aspecto da responsabilidade social, os programas sociais corporativos, e a eficácia das atividades políticas da empresa (CPA). Os autores se baseiam na visão baseada em recursos (RBV) para afirmar que o mecanismo que liga os programas sociais da empresa às atividades políticas corporativas é o desenvolvimento de recursos da empresa.

A Figura 5 mostra os recursos gerados pelos programas sociais e como tais recursos podem gerar impacto nos dois tipos de estratégia política mencionados. A intensidade dos programas sociais de uma empresa influencia o desenvolvimento de capital humano, capital organizacional e físicos que, por sua vez, desenvolvem dois tipos de estratégia política: *constituency building* e estratégia de informação.

Figura 5 - O impacto indireto dos programas sociais corporativos na eficácia das estratégias políticas corporativas

Recursos gerados pelos programas sociais corporativos	Estratégia política: fornecimento de informação	<i>constituency building</i>
Recursos de capital humano		
Conhecimento sobre os temas “ <i>issues</i> ” (<i>issue expertise</i>)	Compreensão dos gestores e capacidades melhoradas pelo conhecimento das organizações da comunidade e informação.	N/A
Relacionamentos pessoais	Relacionamentos pessoais por meio dos programas sociais melhora a compreensão do gestor sobre o escopo e contexto do tema “ <i>issue</i> ”.	N/A
Recursos de capital organizacional		
Conhecimento organizacional	Conhecimento aprofundado e capacidades melhoradas pelo conhecimento da organização da comunidade e informação.	N/A
Relacionamentos externos	Relacionamentos interorganizacionais melhoram a qualidade das informações que chegam à empresa com uma capacidade melhorada.	Relacionamentos interorganizacionais são úteis para identificar e cultivar aliados políticos.
Legitimidade	Eleva o status da empresa na arena pública como um informante político legítimo e de credibilidade.	Melhora os relacionamentos como os grupos da comunidade como o público em geral, tornando mais fácil a formação de alianças.
Recursos de capital físicos		
Lócus geográfico: em geral.	N/A	Relacionamentos interorganizacionais e legitimidade aumentada facilitam <i>constituency building</i> .
Lócus geográfico: em distritos em que a empresa não tem uma presença física.	Pode criar aliados da comunidade e legitimidade local para ganhar acesso a oficiais públicos para compartilhar a informação que a empresa tem sobre o tema (<i>issue</i>).	Relacionamentos interorganizacionais e legitimidade aumentada facilitam <i>constituency building</i> .

Fonte: Adaptado de Rehbein & Schuller (2013).

N/A – Indica que não se espera que o programa social da empresa tenha um efeito na eficácia da política estratégica.

Segundo Hilman & Hitt (1999, p. 834), as estratégias de informação são definidas com o objetivo de tentar “influenciar as políticas públicas fornecendo aos formuladores de políticas informações específicas sobre preferências sobre posições políticas, podendo envolver fornecimento das informações dos custos e benefícios que diferentes decisões podem acarretar”. Já as estratégias do tipo *constituency building* (Hilman & Hitt, 1999, p. 834) são definidas como “tentativas de influenciar políticas públicas a partir do ganho do apoio de cidadãos individuais que, por sua vez, expressam suas preferências políticas aos tomadores de decisão”.

A Responsabilidade Social Corporativa pode acessar *stakeholders* não tradicionais à estratégia de CPA. Esse acesso a um *stakeholder* é um recurso gerado pela estratégia de RSC que é complementar à estratégia de CPA, e que pode ser usado por aqueles que a praticam. Os *stakeholders* e suas demandas, como as ONGs, não precisam mais ser olhados pelas empresas apenas como atores que exercem pressão, mas também podem ser encarados como aliados. A empresa pode utilizar recursos de parcerias com ONGs como fonte de vantagem competitiva (den Hond et al., 2014; Yaziji, 2004). Isso é particularmente importante quando se fala nas fundações corporativas, pois estas possuem competências para a aliança com ONGs, assim como com outros atores da sociedade civil.

2.1.4 A configuração institucional da Responsabilidade Social Corporativa

Até o momento consideramos duas perspectivas mais modernas sobre RSC. A primeira coloca a empresa na perspectiva da governança global e de cidadania empresarial e a segunda concentra-se na legitimidade sociopolítica na qual a empresa deve interagir com o Estado para negociar demandas, pressões e restrições que ele poderia lhes impor. Porém, é preciso observar que as práticas de RSC variam de acordo com a diversidade de ambientes institucionais, principalmente quando tratamos da especificidade sociopolítica brasileira.

Matten & Moon (2008) atribuem essa variação de práticas de RSC entre os diferentes ambientes institucionais devido à variação de sistemas nacionais de negócio, baseados no conceito de Whitley, (1992). Segundo os autores, as diferentes construções históricas de instituições dos países tais como como educação, sistemas de trabalho, sistemas políticos, sistemas financeiro, sistemas culturais e organização dos mercados afetam o estilo de RSC e principalmente sua forma de comunicação.

Fazendo uma comparação entre Estados Unidos e Europa, os autores concluem que nos Estados Unidos a RSC está inserida em um sistema que incentiva as empresas para que sejam mais explícitas na comunicação de suas práticas aos seus stakeholders. Enquanto que nos Estados Unidos a RSC é uma prática voluntária, uma decisão deliberada das empresas, e frequentemente um ato estratégico (Porter & Kramer, 2006); Matten & Moon (2008) argumentam que na Europa

as empresas praticam RSC como um reflexo ou reação à um ambiente institucional, não é um ato puramente deliberado ou voluntário da empresa. Muitos elementos do “*implicit CSR*” como é chamada a RSC nos moldes europeus, pode vir em forma de normas, regras, códigos de conduta, mas não é comunicada pela empresa como RSC.

Nos Estados Unidos, as instituições que nacionais que encorajam a RSC são o individualismo, o liberalismo e atores isolados. Enquanto na Europa, temos o coletivismo, a solidariedade no lugar do liberalismo e o sistema de *welfare State* e uma rede de atores associados.

Apesar dessas características distintivas entre um ambiente e outro, os autores discutem a crescente disseminação do *explicit CSR* pela Europa. Isso explica-se pelo enfraquecimento das instituições, sobretudo das mudanças nos sistemas políticos *welfare state* e política corporativista que gerou desemprego em massa e stress fiscal dos anos 1970 aos 90. Isso levou o governo a incentivar a RSC como parte da restauração da governança social, particularmente em relação ao trabalho e educação (Matten & Moon, 2008).

Quando transferimos esse framework para o contexto brasileiro, Carvalho & Medeiros (2013), em pesquisa com empresas brasileiras de capital aberto, concluíram que as empresas aderem à RSC por razões estritamente instrumentais. Tais razões estão ligadas à questões estratégicas, conforme já mencionamos relacionadas à gestão da imagem e reputação da empresa, preparação de mão de obra presente e futura e a educação dos clientes para a sua sofisticação da demanda de consumo.

Essas razões subjacentes para suas práticas sociais, nem sempre são assumidas pelas empresas (Carvalho & Medeiros, 2013). O que é de esperar, visto que não são um projeto coletivo e sim individual da empresa. Ou seja, não parecem ser as regras e normas emergentes da sociedade brasileira que movem a RSC brasileira, regras que sejam voltadas à coletividade.

Ainda segundo (Matten & Moon, 2008), os países do sul, com sua fraca governança, delegam responsabilidades a atores privados, sejam eles famílias, tribos, religiões e cada vez mais empresas. Por isso, novamente, não é de se espantar que as empresas estejam ganhando cada vez mais poder político, originalmente atribuído ao Estado.

A partir da percepção da influência da autoridade privada nos sistemas mais amplos de governança, Albareda (2010) mapeou alguns atores pertencentes à configuração institucional da RSC. Além da autorregulação, composta pelos códigos de conduta, individuais e setoriais certificações, padrões e compromissos estabelecidos (Instituto Ethos, por exemplo), existem também as associações. As associações, segundo Albareda (2010), são defensoras do privado, junto aos governos e às organizações internacionais, de um modelo de RSC autorregulado sem pré-requisitos legais ou regulatórios. São iniciativas *multistakeholder*, como o *United Nations Global Compact* e o *Global Reporting Initiative*. São iniciativas de correção, geralmente globais, que envolvem organizações internacionais, empresas, e às vezes, Estados (Albareda, 2010).

2.1.4.1 Colaborações entre empresas e organizações sem fins lucrativos

Outro tipo de ator institucional da responsabilidade corporativa são as ONGs. Yaziji (2004) apresenta às empresas os recursos das ONGs que podem ser utilizados em seu ganho de vantagem competitiva. É uma visão instrumental da estratégia que pode ser útil para a análise de como as empresas enxergam suas relações com as ONGs em seus relatórios de sustentabilidade.

Por meio do relacionamento com as ONGs, as empresas podem ganhar legitimidade, conhecimento anterior das forças sociais e suas demandas, acesso a redes distintas e um acesso à expertise técnica especializada em temas sociais. As redes das ONGs são compostas por outras organizações sem fins lucrativos, doadores, entidades reguladoras, legisladores e profissionais de *advocacy* (grupos que defendem causas sociais e fazem pressão pela formulação de políticas públicas) (Yaziji, 2004).

Os benefícios estratégicos dessa parceria para as empresas são: prevenir os conflitos com as ONGs ou negociá-los antes de uma crise, acelerar inovação, prever mudanças nas demandas sociais, moldar a legislação e ajudar a definir padrões das indústrias.

Sobre mudanças nos padrões das indústrias e legislação, segundo Yaziji (2004), algumas ONGs, no contexto norte-americano, têm acesso a legisladores e reguladores que nem mesmo lobistas teriam acesso. As organizações não-governamentais têm acesso aos bastidores e às vezes podem reportar informações valiosas a empresas que confiam.

2.1.4.1 Intensidade das colaborações entre empresas e organizações sem fins lucrativos

Embora as empresas e suas fundações possam fazer alianças com outras organizações sem fins lucrativos, a intensidade desses relacionamentos pode variar, bem como seus efeitos nas estratégias de legitimação política. Em um estudo qualitativo a partir de relatórios de sustentabilidade de multinacionais, Rondinelli & London (2003) categorizaram a cooperação de multinacionais com organizações sem fins lucrativos em “*low-intensity arm’s-length relationships*”, “*moderately intensive interactive collaborations*”, e “*highly intensive formal environmental management alliances*”.

Nos relacionamentos categorizados como “*low-intensity arms length*”, as empresas incentivam seus funcionários a participar de programas sociais como voluntários, a contribuir com doações e ainda a filiarem-se às ONGs. Já nas “*moderately intensive interactive collaborations*”, as parcerias são feitas com fins de certificação das práticas de negócio corporativas pelas organizações sem fins lucrativos. Também foram categorizados, dessa mesma forma, o envolvimento e patrocínio em projetos específicos voltados para a educação e meio ambiente.

Por fim, os relacionamentos de alta intensidade do tipo “*highly intensive formal environmental management alliances*” são voltados aos processos produtivos internos da empresa. Esse tipo de cooperação tem o objetivo de obter acesso ao conhecimento sobre o meio ambiente, além de ter outra perspectiva sobre seus problemas. Tais alianças também têm o objetivo de gerar o endosso externo para as soluções ambientais adotadas pela empresa, bem como o de produzir publicidade favorável por seus esforços de parceria com essas organizações. Esse tipo de aliança se expressa em parcerias para mudanças no processo de produção e distribuição, *redesign* de produto, conservação de energia e água, entre outras medidas preventivas (Rondinelli & London, 2003).

Dadas as características das fundações empresariais de laços com a instituidora, principalmente no que tange à estratégia da empresa e suas competências para lidar com *stakeholders* externos, é de se esperar que elas coloquem suas empresas instituidoras em um nível de alta intensidade de relacionamento com as organizações sem fins lucrativos, na administração de alianças socioambientais. Essas premissas teóricas fundamentam a terceira hipótese desta investigação:

“Empresas que possuem fundações colaboram de forma mais intensiva com organizações sem fins lucrativos do que aquelas que não possuem fundações”.

2.1.5 Visão crítica da RSC e suas limitações

Diferentemente da literatura tradicional de RSC, representada principalmente por Carroll (1979, 1991, 2000), representantes dos estudos críticos da Administração (Critical Management Studies - ou CMS como Banerjee (2008) alertam para os riscos de as corporações substituírem os governos em seu papel para garantir o bem-estar social. O motivo consiste no fato de que interesses econômicos orientam intrinsecamente as empresas. O autor enfatiza que os mercados são eficientes em definir preços, mas nunca deveriam ser os únicos responsáveis por fazer justiça social.

Fleming & Banerjee (2016) retratam as organizações como instrumentos de exploração e dominação. Ou seja, nesta visão, não há como esperar justiça social vinda dessas empresas. Esta visão extrema do *dark side* das corporações não é um consenso na área de CMS, alguns acadêmicos da área percebem as empresas como entidades políticas, permeadas por disputas por poder em que alguns grupos acabam dominando outros, criando significados e valendo-se de recursos das organizações e da sociedade para favorecer seus interesses (Kuhn & Deetz, 2009 apud Alcadipani & Medeiros, 2019).

A RSC também tem sido apontada como um instrumento de apoio aos interesses econômicos da empresa. A estratégia legitima discursos de empresas que causam danos à sociedade ou meio ambiente (Banerjee, 2018). Isto pode ocorrer por meio de *greenwash*, ou seja, projetando-se uma boa imagem corporativa, que não corresponde à realidade para esconder os efeitos negativos do seu negócio. O *greenwash* está relacionado com a seletividade das informações que uma empresa escolhe dar para os seus consumidores, enfatizando suas ações positivas e omitindo efeitos negativos do seu negócio ou produto (Lyon & Maxwell, 2011).

A literatura mostra que as práticas de RSC de empresas pertencentes às indústrias de tabaco, mineração, farmacêutica, química, cimento-amianto e petrolífera podem trabalhar por resultados de políticas que vão contra o bem-estar social (Fooks, Gilmore, Collin, Holden, & Lee, 2013). Essas indústrias fazem isso por meio daquilo que (Fooks et al., 2013) classificam como técnicas de

neutralização, principalmente de *stakeholders*. Essas técnicas vão desde o treinamento psicológico dos gerentes em relação aos programas de RSC até a deturpação de evidência científica (como o autor descreve no caso da indústria tabagista).

Aqui fica uma reflexão para a interpretação dos relatórios de sustentabilidade. Se os gerentes enxergam a RSC como uma ferramenta de neutralização, esta mesma estratégia não pode alcançar intenções de melhoria do bem-estar social (Fooks et al., 2013). Como pode se tornar uma ferramenta de neutralização de *stakeholders*, é preciso analisar criticamente os discursos que permeiam seu uso da RSC nas interações entre empresa-Estado, em que a justiça social precisa necessariamente ser feita.

Para que a RSC seja mais do que *greenwash* ou estratégias de neutralização, um fator relevante da literatura para se estudar nas companhias é seu nível de “*accountability*”, responsabilidade pelos impactos diretos e indiretos gerados por suas atividades. Além disso, é necessário analisar o nível de “*fairness*” ou justiça social das atividades das empresas. Neste caso, a empresa só pratica justiça social e pode ser considerada socialmente responsável quando impacta e beneficia os mais vulneráveis (Hamann & Kapelus, 2004).

Ainda sobre os impactos negativos gerados pelas ações das empresas no meio ambiente e na sociedade, há uma parte da literatura dedicada a estudar a irresponsabilidade social corporativa (IRSC) (Antonetti & Maklan, 2016; Keig, Brouthers, & Marshall, 2015; Mena, Rintamäki, Fleming, & Spicer, 2016; Riera & Iborra, 2017). Segundo Greenwood (2007), a IRSC ocorre quando a gestão estratégica de stakeholders torna-se uma prática imoral baseada na manipulação e na trapaça sobre os stakeholders. A literatura dominante conceitua IRSC majoritariamente como uma consequência da combinação entre a falta de princípios éticos entre os altos executivos e uma má administração. Ou seja, mais RCS parece ser o antídoto a IRSC (Alcadipani & Medeiros, 2019).

Alcadipani & Medeiros (2019), ao tratar de crimes corporativos, aplicam uma visão crítica ao conceito de IRSC, descrito acima. Os autores trazem Banerjee (2008, 2018) para lembrar a o fator crucial que move as empresas sob a perspectiva crítica, entregar valor aos acionistas. A sua busca por lucros limita e às vezes torna inconciliável a entrega de benefício social. Neste raciocínio,

enquanto, para a visão tradicional, a IRSC e o crime corporativo podem ser apenas anomalias e fruto de má administração, para a visão crítica, eles são parte do que as empresas fazem para maximizar seus ganhos. Não são “acidentes” neutros, mas parte de uma estratégia e ideologia ampla e modo de funcionamento da empresa.

Além dos estudos que tratam a IRSC, há estudos brasileiros e críticos dedicados a investigar a natureza política da RSC e sua não neutralidade. Bittencourt & Carrieri (2005) estudaram o caráter político da RSC em um estudo qualitativo com uma multinacional do setor econômico de papel e celulose, que desenvolve programas sociais em 47 municípios do estado de Minas Gerais, envolvida em relações com agentes políticos, ambientalistas, microempreendedores e lideranças comunitárias. Devido aos tributos pagos e programas sociais, a empresa possui importante presença regional.

Os autores tratam a estratégia de responsabilidade social como ideologia incorporada pelas grandes corporações organização, que têm que responder diante de suas legitimidades questionadas e diante do seu enorme poder político, econômico e social. As empresas tentam identificar as demandas dos diferentes grupos sociais e tentam neutralizá-la por meio dos programas sociais. Esta neutralização, e o fato de qualquer demanda fora deste escopo ser tratada como conflito (ideologia presente no discurso dos gerentes), impede uma relação mais equilibrada de poder e que iniciativas conjuntas potencializem o desenvolvimento econômico social e sustentável.

Utilizando os mesmos argumentos de poder político, econômico e social das empresas, Faria & Sauerbronn (2008) apontam a falta de reflexividade crítica da área de RSC no Brasil, dominada por estudos norte-americanos. Por meio do estudo de (Whittington et al., 2003), os autores mostram como os acadêmicos não estão à frente para proteger a área de “modismos, colapsos e eventuais escândalos corporativos”. As autoras citam como por muito tempo a academia e consultoria em estratégia legitimaram discursos que contribuíram para a formação da bolha da Enron nos anos 1990.

Os mesmos autores acima afirmam que a área de estratégia é poderosa demais para ser desprezada pela esfera pública. Também defendem a criação de mecanismos de regulação para a área de

estratégia, junto com a participação do Estado e atores da sociedade civil (Whittington et al., 2003). A preocupação dos autores é que um modelo mais participativo de RSC se estabeleça para a promoção de um equilíbrio maior de interesses. (Faria & Sauerbronn, 2008).

A Figura 6 apresenta as principais correntes teóricas de atuação social da empresa e de sua interação com o Estado.

Figura 6 - Diferentes perspectivas teóricas da atuação social da empresa e sua interação com o Estado

Abordagens teóricas da atuação social da empresa	Autores	Características e pontos de investigação na literatura
Filantropia	Carroll (1979, 1991, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Altruísmo; - A empresa pode fornecer recursos financeiros, disponibilizar seus trabalhadores no horário de trabalho e suas instalações para programas da comunidade.
Filantropia Estratégica / Responsabilidade Social Estratégica	Saia, Carroll, & Buchholtz (2003); Porter & Kramer (2002, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Atuação social que alavanca a posição estratégica da empresa; - Programas sociais que focam a cadeia produtiva e consumidores.
<i>Political CSR/ Global Citizenship</i>	Matten & Crane (2003); Scherer & Palazzo (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas “fazem um pouco mais” em suas atividades de RSC; - Áreas antes ocupadas pelo Estado; - Proteção e implementação de alguns direitos de cidadania. - Emergência de uma governança global de cooperação entre Estados, organizações internacionais, grupos da sociedade civil e empresas privadas; - Participação política ativa da empresa, não só para atingir seus interesses econômicos, mas para participar de forma mais ampla como ator da sociedade, daí o papel de “cidadã empresarial”.
RSC e Legitimidade Política / RSC como estratégia política (<i>CSR as CPA</i>)	Detomasi (2008); Zhao (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Participação política de natureza menos voluntária ou cooperativa; - Forças institucionais e políticas que influenciam a adoção de certas práticas pelas empresas na busca destas por legitimidade; - a RSC como um instrumento político dependendo do ambiente político e institucional que enfrentam; - Evitar barreiras protecionistas, intervenções estatais.
Complementaridades de recursos RSC e CPA	Rehbein & Schuler (2013); London (2003).	<ul style="list-style-type: none"> - RSC e estratégia política são estratégias de não mercado que geram recursos complementares; - O mecanismo que liga os programas sociais da empresa às atividades políticas corporativas é o desenvolvimento de recursos da empresa; - A intensidade dos programas sociais de uma empresa desenvolve os recursos de capital humano, capital

		organizacional e geográficos que, por sua vez, desenvolvem dois tipos de estratégia política: <i>constituency building</i> e estratégia de informação.
Visão crítica da RSC	Banerjee (2008); Fooks et al. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Mercados são eficientes em definir preços, mas nunca deveriam ser os únicos responsáveis por fazer justiça social; - Práticas de RSC que trabalham contra o bem-estar social; - Técnicas de neutralização de <i>stakeholders</i>.

Fonte: Elaborado pela autora.

2.2. Uma discussão sobre poder político

Na concepção mais tradicional de poder, há três tipos de poder social. O poder econômico é aquele que se vale da posse de bens e recursos escassos, para modificar o comportamento daqueles que não os possuem. É o poder que as empresas possuem sobre os seus empregados, por exemplo, fazendo com que esta última classe tenha que ser protegida com as leis trabalhistas devido à assimetria de poder (Bobbio, 2000 apud Dias, 2013)

O poder ideológico é baseado no conhecimento e ideias para influenciar e alterar o comportamento de outros. É o poder de uma elite intelectual, cientistas nas sociedades modernas, por exemplo, ou dos sacerdotes em sociedades antigas.

Já o poder político é baseado sobre “a posse de instrumentos através dos quais se exerce a força física), é o poder coativo no sentido mais estrito da palavra” (Bobbio, 2000 apud Dias, 2013). O Estado é para Bobbio sinônimo de poder político porque possui o monopólio do uso organizado e formal da força. A sociedade se submete ao seu poder político e lhes presta obediência em virtude da crença em sua legitimidade (Dias, 2013).

Diante dessa concepção tradicional, Sartori (1981) afirma que não se deve confundir “ter influência” com “possuir poder”, condicionar e influenciar o poder político não é a mesma coisa que exercê-lo”. Assim, diante da concepção dessa concepção tradicional de poder de Bobbio que é territorial e de posse do monopólio da força, as grandes corporações não possuem poder político mas têm poder político. O autor afirma que apenas as decisões políticas, na forma das leis, são aplicáveis coercitivamente à generalidade dos cidadãos.

No entanto, a fragmentação do Estado e o avanço da autoridade privada das empresas é um fenômeno evidente. Isso faz com que o conceito de poder político tradicional seja reformulado. A própria noção de territorialidade e cidadania do Estado passa a ser desafiada com os fluxos migracionais (Agnew, 1999). É a partir de uma definição sociológica de “poder político” e mais ampla que usamos esta expressão aqui diversas vezes para nos referir às corporações.

Nosso contexto é um contexto de relações de dominação e de hegemonia global, que se estabelece também em âmbito nacional. Isso explica os conflitos entre organizações internacionais e empresas, organizações da sociedade civil e empresas, Estados e empresas. De acordo com Cox e Sinclair (2001, p.37) apud (Vigevani, Martins, Miklos, & Rodrigues, 2011):

“Hegemonia mundial pode ser descrita como uma estrutura social, uma estrutura econômica e uma estrutura política; e não pode ser simplesmente uma dessas coisas, mas deve ser todas as três. Hegemonia mundial, além disso, é expressa em normas universais, instituições e mecanismos que estabelecem regras gerais de comportamento para os Estados e para as forças da sociedade civil que atuam por meio das fronteiras nacionais – regras que suportam o modo de produção dominante”.

As fundações e institutos empresariais têm papel fundamental no exercício da hegemonia das grandes empresas, diante do enfraquecimento das instituições estatais que também se reflete no Brasil tal qual já exposto no contexto de autorregulação privada e esvaziamento do papel regulador do Estado (Matten & Moon, 2008). No próximo tópico discutiremos o relacionamento que existe entre as fundações e suas instituidoras, os motivos pelos quais as fundações são criadas e o que há de essencialmente político na sua existência.

2.3 Governança e papéis das fundações e institutos empresariais

Segundo Mindlin (2009), investimento social privado refere-se a ações de natureza social, cultural ou ambiental promovidas por empresas ou por institutos ou fundações criadas por elas. Segundo o GIFE (Grupo de Institutos e Fundações Empresariais), associação que reúne associados de origem familiar, empresarial ou comunitária que investem em ações com finalidade pública, o investimento social privado difere do mero assistencialismo devido a características como planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos, estratégia voltada para sustentabilidade e transformação da realidade social, além do envolvimento da comunidade interessada nas ações.

O investimento social privado por parte das empresas pode tomar diferentes formas nas quais a empresa decide operar as atividades de RSC interna ou externamente. Na forma direta ou interna, as empresas realizam e controlam diretamente os projetos sociais dentro de sua estrutura. Na forma externa, a empresa pode optar por desenvolver projetos sociais em parceria com outra instituição fora do seu controle. Na terceira alternativa de estruturação da RSC, a empresa desenvolve ações por meio da constituição de uma fundação ou instituto corporativo sob o seu controle (Machado-Filho, 2002). As diferentes formas de gerenciamento da RSC podem ser visualizadas na Figura 7, que apresenta as três opções A, B e C, mais comuns na atuação das empresas.

Figura 7 - Estruturas de gerenciamento da Responsabilidade Social Corporativa

Opção A – A empresa operacionaliza os projetos sociais internamente

Opção B – A empresa desenvolve ações sociais através de outra organização sob seu controle

Opção C – A empresa desenvolve ações sociais por meio de parcerias com outras organizações, sem operacionalizar diretamente as atividades

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Machado-Filho (2002).

Nesta seção trataremos das principais características das fundações e institutos empresariais que as distinguem de outras organizações do terceiro setor. Também serão expostos os motivos que levam as empresas à sua criação e os mecanismos de governança dessas fundações. Entender estes mecanismos é fundamental para que possamos entender o seu papel na responsabilidade social da empresa e, a partir disso, extrapolar para a compreensão de seu papel na articulação das interações entre empresa instituidora e Estado na busca por legitimidade política.

2.3.1 Características das fundações e institutos empresariais

Fundações e institutos empresariais, um dos objetos deste trabalho, são duas denominações diferentes para um mesmo fenômeno. O código brasileiro prevê apenas a natureza jurídica das fundações, enquanto instituto é um nome genérico dado a essas fundações quando de sua criação (Mindlin, 2009).

As fundações são criadas por um instituidor, seja ele pessoa física ou jurídica para perseguir objetos diversos voltados ao desenvolvimento social. O instituidor determina à sua fundação um patrimônio específico, o fim a que se destinam, e a forma como administrá-las. As fundações estão submetidas à fiscalização pelo Ministério Público (Brasil, 2002 apud Mindlin, 2009).

Embora o termo fundação empresarial originalmente derive da existência de um fundo patrimonial, nem sempre essa premissa se verifica em fundações empresariais a ponto de sustentar suas operações (Mindlin, 2009). Nas fundações empresariais a direção também fica reservada, em regra, aos próprios diretores da empresa instituidora, podendo ser no estatuto o presidente da empresa, automática e estatutariamente, presidente da fundação instituída (Grazzioli & José, 2013). Aqui já começamos a vislumbrar o dilema das fundações corporativas presente nos possíveis conflitos de interesse entre o bem social, objeto das fundações e os objetos estratégicos que são buscados pelas empresas.

De acordo com Anheier (2001), as fundações são entidades que seguem cinco características: são independentes, privadas, autogovernadas, sem fins lucrativos e de finalidade pública. Fundações corporativas se distinguem dentro das demais fundações devido a três características: 1. São

financiadas por uma empresa; 2. Têm laços estreitos com esta empresa; e 3. quase sempre têm executivos de empresas como membros de seus conselhos.

Existem três motivos para uma empresa criar uma fundação: 1. Formalizar a cultura de RSC e sua cultura filantrópica; 2. Melhorar sua reputação; 3. Melhorar o comprometimento de seus colaboradores (Pedrini & Minciullo, 2011).

A partir dos atributos de especificidade dos ativos, incerteza e frequência, considerados pela Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976) e na Teoria de Custos de Transação (Williamson, 1985), Machado Filho (2002) desenvolveu um modelo para explicar as razões pelas quais as empresas adotam as alternativas de estruturação da RSC, entre elas a criação de uma fundação ou instituto corporativo.

Nos casos em que a empresa opta pela opção A, ou seja, a realização direta das ações sociais, internalizando-as, é possível que haja alta especificidade das ações sociais realizadas. Essa especificidade pode estar relacionada ao alto grau de relação entre a atividade social e o negócio da empresa, ações que envolvam diretamente os funcionários da empresa ou ações que tenham efeito direto em uma atividade central da empresa (prevenir danos ambientais, por exemplo) (Machado-Filho, 2002).

Na opção B, caso em que a empresa opta pela criação de uma estrutura própria especializada em ações sociais, uma fundação ou instituto empresarial, por exemplo, sob controle da empresa mantenedora, a escolha se justifica quando não há obrigatoriamente relação direta entre os negócios da empresa e as atividades de responsabilidade social. É importante ressaltar, porém, que mantendo esta organização sob o seu controle, a empresa pretende manter também os objetivos básicos e a estratégia dessa organização sob sua liderança, além de explorar as vantagens que ela pode trazer para a sua marca (Machado-Filho, 2002).

Para Machado-Filho (2002), a criação de uma fundação empresarial também pode ser analisada sob o enfoque da Teoria da Agência, acima referenciada, ou seja, para evitar os conflitos entre o principal (acionista) e o agente gestor, além de conferir maior efetividade às ações sociais. Com a criação das fundações empresariais, essa estrutura fora da empresa se concentraria nas ações sociais

e as cumpriria melhor. Além disso, haveria uma separação clara das funções-objetivo das duas organizações. A fundação poderia se concentrar nas ações sociais enquanto que a empresa apenas se concentraria em sua estratégia de negócio. Além disto, na opção C, em que a empresa desempenha ações sociais por meio de parcerias com outras organizações, as ações sociais são mais pontuais por meio de doações e outras formas indiretas de atuação. O grau de envolvimento da empresa e seu comprometimento com os resultados das ações sociais é baixo (Machado-Filho, 2002).

Como é explicado no próximo tópico que trata diretamente da governança das fundações, a criação de uma fundação empresarial não resolve completamente os conflitos de agência, conforme constatado por Mindlin (2009, p. 39) que se referiu às fundações como pertencentes ao “setor dois e meio” por possuir simultaneamente características de terceiro setor assim como do setor privado. Discute-se este ponto a partir do tema do próximo tópico, que trata dos mecanismos de governança das fundações e de sua relação com as empresas instituidoras.

2.3.2 Governança das fundações corporativas – sua relação com as empresas instituidoras

Segundo Clarke (2004), a governança corporativa é o exercício de poder dentro de entidades corporativas. Da mesma forma que nas corporações, o exercício de poder está presente nas fundações corporativas, em sua relação com a empresa instituidora, com o Estado e com a sociedade. Ao falarmos especificamente das fundações corporativas, entender esses mecanismos torna-se ainda mais importante devido às relações de dependência da fundação para com a empresa instituidora. O crescimento do número de fundações e institutos privados tem sido acompanhado por uma crescente parte da sociedade interessada em controles, transparência, gestão e prestação de contas dessas organizações. São *stakeholders* como financiadores, patrocinadores, órgãos regulatórios, governos, organizações da sociedade civil, consumidores e mídia em geral, demandantes da introdução de boas práticas de governança (IBGC, 2014).

Existe uma relação agente-principal em organizações sem fins lucrativos. Mesmo que estas não distribuam dividendos, existe uma separação entre controle e propriedade no sentido em que os gestores estão no papel dos agentes enquanto os doadores e voluntários estão no papel do principal

(Machado et al., 2007). No caso das fundações empresariais, o principal seria a empresa instituidora ou mantenedora e seus voluntários. Cabe, no entanto, perceber que a noção de propriedade não se aplica totalmente às fundações. Além disso, a definição dos principais é fluida, visto que os gestores podem também ser voluntários.

Mindlin (2009), em estudo sobre a governança de fundações corporativas, ressalta que a criação de uma fundação por uma empresa estabelece um novo modelo administrativo sem fins lucrativos, o oposto da função-objetivo – tida como principal em uma empresa: gerar lucros. Segundo o autor, as fundações corporativas também possuem em sua gênese o conflito de agência, derivado da necessidade de, ao mesmo tempo, gerir recursos, gerar retorno social para a sociedade, e criar valor para a empresa instituidora.

O mesmo autor mostrou, em estudos de caso com fundações brasileiras, que há uma relação de integração e dependência das fundações em relação às empresas instituidoras. As fundações possuem autonomia restrita e em todos os casos relatados integram a estrutura organizacional da empresa, mesmo compondo uma pessoa jurídica distinta. Outro estudo brasileiro mostrou que o planejamento e objetivos das ações das fundações são estabelecidos pelas próprias corporações que as financiam, ou por estas em conjunto com as empresas. Borges, Miranda, & Valadão Junior (2007) chamam a atenção para o fato de os valores da companhia também parecem orientarem as ações das fundações

Da mesma forma, Guimarães (2008) identificou forte influência das instituidoras nas instituídas quanto aos mecanismos de governança e de gestão. Além da dependência financeira da instituidora comum às fundações, relata-se que algumas não possuem nem mesmo corpo funcional próprio. Os funcionários, neste caso, são cedidos e possuem vínculo empregatício com a instituidora, representando fortemente o conflito de agência abordado anteriormente.

2.3.3 O que há de político nas fundações corporativas?

A questão da autonomia das fundações corporativas parece ser uma questão crucial quando falamos do papel estratégico que essas organizações podem exercer nas interações entre empresa e Estado. Embora não esteja explícito na missão institucional dessas fundações o seu papel

estratégico em relação às instituidoras, , tal papel pode ser inferido pela presença de executivos do mais alto escalão da instituidora no conselho das instituídas (Mindlin, 2009).

Himmelstein (1997) descreve o dilema de ser um executivo da filantropia. Esses executivos são frequentemente pressionados para mostrar retornos imediatos das doações (por exemplo, uma melhora na reputação da empresa. Esse dilema, de acordo com o autor, é chamado pelos funcionários de fundações corporativas: “o conflito entre parecer bom e fazer o bem” (p. 5). Fundações corporativas precisam do apoio constante do CEO para seus programas. Entretanto, simultaneamente, as fundações precisam manter uma distância da alta direção evitando que se tornem instrumentos para beneficiar apenas as ONGs favoritas desses executivos.

Ainda segundo Himmelstein(1997), a filantropia corporativa está inserida em uma rede de relacionamentos entre empresas e tem um poder estável de ação coletiva. Esses laços respaldam a manutenção de dois tipos de racionalidade: a primeira está ligada a uma visão partilhada que serve aos interesses do grande capital, das grandes indústrias; e a outra racionalidade que busca interesses “individuais” (a racionalidade da empresa). Para Himmelstein (1997, p. 6), a rede citada fornece uma “unidade política corporativa” que irá se concretizar não só no investimento em organizações de planejamento de políticas, mas em atividades políticas corporativas individuais, como as doações a candidatos políticos²

Assim, é possível presumir que as fundações podem exercer um papel indireto nas estratégias de RSC e de CPA da empresa. A fundação possui uma capacidade de articulação política, com *stakeholders*, formuladores de política e de ONGs que deve buscar, do ponto de vista ético, coerência com o interesse público. Por outro lado, seu papel de articuladora pode ser utilizado na busca da empresa por legitimidade política. A natureza dos laços entre fundação e instituidora parecem então determinar o trânsito das fundações entre o interesse público e o interesse privado.

² Sobre as atividades políticas corporativas individuais, no Brasil, a partir de 2016, foram proibidas as doações de pessoas jurídicas a candidatos políticos. Essas doações somente podem ser feitas por pessoas físicas, candidatos ou partidos (Limites de Doação, 2018).

Assim, seguindo este raciocínio, a presente tese investiga se existem diferenças na adoção de estratégias de legitimidade política entre empresas que optam por criar as fundações corporativas para o desempenho da responsabilidade social e aquelas que não possuem uma estrutura externa especializada.

A hipótese central do estudo é que, como se tratam de estruturas especializadas na RSC, as fundações podem potencializar a articulação das estratégias de legitimidade política e de recursos que podem ser usados para a estratégia política. (Mosley & Galaskiewicz (2014), por exemplo, afirmam que as fundações filantrópicas desempenham um papel importante nos debates de políticas públicas e podem conferir legitimidade às políticas dadas como solução a alguns problemas sociais.

Fundações corporativas são entidades responsáveis pelos programas sociais da empresa instituidora. Os programas sociais, por sua vez, podem produzir recursos para a empresa que pode melhorar o impacto das estratégias políticas, especialmente das estratégias de *constituency building* (mobilização dos eleitores na direção de atuação política) e de fornecimento de informação. Para Rehbein & Schuler (2013), os programas sociais fornecem a interação com as organizações da comunidade assim como com as autoridades. Esses programas aumentam a legitimidade pública e fazem com que os agentes públicos reconheçam a empresa como uma empresa local.

Assim, nós estendemos o argumento de Rehbein e Schuler sobre os programas sociais às fundações, afirmando que elas são atores relevantes para a política estratégica da empresa pois articulam facilmente atores e interesses, criando uma atmosfera de confiança e legitimidade. Elas também podem melhorar o conhecimento da empresa sobre problemas da comunidade e criar relacionamentos organizacionais e pessoais que podem se transformar em estratégias de *constituency building*.

Do ponto de vista da cidadania corporativa, sobre “fazer o bem” e não apenas “parecer bom”, ter legitimidade social e não apenas conquistar reputação, esta tese propõe que as empresas que possuem fundações corporativas estão mais aptas a trabalhar também nessa dimensão. Isso porque as fundações, como estruturas externas às empresas especializadas, podem se dedicar a temas que não são tão ligados aos seus negócios e que se relacionam à cidadania empresarial como a defesa de direitos, promoção da saúde, da educação e cultura.

3 O MODELO TEÓRICO: MAPA CONCEITUAL E CONSTRUÇÃO DAS QUESTÕES E HIPÓTESES DE PESQUISA

Nesta seção são detalhados os principais construtos elaborados a partir da literatura e utilizados para a construção das hipóteses, proposições da pesquisa e categorização para a análise de conteúdo dos relatórios de sustentabilidade das empresas no software Nvivo.

3.1 Mapas conceituais e construtos teóricos

Para conduzir a coleta de dados, bem como sua análise, são definidos nesta seção os construtos centrais relevantes para o cumprimento dos objetivos de pesquisa. O primeiro construto é a “Responsabilidade Social Corporativa”, que dividimos em três subconstrutos: “Filantropia”, “Responsabilidade Social Estratégica” e “Dimensões políticas da RSC”. Daremos uma maior ênfase a este último e suas ramificações, dividindo-o em dois subconstrutos: “Responsabilidade Social Corporativa Política”; “Responsabilidade Social e Legitimidade Política”.

A ênfase maior ao construto “Dimensões Políticas da RSC” e suas ramificações é dada para o cumprimento do objetivo 1: “Identificar na literatura de RSC as vertentes de sua dimensão política e os pontos de complementaridade entre RSC e estratégia política”. Esse construto também é fundamental para o cumprimento dos objetivos 3 e 4, que são respectivamente: 3. Analisar qualitativamente as interações entre empresa-Estado nos relatórios de sustentabilidade referentes ao ano de 2015 e 2016 das empresas listadas na B3 classificando as estratégias de legitimidade política adotadas; Analisar potenciais diferenças na adoção de estratégias de legitimidade política entre empresas que optam por criar as fundações corporativas para o desempenho de suas responsabilidades sociais e aquelas que não possuem uma estrutura externa especializada. O construto “Dimensões Políticas da RSC” contém a operacionalização das variáveis envolvidas nos objetivos 3 e 4 (Figura 11).

3.1.1 Responsabilidade Social Corporativa

Com base no estudo teórico realizado, o construto “Responsabilidade Social Corporativa” (Figura 8) deu origem a outros três construtos: “Responsabilidades Filantrópicas e Discricionárias” (a partir daqui podemos usar a palavra “filantropia” para nos referir a este construto); “Filantropia Estratégica e Responsabilidade Social Estratégica”; e “Dimensão Política da Responsabilidade Social Corporativa”.

Figura 8 - Construto Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: Elaborado pela autora.

3.1.1.1 Responsabilidades filantrópicas ou discricionárias

O primeiro subconstruto a ser explorado dentro do construto “Responsabilidade Social Corporativa” é o denominado “Responsabilidades filantrópicas ou discricionárias”. Este conceito insere-se essencialmente nos estudos de Carrol (1979, 1991, 2000). Uma atuação social na qual a empresa se compromete, no curto prazo, oferecendo recursos financeiros, horas dos seus trabalhadores em programas sociais ou mesmo suas instalações (estrutura física). O construto “Responsabilidades Filantrópicas ou Discricionárias” está ilustrado na Figura 9.

Figura 9 - Responsabilidades Filantrópicas como responsabilidades Discricionárias (Filantropia)

Fonte: Elaborada pela autora.

3.1.1.2 Filantropia Estratégica e Responsabilidade Social Estratégica

O segundo subconstruto dentro de “Responsabilidade Social Corporativa” foi denominado “Filantropia Estratégica e Responsabilidade Social Estratégica” (Porter & Krammer, 2002, 2006; Saiia et al., 2003), ilustrado na Figura 10. Na Filantropia Estratégica, a atuação social deve conciliar dois objetivos simultaneamente: alavancar a posição estratégica da empresa e beneficiar a sociedade (Figura 10).

Figura 10 - Construto Filantropia Estratégica e Responsabilidade Social Estratégica

Fonte: Elaborada pela autora.

O terceiro subconstruto a compor o construto “Responsabilidade Social Corporativa” foi denominado “Dimensão Política da Responsabilidade Social Corporativa”.

3.1.2 Dimensão Política da RSC

Dividiu-se o construto “Dimensão Política da RSC” (Figura 11) em três subconstrutos. O primeiro denominado PSCR – “Cidadania Empresarial e Governança Global”; o segundo “RSC e Legitimidade Política” e o terceiro refere-se à relação entre RSC e à outra estratégia de não-mercado, a estratégia política, chamada de “Complementaridade de recursos das estratégias de RSC e CPA”.

Figura 11 - Construto Dimensão Política da Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: Elaborada pela autora.

3.1.2.1 Responsabilidade Social Corporativa Política – Cidadania empresarial e governança global

O construto “PCSR – Cidadania empresarial e governança global” tem como base os estudos realizados por pesquisadores europeus como Matten & Crane (2005) e Scherer & Palazzo (2011). A ilustração do construto está apresentada na Figura 12.

Figura 12 - PCSR - Cidadania empresarial e governança global

Fonte: Elaborada pela autora.

Nesta perspectiva, as empresas são atores de um mecanismo conhecido como governança global, em que participam politicamente em cooperação com outros atores como Estados, governos, sociedade civil e grupos privados. Nesse contexto, as áreas sociais de atuação nem sempre estão relacionadas ao negócio e são voltadas a áreas como saúde, proteção e implementação de direitos (*rights advocacy*) e educação.

Para os autores dessa perspectiva, as empresas desejam participar politicamente, não só por motivos econômicos, mas como cidadãos empresariais, daí o nome de “cidadania empresarial”. Já no subconstruto a seguir, “Responsabilidade Corporativa e Legitimidade Política”, a participação política tem como motivação as pressões exercidas pelo Estado e a busca por legitimidade em relação a ele.

3.1.2.2 Responsabilidade Social Corporativa e Legitimidade Política

O construto “Responsabilidade Social Corporativa e Legitimidade Política” parte de uma perspectiva do Estado que impõe barreiras protecionistas às empresas. A estas empresas cabem gerenciar a relação com o Estado e a RSC é utilizada como um instrumento para garantir flexibilidade do governo, preservar legitimidade e prevenir as barreiras protecionistas (Detomasi, 2008; Zhao, 2012).

A fim de conseguir gerenciar este relacionamento com o Estado, a empresa utiliza estratégias diferentes de legitimidade via RSC. Essas estratégias foram detalhadas em uma tipologia de construída por Zhao (2012) e que utilizaremos para a análise de conteúdo dos relatórios de sustentabilidade desta pesquisa.

As estratégias de legitimidade via RSC podem ser de 2 tipos: “*explore*” e “*exploit*”. Baseado nos conceitos de March (1991), o primeiro tipo, “*explore*”, diz respeito à criação de novos arranjos políticos ou capacidades para o Estado via RSC, de modo a trazer vantagens de legitimidade política para a empresa. Já o segundo tipo, “*exploit*”, diz respeito à apropriação pela empresa de arranjos políticos e capacidades já existentes nas atividades de RSC, também na busca por legitimidade política. A Figura 13 mostra as possibilidades de estratégias existentes dentro dos âmbitos “políticas públicas” e “capacidade do Estado”. Também estão presentes na figura as correlações de nomenclatura para a língua portuguesa das estratégias de legitimidade via RSC, adaptadas pela autora desta tese com base nos significados conceituais de cada classificação de estratégia da tipologia de Zhao (2012).

Figura 13 - Construto Responsabilidade Social Corporativa e Legitimidade Política

Fonte: Elaborada pela autora.

A definição destes construtos fez-se necessária para as análises dos relatórios de sustentabilidade das empresas. Em um primeiro momento, o construto “Responsabilidade Social Corporativa e Legitimidade Política” foi utilizado para identificar as interações empresa- Estado suas ocorrências nas políticas públicas e industriais ou na capacidade decisória e operacional do Estado, suas formas de colaboração com o Estado (se por apropriação das políticas ou por inovação) e também as áreas de concentração das atividades. Baseadas no modelo conceitual de Zhao (2012), essas classificações foram fundamentais para a operacionalização das estratégias de legitimidade via RSC, encontradas na análise de resultados gerais das empresas da amostra e do comparativo entre empresas que possuem FC’s e as que não possuem.

Os construtos referentes aos tipos de Responsabilidade Social Corporativa – “Responsabilidades filantrópicas ou discricionárias” “Filantropia Estratégica e Responsabilidade Social Estratégica” e “Dimensão Política da RSC” – neste último incluso o subconstruto “Cidadania Corporativa”, serviram para classificar as diversas atividades de RSC das empresas e das fundações quanto à suas estratégias e natureza.

Quando nos referimos à estratégia, trazemos termos concretos dos discursos dos relatórios de sustentabilidade das empresas que sustentam a análise como por exemplo a doação de estrutura física, doação de recursos financeiros para programas sociais. Estas características levariam a classificar as atividades na “Responsabilidade social estratégica”. Quando nos referimos à natureza da RSC, estamos também caracterizando com base nos construtos, mas com base em termos mais abstratos encontrados nos discursos, normalmente relacionados à forma como a empresa parece enxergar a RSC e expressá-la nos seus relatórios. Um exemplo disso é “alavancar a posição estratégica da empresa enquanto beneficia a sociedade”. Uma declaração deste tipo levaria à classificação também em “Responsabilidade Social Estratégica”. 3.2 Construção das hipóteses e proposições

Este tópico apresenta os pressupostos teóricos que nortearam a construção da proposição central da pesquisa e hipóteses.

3.2.1 Hipóteses da pesquisa quantitativa

Conforme já exposto, as fundações são entidades independentes, privadas, autogovernadas, sem fins lucrativos e de finalidade pública (Anheier, 2001). No entanto, as fundações corporativas se distinguem por serem financiadas por uma empresa, por possuírem laços estreitos com esta instituidora, além de muitas vezes terem executivos como membros de seus conselhos. Esta proximidade cria a primeira premissa básica para esta pesquisa: as fundações são a expressão da RSC das suas instituidoras e possuem estratégia interdependente em relação a elas.

Assim, as fundações empresariais podem ser vistas como estruturas externas especializadas que a empresa, sob controle da empresa mantenedora, mantém responsável por suas atividades de responsabilidade social. Uma vez que a empresa decide permanecer com essa estrutura externa sob

seu controle, isso indica que ela também pretende ter o controle de seus objetivos básicos e estratégicos, bem como explorar vantagens derivadas para sua marca (Machado-Filho, 2002).

Entre as vantagens que as fundações trazem, e que podem ser exploradas pelas instituidoras, destacamos nesta pesquisa as vantagens para sua estratégia política e também para a legitimação política da empresa perante o Estado (Detomasi, 2008; Rehbein & Schuller, 2013).

H1 – Empresas que possuem fundações corporativas exercem mais a RSC que cria novos arranjos políticos (*Policy Exploration Strategy*) do que as empresas que não possuem fundações corporativas.

H2 – Empresas que possuem fundações corporativas exercem mais a RSC que cria novas capacidades para que o estado responda a questões socioambientais (*Capacity Exploration Strategy*) do que as empresas que não possuem fundações corporativas.

As empresas podem usar a RSC como um instrumento dependendo do ambiente político e institucional que enfrentam (Detomasi, 2008). Dessa forma, a RSC está relacionada à necessidade da empresa de ganhar reconhecimento político e a auxilia na mobilização do apoio estatal (Zhao, 2012). Como as fundações são as representantes da responsabilidade social da empresa, e como estas têm meios de articulação com o Estado e com outros *stakeholders* por meio de programas sociais (Rehbein & Schuller, 2013), a partir do estudo de Zhao (2012) e das interações Estado-empresa via RSC, foram levantadas as hipóteses H1 e H2, assim como a proposição geral: empresas que possuem fundações corporativas administram o relacionamento com o Estado, sociedade civil e ONGs por meio da RSC de forma distinta daquelas que não possuem fundações, ou seja, que não possuem uma organização externa especializada responsável por sua estratégia de RSC.

Dadas as características das fundações empresariais de laços com a instituidora, principalmente no que tange à estratégia da empresa e suas competências para lidar com *stakeholders* externos, é de se esperar que elas coloquem suas empresas instituidoras em um nível de alta intensidade de relacionamento com as organizações sem fins lucrativos (Rondinelli & London, 2003), na administração de alianças socioambientais. A partir deste pressuposto teórico, foi levantada a hipótese H3.

H3 – Empresas que possuem fundações colaboram de forma mais intensiva com organizações sem fins lucrativos do que aquelas que não possuem fundações.
--

Na próxima seção trataremos dos procedimentos metodológicos da pesquisa.

4 METODOLOGIA

Segundo Creswell (2010), no planejamento de uma pesquisa, os pesquisadores pensam por meio de suposições filosóficas que acabam trazendo ao estudo, assim como mediante estratégias de investigação relacionadas a essas suposições e métodos de pesquisa que transformam a abordagem de pesquisa em prática. É por isso que primeiramente definimos a concepção filosófica, seguido da estratégia de pesquisa e os métodos que são adotados.

4.1 Paradigma e concepção filosófica do estudo

A autora deste trabalho tem além da área Administração e Estudos Organizacionais, a formação nas ciências Relações Internacionais e Ciência Política. Deste modo, ela teve a intenção de unir conhecimentos destas últimas às primeiras (bem como alguns conhecimentos das áreas de Sociologia, Economia).

Além de somar conhecimentos de outras disciplinas distintas da Administração, esta pesquisa segue o paradigma interpretativista e possui características da vertente crítica. Segundo Stake (2011) a pesquisa interpretativa é a a investigação que depende muito da definição e redefinição dos observadores (pesquisadores) sobre os significados daquilo que observam, leem (no caso desta pesquisa) e ouvem. Stake (2011) cita Denzin (2001) para ressaltar que o foco da pesquisa interpretativista são as experiências que alteram e moldam radicalmente os significados que as pessoas atribuem a elas mesmas e às suas experiências (p.1).

Ou seja, na pesquisa qualitativa comum, um pesquisador pode-se ater a fatos comuns e tentar analisar de forma objetiva como os fatos acontecem, como uma organização decide alocar recursos em RSC, por exemplo. Mas, nesta pesquisa, a escolha se dá por entender quais são os mecanismos de poder estabelecidos na dinâmica organizacional e em seu ambiente externo, que levam a alocação dos recursos de RSC, para citar um exemplo. Há uma preocupação com a análise da interação dos atores da pesquisa e sua subjetividade.

Denzin (2001) introduz também o interpretacionismo crítico com o sentido de interpretar elementos a partir de valores específicos. Estes valores específicos são valores ideológicos à escolha do pesquisador com o objetivo de contribuir para a melhoria da condição humana (Stake, 2011). Aqui nesta tese, a autora faz alguns questionamentos no sentido das práticas de RSC contribuírem à justiça social ou apenas à estratégia das empresas. Aqui nesta tese utilizamos os princípios de John Rawls (1997) para definir justiça. Mesmo dentro de um contexto de desigualdades, essas desigualdade deve estar atrelada à igualdade equitativa de oportunidades e devem representar o maior benefício para os membros menos privilegiados da sociedade (Oliveira, 2003). É por isso que, ao final do estudo, nas “Considerações Finais” incluímos uma seção de “Implicações para Políticas Públicas”. Fizemos isso por entendermos que é papel dos pesquisadores não só descrever e compreender a realidade social, mas contribuir para a mudança social.

Segundo (Vergara & Caldas, 2005) o interpretacionismo se opõe ao objetivismo arraigado na doutrina funcionalista e positivista. Já a vertente crítica opõe se à inclinação do funcionalismo à manutenção do *status quo*, ou seja, à sua falta de engajamento em prol da mudança social.

Para funcionalistas, as organizações são objetos tangíveis, concretos e objetivos. Enquanto para os interpretacionistas, as organizações são processos advindos das pessoas individualmente ou interação com outras. “A realidade social é uma rede de representações complexas e subjetivas” (Vergara & Caldas, 2005, P. 67).

Vergara & Caldas (2005) apontam para a superação da dicotomia que existe entre funcionalismo e interpretacionismo nos estudos organizacionais, aceitando-se que as organizações possuem em si tanto a objetividade quanto a subjetividade. Também é possível superar essa dicotomia pela combinação dos métodos qualitativo e quantitativo. É por isso que o método misto foi adotado nesta pesquisa.

Neste estudo, adota-se a concepção pragmática na qual em vez de se concentrarem nos métodos, os pesquisadores enfatizam o problema de pesquisa e utilizam todas as abordagens possíveis para entender o problema. Adotando a concepção pragmática, os pesquisadores têm a liberdade de

escolha desses métodos que melhor se ajustam a seus problemas de pesquisa, necessidades e propósitos (Creswell, 2010).

Para os pragmáticos, o mundo não é uma unidade absoluta, sendo a verdade aquilo que funciona no momento, investigada por meio de métodos mistos de coleta e análise de dados. De forma semelhante, este trabalho adota a concepção pragmática e não está comprometido somente com uma estratégia de investigação ou metodologia de pesquisa, quantitativa ou qualitativa, adotando a estratégia de métodos mistos, detalhada no próximo tópico.

4.2 Estratégia da investigação

As estratégias da investigação referem-se aos modelos de métodos qualitativos, quantitativos ou mistos que orientam os procedimentos em um projeto de pesquisa. Em outras palavras, pode ser chamada de abordagem de pesquisa ou metodologias de pesquisa (Creswell, 2010).

4.2.1 A estratégia de métodos mistos

Os objetivos, proposição geral e hipóteses acima mencionados serão adequadamente respondidos utilizando-se de métodos mistos. A pesquisa de métodos mistos tem evoluído e é reconhecida como a terceira abordagem ou o terceiro paradigma, junto com as abordagens “quantitativa” e “qualitativa” (Johnson, Onwuegbuzie, & Turner, 2007). Segundo Johnson et al. (2007), a estratégia de métodos mistos deve ser vista em relação à concepção pragmática de mundo, posicionada entre os extremos de Platão (da pesquisa quantitativa) e dos Sofistas (da pesquisa qualitativa). Essa abordagem tenta respeitar a sabedoria de ambas as abordagens, quantitativa e qualitativa, enquanto procura uma solução intermediária para vários problemas de pesquisa. A pesquisa de métodos mistos é uma abordagem do conhecimento que permite considerar diversos pontos de vista e perspectivas, levando em conta as óticas quantitativas e qualitativas. Ela pode ser vista como uma síntese aos dois movimentos e paradigmas – quantitativo e qualitativo (Johnson et al., 2007).

A estratégia de métodos mistos emergiu nas disciplinas de psicologia (Campbell & Fiske, 1959) e sociologia (N. K. Denzin, 1973), desenvolvendo-se nas pesquisas aplicadas da área de enfermagem

(Morse, 1991 apud Tasshakori & Teddlie, 2003). O artigo de Campbell e Fiske (1959) introduz a ideia de triangulação com o seu método de “operacionalismo múltiplo”, no qual dois ou mais métodos são empregados como parte de um processo de validação. Nesse processo, a variância explicada é resultado do fenômeno ou características estudadas, e não do método em si. Na triangulação, como inicialmente proposta por Campbell & Fiske, o objetivo é encontrar convergência e pode ser considerada mais como uma técnica de validação de construto e medidas do que uma metodologia de pesquisa (Johnson et al., 2007).

Greene, Caracelli, & Graham (1989) apresentaram uma tipologia para as funções da estratégia de métodos mistos a partir de uma pesquisa bibliográfica. Foram definidas oito funções: triangulação (que busca convergência e confirmação dos resultados a partir de diferentes métodos); complementaridade (em que os resultados de um método buscam esclarecer os resultados do outro método); desenvolvimento (em que os resultados de um método são usados para informar o outro método); iniciação (em que se descobrem paradoxos que são usados para reformular a pergunta de pesquisa); e expansão (que busca expandir o fôlego da investigação com diferentes métodos e componentes de pesquisa).

Não há consenso na literatura sobre uma definição conceitual de métodos mistos, nem mesmo em relação à nomenclatura utilizada pelos pesquisadores para se referir a essa abordagem. Em um estudo bibliográfico, buscando uma definição da pesquisa de métodos mistos, Johnson et al. (2007) encontraram 19 definições diferentes na literatura e propuseram sua própria definição que, por sua abrangência, é a que utilizamos nesta pesquisa. De forma literal, segundo eles:

Mixed methods research is an intellectual and practical synthesis based on qualitative and quantitative research; it is the third methodological or research paradigm (along with qualitative and quantitative research). It recognizes the importance of traditional quantitative and qualitative research but also offers a powerful third paradigm choice that often will provide the most informative, complete, balanced, and useful research results (Johnson et al., 2007, p. 129).

As vantagens desse novo paradigma fizeram com que sua popularidade aumentasse entre os pesquisadores das ciências sociais, comportamentais e correlatas (Bergman, 2008). Também são reflexos do crescimento da popularidade do método entre os pesquisadores, a criação do *Journal*

of *Mixed Methods Research* e da *Mixed Methods International Research Association*. No próximo item, são exploradas as vantagens da estratégia de métodos mistos.

4.2.2 Tipo de estratégia de métodos mistos – estratégia incorporada concomitante

A estratégia incorporada concomitante de métodos mistos, ou do inglês “*concurrent nested design*”, é caracterizada por uma fase de coleta de dados durante a qual são coletados, ao mesmo tempo, dados qualitativos e quantitativos. Na abordagem incorporada concomitante, uma das abordagens tem mais peso sobre a outra, incorporada ao método dominante. A incorporação pode significar que o método secundário (incorporado) lida com uma questão diferente do método primário. No exemplo dado por Creswell (2010), em um experimento, os dados quantitativos lidam com os resultados esperados dos tratamentos, enquanto os dados qualitativos trazem, ao processo, as experiências dos pacientes.

No caso específico desta tese, o método qualitativo foi empregado como método predominante de análise. O método qualitativo foi aplicado com o propósito de responder a questões relacionadas à natureza das estratégias de legitimação política via RSC, mas também relacionadas ao papel das Fundações Corporativas como mediadoras das políticas de RSC e PCSR implementadas pelas grandes empresas nacionais.

Já o método quantitativo foi empregado de forma secundária para testar hipóteses relacionadas às estratégias de legitimação política via RSC de forma a verificar diferenças entre empresas que possuem fundações corporativas daquelas que não possuem uma organização externa especializada responsável por sua estratégia de RSC. Isso é feito por meio da quantitização do conteúdo dos relatórios de sustentabilidade das empresas e transformação em dados qualitativos. O termo quantitização (tradução livre do inglês “*quantitizing*”), refere-se à conversão de conteúdo qualitativo em códigos numéricos que podem ser estatisticamente analisados (Tashakkori & Teddlie, 2003).

Quanto à combinação das análises, as informações podem ser integradas e comparadas uma fonte com a outra, ou podem permanecer os dois métodos lado a lado, trazendo uma visão geral do problema (Creswell, 2010). Nesta pesquisa, utilizamos esse método para responder a perguntas de

diferentes pesquisas, com foco em objetos diferentes. O método quantitativo é utilizado para responder às hipóteses já mencionadas anteriormente, relacionadas às estratégias de legitimidade política via RSC nas empresas brasileiras.

Além da vantagem de tempo, e possivelmente de custo, de poder coletar os dados quantitativos e qualitativos simultaneamente, esse tipo de estratégia traz diversas perspectivas geradas pelas abordagens qualitativa e quantitativa e dos diferentes níveis de estudo (Creswell, 2010).

Há também limitações a serem consideradas na escolha por esta estratégia de pesquisa. Os dados precisam ser transformados de forma a serem integrados na fase de análise da pesquisa. Existem poucos estudos dedicados para guiar o pesquisador nesse processo. Além disso, há pouca orientação para auxiliar o pesquisador a resolver a discrepância entre os dois tipos de dados – qualitativo e quantitativo. Como as evidências que este tipo de estudo resulta são de diferentes naturezas, pode haver dificuldades na interpretação dos resultados, podendo configurar uma desvantagem da estratégia.

A autora deste trabalho propõe que tais limitações podem ser superadas por meio de um desenho metodológico cauteloso da pesquisa. Esse desafio se justifica uma vez que a complexidade do tema desta tese parece requerer a combinação dos métodos qualitativo e quantitativo. Neste tópico, apresentamos as características gerais da estratégia de métodos mistos, incorporada concomitante às razões pelas quais adotamos tal estratégia, além de suas vantagens e desvantagens. No próximo item, apresentamos o desenho da pesquisa, com detalhamento dos procedimentos metodológicos adotados.

4.3 Desenho da pesquisa

Esta pesquisa teve início com uma revisão da literatura para a delimitação do problema de pesquisa. Esta etapa deu origem aos construtos, questões de pesquisa e hipóteses expostos na seção 2. Esses construtos foram utilizados para a codificação e análise dos dados contidos em 104 relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras listadas na B3 nos períodos de 2015 a 2017. A investigação empírica simultaneamente utilizou os métodos qualitativo e quantitativo, como representado na Figura 14, que representa todo o esforço de investigação.

Figura 14 - Desenho metodológico da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

Nos próximos tópicos são detalhados os procedimentos metodológicos para as partes empíricas da pesquisa e como estes se relacionam com os objetivos.

4.3.1 Análise das interações empresa-Estado nos relatórios de RSC

A pesquisa empírica desta tese é um estudo das interações entre empresa-Estado e a adoção de estratégias de legitimidade política via RSC. A pesquisa empírica tem o propósito de atingir os objetivos específicos 3, 4 e 5 a seguir especificados:

2. Caracterizar o que são fundações corporativas, suas principais atividades, estratégias de atuação e interesses.
3. Analisar qualitativamente as interações entre empresa-Estado nos relatórios de sustentabilidade referentes ao ano de 2015 e 2016 das empresas listadas na Ibovespa (B3) classificando as estratégias de legitimidade política adotadas;
4. Analisar potenciais diferenças na adoção de estratégias de legitimidade política entre empresas que optam por criar as Fundações Corporativas para o desempenho de suas responsabilidades sociais e aquelas que não possuem fundações;

5. Analisar potenciais diferenças na adoção de parcerias de colaboração com organizações sem fins lucrativos entre empresas que optam por criar as fundações corporativas para o desempenho de suas responsabilidades sociais e aquelas que não possuem fundações.

4.3.1.1 Do uso de relatórios de sustentabilidade

Nesta tese foram utilizados os relatórios de responsabilidade social para analisar os casos de interação entre empresa-Estado. Esta estratégia foi utilizada originalmente por Zhao (2012), do qual utilizamos a tipologia para análise das estratégias de legitimidade política por meio da RSC.

Os relatórios das empresas são usados para construir a imagem da empresa com seus *stakeholders*, uma vez que estes exigem cada vez mais transparência não só de seus resultados financeiros, como também de suas práticas sociais e ambientais (Waddock, 2003). Na literatura estrangeira, a prática de fornecer transparência sobre suas atividades sociais e ambientais por parte das empresas tem sido chamada por diversos termos como *Corporate Social Responsibility (CSR) reporting*, *Sustainable Development (SD) reporting*, *Triple Bottom Line (TBL) reporting*, *Non-financial reporting and Environmental, Social and Governance (ESG) reporting* (Siew, 2015).

Presume-se que quando um *stakeholder* é importante para a empresa, ela terá o interesse de citá-lo nos relatórios de sustentabilidade para mostrar como atendeu a seus interesses (Zhao, 2012). Assim, neste trabalho, é adotada a mesma estratégia de Zhao (2012): a presença de citações sobre seu relacionamento com o Estado e a maneira como ela o cita em seus relatórios de CSR, que são indicadores da sua abordagem das interações com o Estado. E é a partir desses indicadores da abordagem das interações empresa-Estado é que são definidas as estratégias de legitimidade via RSC adotadas pela empresa.

Mesmo que um relatório não consiga abranger todas as relações de uma empresa com o Estado, é razoável esperar que os executivos da empresa descrevam no relatório as ocorrências que lhes pareçam favoráveis para conferir legitimidade diante do contexto local.

No Brasil, esses relatórios se mostram interessantes de serem trabalhados pois, conforme abordado, não há uma lei que regule a transparência em relação às interações empresa-Estado, além desse tema ser ainda um tabu para muitos executivos.

4.3.1.2 Amostragem

A lista de empresas listadas na B3 (antiga Ibovespa) foi coletada no software Economática, em junho de 2017. Esta plataforma ou sistema de análise de investimentos dos mercados de capitais latino americanos possui séries históricas de empresas de capital aberto continente desde 1986. No caso das empresas públicas, publica seus balanços, cotações, proventos, composição acionária e outros índices econômicos e financeiros. Dado a dinâmica empresarial e o contexto de crise econômica no País ao longo dos últimos anos, algumas empresas relacionadas em junho de 2017 podem estar inativas nos dias atuais.

A partir da relação de 572 empresas lista, foram coletados nos websites institucionais dessas empresas, os relatórios de responsabilidade social. Após a busca, 110 relatórios de sustentabilidade foram encontrados. Foram selecionados os relatórios que tratam de forma abrangente a relação da empresa com *stakeholders*, por ser o Estado um *stakeholder*. Denominamos relatórios “abrangentes” aqueles que não tratam de temas socioambientais apenas em tópicos e que de preferência usem os padrões do *Global Reporting Initiative* (GRI).

Para a seleção dos relatórios e análise de seu conteúdo, adotamos os critérios de Zhao (2012) para análise das interações Estado-empresa via RSC. Selecionamos apenas os relatórios em português para que vieses de tradução fossem evitados, e para que refletissem o relacionamento com os governos locais, no caso de multinacionais (Zhao, 2012).

Nos casos em que havia mais de uma empresa do mesmo grupo controlador, dois critérios foram empregados. Nos casos em que as empresas do mesmo grupo repetiam informações idênticas em seus relatórios (empresas da mesma indústria), optou-se por manter o relatório da empresa controladora ou de uma das duas empresas no caso de ausência de relatório da controladora. Por exemplo: no caso da empresa Afluenta T, controlada pela empresa Neoenergia, ambas listadas no Ibovespa, optou-se por manter a análise do relatório da Neoenergia.

Nos casos em que as empresas eram da mesma controladora, mas de setores diferentes, optou-se por excluir o relatório da controladora e manter os relatórios das empresas. Um exemplo é o caso da controladora Itaúsa e das empresas Itaú Unibanco e Duratex. Optou-se por analisar os relatórios do Itaú Unibanco e Duratex e excluir o relatório da controladora Itausa. Após a seleção segundo os critérios mencionados, 104 relatórios restaram para análise. A listagem das empresas está na Tabela 1 do Apêndice.

4.3.1.3 Análise de conteúdo dos dados dos relatórios para a estratégia de legitimidade política

Para realizar a análise qualitativa do conteúdo dos relatórios de responsabilidade social das empresas brasileiras consideradas nesta investigação adotaram-se os mesmos procedimentos e critérios utilizados por Zhao (2012). O software Nvivo foi utilizado para codificar os relatórios identificar e analisar os casos de interação entre empresa-Estado, seguindo os critérios abaixo:

**Critérios da
codificação
das
interações
empresa-
Estado**

Passo 1: Leitura dos primeiros 30 relatórios mais longos (número de palavras) para construção do corpo de conhecimento de palavras-chave que indicam interação com o Estado (nomes de agências do governo, ministérios, entre outras).

- As palavras-chave coletadas no passo 1 (nomes de agências do governo, ministérios, etc.) foram usadas para buscar os casos de interação que resultaram em uma lista de referências (frases e sentenças). As referências foram codificadas no passo 2.

Passo 2 Baseado nas referências resultadas das buscas pelas palavras-chave, foram identificados os casos de interação olhando as sentenças adjacentes para cada referência. Chamamos aqui as sentenças adjacentes que descrevem um caso de interação de “segmento de texto”. Um segmento de texto descreve claramente como uma empresa lida estrategicamente (com o governo ou com um partido político. Um segmento de texto precisa preencher três critérios para contar como um caso de interação: 1. Descreve claramente o relacionamento da empresa com o Estado; 2. Tem pelo menos uma frase; 3. Refere-se a um caso único de interação com o Estado que não foi mencionado em nenhum outro lugar do relatório.

Passo 3 : As estratégias de legitimidade política foram categorizadas de acordo com a tipologia desenvolvida por Zhao (2012) Na análise de conteúdo, cada interação entre empresa-Estado foi decomposta em quatro atributos. Primeiramente, é analisado se o caso se relaciona a uma política de Estado ou capacidade; qual é a forma específica da política ou capacidade (solução social) tratada (industrial ou pública); se a empresa busca novas políticas ou se apropria de políticas já existentes; se a empresa cria novas capacidades ou fortalece as capacidades já existentes e qual o setor dessas atividades.

Como resultado, categorizamos as estratégias de legitimação política via RSC nos quatro tipos, de acordo com nomenclatura adaptada para o português:

“Políticas existem, empresas usufruem”; “Mudar arranjos políticos existentes” “Empresas utilizam filantropia para fortalecer a capacidade existente do Estado” e “Mudar arranjos políticos existentes”

Tashakkori & Teddlie (2003) chamaram esse processo final de transformar dados verbais/qualitativos em dados quantitativos/numéricos de “*quantitatizing*”. Os dados quantitativos foram usados em conjunto com a análise qualitativa das empresas e suas respectivas fundações e para a análise de regressão, verificando a influência das fundações corporativas na legitimidade política via RSC.

No Passo 1, foi feita a Leitura dos primeiros 30 relatórios mais longos (número de palavras) para construção do corpo de conhecimento de palavras-chave que indicam interação com o Estado

(nomes de agências do governo, ministérios, entre outras). As palavras-chave coletadas no passo 1 (nomes de agências do governo e ministérios). A lista dessas palavras chaves encontra-se na Tabela do **APÊNDICE**. foram usadas para buscar os casos de interação que resultaram em uma lista de referências (frases e sentenças). As referências foram codificadas no passo 2

No passo 2, a primeira codificação a partir das palavras-chave deu a direção para a pesquisadora dos primeiros caminhos para a classificação das estratégias de RSC propriamente ditas. Conforme pode ser observado na Figura 15, que mostra a um exemplo de codificação na empresa Eletropaulo.

Figura 15 Passo 2 Exemplo de resultado da codificação das palavras-chave na empresa Eletropaulo

Fonte: a autora, interface do software NVivo

No passo 3, abria-se as referências em cada uma das codificações e partia-se para a leitura, classificando-as de acordo com a literatura e construtos teóricos expostos em “Mapas conceituais e construtos teóricos”, os construtos teóricos referentes a “Responsabilidade Social Corporativa” e

“Dimensão Política da RSC” foram utilizados para codificar no software e categorizar as atividades sociais das empresas e suas estratégias em “Filantropia”, “Responsabilidade social estratégica” e “Cidadania empresarial e global”. O resultado após codificações do Passo 3 na Interface do Nvivo pode ser observado na Figura

Figura 16 Ilustração de exemplo do Passo 3: Categorização das estratégias de legitimação política via RSC na empresa Eletropaulo

Fonte: a autora, interface do Nvivo

Especificamente, da análise qualitativa das empresas fundações emergiram quatro classificações dos papéis das FC's. As quatro classificações de papéis “Gestão do investimento social da empresa”, “Mediação de conflitos na comunidade”, “Articuladora entre empresa, sociedade civil, poderes público e setor privado” criadas pela autora com base na análise do conteúdo das missões nas declarações de missão e objetivos das FC's.

Pela análise das atividades de RSC realizados pelas fundações, foram definidas as a natureza das atividades de RSC. Quando nos referimos à natureza da RSC, a análise dá em termos mais abstratos e subjetivos encontrados nos discursos, normalmente relacionados à forma como a empresa parece enxergar a RSC e expressá-la nos seus relatórios. Um exemplo disso é “alavancar a posição estratégica da empresa enquanto beneficia a sociedade”. Uma declaração deste tipo levaria à classificação em “Responsabilidade Social Estratégica”.

4.3.1.4 Análise de regressão – influência das fundações empresariais na legitimidade política das empresas via Responsabilidade Social Corporativa

Para realizar análise quantitativa da influência das FC's na legitimidade política das empresas via RSC, também com base em Zhao (2012)), medimos o engajamento de uma empresa em uma determinada estratégia contando o número de segmentos de texto únicos que indicam a estratégia. A técnica de análise de regressão múltipla é usada para descobrir como as empresas que possuem fundações corporativas adotam estratégias de legitimidade política baseada em RSC de forma diferente daquelas que não possuem.

Segundo Hair, Black, Anderson, & Tatham (2009), a análise de regressão pode ser usada para analisar a relação entre uma variável dependente (critério) e diversas variáveis independentes (preditores). A análise de regressão deve usar as diversas variáveis independentes cujos valores são conhecidos para prever a dependente. Para melhorar a capacidade de previsão, foi aplicado o conceito de mínimos quadrados.

As variáveis dependentes são as seguintes:

Tabela 1 - Variáveis dependentes

A <i>Capacity Exploitation</i> - Estratégia “Empresas utilizam filantropia para fortalecer a capacidade existente do Estado”
B <i>Capacity Exploration</i> - Estratégia “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado”
C <i>Policy Exploitation</i> - Estratégia “Políticas existem, empresas usufruem”
D <i>Policy Exploration</i> - Estratégia “Mudar arranjos políticos existentes”
E <i>NGO Collaboration</i> – Colaborações com ONG’s
F Cidadania Empresarial
G Responsabilidade Social Estratégica
H Filantropia

Fonte: Elaborada pela autora.

As variáveis independentes foram definidas conforme descrito na tabela a seguir (variáveis de controle e variável de interesse).

Tabela 2 - Variáveis independentes

Variável	Descrição
Tamanho ativo	Tamanho: total de ativos
Tamanho receita	Tamanho: receita
EBIT Margin	Desempenho financeiro
Estatal	Dummy (estatal ou não)
Setor de atividade	Extrativista
	Infraestrutura
	Manufatura
	Serviços
	Outros
<i>Foundation</i>	Dummy (Fundação ou não)

Fonte: Elaborada pela autora.

4.3.1.5 Variáveis de controle

Foram usadas quatro variáveis de controle referentes a atributos da organização. A estrutura de propriedade pode influenciar a maneira como a empresa lida com o Estado. Empresas estatais já estão imersas na burocracia estatal e podem sentir menos necessidade de desenvolver o

relacionamento com o estado e muito menos reportá-lo (Guthrie, 1999), como citado por Zhao (2012). Por outro lado, também devido a essa imersão, empresas públicas têm acesso privilegiado ao processo legislativo para temas socioambientais, oportunidades de negócio ou projetos estatais em áreas socioambientais devido a vantagens de capital financeiro, tecnologia e conexões com o Estado. Já empresas privadas têm mais dificuldades de conseguir empréstimos, assegurar direitos de propriedade e garantir contratos. Podem, então, sentir mais necessidade de fortalecer a relação com o Estado via RSC.

Tamanho (representado por ativo e receita) e desempenho financeiro (representado por EBIT margin) são controlados Roberts (1992) aponta que empresas com maiores desempenhos financeiros investem mais em RSC, são mais investigadas pelo Estado, fazendo mais “*disclosures* nos relatórios”, Da mesma forma, empresas maiores e mais lucrativas estão mais propensas a investir em projetos inovadores de RSC com impactos na cadeia de valor e em dimensões sociais do contexto competitivo, por exemplo (Porter & Krammer, 2006). Fisman & Khanna (2004) afirmam que os grandes grupos empresariais diversificados investem mais em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil.

É sabido que a influência de determinados *stakeholders* nas empresas varia de acordo com o setor a que pertencem. Dessa forma, foi introduzida a variável d “setor”, que será usada como variável independente de análise, uma vez que não é uma variável numérica. Os setores foram divididos em extrativista, infraestrutura, manufatura, serviço e outros. O setor de infraestrutura foi controlado por ser um setor altamente regulado e de alta dependência das relações com o governo. Já o setor extrativista causa grande impacto socioambiental. Espera-se que esse setor sofra maior pressão do governo e da sociedade, e que busque com mais intensidade estratégias de legitimidade sociopolíticas.

4.3.1.6 Limitação do uso dos relatórios de sustentabilidade

Embora as análises qualitativas e quantitativas do estudo respeitem os procedimentos metodológicos acima descritos, existem inúmeras críticas às informações fornecidas pelos relatórios de sustentabilidade. Essas críticas dizem respeito à profundidade, qualidade das

informações que são fornecidas, sobretudo quando se refere a relatórios de empresas brasileiras apresentados em formatos internacionais como o do GRI (Leite Filho, Prates, & Guimarães, 2010).

Além disso, diversos estudos questionam a capacidade desses relatórios de refletir a real sustentabilidade de algumas indústrias (Isaksson & Steimle, 2009). No entanto, não é objetivo desta pesquisa medir a sustentabilidade ou performance social das empresas por meio desses relatórios. Dada a dificuldade de acessar dados sobre as interações entre empresas e estados, acreditamos que tais relatórios são fontes valiosas de comunicação dos diversos relacionamentos das empresas e suas fundações corporativas com a sociedade. Além disso, os relatórios são uma maneira pragmática de se acessar os dados qualitativos das atividades de RSC das empresas, dados que não seriam obtidos por meio de levantamento.

Não é objetivo deste trabalho analisar diretamente as empresas instituidoras em suas estratégias políticas, ou seja, o conteúdo e o resultado das estratégias políticas para a vantagem competitiva dessas empresas não são discutidos nesta tese.

O foco do estudo são as estratégias de Responsabilidade Social Corporativa como instrumento de gestão da empresa da relação com o Estado e da busca por legitimidade política. Além disso, a pesquisa se propõe a analisar de forma exploratória as fundações como articuladoras de recursos que podem trazer vantagens de legitimidade política à empresa.

5 ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE

5.1 Estratégias de legitimidade sociopolítica das empresas brasileiras sem distinção de estrutura especializada para RSC

A base de dados utilizada para a análise foi composta por 104 empresas ativas na B3 ao final de 2017. Com base na análise de conteúdo dos relatórios de sustentabilidade e responsabilidade social das 104 empresas selecionadas, foi enumerada a quantidade de citações relacionadas a cada um dos conceitos de atuação política das empresas, separando-os entre Estratégias “Políticas existem, empresas usufruem”; “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado”, “Empresas utilizam filantropia para fortalecer a capacidade existente do Estado” e “Mudar arranjos políticos existentes”.. As variáveis independentes que caracterizam a empresa são: tamanho, total do ativo e total da receita no ano de 2016, desempenho econômico financeiro (EBIT Margin), e classificação por meio de variável *dummy* entre estatal ou não-estatal.

As variáveis aqui descritas estão demonstradas na Tabela 3 e a matriz de correlação entre as variáveis independentes na Tabela 4.

Tabela 3 - Características dos dados e variáveis

	Total				
	N	Mean	St, Dev,	Min	Max
-----	---	-----	-----	-----	-----
A “Empresas utilizam filantropia para fortalecer a capacidade existente do Estado”	104	1,212	1,617	0	8
B “Fornecer inovação para a capacidade operacional decisória do Estado”	104	1,317	1,992	0	13
C “Políticas existem , empresas usufruem”	104	2,577	2,572	0	13
D “Mudar arranjos políticos existentes”	104	0,606	1,194	0	8
E <i>NGO Collaboration</i>	104	6,106	6,378	0	32
F Filantropia	104	0,942	1,474	0	7
G RSEstrat	104	3,01	3,026	0	13
H Cidadã Empresarial	104	0,596	1,333	0	7

Tamanho ativo	104	73.222.658	244.747.566	0	1.425.638.779
Tamanho receita	104	14.060.824	34.590.612	0	282.589.000
EBIT Margin	104	0,014	1,366	-13,636	0,986
Estatual	104	0,135	0,343	0	1
<i>Foundation</i>	104	0,365	0,484	0	1

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 4 - Matriz de correlação entre as variáveis independentes

Nº	Variáveis Independentes	Tamanho do ativo	Tamanho da receita	EBIT Margin	<i>Foundation</i>
1	Tamanho ativo	1			
2	Tamanho receita	0,24	1		
3	EBIT Margin	0,01	0,03	1	
4	Estatual	0,18	0,18	0,03	
5	<i>Foundation</i>	0,2	0,14	0,07	1

Fonte: Elaborada pela autora.

Na próxima seção, analisaram-se as estratégias de legitimação política via RSC em toda a amostra de empresas brasileiras. A comparação entre as estratégias e as empresas representantes foi feita pela comparação das médias de cada estratégia na amostra, tomando o cuidado para ponderar as análises qualitativas em relação os casos relacionados ao mínimo e máximo de cada variável.

5.1.1 Estratégia “Políticas existem, empresas usufruem”

A estratégia “Políticas existem, empresas usufruem” é a que tem a maior média entre as empresas da amostra. Isso indica que as empresas brasileiras estão mais propensas a atuar na estratégia de relacionamento com o Estado, a partir da informação de que estão em conformidade com as leis e se apropriando das políticas públicas existentes.

As áreas mais adotadas são: cidadania, cultura e meio ambiente. Isso se dá principalmente pela aderência às leis de incentivo no caso das estratégias ligadas às áreas de cidadania e cultura. A área de cidadania, inclui o Fundo de Direitos das Crianças e dos Adolescentes, Fundo do Idoso e Lei do Idoso. Já na área da cultura, os números se devem a iniciativas no âmbito da Lei de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet).

No caso das estratégias ligadas à área de meio ambiente, elas ocorrem pela alta regulamentação existente e a necessidade de as empresas expressarem conformidade com as leis em seus relatórios. A Lei Rouanet e outras leis de incentivo funcionam como um mecenato em que as empresas podem abater de seu imposto de renda até 4% do recurso investido em projetos sociais aprovados no âmbito do Ministério da Cultura e outros ministérios relacionados. Para a empresa, a vantagem é que o dinheiro que iria para o governo em forma de impostos, pode criar reputação, imagem corporativa e valor social.

O atual presidente do Brasil, Jair Bolsonaro, afirmou em dezembro de 2018, em sua conta pessoal, em uma rede social, que durante sua gestão irá exercer controle rígido sobre isenções fiscais relacionadas à Lei Rouanet. Em sua avaliação há “claro desperdício rotineiro de recursos que podem ser aplicados em áreas essenciais”. O presidente eleito não mencionou quais são esses desperdícios, nem quais são essas áreas essenciais.

Esse risco de diminuição de aprovação das isenções fiscais pelas leis de incentivo, ou até mesmo o seu fim, traz riscos para a sociedade. Em um Estado que já tem dificuldades de direcionar recursos em prol de serviços para a sociedade, diminuir incentivos para a responsabilidade social traz um prejuízo muito alto, pago pelas camadas mais vulneráveis da sociedade e dependente de programas sociais corporativos ou públicos.

5.1.2 Estratégia “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado”

Com média 1,317, é a 2ª estratégia mais adotada pelas empresas brasileiras. As três primeiras áreas de concentração de atuação social das empresas que atuam com estratégias de “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado” são: Desenvolvimento social e Local; Educação e Meio Ambiente.

Dentre essas iniciativas, destaca-se a característica de ação de responsabilidade social além do que seria esperado do ponto vista da Responsabilidade Social Estratégica, ou seja, o envolvimento em áreas não necessariamente relacionadas ao negócio da empresa e com um escopo além da mitigação de riscos ou de impactos negativos. O escopo abrange ações focadas no ambiente institucional em

que operam as empresas e nas comunidades nas quais estão inseridas. São ações estruturantes e de longo prazo, voltadas à educação, saneamento básico, geração de renda, empreendedorismo, em parcerias com prefeituras e secretarias locais.

Além disso, é possível perceber um discurso de “impacto positivo de transformação na sociedade”. Há um maior espaço para a participação da sociedade civil por meio de fóruns de discussão com participação de atores governamentais e não governamentais e acordos com movimentos sociais e outras lideranças. Este espaço é negociado pelos atores, não sem conflito, como é possível perceber no caso relatado sobre a empresa Fibria e o Instituto Votorantim, “Movimento Luta pela Terra” (ver no tópico Hipótese 2 – Empresas com fundações – Estratégia “Fornecer inovação para a capacidade operacional ou decisória para o Estado”).

Ainda, no relacionamento com as comunidades do entorno, a empresa MRS mantém comitês regionais e um evento anual voltado à comunidade. O evento conta com a participação de representantes da Administração Pública e da Câmara de vereadores dos municípios. Dessa forma, a companhia apresenta as ações e investimentos feitos para reduzir os impactos da operação ferroviária e melhorar a convivência da comunidade com a ferrovia. Em uma empresa voltada para a administração de rodovias, a CCR, as lonas que foram utilizadas em campanhas de comunicação aos usuários das concessionárias são distribuídas às associações regionais de costureiras. Essas costureiras, de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná, elaboram produtos artesanais que geram renda e promovem a reciclagem do material. A iniciativa é feita em parceria com as prefeituras.

O Instituto Natura, da empresa de mesmo nome, desenvolve um trabalho em parceria com as secretarias municipais de Educação de Cajamar (SP) e de Benevides (PA), onde possui suas operações. Seu projeto Rede de Apoio à Educação (RAE) objetiva contribuir para a melhoria na gestão educacional e nos resultados de aprendizagem dos alunos. A atuação consistiu em um diagnóstico das demandas locais e uma posterior elaboração de um plano de atuação quadrienal de fortalecimento da gestão pedagógica nas secretarias.

Nos casos relatados anteriormente, as empresas atuam visando constituir sua cidadania empresarial, fazendo mais do que é esperado: elas assumem um papel de governança da sociedade, um papel político, de transformação e realmente parecem desejar este papel.

Nessa estratégia, também aparecem empresas que atuam em áreas relacionadas aos seus negócios, em parceria com o Estado, aumentando da capacidade deste último de responder às demandas sociais. Neste caso, aumenta-se a capacidade da empresa de alavancar suas vantagens competitivas e a aproxima dos atores governamentais para estratégias políticas. Em alguns casos, a estratégia de “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado” evolui para uma estratégia de “Mudar arranjos políticos existentes”.

Um exemplo deste movimento entre políticas é o Instituto Positivo, empresa do ramo de Educação, que possui uma metodologia homologada pelo Ministério da Educação, para atividades conjuntas de aprimoramento do ensino público. A metodologia “Arranjo de Desenvolvimento Educacional” favorece a mensuração do trabalho em rede dos municípios em metas e indicadores, assim como a formação dos gestores municipais de educação. A empresa trabalha na capacidade decisória e operacional do Estado enquanto, a partir dos resultados destas atividades, também obtém resultados em mudanças de políticas públicas.

Também do setor da educação, o grupo Kroton lançou a Aliança Brasileira pela Educação, em um evento em parceria com a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo. Semelhantemente ao Instituto Positivo, a iniciativa tem foco na melhoria do ensino na educação básica por meio de “uma Aliança Intersetorial — entre Governo, Empresas e Fundações —, tendo a Kroton como a articuladora”. Também promove fóruns com os diretores das escolas municipais. Essa pode ser analisada como uma política de informação caso haja mais tarde demandas por mudanças de políticas públicas no âmbito da educação (Hillman & Hitt, 1999).

A BrasilAgro, além de prestar apoio para a realização de seminários de educação ambiental em parceria com a prefeitura do Município de Correntina (BA), contratou uma consultoria ambiental em um compromisso com o município de revisar e atualizar a lei ambiental da cidade. Aqui percebe-se um movimento de uma estratégia de “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado” que se transforma em “Mudar políticas existentes”.

Para setores diretamente afetados pelo Estado, como o de Infraestrutura e o de petróleo e gás, há algumas ações pontuais de “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado”. São os casos nas empresas de administração de rodovias, que citam trechos em parcerias

público-privadas. No âmbito da gestão ambiental, também encontramos um projeto de Gestão Integrada de Água e Solo – parceria entre Copel, Sanepar e de Secretarias do Estado, que tem como propósito criar sinergia entre as ações realizadas nas microbacias hidrográficas e promover a melhoria da qualidade e disponibilidade das águas mediante aperfeiçoamento do uso, manejo e conservação adequada do solo, da água e das florestas.

A Petrobrás instituiu o “Programa de Estímulo à Competividade da Cadeia Produtiva ao Desenvolvimento e Aprimoramento de Fornecedores do Setor de Petróleo e Gás” (PEDEFOR), do qual participam diversos ministérios (Casa Civil; Fazenda; do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; Minas e Energia; Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações), além da Agência Nacional do Petróleo, Gás e Biocombustíveis (ANP), do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) e da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), com o objetivo de identificar as principais fragilidades das regras vigentes.

Um dos principais objetivos desse programa foi o de elaborar a proposta e encaminhar ao Conselho Nacional de Política Energética, com novas diretrizes para o funcionamento da política de conteúdo local a serem adotadas nas novas rodadas de licitação esperadas para 2017. Aqui, pode-se observar um caso de estratégia de estratégia “Fornecer inovação para a capacidade decisória e operacional do Estado” que tem como objetivo final uma estratégia de “Mudar arranjos políticos existentes”.

Nesses casos relatados, as estratégias de “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado” podem culminar ou não em estratégias do tipo “Mudar Políticas existentes”, ou ainda gerar relacionamentos que são recursos para estratégias políticas por meio do relacionamento com câmaras de vereadores, relacionamentos com prefeitos e outros agentes políticos. Este comportamento parece estar alinhado com os dados analisados por Rehbein & Schuler (2013).

As ações de Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado na amostra estão concentradas em grandes grupos empresariais. Fisman & Khanna (2004) afirmam que os grandes grupos empresariais diversificados investem mais em países em desenvolvimento e menos em países emergentes (caso do Brasil). Nos países emergentes, as empresas confiariam mais no

governo para investimentos em infraestrutura e investiriam seu dinheiro em alavancar sua competitividade. Contrariando a literatura, parece que questões institucionais e do ambiente operacional ainda são uma preocupação de investimento de responsabilidade social das empresas.

Quando as atividades sociais deste tipo de estratégia não são diretamente relacionadas ao *core business da empresa*, costumam ser concentradas no desenvolvimento local. Já nas atividades sociais relacionadas ao negócio da empresa, as estratégias de longo prazo têm caráter estruturante, visando mudanças no ambiente de negócios da empresa.

5.1.3 Estratégia “Empresas utilizam filantropia para fortalecer a capacidade existente do Estado”

Com média 0,606, trata-se da 3ª estratégia mais adotada pelas empresas brasileiras. As áreas mais adotadas para a Estratégia “Empresas utilizam filantropia para fortalecer a capacidade existente do Estado” são: educação, infraestrutura e meio ambiente.

No âmbito do meio ambiente, é possível observar convênios entre empresa, prefeituras e agências governamentais para preservação ambiental, com o plantio de mudas e reflorestamento, implantação de corredores ecológicos, criação de parques, projetos de proteção de flora e biodiversidade em parceria com universidades públicas.

No âmbito da infraestrutura, podemos observar o investimento na melhoria de estradas em parceria com a prefeitura, melhorando, dessa forma, o ambiente operacional dos negócios da empresa, como é o caso da BrasilAgro. E, no âmbito da educação, há diversos projetos de patrocínio em parceria com organismos públicos para vários temas como empreendedorismo, capacitação profissional para jovens do ensino médio, educação aos povos indígenas em parceria com a Funai (Eletronorte), doação de material didático pelo Instituto Positivo, entre outros.

5.1.4 Estratégia “Mudar arranjos políticos existentes”

Com média 0,467, esta é a estratégia com menor média entre as empresas brasileiras. Em outras

palavras, relativamente poucas empresas declaram estratégias de mudança de políticas existentes. Algumas empresas declaram diretamente sua participação em políticas industriais como se pode perceber no trecho do relatório da BRF: “defender a competitividade de sua cadeia produtiva, assim como a busca por soluções para desafios nas áreas de logística, infraestrutura, energia e tópicos ligados à política industrial, que ainda afetam o crescimento do Brasil”. A empresa não informa como seria essa participação, o que parece ocorrer por ações em associações setoriais.

Outra empresa, a Embraer declara que estabelece diálogo com associações, entidades, organismos multilaterais e iniciativas voluntárias a fim de contribuir com a formulação de políticas públicas para o setor aeronáutico.

Em termos de missão e metas para a responsabilidade social, há uma empresa, a Duratex, que declara explicitamente ter como meta para o próximo ano “Influenciar duas políticas públicas por localidade onde estamos presentes”. Outra, do mercado de energia, a CPFL energia, declara que os esforços de mudança política do setor têm sido conjuntos. “Os principais agentes do mercado de Energia têm se articulado por meio de suas associações de classe e trabalhado com o Ministério de Minas e Energia – MME, a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL e outros órgãos governamentais e regulatórios para aperfeiçoar o modelo do Setor”.

A Braskem, assim como outras 16 empresas da amostra, declara em seu relatório que participa ativamente da Simulação de Comércio de Emissões (SCE) e da Plataforma Empresas pelo Clima (PEC), experiência do mercado de carbono, gerando propostas direcionadas ao poder público. Assim, como esta experiência da Braskem e outras empresas com SCE e a PEC, há outros casos que indicam que as estratégias de “Mudar arranjos políticos existentes” no Brasil parecem ocorrer por meio da participação da empresa em associações setoriais, alianças entre empresas e *multistakeholder* (Albareda, 2010). As alianças se dão em temas que tangenciam diretamente a cadeia de valor da empresa, como meio ambiente e trabalho escravo, e temas mais indiretos como Educação.

A estratégia “Mudar arranjos políticos existentes” estão condicionadas ade especificidades regulatórias e culturais brasileiras. Assim, diante do baixo incentivo ao *disclosure* e falta de

regulamentação, as atividades políticas, quando reportadas, são exercidas predominantemente por meio de coalizões políticas e, em raros casos, por ações individuais.

5.1.5 Modelo brasileiro de estratégias de legitimidade sociopolítica via RSC

Ao se analisar o comportamento estratégico das empresas brasileiras em suas ações de RSC é possível verificar vários condicionantes locais e comportamentos peculiares. Quaisquer estratégias adotadas indicam diferentes naturezas da RSC, que, por sua vez, expressam uma forma predominante e abstrata de enxergar a RSC, com seus objetivos e motivações. Estas naturezas foram classificadas a priori com base na literatura e depois categorizadas com base nos trechos dos relatórios. A Figura 15 resume estas diferenças comuns, ao que se poderia denominar de m modelo brasileiro de legitimidade sociopolítica via RSC.

Figura 17 - Modelo brasileiro de estratégias de legitimidade sociopolítica via RSC (2015-2017)

<p>Estratégia "Políticas existem, empresas usufruem" Leis de incentivo voltadas prioritariamente às áreas de cidadania, cultura e meio ambiente.</p>	<p>Natureza da RSC Reputação, Responsabilidade Social Estratégica. Alta dependência da isenção fiscal das leis de incentivo. Leis de incentivo voltadas a áreas diversas com baixa intervenção do Estado nas temáticas sociais.</p>
<p>Estratégia "Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado" Promover o desenvolvimento local; Geração de renda com cooperativas, parcerias com prefeituras; Fóruns de diálogo com lideranças locais; Resolução de conflitos com movimentos sociais; Parcerias com secretarias municipais de educação; Parcerias para gestão da educação, novas tecnologias para educação; Estruturação de Comitê de bacias local; Cooperação técnica com universidades públicas.</p>	<p>Natureza da RSC Cidadania empresarial. Fazer mais do que o esperado Papel político negociado com lideranças locais, movimentos sociais. Algumas estratégias evoluem para <i>Policy Exploration</i>.</p>
<p>Estratégia "Empresas utilizam filantropia para fortalecer a capacidade existente do Estado" Plantio de mudas, proteção de flora e biodiversidade; Melhoria de estradas; Educação empreendedora; Capacitação profissional; Educação de povos indígenas para mitigação de riscos e impactos em parceria com FUNAI.</p>	<p>Natureza da RSC Filantropia para conseguir legitimidade com governos locais e comunidade. Necessidade de acordos públicos privados nas áreas do ambiente operacional dos negócios.</p>
<p>"Estratégia Mudar arranjos políticos existentes" Presença de áreas de relações institucionais e governamentais nas empresas; Participação política por meio de associações setoriais; Apoio técnico para a mudança da legislação ambiental local instituir uma cultura de cooperação intermunicipal para a melhoria da qualidade da educação.</p>	<p>Natureza da RSC RSC é um braço técnico para a mudança de legislação ambiental local. RSC estratégica. Foco na competitividade da indústria e na educação devido aos seu impacto no ambiente operacional dos negócios.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatórios de sustentabilidade.

5.2 Papéis das fundações das empresas e a natureza das suas atividades de RSC

Por meio da análise qualitativa de conteúdo das missões e objetivos declarados das fundações a autora chegou a quatro papéis principais para as fundações corporativas. O primeiro papel, relacionado ao suporte da empresa instituidora foi denominado: 1. Gestão do investimento social.

Os outros três papéis estão ligados com a legitimidade política da empresa e sua cidadania corporativa, que denominamos de: 2. Articulação entre empresa, sociedade civil e governo; 3. Mediação de conflitos na comunidade; e 4. Produção e disseminação de conhecimento.

A distribuição dos papéis entre as empresas que possuem fundações pode ser vista na Tabela 5. Lembramos que as empresas podem apresentar mais de um papel. Para ver a distribuição detalhada de papéis por empresa, ver Tabela 2 do Apêndice.

Tabela 5 - Papéis das Fundações

	1. Articulação da sociedade civil, poder público e setor privado	2. Gestão do investimento social	3. Mediação de conflitos na comunidade	4. Produção e disseminação do conhecimento
Possui fundação	12	26	5	2

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatórios coletados.

Números de casos codificados (empresas podem ter mais de um papel).

5.2.1 Gestão do investimento social da empresa

Foram classificadas 26 empresas como responsáveis pela “Gestão do investimento social da empresa. Nesse papel, aparecem termos como “orientar e qualificar o investimento da empresa”; “investir o capital social privado”; “gestão do investimento social”; “protagonista do desempenho social”; “braço de investimento sociocultural do grupo”. A perspectiva de profissionalização e racionalização da estrutura de responsabilidade social, principalmente em sua perspectiva estratégica, é predominante nesse papel e nas expressões mencionadas.

Embora poucas empresas admitam, esse papel também pode ser a expressão direta do caráter estratégico das atividades sociais das FC’s aqui classificadas. Algumas fundações expressam em seus objetivos “melhorar a imagem da marca” e o “engajamento com partes interessadas”. Inserimos “engajamento com partes interessadas” aqui e não no papel “articulação entre empresa, sociedade civil e governo”, pois o primeiro termo possui um caráter estratégico, relacionado à gestão de *stakeholders* (Freeman, 1984; Mitchell et al., 2016) diferente do caráter político que os

termos “sociedade civil” e “governo”. As fundações aparecem como as responsáveis pela definição de estratégias de alocação dos incentivos fiscais, o que posiciona as fundações.

Apesar do caráter estratégico do papel “Gestão do investimento social da empresa”, é possível encontrar termos como “doação” e “patrocínios”, que também foram classificados nesse papel, e que remetem a funções filantrópicas de responsabilidade social, em geral não relacionadas ao *core business* da empresa. Isso ocorre principalmente com as fundações que não levam o nome da empresa instituidora, e sim o nome de seus fundadores.

5.2.2 *Mediação de conflitos na comunidade*

Foram classificadas cinco fundações como mediadoras de conflitos na comunidade. Em “Mediação de conflitos na comunidade”, as fundações exercem ações e trabalham programas em áreas sensíveis para a comunidade onde a empresa está inserida. Essas comunidades são impactadas pelo negócio da empresa e geralmente a impactam com suas reivindicações, demandas e até conflitos.

No IBRF, por exemplo, o relatório declara que a FC participa do grupo de trabalho corporativo responsável pela definição da estratégia corporativa da empresa. Dessa forma, a empresa, em parceria com a fundação, consegue “mitigar impactos negativos que afetem o presente e o futuro da corporação”.

Na mesma linha, de mitigar impactos negativos, o Instituto Light possui um “conjunto educativo cultural da Light. Este Instituto é composto por diversos programas, que tratam, de forma lúdica e didática, dos temas mais essenciais à Light na comunicação com o público, principalmente jovens, entre eles, consumo consciente, prejuízos causados pelos furtos de energia elétrica e precauções que devem ser adotadas em relação à rede elétrica”. Como apresentado mais adiante, a empresa utiliza a educação como meio para atingir seus fins que são estratégicos, de mitigação de riscos, e, no caso de redução de furtos, até econômicos.

Os movimentos sociais exercem pressão no papel das fundações. A Fibria descreve o projeto Assentamentos Sustentáveis, em parceria com o MST (Movimento dos Trabalhadores Rurais sem

Terra), Incra e o Instituto Votorantim. A empresa descreve como transformou um dos seus maiores conflitos em suas propriedades, e referência de “geração de valor para a companhia e para a sociedade”. Desde 2011, a empresa precisava negociar com o Incra e o MS) a desapropriação de 11 mil hectares, distribuídos em 5 fazendas da Bahia. Apesar disso, grupos do MST se instalaram em terras da Unidade de Aracruz (ES).

Paralelamente, em 2015, a empresa iniciou um diálogo com o Incra e com a Coordenação Estadual das Comunidades Quilombolas do Espírito Santo, que reivindicam terras ao norte do Estado. Nessa região, esse tema ainda não conseguiu obter a evolução desejada pela empresa.

O fortalecimento comunitário tem sido prioritário, principalmente em áreas de vulnerabilidade social, como é o caso do entorno das concessões do Grupo Invepar. O Instituto Invepar, em parceria com o MetrôRio e a Agência do Bem, promovem encontros mensais com lideranças comunitárias e com instituições sociais. O Instituto Triunfo, da empresa com o mesmo nome se disponibiliza para projetos de iniciativa das comunidades.

5.2.3 Articuladora entre empresa, sociedade civil, poder público e setor privado

. O segundo papel com mais classificações (22 empresas) é o que denominamos “Articuladora entre empresa, sociedade civil, poder público e setor privado”. Neste papel, a fundação participa como intermediadora entre a empresa instituidora, sociedade civil e outras forças do setor privado. Uma declaração do Instituto AES é esclarecedora deste papel. No relatório de responsabilidade social da AES pode-se ler:

“A criação do Instituto AES traz como benefícios a potencialização da capacidade de formar parcerias e trabalhar em rede com beneficiários dos projetos sociais, empreendedores, voluntários, atores da sociedade civil e parceiros do setor público”.

5.2.3.1 Educação, cooperação entre os municípios e gestão pública

No papel classificado como “articuladora entre empresa, sociedade civil, poder público e setor privado”, as fundações estão presentes em áreas não relacionadas ao negócio da empresa e atuando em programas de compromisso de longo prazo. As áreas mais encontradas são Educação, Cultura,

Desenvolvimento Social e Comunitário, Esporte e Gestão Pública. Além de atuarem em áreas não relacionadas ao negócio, termos utilizados em seus objetivos de atuação relacionam as fundações à cidadania empresarial, ou seja, fazer além do que é esperado delas:

Objetivos de atuação:

- “Inovação Social”;
- “Geração de renda”;
- “Transformação positiva da sociedade”;
- “Inclusão social”;
- “Bem comum”;
- “Construção de um país mais justo e igualitário”;
- “Transformar as comunidades onde operamos”;
- “Fortalecer o papel dos atores locais”.

Nas fundações envolvidas nas áreas de educação, algumas trabalham diretamente na gestão de escolas próprias, oferecendo ensino gratuito para crianças e adolescentes da comunidade, ou trabalhando no suporte à gestão pública da educação.

A Fundação Bradesco, por exemplo, possui 40 escolas “localizadas prioritariamente em regiões carentes”. A JBS também é a principal mantenedora do Instituto Germinare, que oferece ensino integral sem custo a crianças e adolescentes.

O Instituto Positivo, tem se dedicado com o objetivo de melhorar a qualidade da educação básica. Para isso, os investimentos são voltados para ações sustentáveis e estruturantes (de longo prazo) e envolvem significativamente o poder público.

O Instituto Ecofuturo, da Suzano, optou por trabalhar com Conselhos Comunitários. Isso envolve a comunidade em decisões importantes, fazendo com que possa participar da definição daquilo que é relevante para o desenvolvimento local.

5.2.4 Produção e disseminação do conhecimento

Esse papel das fundações foi encontrado em apenas duas delas, mas mereceu destaque nesta tese por parecer ter um objetivo relacionado à influência em políticas públicas. O Instituto Positivo publica, a cada dois anos, estudos sobre educação. Em 2015, o foco foi o impacto do uso de tecnologias digitais na avaliação dos alunos da educação básica. O trabalho foi desenvolvido com a cooperação técnica do Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), a fim de aprofundar os conhecimentos sobre a comparabilidade de avaliações de larga escala. O objetivo do estudo foi compreender se o desempenho dos estudantes em avaliações de larga escala, no formato impresso, é similar ao obtido em uma avaliação em plataforma digital.

A Fundação Telefonica investe em estudos, pesquisas e processos de diálogo com a sociedade para compreender seus movimentos e comportamentos e tecnologias que incorpora no seu dia a dia. Importante ressaltar aqui o objetivo de “identificação de oportunidades de geração de valor em nossos negócios”. Ou seja, esse objetivo está ligado à responsabilidade social que cria valor para a sociedade enquanto cria valor para os negócios, relacionada à Responsabilidade Social Estratégica, teorizado por Porter & Kramer (2002, 2006).

5.3 Influência das fundações corporativas nas estratégias de legitimidade política via RSC das suas empresas instituidoras

Identificados os papéis das fundações, seguimos para os testes das hipóteses H1 e H2, referentes ao papel das fundações nas estratégias de legitimidade política via RSC das empresas.

5.3.1 Hipótese 1 – “Mudar arranjos políticos existentes”

A primeira hipótese refere-se à existência de uma diferença significativa no comportamento das empresas que possuem fundações corporativas daquelas que não possuem em sua forma de exercer estratégias de legitimidade via RSC e que criam novos arranjos políticos (Estratégia “Mudar arranjos políticos existentes”).

Hipótese 1: Empresas que possuem fundações corporativas exercem mais a CSR que cria novos arranjos políticos (Estratégia “Mudar arranjos políticos existentes”) do que empresas que não possuem fundações corporativas:

Modelo: $E[y|w, c] + u$

D Policy Exploration ~ Foundation + Tamanho ativo + Tamanho receita + EBIT Margin + estatal + erro

Variável dependente (y): *D Policy Exploration*

Contagem da quantidade de trechos únicos que citam ações de CSR e que criam novos arranjos políticos.

Variável independente (w): *Foundation*

Variável dummy (0 ou 1) que identifica empresas que possuem (ou não) fundações como intermediadoras das ações de CSR.

Variáveis de controle (vetor c): Tamanho ativo; Tamanho receita; EBIT Margin; Estatal (dummy)

Tamanho ativo: valor da ativo total da empresa em 31.12.2016, expresso em R\$, identificando o porte da empresa analisada;

Tamanho receita: valor da receita líquida total da empresa em 31.12.2016, expresso em R\$, identificando o porte da empresa analisada;

EBIT Margin: relação entre o lucro operacional da empresa (EBIT) e a receita líquida total da empresa em 31.12.2016, expresso em índice, identificando o desempenho econômico-financeiro da empresa analisada;

Estatal: variável dummy (0 ou 1) que identifica empresas de controle estatal (ou não).

Resultado da regressão OLS do modelo *D Policy Exploration ~ Foundation* + Tamanho ativo + Tamanho receita + EBIT Margin + estatal + erro

Tabela 6 - Coeficientes da regressão

Coefficients:	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)	
(Intercept)	0,4172	0,1618	2,5780	0,0114	*
<i>Foundation</i>	0,3791	0,2575	1,4720	0,1442	
Tamanho ativo	0,0000	0,0000	1,1270	0,2626	
Tamanho receita	0,0000	0,0000	0,2430	0,8087	
EBIT Margin	0,0262	0,0864	0,3030	0,7625	
Estatal	- 0,0352	0,3636	- 0,0970	0,9232	

Fonte: Elaborado pela autora.

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 1.193 on 98 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0,04966, Adjusted R-squared: 0,001172

F-statistic: 1.024 on 5 and 98 DF, p-value: 0.4077.

Teste de significância t dos coeficientes calculados pelo modelo com erros robustos:

Tabela 7 - Teste T dos coeficientes com erros robustos

t test of coeficientes:	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)	
(Intercept)	0,4172	0,1118	3,7309	0,0003	***
<i>Foundation</i>	0,3791	0,3131	1,2108	0,2289	
Tamanho ativo	0,0000	0,0000	1,3112	0,1928	
Tamanho receita	0,0000	0,0000	0,2772	0,7822	
EBIT Margin	0,0262	0,0124	2,1043	0,0379	*
Estatal	- 0,0352	0,2223	- 0,1581	0,8747	

Fonte: Elaborado pela autora.

Reescrevendo o modelo:

$D \text{ Policy Exploration} = 0,4172 + 0,3791 * \text{Foundation} + 0,0000 * \text{Tamanho ativo} +$
(0,1118) (0,3131) (0,0000)

$+ 0,0000 * \text{Tamanho receita} + 0,0262 * \text{EBIT Margin} + 0,0352 * \text{Estatal} + \text{erro}$
(0,0000) (0,0124) (0,2223)

Com isso, temos:

O tamanho da empresa, seja identificado pelo volume de ativos ou pelo volume do faturamento, tem pouca influência sobre a presença de ações de CSR que criam novos arranjos políticos.

Para maiores desempenhos financeiros da empresa, temos maior a presença de ações de CSR que criam novos arranjos políticos, sendo que empresas não-estatais com fundações apresentam maiores índices para qualquer nível de desempenho financeiro, e empresas estatais sem fundação apresentam índices menores para qualquer nível de desempenhos.

Hillman & Hitt (1999) afirmam que empresas maiores e com mais recursos (financeiros ou de conhecimento) tendem a investir mais em participação política individual, enquanto que empresas menores investem em ações coletivas (por meio de associações, por exemplo).

Empresas não-estatais com fundações apresentam índices maiores para qualquer nível de desempenho financeiro, e empresas estatais sem fundação apresentam índices menores para qualquer nível de desempenho. Estes resultados permitem inferir que as empresas estatais não precisam negociar sua legitimidade com o Estado, pois já possuem acesso direto com as lideranças governamentais. Diante dos resultados analisados, optou-se por não rejeitar H_0 . A Figura 16 apresenta os resultados da regressão relativa a H_1 .

Figura 18 - Gráfico de projeção das equações da regressão Hipótese 1

Fonte: Elaborada pela autora.

A seguir, analisamos exemplos de estratégias de “Mudar arranjos políticos existentes” das empresas que possuem fundações.

Essa estratégia foi dividida em dois âmbitos principais conforme foi identificada na análise de conteúdo de nossa amostra. A primeira delas, são atividades de legitimidade política via RSC relacionadas ao negócio da empresa instituidora da fundação e no segundo, não.

5.3.1.1 Atividades relacionadas aos negócios da empresa instituidora

As ações de legitimidade sociopolítica visam à mudança do marco regulatório, das políticas públicas, de modo a assegurar a sobrevivência da empresa no longo prazo e a alavancagem de sua vantagem competitiva. A Figura 17 apresenta vários exemplos dessa situação.

Figura 19 - Estratégia “Mudar arranjos políticos existentes” das empresas com fundações

Fonte: Elaborada pela autora.

Figura 20 Ações da estratégia “Mudar arranjos políticos existentes” das empresas de comunicação

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme pode ser observado nas Figuras 17 e 18, as estratégias de “Mudar arranjos políticos existentes geram recursos de capital organizacional que originam relacionamentos externos, como no caso da AES, em suas reuniões com vereadores e prefeitos, que relata conseguir assim um maior alinhamento entre os objetivos e investimentos da empresa para a estratégia do poder público. Este comportamento é o mesmo preconizado nos estudos de Rehbein & Schuler (2013), revisados anteriormente.

O programa comunitário “Radar das prefeituras”, da mesma empresa, pode gerar uma rede de contatos de oficiais públicos para ser usada para influenciar mudanças no setor regulatório. Ao “alinhar” objetivos do negócio com os dos vereadores e prefeituras, a RSC também gera outro recurso para a estratégia política, que é a legitimidade. A BRF também relata em seu relatório ter estreitado seu relacionamento com o poder público.

A Totvs, conforme também pode ser visualizado na Figura 18, também tem seus recursos da estratégia política complementados pela RSC. A empresa reportou como iniciativas para a “melhoria do ambiente de negócios do setor de tecnologia de informação”, iniciativas ligadas a seu

apoio à Lei da Terceirização, bitributação em software e alterações no ISS e outras mudanças políticas setoriais. Em âmbito setorial e em parceria com associações, como a Brasscom, “participa como informante política legítima e de credibilidade em vários assuntos”, trazendo legitimidade à empresa. Participa na elaboração de guias para uso das leis de incentivo como a Lei do Bem.

A TIM reporta de forma mais direta sua participação em políticas públicas em seu relatório de sustentabilidade (com uma seção específica para este fim no relatório). As discussões em que tem se mantido mais atuante são: o Marco Civil da Internet e a aprovação da proposta da Lei Geral de Telecomunicações (LGT). Segundo a empresa, sua atuação política é direta, por associações e sindicatos patronais. Em seu relatório de responsabilidade social, declara: “Temos trabalhado junto aos formuladores de Políticas Públicas para promover a alocação eficiente desses recursos, originariamente destinados à União, buscando preparar as diretrizes da sua correta implementação”. A empresa também participa de audiências públicas no Congresso Nacional, Assembleias Legislativas e Câmaras Municipais que tratam de assuntos do interesse do seu negócio.

Alinhada à estratégia da empresa e, conseqüentemente, à sua estratégia política, a missão do Instituto Tim é: “criar e potencializar recursos e estratégias para a democratização da ciência, tecnologia e inovação, que promovam o desenvolvimento humano no Brasil”. Seus programas comunitários também geram relacionamentos externos em parceria com o Ministério da Cultura (Minc), Ministério da Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) e Ministério da Educação (MEC), além de secretarias municipais e estaduais.

5.3.1.2 Educação

Relacionamentos externos e *network* para a estratégia política das empresas também são gerados em fóruns e encontros promovidos para reunir pesquisadores, profissionais do setor, agentes governamentais, profissionais do terceiro setor em torno de uma causa, para melhorar a qualidade do Ensino, como é o caso do Instituto Positivo. Na área educacional, os bancos Bradesco e Itaú, por meio de suas fundações, participam das discussões para as mudanças que foram feitas no Ensino Médio e a homologação da Base Nacional Comum Curricular para o Ensino Fundamental. O

Instituto Natura também teve participação no Movimento pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC). A Figura 19 ilustra as ações de RSC dessas empresas na importante área da educação.

Figura 21 – Ações das fundações corporativas das empresas Bradesco, Positivo, Itaú Estratégia “Mudar arranjos políticos existentes”

Fonte: Elaborado pela autora.

As mudanças homologadas pela parte da Base Nacional do Ensino Médio visam, segundo a lei, responder a demandas dos estudantes e suas aspirações individuais e garantir sua permanência na escola. Dessa forma, a lei nº 13.415/2017 diversifica e flexibiliza o Ensino Médio abrindo espaço para a formação técnica, inclusive para a educação à distância. Enquanto privilegia o currículo, e

não o suporte ao ensino e atenção à infraestrutura oferecida às escolas (Ferretti, 2017), aponta que a reforma do Ensino Médio não possibilita autonomia aos estudantes. O autor aponta a “formação profissional” da lei para salientar o caráter de qualificação da educação como instrumental para a formação de trabalhadores e não para o desenvolvimento de cidadãos.

A reflexão de Ferretti nos remete à de Himmelstein (1997), ao afirmar que as fundações não são politicamente neutras e expressam os interesses políticos do grande empresariado e, mais do que isso, uma ideologia do grande empresariado sobre diversos temas importantes para a sociedade. Assim sendo, as grandes empresas, por meio das fundações, discutem a qualidade da educação, pelo menos na amostra deste trabalho, em termos de formação de competências profissionais e técnicas, ou seja, pertencentes ao mundo do trabalho, como também discutido nos estudos de Ferretti (2017).

A relação entre a ideologia das grandes corporações instituidoras, suas fundações, seus programas de RSC e sua atuação política fica bem clara nos programas ligados à estratégia de “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado”, relativas a H2.

5.3.2 Hipótese 2 – “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado”

A segunda hipótese refere-se à existência de uma diferença significativamente relevante no comportamento das empresas que possuem fundações corporativas das que não possuem em sua forma de exercer estratégias de legitimidade via RSC fornecendo inovações que aumentem a capacidade operacional e decisória do Estado (Estratégia “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado”).

Hipótese 2: Empresas que possuem fundações corporativas exercem mais RSC que cria novas capacidades para que o estado responda a questões socioambientais (Estratégia “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado”) do que empresas que não possuem fundações corporativas.

Modelo: $E[y|w, c] + u$

$B \text{ Capacity Exploration} \sim \text{Foundation} + \text{Tamanho ativo} + \text{Tamanho receita} + \text{EBIT Margin} + \text{estatal} + \text{erro}$

Variável dependente (y): *B Capacity Exploration*

Contagem da quantidade de trechos únicos que citam ações de CSR que criam novas capacidades para que o estado responda a questões socioambientais.

Variável independente (w): *Foundation*

Variável dummy (0 ou 1) que identifica empresas que possuem (ou não) fundações para como intermediadoras das ações de CSR.

Variáveis de controle (vetor c): Tamanho ativo; Tamanho receita; EBIT Margin; Estatal (dummy)

Tamanho ativo: valor da ativo total da empresa em 31.12.2016, expresso em R\$, identificando o porte da empresa analisada;

Tamanho receita: valor da receita líquida total da empresa em 31.12.2016, expresso em R\$, identificando o porte da empresa analisada;

EBIT Margin: relação entre o lucro operacional da empresa (EBIT) e a receita líquida total da empresa em 31.12.2016, expresso em índice, identificando o desempenho econômico-financeiro da empresa analisada;

Estatal: variável dummy (0 ou 1) que identifica empresas de controle estatal (ou não);

Resultado da regressão OLS do modelo $B \text{ Capacity Exploration} \sim \text{Foundation} + \text{Tamanho ativo} + \text{Tamanho receita} + \text{EBIT Margin} + \text{estatal} + \text{erro}$.

Tabela 8 - Coeficiente da regressão

Coefficients:	Estimate	Std, Error	t value	Pr(> t)	
(Intercept)	0,7335	0,2595	2,8260	0,0057	**
<i>Foundation</i>	1,4359	0,4130	3,4770	0,0008	***
Tamanho ativo	- 0,0000	0,0000	- 0,6360	0,5263	
Tamanho receita	0,0000	0,0000	0,4920	0,6239	
EBIT Margin	0,0537	0,1385	0,3880	0,6992	
Estatal	0,4232	0,5831	0,7260	0,4697	

Fonte: Elaborado pela autora.

Signif. codes: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

Residual standard error: 1.853 on 98 degrees of freedom
Multiple R-squared: 0,1055, Adjusted R-squared: 0,05987
F-statistic: 2.312 on 5 and 98 DF, p-value: 0,04959

Teste de significância t dos coeficientes calculados pelo modelo com erros robustos:

Figura 22 - Teste T dos coeficientes com erro robusto

t test of coefficients:					
	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)	
(Intercept)	0,7335	0,1655	4,4327	0,0000	***
<i>Foundation</i>	1,4359	0,5134	2,7969	0,0062	**
Tamanho ativo	- 0,0000	0,0000	- 0,8799	0,3811	
Tamanho receita	0,0000	0,0000	1,0196	0,3104	
EBIT Margin	0,0537	0,0192	2,7919	0,0063	**
Estatat	0,4232	0,4438	0,9537	0,3426	

Signif. codes: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

Residual standard error: 1.193 on 98 degrees of freedom
Multiple R-squared: 0.04966, Adjusted R-squared: 0.001172
F-statistic: 1.024 on 5 and 98 DF, p-value: 0.4077

Reescrevendo o modelo:

$B \text{ Capacity Exploration} = 0,7335 + 1,4359 \cdot \text{Foundation} - 0,0000 \cdot \text{Tamanho ativo} +$
(0,1655) (0,45134) (0,0000)

$+ 0,0000 \cdot \text{Tamanho receita} + 0,0537 \cdot \text{EBIT Margin} + 0,4232 \cdot \text{Estatat} + \text{erro}$
(0,0000) (0,0192) (0,4438)

Com isso, temos:

Para maiores desempenhos financeiros da empresa, temos a maior presença de ações de RSC que criam novas capacidades para que o Estado responda a questões socioambientais. Isso reforça os resultados de Roberts (1992), que aponta que empresas com maiores desempenhos financeiros investem mais em RSC, são mais investigadas pelo Estado, fazendo mais “disclosures nos

relatórios”, e, conforme Detomasi (2008), também colaboram mais em estratégias que podem neutralizar essas demandas estatais.

O tamanho da empresa, seja identificado pelo volume de ativos, seja pelo volume do faturamento, tem pouca influência sobre a presença de ações de RSC que criam novas capacidades para que o Estado responda a questões socioambientais. Empresas estatais com fundações apresentam índices maiores para qualquer nível de desempenho financeiro, e empresas não-estatais sem fundação apresentam índices menores para qualquer nível de desempenho. Diante dos resultados analisados, optou-se por não rejeitar H_0 .

Os recursos da estratégia de “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado” são alocados em diversas áreas. Como citamos anteriormente, sua alocação reflete o pensamento da empresa sobre temas importantes da sociedade como gestão pública, educação, ciência e tecnologia, entre outros que tratamos nos tópicos a seguir.

5.3.2.1 Gestão pública

A TIM possui um programa chamado Círculo da Matemática, direcionado a alunos do 2º ao 4º ano do Ensino Fundamental, de escolas da rede pública, localizadas em periferias. O projeto tem como objetivo mudar o paradigma da matemática como de difícil aprendizagem. Este projeto envolve sessões do círculo e formação de professores, ou seja, aumenta a capacidade do Estado de formação dos professores na área da Matemática, por meio de uma metodologia chamada “*math circle*”, desenvolvida por professores da Universidade de Harvard (Kaplan, 1995).

O projeto envolve secretarias municipais e estaduais, o Ministério de Ciência, Tecnologia e Comunicações e o Ministério da Cultura. Além disso, a empresa também possui um projeto de formação científica, “Tim faz Ciência”, com recursos didáticos e formação de professores de escolas públicas. Por fim, a TIM Tec, por meio de parceria com a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação (SETEC/MEC), tem se tornado a plataforma MOOC (*Massive Open Online Courses*) da Rede e-Tec Brasil, reunindo instituições que oferecem cursos a distância com o apoio do MEC. Em 2016, 13 Institutos Federais já haviam lançado suas

plataformas a partir desse *software* e outros dez estão em processo de instalação. As empresas Positivo, Totvs e Telefônica também oferecem, em parceria, ambientes virtuais de aprendizagem para professores em tecnologias educacionais inovadoras.

Aqui também fica clara a visão de qualidade da educação por parte de algumas fundações, pautadas em rankings internacionais, que priorizam a matemática em seus indicadores como discutido por Ferretti (2017). Elas traçam estratégias com ministérios e outros órgãos governamentais, alinhadas aos interesses dos negócios da sua empresa instituidora em uma clara inclinação de Responsabilidade Social Estratégica, preconizada por Porter & Kramer (2006). No entanto, essa estratégia também denota uma arrojada colaboração com o Estado por meio da participação na gestão pública, conferindo-lhe legitimidade e orientando as capacidades do Estado para responderem segundo o paradigma empresarial, não só no curto, mas no longo prazo.

O paradigma empresarial seguido pelas fundações para a educação é, portanto, pautado, por um pensamento tecnicista e eficientista, haja vista a ênfase dada à formação técnica profissional e parcerias com Institutos Federais. Esse pensamento tem sido predominante na administração enquanto disciplina e na formação dos administradores do Brasil, conforme salientado por Pinto, Silva, Matos, & Jardim (2017).

Seguindo tendência de responsabilidade social na área de gestão pública da educação, em 2015, o Instituto Positivo começou a aplicação da metodologia “Arranjo de Desenvolvimento Educacional (ADE)” no sul do país. O programa tem como principal objetivo a formação de uma rede de cooperação entre municípios, que compartilham suas dificuldades, baseados em metas e indicadores. Também atua na formação de gestores municipais de educação.

A empresa destaca que um ganho do projeto é a geração de conhecimento. Segundo declarado em seu relatório de responsabilidade social: “A partir da experiência do apoio à implantação do ADE em Santa Catarina, o Instituto irá produzir materiais de referência que visam inspirar e apoiar outros municípios a criar seus próprios arranjos. Nosso objetivo é atuar como um agente fomentador da metodologia no Brasil”.

A empresa também declara sua intenção de criar um conselho consultivo, formado por empresários,

membros da academia e de organizações ligadas à educação. Também tem o objetivo de orientar os municípios para que possam captar recursos dentro e fora do Brasil.

Ainda no tema do suporte à gestão pública da educação, o Instituto apoia municípios desde 2011, com pesquisas sobre ensino em tempo integral, dando subsídios a políticas públicas. Em 2016, os estados do Maranhão, Paraíba, Sergipe e Espírito Santo receberam apoio do Instituto para a implantação de seus programas de escolas em tempo integral. De forma similar, o Instituto Natura e o Itaú, por meio da sua fundação, também mantêm projetos em parceria com secretarias municipais para fortalecer a gestão pedagógica e a educação integral.

Percebe-se a ênfase na educação integral dada pelos institutos e fundações, exatamente como na lei conhecida como a da reforma do Ensino Médio, lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017, que institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em tempo integral. Novamente observa-se a relação entre a estratégia “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado” e Estratégia “Mudar arranjos políticos existentes”. É como se para mudar as políticas públicas, primeiramente uma empresa precisasse fortalecer as capacidades do Estado e mostrar ao mesmo tempo que aquele novo arranjo pode funcionar ou atender às suas demandas. A colaboração com o Estado é facilitada pelas fundações e Institutos como pode ser visto no gráfico da Figura 21, que apresenta as projeções da regressão H2.

A Fibria, em parceria com o Instituto Votorantim e o Instituto Arapyau, possui o Programa de Apoio à Gestão Pública (PAGP). O programa tem como objetivo “apoiar tecnicamente as prefeituras de municípios brasileiros na elaboração de projetos de modernização de gestão pública e ordenamento territorial, articulando parcerias de forma transparente e com participação popular”.

O PAGP é uma iniciativa plural, apartidária, conduzida de forma participativa pela sociedade e que tem por objetivo apoiar tecnicamente as prefeituras de municípios brasileiros na elaboração de projetos de modernização de gestão pública e ordenamento territorial, articulando parcerias de forma transparente e com participação popular. O programa é feito em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), por meio da metodologia CES (Programa Cidades Emergentes e Sustentáveis), com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

(BNDES), além das prefeituras dos municípios participantes.

Esse programa é capaz de gerar relacionamentos externos com órgãos governamentais como recursos que complementam a RSC e a estratégia política. Fornecendo conhecimento às prefeituras, a empresa também ganha credibilidade, tornando-se parceira legítima da sociedade e dos governos locais. Programas com este escopo a, têm o potencial de melhorar o ambiente onde a empresa opera, e também de melhorar o seu relacionamento e credibilidade com o governo e com a comunidade do entorno. No caso da comunidade, os impactos gerados pelos negócios dos setores envolvidos são altos e precisam ser mitigados pelas ações de responsabilidade social.

Existem algumas políticas em parceria com o governo que, embora sejam interessantes do ponto de vista do impacto, podem gerar ambiguidade do ponto de vista da reputação da empresa e da legitimidade. É o caso da Ambev, que integra o maior grupo cervejeiro do mundo, a AnheuserBusch InBev (ABI). Em uma coalizão com agentes públicos, privados e sociedade civil, tem contribuído com ações para melhorar a gestão da segurança do trânsito no Brasil. As iniciativas deram início ao lançamento do Movimento Paulista de Segurança no Trânsito, em parceria com o Governo do Estado de São Paulo. Esse movimento tem o objetivo de reduzir em 50% as mortes no trânsito até 2020, salvando 20 mil vidas (segundo o relatório da empresa de 2016).

Um dos resultados do Movimento Paulista de Segurança no Trânsito foi o lançamento do Infosiga SP – Sistema de Informações Gerenciais de Acidentes de Trânsito do estado de São Paulo, um relatório digital que disponibiliza mensalmente dados de acidentes com vítimas em todo o estado. O que pode soar ambíguo é o fato de que há dez anos a Lei Seca está em vigor no Brasil, e um dos impactos positivos é a redução de 2,4% do número de mortes por acidentes de trânsito no país. Em 2008, quando a lei foi implementada, o Sistema de Informações de Mortalidade (SIM) do Ministério da Saúde registrou 38.273 óbitos por motivos de embriaguez. Em 2016, foram 37.345 óbitos.

Neste caso, a estratégia de “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado” pode ser considerada como uma estratégia de mitigação e neutralização (Fooks et al., 2013) dos impactos causados pela própria contradição inerente ao produto oferecido pela empresa, o

álcool. Ou ainda, pode ser encarada como uma estratégia de antecipação às pressões de segmentos da sociedade civil. Quando observamos o InfoSiga, percebemos um genuíno encontro entre Responsabilidade Social Estratégica e legitimidade sociopolítica, conforme descreve Zhao (2012), pois melhora a capacidade decisória do Estado com melhores indicadores e tecnologias, enquanto pode conseguir a aceitação da empresa por parte do Estado e sociedade, dados os impactos sociais do seu principal negócio.

5.3.2.2. Respondendo a problemas sociais

As empresas também são pressionadas a responder problemas sociais, mesmo quando estes não são diretamente gerados por seus negócios. A Via Varejo integrou junto à sua fundação 50 funcionários advindos do programa Trabalho Novo, criado pela Prefeitura de São Paulo. O programa da prefeitura consiste em ações com a iniciativa privada para oferecer inserção no mercado a pessoas em situação de rua.

A Totvs empregou em sua linha de montagem – para manufatura de componentes – sete presidiárias. “Como benefícios, as profissionais recebem qualificação profissional, são remuneradas, obtêm redução de pena e passam a vislumbrar mais oportunidades no retorno à sociedade”. As duas empresas citadas certamente mostram, por meio de suas fundações, uma vontade de participar de forma política e fazer além do que é esperado em termos de responsabilidade social. Elas assumem seu papel político (Scherer, Palazzo, & Matten, 2014), mas, juntamente com esse papel de protagonista, encontram suas visões de bem comum, aqui representadas pela “capacitação de mão de obra”, muito presente como uma das soluções para os problemas sociais que enfrentam, como é descrito no item da Hipótese 3.

Por fim, ainda sobre a influência das fundações nas estratégias de “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado”, destacamos duas iniciativas de colaboração com o Estado que surgiram do conflito de duas empresas com a comunidade do entorno.

A EDP Energia, após um histórico de conflitos, criou junto com a FUNAI, um sistema para gerenciar todos os programas e formaram um Conselho Gestor com os três povos – Kayabi, Apiaká e Munduruku – para acompanhar a execução dos planos de construção de suas usinas.

A empresa Fibria cita o Movimento Luta pela Terra como um dos seus “mais difíceis conflitos em propriedades” da empresa, e “também uma referência de geração de valor para a companhia e para a sociedade”. Em negociação com o Incra e com o MST), a empresa conseguiu fazer uma aliança para seu conflito de desapropriação de 11 mil hectares, distribuídos em 5 de suas fazendas. Em 2015, O Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e o Incra entregaram as escrituras da Fazenda Colatina, localizada no município de Prado (BA), para as 272 famílias assentadas na área. A Fazenda Colatina possui aproximadamente 4 mil hectares e integra o projeto “Assentamentos Sustentáveis com Agroflorestas e Biodiversidade”, desenvolvido em parceria entre Governo do Estado da Bahia, MST, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo (Esalq/USP) e a Fibria.

A aquisição da fazenda Colatina foi conduzida de acordo com o Decreto nº 433/92, com a venda da propriedade ofertada pela Fibria. O Incra foi responsável pela regularização fundiária das terras de trabalhadores rurais assentados e acampados. O projeto de Assentamentos Sustentáveis fornece às famílias assentadas informação sobre a produção de alimentos com base nos princípios agroflorestais e agroecológicos. Neste caso a estratégia “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado” parece ter sido empregada em sua plenitude.

Figura 23 - Gráfico de projeção das equações da regressão Hipótese 2

Fonte: Elaborado pela autora.

No próximo tópico, apresentamos a colaboração das fundações com ONGs e das empresas com outros atores institucionais que participam no ambiente de responsabilidade social da empresa.

5.4 Outros atores institucionais da RSC

Neste item, são analisadas as relações das empresas com outras organizações do ambiente institucional de RSC (Albareda, 2010).

5.4.1 Colaborações com ONGs

Para definir a colaboração das empresas com ONGs e o papel das fundações corporativas neste relacionamento, propôs-se a Hipótese 3.

5.4.2 Hipótese 3 – “Influência das fundações corporativas nas colaborações intensivas com ONGs por parte das empresas instituidoras”

Empresas que possuem fundações colaboram de forma mais intensiva com organizações sem fins lucrativos do que aquelas que não possuem fundações.

Modelo: $E[y|w, \mathbf{c}] + u$

NGO Collaboration ~ *Foundation* + Tamanho ativo + Tamanho receita + EBIT Margin + estatal + erro

Variável dependente (y): *NGO Collaboration*

Contagem da quantidade de trechos únicos que citam ações de colaboração com organizações sem fins lucrativos.

Variável independente (w): *Foundation*

Variável dummy (0 ou 1) que identifica empresas que possuem (ou não) fundações para como intermediadoras das ações de CSR.

Variáveis de controle (vetor c): Tamanho ativo; Tamanho receita; EBIT Margin; Estatal (dummy)

Tamanho ativo: valor da ativo total da empresa em 31.12.2016, expresso em R\$, identificando o porte da empresa analisada;

Tamanho receita: valor da receita líquida total da empresa em 31.12.2016, expresso em R\$, identificando o porte da empresa analisada;

EBIT Margin: relação entre o lucro operacional da empresa (EBIT) e a receita líquida total da empresa em 31.12.2016, expresso em índice, identificando o desempenho econômico-financeiro da empresa analisada;

Estatal: variável dummy (0 ou 1) que identifica empresas de controle estatal (ou não);

Resultado da regressão OLS do modelo $NGO\ Collaboration \sim Foundation + Tamanho\ ativo + Tamanho\ receita + EBIT\ Margin + estatal + erro$.

Tabela 9 - Coeficientes da regressão

Coefficients:	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)	
(Intercept)	4,5456	0,7981	5,6950	0,0000	***
<i>Foundation</i>	3,6829	1,2701	2,9000	0,0046	**
Tamanho ativo	0,0000	0,0000	1,3240	0,1886	
Tamanho receita	0,0000	0,0000	1,7160	0,0894	,
EBIT Margin	- 0,1199	0,4260	0,2820	0,7789	
Estatal	- 3,3667	1,7934	- 1,8770	0,0635	,

Fonte: Elaborado pela autora.

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 5.885 on 98 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.1898, Adjusted R-squared: 0.1485

F-statistic: 4.591 on 5 and 98 DF, p-value: 0.0008336

Teste de significância t dos coeficientes calculados pelo modelo com erros robustos:

Tabela 10 - T test dos coeficientes da regressão com erros robustos

t test of coefficients:					
	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)	
(Intercept)	4,5456	0,6759	6,7254	0,0000	***
<i>Foundation</i>	3,6829	1,4495	2,5408	0,0126	*
Tamanho ativo	0,0000	0,0000	1,4401	0,1530	
Tamanho receita	0,0000	0,0000	1,6120	0,1102	
EBIT Margin	- 0,1199	0,1094	- 1,0964	0,2756	
Estatal	- 3,3667	1,0344	- 3,2548	0,0016	**

Fonte: Elaborado pela autora.

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Reescrevendo o modelo:

NGO Collaboration = 4,5456+ 3,6829*Foundation + 0,0000*Tamanho ativo +
(0,6759) (1,4495) (0,0000)

+0,0000*Tamanho receita - 0,1199*EBIT Margin – 3,3667*Estatal + erro
(0,0000) (0,1094) (1,0344)

Com isso, temos:

O tamanho da empresa, seja identificado pelo volume de ativos, seja pelo volume do faturamento, tem pouca influência sobre a colaboração de forma mais intensiva com as organizações sem fins lucrativos.

Para maiores desempenhos financeiros da empresa temos a colaboração de forma menos intensiva com organizações sem fins lucrativos, sendo que empresas não-estatais com fundações apresentam os índices maiores para qualquer nível de desempenho financeiro, e empresas estatais sem fundação apresentam os índices menores para qualquer nível de desempenhos. Diante da análise dos resultados optou-se por não rejeitar H_0 . A Figura 22 apresenta a projeção das equações da regressão H_3 .

Figura 24 - Gráfico de projeção das equações da regressão da Hipótese 3

Fonte: Elaborada pela autora.

A colaboração intensiva das FC's com ONGs, de acordo com as informações declaradas nos relatórios de sustentabilidade de suas empresas instituidoras e, conforme proposto por Rondinelli & London (2003), está relacionada primordialmente a parcerias formais para solucionar problemas internos de gestão ambiental da empresa. As ONGs, por sua vez, buscam trabalhar diretamente com as empresas para prevenir os danos ambientais e mudar seus produtos e processos. As áreas de maior foco nesse tipo de colaboração foram “Meio Ambiente” com dez empresas. Já na área e “Educação”, foram encontradas cinco empresas.

A Braskem, por exemplo, mantém uma parceria com o Instituto AKATU, com a primeira rede online de aprendizagem sobre consumo consciente e aprendizagem. Também recebeu apoio de parceiros de outras empresas e fundações empresariais. A iniciativa conquistou o apoio do Ministério da Educação e do Ministério do Ambiente.

Conforme já mencionado, a AMBEV realiza o Projeto Bacias para a preservação de bacias hidrográficas no país. O projeto é realizado em parceria com o poder público e com ONGs como a WWF Brasil e a The Nature Conservancy.

Foram identificados diversos programas permanentes de reciclagem e apoio à logística reversa das empresas que possuem fundações. Esses programas são realizados em parceria com cooperativas de catadores e auxiliam à empresa a cumprir os requisitos da Lei nº 12.305/10, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) (BRASIL, 2010).

Além das parcerias com cooperativas, a Fundação Via Varejo possui o laboratório RECICLAB, laboratório de práticas em reciclagem inclusiva. O laboratório oferece capacitação para as cooperativas na profissionalização de sua gestão, desenvolvimento dos cooperados e, segundo a empresa, “compreensão do valor que a atividade desempenhada agrega à sociedade”.

Por meio dessas parcerias, é possível perceber que as empresas alcançam credibilidade com diversas instituições da sociedade civil em relação às suas soluções ambientais. Também aprendem com outras perspectivas sobre os problemas socioambientais. Costumam garantir também publicidade favorável para seus esforços de parceria, como também trazem Rondinelli & London (2003).

A iniciativa “Todos pela Educação” foi citada por pelo menos seis das empresas com fundações citadas, e o Movimento pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC) foi mencionado por duas empresas. Juntas, as duas iniciativas compõem esforços para mudar políticas públicas na educação do País. Segundo Albareda (2010), as parcerias multistakeholder estão crescendo e as empresas comprometem-se com este tipo de parceria no nível local ou regional para compartilhar recursos e competências e assim auxiliar as instituições públicas a fortalecer sua capacidade administrativa. As iniciativas multi-stakeholder são redes voltadas a políticas públicas e para a solução de desafios sociais. Essas redes envolvem empresas de diferentes setores, governos, organizações da sociedade civil, às vezes organizações internacionais, entre outros atores, e são muito comuns em países em desenvolvimento. Segundo a autora, um dos tipos mais conhecidos desta parceria é voltada à educação, como o caso das duas iniciativas aqui citadas.

5.5 Tipos de Estratégias de Responsabilidade Social Corporativa

No tópico anterior, exploramos a influência das fundações nas estratégias de legitimidade social e compreender seu papel na maximização das estratégias de “Mudar arranjos políticos existentes” e de “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado”. Fechamos a discussão dos resultados desta pesquisa comparando os tipos de Responsabilidade Social Corporativa praticados pelas empresas com fundações e pelas empresas que não as possuem.

Na Tabela 11, estão descritas as médias de citações de trechos dos relatórios que indicam estratégias classificadas de acordo com critérios descritos na seção “Mapas conceituais e construtos teóricos”. Responsabilidade Social. Nesta tabela, estão representadas as médias de referência às diferentes estratégias, divididas em três partes: amostra geral, empresas com fundações e sem fundações.

A tabela 11 mostra que, comparadas empresas com fundação e sem fundação, os números para empresa com fundação são sempre maiores em todas as estratégias. Isso era de se esperar já que as empresas organizam suas fundações segundo a literatura para formalizar a cultura de RSC e sua cultura filantrópica (Pedrini & Minciullo, 2011), e segundo dados que emergiram da análise do conteúdo dos relatórios, para “gerir o investimento social privado das empresas”, elas maximizam o investimento social privado das empresas segundo sua estratégia e cultura.

Tabela 11 - Tipos de estratégia de RSC - Empresas com fundação e sem fundação

	Total				
	N	Mean	St, Dev,	Min	Max
-----	---	-----	-----	-----	-----
Filantropia	104	0,942	1,474	0	7
RSEstrat	104	3,01	3,026	0	13
Cidadã Empresarial	104	0,596	1,333	0	7
Tamanho ativo	104	73.222.658	244.747.566	0	1.425.638.779
Tamanho receita	104	14.060.824	34.590.612	0	282.589.000
EBIT Margin	104	0,014	1,366	-13,636	0,986
Estatal	104	0,135	0,343	0	1
<i>Foundation</i>	104	0,365	0,484	0	1
	Com Fundação				
	N	Mean	St, Dev,	Min	Max
-----	--	-----	-----	-----	-----
Filantropia	38	0,974	1,778	0	7
RSEstrat	38	3,711	3,571	0	13
Cidadã Empresarial	38	1,053	1,8	0	7
Tamanho ativo	38	137.441.936	360.960.655	0	1.425.638.779
Tamanho receita	38	20.226.496	32.947.669	0	170.380.526
EBIT Margin	38	0,134	0,156	-0,026	0,752
Estatal	38	0,053	0,226	0	1
<i>Foundation</i>	38	1	0	1	1
	Sem Fundação				
	N	Mean	St, Dev,	Min	Max
-----	--	-----	-----	-----	-----
Filantropia	66	0,924	1,281	0	5
RSEstrat	66	2,606	2,607	0	10
Cidadã Empresarial	66	0,333	0,883	0	5
Tamanho ativo	66	36.247.922	130.210.964	0	804.945.000
Tamanho receita	66	10.510.892	35.257.066	0	282.589.000
EBIT Margin	66	-0,056	1,712	-13,636	0,986
Estatal	66	0,182	0,389	0	1
<i>Foundation</i>	66	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.1 *Filantropia*

As médias de referências a ações de filantropia em empresas “com fundações” e “empresas sem fundações” são semelhantes, conforme mostra a Tabela 11. Nessa categoria estão inclusos programas de voluntariado incentivados pela empresa, doação de recursos para projetos de curto prazo, conservação de praças, etc. O valor máximo das empresas com fundações nesta estratégia de RSC representa o Instituto Gol e suas diversas parcerias com entidades sociais com doações e voluntariado.

A filantropia é uma forma menos complexa de investimento privado e menos estratégica (não relacionada ao *core business* da empresa, se expressa como altruísmo ou apenas um meio de atender às expectativas sociais de melhoria da qualidade de vida da sociedade (Carroll, 1979). No entanto, ainda está presente nas ações de responsabilidade social das empresas com fundações, ainda que em menor grau em relação às outras estratégias. Pelos dados levantados, infere-se que esta situação ainda permanece pela persistência de cultura filantrópica de algumas empresas em detrimento a outras atividades sociais.

Adicionalmente, persistem necessidades de atendimento emergencial em um país em que o Estado não consegue cumprir seu papel em diversas áreas sociais. Conforme discutido por (Himmelstein, 1997), esta assistência social primária não virá da filantropia corporativa (aqui no sentido de RSC) devido aos interesses que ela tem de atender a interesses de curto prazo de reputação e imagem corporativa da empresa.

5.1.2 *Responsabilidade Social Estratégica*

A Responsabilidade Estratégica é o tipo de responsabilidade social com a maior média de citações entre as empresas da amostra. A média de referências para atividades sociais que remetem a este tipo de estratégia em empresas com fundações é ligeiramente maior do que em empresas que não possuem fundações (3,7 contra 2,6). Isso está de acordo com as razões levantadas por Machado Filho (2002) para a criação de uma fundação ou instituto (“estrutura própria especializada em ações sociais”). Segundo o autor, a criação da estrutura própria pela empresa se justifica quando a empresa – a mantenedora – quer manter, sob seu controle, os objetivos básicos e estratégicos da fundação.

Isso expressa-se diretamente em trechos dos relatórios como em “ações que estejam alinhadas às estratégias comerciais da companhia” e “novos negócios para a sustentabilidade”, isto é, a sustentabilidade, deve trazer ganhos econômicos para a companhia. Ou ainda, mitigar riscos ambientais e sociais provocados pelas atividades ou reparar seus impactos. Além disto, as empresas também podem explorar as vantagens que as fundações podem trazer para as suas marcas. Provavelmente é por esse motivo que a maioria das empresas pesquisadas possui fundações e institutos que levam seu nome (Machado Filho, 2002). Nos relatórios, identificamos passagens que identificam essa intenção como “retorno de imagem” (gerado pelo investimento social privado) e “gerar valor para o negócio e reputação para a marca”.

Como iniciativas voltadas ao negócio da empresa, são citadas iniciativas à “capacitação profissional”, “empregabilidade”, “inclusão tecnológica produtiva de jovens”, a maioria em áreas de atuação da empresa. A gestão da cadeia de valor está aqui presente com o monitoramento de riscos da cadeia, capacitação de fornecedores, em setores com alto índice de terceirização.

Ao analisarmos as médias de citações referentes à Responsabilidade Social Estratégica, percebemos que o setor extrativista é o que possui maior média em relação aos outros setores (Apêndice, Tabela 3). Segundo Hamann & Kapelus (2004), as empresas do setor de mineração possuem grande participação nos níveis de *disclosure* e relatórios de sustentabilidade devido aos impactos negativos sociais e ambientais que esse setor cria, juntamente com a alta probabilidade de críticas públicas que estas empresas podem receber.

Também, em relação às empresas extrativistas em ambientes de alta incerteza, como é o caso de um país emergente como o Brasil, estratégias defensivas de negação das responsabilidades, ou agir apenas em conformidade com a lei (*compliance*), parece não funcionar para a manutenção da legitimidade da empresa. Em vez disso, as empresas precisam usar estratégias gerenciais e de negociação para mitigar ou reduzir os conflitos sociais (Saenz, 2018).

Nesta amostra, a visão econômica da RSC parece ser a predominante entre as empresas. No entanto, assim como a filantropia ainda persiste junto com a responsabilidade estratégica, uma nova forma de responsabilidade social, coexiste com essas, a “Cidadania empresarial e governança global.

5.1.3 Cidadania empresarial e governança global

“Cidadania empresarial e governança global” é o tipo de responsabilidade social com menor média entre as empresas. No entanto, é significativa a diferença entre a média de referências a esta estratégia entre empresas que possuem fundações (1,05) em relação às empresas que não possuem (0,33). Isso suporta, de alguma forma, a literatura, que afirma que empresas podem optar por fundações quando não há obrigatoriamente relação direta entre os negócios da empresa e as atividades de responsabilidade social, como considerado por Machado Filho (2002).

Essas funções não relacionadas ao negócio são mais do que funções de filantropia. Aqui espera-se que as empresas “façam um pouco mais” em suas atividades de RSC, se envolvendo em áreas antes ocupadas pelo Estado, tais como a proteção e implementação de alguns direitos de cidadania, quando o Estado não é capaz de fazê-lo (Matten & Crane, 2003), conforme já tratamos anteriormente.

No discurso da empresa, identificamos expressões e práticas que levam à identificação da cidadania empresarial como a busca pelo “desenvolvimento sustentável”, “resultados perenes”, a ênfase no desenvolvimento local e das comunidades. Em “fazer mais do que o esperado”, esta empresa afirma o seguinte: “Mais do que mitigar impactos negativos da operação, nos empenhamos em gerar uma agenda positiva e participativa envolvendo a comunidade, com o objetivo de construir soluções que promovam o desenvolvimento local”.

Também foi identificada a criação pelas fundações e manutenção de museus e institutos culturais, escolas próprias, e diversas iniciativas *multi-stakeholders* pela Educação que podem ser caracterizadas como cidadania corporativa. As isenções fiscais explicam, em parte, sua existência, mas expressam também a empresa ocupando o espaço do Estado em áreas onde há carência de serviços prestados à população. O que acaba sendo oferecido são suas visões e seus paradigmas sobre esses direitos sociais.

No que se refere à defesa de Direitos, identificou-se a aderência voluntária de algumas empresas aos Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU, e ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, promovido pela Secretaria de Políticas para Mulheres da Presidência da República. É importante lembrar que, como uma política de governo, é preciso acompanhar se o Programa Pró-

Equidade de Gênero e Raça terá continuidade e se a aderência voluntária terá efeitos na prática das organizações.

Como ator político, há algumas manifestações das empresas que possuem fundações que merecem destaque. Essa, da Fibria, é um exemplo “em uma sociedade democrática, é um direito de todos, inclusive empresas, participar do processo de formulação de políticas públicas e discussão de marcos regulatórios. Dessa forma, a companhia deixa claro que, com procura contribuir com autoridades e políticos e/ou na participação em entidades representativas do seu setor de atividades para a construção de um ambiente político-institucional estável e de marcos regulatórios claros e bem concebidos

A afirmação da Fibria é uma das poucas declarações em que a empresa se coloca diretamente como participante da democracia. As empresas também afirmam defender seus interesses por meio de associações empresariais e representantes da indústria. É preciso refletir sobre o caráter ideológico da estratégia de RSC, como discutido por Bittencourt & Carrieri (2005). Apesar de a empresa ser clara sobre a sua participação política, o seu discurso trata os termos qualificados “ambiente político-institucional estável” e “marcos regulatórios bem concebidos” como expressões neutras. O julgamento do que seria um cenário favorável parece estar atrelado a condições relacionadas à visão neoliberal de mercado, como pode ser evidenciada pela demanda feita pela empresa por aprovação da Lei da Terceirização. A participação da Fibria como agente político na democracia não necessariamente significa justiça social ou atendimento dos interesses de todos seus stakeholders.

Já na declaração da Vale, é interessante perceber como estratégia política, Responsabilidade Social Estratégica e Cidadania empresarial caminham juntas na mesma sentença:

Em virtude da dimensão de suas operações e seus investimentos, a Vale mantém diálogo contínuo com órgãos governamentais, diretamente ou por intermédio de organizações setoriais. Com o objetivo de participar proativamente da formulação de políticas públicas, com a incorporação de diferentes pontos de vista, procura estabelecer e manter um ambiente favorável ao desenvolvimento do setor mineral. Além disso, a Empresa busca estimular e firma parcerias com instituições governamentais, empresas e organizações da sociedade civil, para potencializar o desenvolvimento socioeconômico nas regiões em que se localizam suas operações. (Vale, 2016, p. 33).

Apesar do discurso de cidadania empresarial, há elementos de RSC da Vale que precisam ser investigados com mais profundidade, em face de seu contexto e indústria. Na missão da Fundação Vale, objetivos ligados à Responsabilidade Social Estratégica – como “mitigação de riscos” – vêm antes de objetivos ligados à cidadania empresarial, como “desenvolvimento social”:

A Vale tem por princípio priorizar a gestão de riscos e impactos de suas atividades, perseguir o Zero Dano aos empregados e comunidades e deixar um legado social, econômico e ambiental positivo nos territórios onde opera. A gestão de risco operacional tem o objetivo de identificar, analisar e gerir os eventos que podem afetar quaisquer das dimensões citadas (Vale, 2016, p. 63).

Em comunidades tradicionais e povos indígenas, a Fundação Vale aplica o que chama de etnodesenvolvimento, investindo em saúde, educação e geração de renda. O etnodesenvolvimento está ligado à autonomia, respeito à cultura e necessidades específicas dos povos em um contexto liberal de desenvolvimento econômico. No entanto, Banerjee (2001) afirma que é preciso ir além de reconhecer necessidades sociais. É preciso reconhecer que a empresa extrativista não deve explorar áreas de alto valor social, cultural e ambiental.

Essa consciência não está clara nas declarações da empresa, pois cita diversas vezes, por exemplo, a “remoção involuntária de famílias” – em áreas de situação de risco, segundo a empresa – e a “mitigação de riscos”. O mesmo se dá para as repercussões do acidente de rompimento da barragem em Mariana, envolvendo a empresa. Basicamente, as ações tomadas são consequência de acordo jurídico entre a Vale, a Agência Nacional de Saúde e outros órgãos governamentais. Os valores pagos em ressarcimento à sociedade foram mínimos. A Samarco, da BHP Billiton e da Vale, não pagou nem 10% das multas recebidas pelo desastre em Mariana, são R\$ 610 milhões devidos. Os pedidos de danos morais coletivos foram suspensos pelo Termo de ajustamento de Conduta (TAC). A Vale é alvo de processos que somam em torno de R\$60 bilhões, centenas de famílias não foram indenizadas. Até dezembro, a Fundação Renova, criadas para reparar os danos do crime ambiental, gastou R\$ 5,2 bilhões nas ações de reparação. Nenhum executivo da Samarco ou da Vale foi responsabilizado (Pitombo, 2019, 29 de janeiro).

Em janeiro de 2019 outra barragem da empresa se rompeu, desta vez em Brumadinho, Minas Gerais. 115 mortes foram confirmadas e 248 pessoas desapareceram (BBC Brasil 2019). É notável a demora Vale para assinar o acordo de danos para adoção de medidas emergenciais proposto pelo Ministério Público de Minas Gerais (G1Minas, 2019, 06 de fevereiro). Neste caso, o discurso de

“Cidadania empresarial” está longe de ser um discurso alinhado à prática da empresa.

Em Brumadinho, O Ministério Público de Minas Gerais vetou a criação de uma fundação aos moldes da Renova, criada após o desastre em Mariana. Um termo de ajuste de conduta assinado pela Samarco e pela BHP Billiton criou a Fundação Renova, uma organização sem fins lucrativos com o fim de executar as atividades de reparo econômico, ambiental e social aos atingidos. A promotora Andressa de Oliveira Lanchotti, que atuou na tragédia em Mariana, diz ter aprendido com os erros do modelo: “Criar uma fundação para fazer frente a isso (aos danos causados), eu acho que está fora de qualquer cogitação pelo Ministério Público. A gente quer que a empresa responsável arque imediatamente com todos os recursos necessários para fazer frente. Nós estamos partindo para qualquer diálogo a partir dessa premissa” (Inácio, 2019).

Para a promotora, a Renova tem atuado muito mais de forma emergencial do que reparadora. “Na área socioeconômica, nós temos o pagamento de ações emergenciais, mas não é isso que o atingido quer, ele quer a reparação de todos os danos materiais que ele sofreu. Acho que a lição que temos é de não repetir isso agora” (Inácio, 2019). A repetição de uma tragédia nessas proporções parece corroborar a afirmação do sentido de crime corporativo posto por Alcadipani & Medeiros (2019), a IRSC e o crime corporativo não são apenas anomalias e fruto de má administração, mas parte do que as empresas fazem para maximizar seus ganhos. Não são “acidentes” neutros, mas parte de uma estratégia e ideologia ampla e modo de funcionamento da empresa.

Com a emergência da cidadania empresarial, como responsabilidade social por parte de algumas empresas com fundações ou não, surgem algumas iniciativas oportunistas ou, no mínimo, equivocadas. Termos como “empoderamento” se difundem e acabam por classificar qualquer ação de curto prazo. Uma empresa de produtos de limpeza, que possui fundação, posiciona-se “desde o início como aliada da mulher brasileira”. A empresa refere-se quase que o tempo todo às suas consumidoras como se nos lares brasileiros somente as mulheres pudessem fazer as tarefas domésticas. O seu instituto vai além e menciona sobre sua responsabilidade social que enfatiza “o jeito feminino de se construir o futuro”, o programa de empoderamento feminino: capacitação de empregadas domésticas (apenas mulheres) e parcerias com empresas que as recebem em troca de produtos.

A iniciativa mencionada pode trazer renda às mulheres, talvez empoderamento financeiro, mas dificilmente trará empoderamento feminino já que este é um termo de sentido amplo e coletivo no que diz respeito ao papel das mulheres na sociedade. Silva, Scherer, & Pivetta (2018) citando Pagotto (2013) afirmam que uma forma da prática de *greenwashing* é o uso indevido de conceitos consagrados ou excessivamente genéricos, como é o caso de “empoderamento”. Ao contrário do que o discurso superficial mostra, a empresa parece não questionar o papel da mulher na sociedade em suas declarações de Responsabilidade Social Estratégica com contornos de cidadania empresarial.

Por outro lado, voltada ao empoderamento feminino, podemos observar a iniciativa de um instituto ligado à uma rede de lojas. O relatório cita: “apoiamos a valorização da mulher em nossa operação e na cadeia de valor do setor, por meio de projetos apoiados pelo Instituto para capacitação de mulheres em situação de vulnerabilidade para o empreendedorismo e atuação no setor têxtil.” Aqui também existem interesses voltados para a cadeia de valor e Responsabilidade Social Estratégica. No entanto, a promoção do empreendedorismo entre as mulheres está presente e, além da capacitação em costura industrial, os cursos abrangem diversos aspectos da cadeia.

Por fim, as iniciativas do instituto citado estão alinhadas ao 5º dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU): “Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas” – e ao seu compromisso com os Princípios pelo Empoderamento de Mulheres, da ONU Mulheres. Isso demonstra um interesse da empresa em trabalhar em colaboração com organizações mundiais e com a sociedade civil na construção de soluções para problemas sociais (Scherer et al., 2014).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar como as empresas brasileiras utilizam a Responsabilidade Social Corporativa em suas estratégias de legitimidade política verificando o papel desempenhado pelas fundações corporativas como mediadoras nesse processo.

O contexto geral do problema de pesquisa desta tese é a politização da RSC (Matten & Crane, 2003; Scherer et al., 2014). Tratou-se da concepção de que a estratégia de RSC, assim como a área de estratégia em geral, não é politicamente neutra, mas tomada por interesses políticos importantes para as grandes empresas (Bittencourt & Carrieri, 2005).

Dessa forma, as fundações corporativas precisam ser estudadas como atores políticos em sua relação com suas instituidoras. Seu papel político já se inicia na negociação do seu dilema interno. As fundações devem negociar seu duplo papel de levar bem-estar social, enquanto levam vantagens para a empresa. O dilema “*Looking Good and Doing Good*” (Himmelstein, 1997) das fundações não para por aí, mas se torna ainda mais complexo quando elas têm que colaborar em rede com ONGs, organizações internacionais, associações, sindicatos, etc.

Assim, a proposição geral desta tese foi de que as empresas que possuem fundações corporativas administram o relacionamento com o Estado, sociedade civil e ONGs por meio da Responsabilidade Social Corporativa de forma distinta daquelas que não possuem fundações, ou seja, daquelas que não têm uma organização externa especializada responsável por sua estratégia de RSC.

Por meio de um estudo misto qualitativo e quantitativo em relatórios de sustentabilidade de empresas pertencentes à B3, em junho de 2017, esta pesquisa explorou as potenciais diferenças nas estratégias de legitimidade sociopolítica via RSC entre as empresas que possuem fundações e aquelas que não possuem fundações corporativas. A análise das estratégias de legitimidade via RSC teve como base o método proposto por Zhao (2012) de interações empresa-Estado via RSC.

A análise qualitativa do conteúdo deu origem à sua classificação segundo a tipologia de estratégias de legitimidade via RSC, divididas em quatro tipos: “Políticas existem, empresas usufruem”; “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado”; “Empresas utilizam filantropia para fortalecer a capacidade existente do Estado” e Estratégia “Mudar arranjos políticos existentes”, de acordo com Zhao (2012). A denominação foi feita adaptada para o idioma português levando em consideração os significados e relações constituintes das classificações originais da tipologia de estratégias de legitimidade política via RSC construída por Zhao.

As estratégias “Políticas existem, empresas usufruem” e “Empresas utilizam filantropia para fortalecer a capacidade existente do Estado” referem-se a como as empresas se apropriam dos arranjos políticos e capacidades (administrativa e física) existentes para colaborar com o governo e conseguir legitimidade sociopolítica via RSC.

Um exemplo da estratégia “Políticas existem, empresas usufruem” refere-se aos programas sociais das empresas voltados à cultura, utilizando-se da Lei de Incentivo, a Lei Rouanet, e de benefícios fiscais. Já a estratégia “Empresas utilizam filantropia para fortalecer a capacidade existente do Estado” tem como exemplo as doações feitas ao Estado. São doações realizadas para as escolas públicas, para a construção de hospitais, etc.

Como exemplo de Estratégia “Mudar arranjos políticos existentes”, podemos citar os esforços das empresas para mudar, participando do processo legislativo, leis e regulações, tal como as mudanças defendidas pela Fibria na Lei de Terceirização.

A partir da análise qualitativa, posterior quantificação dos dados, foram identificadas e as estratégias de legitimidade política via RSC das 104 empresas listadas na B3, e a influência das fundações nessas estratégias. Analisou-se o panorama geral das estratégias de legitimidade política: como se dão, quais suas áreas de concentração e quais são as expressões usadas nos discursos dos relatórios..

No panorama geral da amostra, a estratégia de legitimidade política via RSC com maior média entre as empresas foi “Políticas existem, empresas usufruem” em atividades concentradas nas áreas

de meio ambiente, cultura e cidadania. Esses resultados parecem ser explicados pela adesão das empresas às leis de incentivo e isenções fiscais delas advindas.

Este resultado da pesquisa evidencia, entre outras coisas, uma dependência da população brasileira mais carente por atividades sociais adotadas pelas empresas de forma incentivada pelo Estado, ou seja, de forma parcialmente voluntária. Além disso, as estratégias de legitimidade “Políticas existem, empresas usufruem” apontam atividades de RSC adotadas em conformidade com as leis ambientais. Este resultado também deixa claro o objetivo último das ações de RSC das empresas da amostra, seu próprio benefício.

Da análise qualitativa de suas missões e objetivos, contidas nos relatórios de responsabilidade social das empresas, foi possível também identificar distintos papéis exercidos pelas FC's. O primeiro papel refere-se ao suporte da empresa instituidora: 1. Gestão do investimento social. Os outros três papéis estão ligados à legitimidade política da empresa e à sua cidadania corporativa. São eles: 2. Articulação entre empresa, sociedade civil e governo; 3. Mediação de conflitos na comunidade; e 4. Produção e disseminação de conhecimento.

A classificação dos papéis das fundações foi realizada para o cumprimento do objetivo do objetivo 2 desta pesquisa “Caracterizar o que são fundações corporativas, suas principais atividades, estratégias de atuação e interesses”. A classificação dos papéis das fundações também foi fundamental para dar respostas ao objetivo geral da pesquisa: “Analisar como as empresas brasileiras utilizam a Responsabilidade Social Corporativa em suas estratégias de legitimidade política, verificando o papel desempenhado pelas fundações corporativas como mediadoras nesse processo”. Como mediadoras da legitimidade política via RSC, as fundações não possuem apenas um papel, mas pelo menos quatro que foram aqui classificados, que variam de acordo com a estratégia da empresa instituidora e o ambiente institucional em que ela está inserida.

As definições de fundações da literatura parecem seguir a tradicional dupla função da Responsabilidade Social Estratégica, alavancar a competitividade estratégica da empresa instituidora e levar o bem-estar social à sociedade (Porter & Kramer, 2002, 2006). O duplo papel é a expressão do dilema “*Looking Good and Doing Good*”.

Ao mesmo tempo, a articulação da fundação com empresa, governo e sociedade e seu papel de gestão de conflitos com a comunidade, mostram a RSC como ato político e complexo (Himmelstein, 1997). Às fundações, se aplica o papel de negociar interesses dos diversos atores políticos interessados no bem-estar da sociedade e, ao mesmo tempo, negociar com a empresa instituidora – fonte da maioria dos seus recursos.

As fundações exercem influência significativa sobre as estratégias de interação com o Estado que demandam mudança e inovação por parte das empresas. São elas: “Fornecer inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado” e “Mudar arranjos políticos existentes”. A análise qualitativa foi dividida nas dimensões relacionadas às atividades de legitimidade política relacionadas ao interesse da instituidora em áreas não diretamente relacionadas aos negócios da empresa, entre elas, a principal: educação.

Os dados qualitativos mostram que algumas das fundações da amostra (Bradesco, Itaú, Gol, Positivo, para citar alguns exemplos) tiveram uma participação ativa na formulação de políticas públicas voltadas à educação, priorizando reformas como a do Ensino Médio. A recente reforma priorizou características como ensino integral, ensino profissional e técnico. As mudanças feitas na lei anunciam a participação da sociedade civil, da qual a empresa, por meio de organizações sem fins lucrativos como “Todos pela Educação”, faz parte.

Nesse aspecto, é importante a reflexão do equilíbrio de poder e legitimidade sociopolítica entre os diversos atores da sociedade civil no momento de formulação dessas políticas públicas. Há robustas evidências nesse estudo que apontam o maior poder exercido pelas FC's na formulação de políticas da área educacional (Bradesco, Itaú, Positivo, Natura). Também há evidências deste poderio das corporações no atendimento das reivindicações de várias delas pela Lei da Terceirização e flexibilização da CLT, demandas constantes nos relatórios e mudanças polêmicas para vários grupos da sociedade.

Também ficou evidente a participação das fundações na gestão pública, para outros setores como o da educação, saúde, seja diretamente na capacidade administrativa do Estado. Esta participação caracteriza a participação das fundações na área de cidadania empresarial.

Adicionalmente, o estudo mostrou que há influência significativa das fundações na colaboração intensiva com ONGs pelas empresas. A colaboração intensiva das empresas com ONGs refere-se a parcerias para solucionar problemas sociais causados pelas primeiras.

A AMBEV, por exemplo, realiza o “Projeto Bacias” para a preservação de bacias hidrográficas no país. O projeto é realizado em parceria com o poder público, e com ONGs como a WWF Brasil e a *The Nature Conservancy*. Parcerias com ONGs foram identificadas em projetos corporativos de logística reversa para atendimento da Lei Nacional de Resíduos Sólidos.

Além das ONGs, parcerias multi-stakeholders e associações setoriais também apareceram na amostra. Como parceria multi-stakeholders, citamos a iniciativa “Todos pela Educação”, com algumas empresas da amostra participantes auxiliando na proposição de políticas públicas para a educação.

A TOTVS divulga sua assinatura do Manifesto “O Progresso do Nosso Brasil”, redigido em parceria com a Brasscom (Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação) e com a ABES (Associação Brasileira de Energia Sanitária e Ambiental). O manifesto teve como principais demandas a flexibilização da CLT e a aprovação da Lei da Terceirização. Foi entregue pelas entidades para o então presidente interino, Michel Temer, durante um encontro na FIESP. Estes relacionamentos e influências, quer na ação individual na formulação de políticas, quer na atuação com outros atores, consolidam ações de RSC de forma diferenciada entre empresas que possuem FC’s e as que não possuem.

Por fim, foram analisados os tipos de responsabilidade social praticados pelas empresas como um todo e suas diferenças entre o grupo das empresas com fundações e das empresas sem fundações. As empresas realizam filantropia de forma similar, empresas sem fundações realizam mais Responsabilidade Social Estratégica, enquanto que a cidadania empresarial é mais praticada por empresas com fundações. A Figura 23 mostra, de forma sintética, os principais resultados desta

pesquisa e como se dá o processo de mediação por parte das fundações na busca de legitimidade sociopolítica via RSC de suas empresas instituidoras.

Figura 25 As fundações corporativas como mediadoras da legitimidade via RSC das empresas

Fonte: Elaborado pela autora

6.1 Implicações teóricas

Esta tese adiciona às abordagens de Responsabilidade Social Corporativa Política, uma variável e um ator negligenciado nos estudos, as fundações corporativas. O principal mecanismo para o exercício do seu papel político é a articulação que elas conseguem fazer entre Estado, sociedade, ONGs, entre outros. Atividades importantes foram apresentadas nesta tese como sua participação na gestão pública e sua participação em políticas públicas, tanto em sua proposição quanto em sua implementação.

O principal mecanismo pelo qual as empresas parecem complementar a estratégia política da empresa, é a estratégia de informação, por meio de relacionamentos externos, participação em fóruns, elaboração de documentos e manifestos. Para detalhar ainda mais estes mecanismos de relacionamento entre RSC e estratégia política, sugere-se estudar as áreas de relações governamentais das empresas e como estas se relacionam com suas fundações e com a RSC. Esta pesquisa se limitou ao estudo dos relatórios de sustentabilidade e poderia ter se beneficiado com tais relatos.

Esta pesquisa também adiciona aos trabalhos de estratégia a perspectiva da não neutralidade enquanto prática pelas empresas e pesquisa. Quando se trata das fundações e RSC, a não-neutralidade por parte das empresas é elemento fundamental de análise por haver em sua natureza o dilema entre “parecer bom e fazer o bem”, proposto por (Himmelstein, 1997). Também traz a futuros pesquisadores caminhos para uma pesquisa focada na não-neutralidade e na legitimidade via RSC das empresas no contexto brasileiro.

Além disso, a amostra deste estudo é composta apenas por empresas listadas na B3, em junho de 2017. Entende-se que há grandes grupos empresariais fora dessa lista com grandes fundações, com interações fortes com o Estado ou com ambos. Restrições de tempo e de recursos não permitiram que o aprofundamento com entrevistas ou ampliação da amostra fossem realizados, podendo ser objeto para estudos futuros.

Exemplos de parceria com o Estado trouxeram alguns exemplos práticos interessantes de colaboração das empresas com a comunidade, desafiando, inclusive, as visões tradicionais de conflito das empresas com os movimentos sociais. A Fibria trouxe em seu relatório uma parceria com o MST e tentativas de parceria com movimentos quilombolas. A EDP Energia também cita uma importante iniciativa de linhas diretas e fóruns de diálogo com a população indígena.

Mensagens distorcidas da RSC, de neutralização de *stakeholders* (Fooks et al., 2013) e *greenwash* (Lyon & Maxwell, 2011; Lyon & Montgomery, 2015), embora não tenham sido objeto desta tese, estão presentes nos discursos de algumas empresas. Como exemplos, temos a Vale e a comunidade indígena, assim como a empresa de produtos de limpeza e a suposta promoção de “empoderamento feminino”.

É preciso diferenciar atividades de responsabilidade social que efetivamente trazem desenvolvimento social para além do esperado, das atividades feitas para mitigar riscos, respostas de âmbito jurídico a desastres ambientais com roupagem de “cidadania empresarial”. Trouxemos aqui o exemplo da Vale e as poucas providências tomadas em relação ao acidente em Mariana do rompimento da barragem da Samarco e da barragem de Brumadinho. As concepções de irresponsabilidade social e crime político são diversas e não são unanimidade. O que parece claro é que é de responsabilidade do pesquisador, diferenciar as situações diante da não neutralidade política da estratégia (Bittencourt & Carrieri, 2005; Faria & Sauerbronn, 2008).

É necessário matizar o modelo de legitimidade via RSC desenvolvido por Zhao (2012), dentro de contextos da Rússia e China com *enforcements* para o relacionamento com empresa-Estado bastante diferentes do Brasil. No entanto, o modelo mostrou uma boa capacidade de análise comparativa entre Estados, principalmente pela sua combinação dos métodos qualitativos e quantitativo. Mostram diferenças culturais e políticas para futuras pesquisas. Nossos resultados, por exemplo, mostram poucas vezes a existência de partidos específicos ou personalidades políticas nos relatórios, apresentando apenas organismos públicos. Já Zhao relata palavras-chave como presidente, secretários, ministros nos relatórios chineses e ministros nos russos.

6.2 Implicações gerenciais

O crescimento da cidadania empresarial como responsabilidade social das organizações, atividades de correção com o Estado, e iniciativas voluntárias para melhorar a vida da sociedade, faz com que o discurso deste tipo de estratégia esteja cada vez mais presente e esta pesquisa corroborou este movimento (Frynas & Stephens, 2014). No entanto, é preciso mobilizar discursos sem conteúdo, uma mudança gradual de paradigma da responsabilidade social de cumprir exclusivamente responsabilidades discricionárias para uma intervenção mais ampla da empresa visando o bem estar coletivo.

O discurso da cidadania empresarial deve necessariamente ser acompanhado pela descrição de práticas. Isso nos leva à uma proposição para as empresas que pensam em adotar a cidadania empresarial como responsabilidade social e como cultura: esse tipo de responsabilidade necessita de uma articulação com diversos atores e estabelecimento de compromisso de longo prazo. Assim, é preciso tomar cuidado para que, por exemplo, discursos de “empoderamento” sejam acompanhados de valores como “autonomia”. A ambiguidade dos discursos pode gerar ruídos e danos à reputação da empresa. A legitimidade sociopolítica, dessa forma, tem menos chance de ser alcançada.

Por outro lado, as fundações devem trabalhar as competências dos seus gestores e dos executivos da empresa instituidora em áreas ligadas à articulação com a sociedade, governo, ONGs e movimentos sociais. A inclusão de movimentos sociais apareceu nos relatórios das fundações, com experiências interessantes com MST, movimento quilombola e indígenas. No entanto, ainda é preciso analisar com maior rigor científico a dinâmica de poder dessas colaborações, nos diversos conflitos que sucedem.

6.3 Implicações para políticas públicas

O Estado ainda necessita exercer seu papel em áreas essenciais e de vulnerabilidade social, em que o interesse econômico, social ou político das empresas não está presente. No caso das leis de incentivos, a continuidade dessas políticas é fundamental. Trata-se de uma responsabilidade do Estado, diante da atual configuração de fragilidade dos grupos sociais dependentes desses programas corporativos.

O alto índice de atividades referentes à estratégia “Políticas existem, empresas usufruem””, na área de meio ambiente, demonstra a importância do fortalecimento das agências regulatórias e seu *enforcement* para a realização das atividades de RSC. No entanto, é preciso investigar se essas atividades fazem parte apenas de um discurso para mostrar conformidade com leis ambientais ou se representam mudanças efetivas.

Estudos futuros podem analisar dados específicos do tema “meio ambiente” em relação a características que vão além da competência de aplicar normas do organismo regulatório. A eficiência de um órgão regulador depende de suas capacidades administrativas como sua independência, número de funcionários, capacidade técnica, acesso às informações, além do processo administrativo pós-aplicação de multas. Essa eficiência pode ter influência sobre as atividades de legitimidade sociopolítica.

Estudos como este se tornam importantes para embasar decisões políticas, principalmente em um contexto político controverso, como o atual, em que o presidente criticou àquilo que chamou de “indústria das multas” pelos organismos federais IBAMA e ICMBio (FOLHA, 2019) e, também, em que estão presentes ameaças de diminuição aos incentivos fiscais como a Lei Rouanet.

Com a participação das fundações na formulação de políticas públicas, o Estado deve assegurar um bom equilíbrio de poder entre os diversos atores sociais. A empresa, como ator político, é fenômeno irreversível e deve ser reconhecido pelos formuladores de políticas públicas. No entanto, seus interesses não representam, necessariamente, o interesse da coletividade em termos de bem-estar social.

Desvendada a não-neutralidade dos discursos estratégicos de RSC e das FC’s entre estudiosos, executivos e agentes públicos, o Estado deve facilitar o diálogo entre os diversos interesses, priorizando a justiça social. Diante dos papéis expostos, as FC’s têm potencial como mediadoras neste processo, desde que mudados os paradigmas estratégicos de suas empresas instituidoras. No panorama geral, é preciso que haja uma mudança do paradigma da “Responsabilidade social estratégica” para o paradigma mais participativo e democrático de uma “Responsabilidade Social Pública” implementada em sua plenitude, sem falsas roupagens.

REFERÊNCIAS

- Agnew, J. (1999). Mapping Political Power Beyond State Boundaries: Territories, Identity and Movement in World Politics. *Millennium: Journal of International Studies*, 28(3), 499–521.
- Albareda, L. (2010). Mapping the Novel Arrangements Adopted to Build the Corporate Responsibility Institutional Setting. *Journal of Corporate Citizenship*, 40(Winter 2010), 75–100.
- Alcadipani, R., & Medeiros, C. R. de O. (2019). When Corporations Cause Harm: A Critical View of Corporate Social Irresponsibility and Corporate Crimes. *Journal of Business Ethics*. <http://doi.org/10.1007/s10551-019-04157-0>
- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools Rush in? the Institutional Context of Industry Creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645–670.
- Anastasiadis, S. (2014). Toward a View of Citizenship and Lobbying: Corporate Engagement in the Political Process. *Business & Society*, 53(2), 260–299.
- Anheier, H. K. (2001). Foundations in Europe : A comparative perspective. *Civil Society Working Paper 18*, (August). Retrieved from http://eprints.lse.ac.uk/8498/1/CSWP18-revised_july_2001.pdf
- Antonetti, P., & Maklan, S. (2016). Social Identification and Corporate Irresponsibility: A Model of Stakeholder Punitive Intentions. *British Journal of Management*, 27(3), 583–605. <http://doi.org/10.1111/1467-8551.12168>
- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177–194.
- Banerjee, S. B. (2001). Corporate Citizenship and Indigenous Stakeholders. *Journal of Corporate Citizenship*, 2001(1), 39–55.
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51–79.
- Banerjee, S. B. (2018). Transnational power and translocal governance: The politics of corporate responsibility. *Human Relations*, 71(6), 796–821. <http://doi.org/10.1177/0018726717726586>
- Baron, D. P. (1995). Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components. *California Management Review*, 37(2), 47–65.
- Bauer, T. (2014). Responsible Lobbying. *Journal of Corporate Citizenship*, 53(March), 61–76.
- Bergman, M. M. (2008). *Advances in Mixed Methods Research: Theorists and Applications*. Sage.
- Bitektine, A. (2011). Toward a Theory of Social Judgments of Organizations : the Case of Legitimacy , Reputation , and Status, 36(1), 151–179.
- Bittencourt, E., & Carrieri, A. (2005). Responsabilidade Social: Ideologia, Poder e discurso na lógica empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, 45(Edição especial Minas Gerais), 10–22.
- Bobbio, N. (2000). *Teoria geral da política*. (2. ed. Tra). Rio de Janeiro: Campus.
- Borges, J. F., Miranda, R., & Valadão Junior, V. M. (2007). O discurso das fundações corporativas: caminhos de uma “nova” filantropia? *Revista de Administração de Empresas*, 47(1), 1–15. <http://doi.org/10.1590/S0034-75902007000100009>
- Brumadinho : O que se sabe sobre o rompimento de barragem que matou ao menos 115 pessoas em MG. (2019, January 29). *BBC News Brasil*, pp. 1–10.
- Brunsson, N., & Jacobsson, B. (2000). *A world of standards*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-

- multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81–105.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-Augus, 39–48.
- Carroll, A. B. (2000). Ethical Challenges for Business in the New Millenium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 33–42.
- Carvalho, O., & Medeiros, J. (2013). Racionalidade Subjacentes às Ações de Responsabilidade Social Corporativa. *Revista Organizações & Sociedade*, 64(Janeiro/ Março), 17–36.
- den Hond, F., Rehbein, K. A., de Bakker, F. G. A., & Lankveld, H. K. (2014). Playing on Two Chessboards: Reputation Effects between Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Political Activity (CPA). *Journal of Management Studies*, 51(5), 790–813.
- Denzin, N. (2001). *Interpretive Interactionism*. Thousand Oaks CA: Sage.
<http://doi.org/10.4135/9781412984591>
- Denzin, N. K. (1973). *The research act: a theorethical introduction to sociological methods*. Transaction publishers.
- Detomasi, D. A. (2008). The political roots of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 807–819.
- Dias, R. (2013). *Ciência Política* (2ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy : Social Values and Organizational Behavior between the Organizations seek to establish congruence. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136.
- Estado, A. (2019, May 22). Bolsonaro defende ataques à bala a movimentos sociais em palestra. *VejaRio*. Rio de Janeiro. Retrieved from <https://vejario.abril.com.br/cidades/bolsonaro-defende-ataques-a-bala-a-movimentos-sociais-em-palestra/>
- Faria, A., & Sauerbronn, F. F. (2008). A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. *Revista de Administração Pública*, 42(1), 7–33.
- Ferretti, C. J. (2017). A reforma do Ensino Médio e sua questionável concepção de qualidade da educação. *Estudos Avançados*, 32(93), 25–42.
- Fisman, R., & Khanna, T. (2004). Facilitating development: The role of business groups. *World Development*, 32(4), 609–628. <http://doi.org/10.1097/QAD.0b013e3283097cfa>
- Fleming, P., & Banerjee, S. B. (2016). When performativity fails: Implications for Critical Management Studies. *Human Relations*, 69(2), 257–276.
<http://doi.org/10.1177/0018726715599241>
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.
- Fooks, G., Gilmore, A., Collin, J., Holden, C., & Lee, K. (2013). The Limits of Corporate Social Responsibility: Techniques of Neutralization, Stakeholder Management and Political CSR. *Journal of Business Ethics*, 112(2), 283–299.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Frynas, J. G., & Stephens, S. (2014). Political Corporate Social Responsibility: Reviewing Theories and Setting New Agendas. *International Journal of Management Reviews*, n/a-n/a.
<http://doi.org/10.1111/ijmr.12049>
- G1Minas. (2019, February 6). Em audiência, Vale não assina acordo para reparação de danos em Brumadinho. *G1*, pp. 1–6. Belo Horizonte. Retrieved from <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2019/01/sem-brumadinho-e-mariana-vale->

- acumula-acoes-ambientais-de-r-8-bilhoes.shtml
- Grazzioli, A., & José, E. (2013). *Fundações Privadas: doutrina e prática* (3ª Edição). São Paulo: Atlas.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255–274. <http://doi.org/10.3102/01623737011003255>
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315–327. <http://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>
- Guimarães, L. S. R. (2008). *Governança Terceiro Setor: Estudo descritivo-exploratório do comportamento de conselhos curadores de fundações empresariais no Brasil*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- Hair, J., Black, W. C., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (6th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hamann, R., & Kapelus, P. (2004). Corporate social responsibility in mining in Southern Africa: Fair accountability or just greenwash? *Development*, 47(3), 85–92.
- Herlin, H., & Pedersen, J. T. (2013). Corporate Foundations: Catalysts of NGO-Business Partnerships? *Journal of Corporate Citizenship*, (June), 58–90.
- Hillman, A. J., & Hitt, M. (1999). Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation and strategic decisions. *Academy of Management Review*, 24(4), 825–842.
- Himmelstein, J. L. (1997). *Looking Good and Doing Good*. Indiana University Press.
- Inácio, B. (2019, January 28). Ministério Público reprova atuação da Renova em Brumadinho e rechaça criar nova fundação. *Hoje Em Dia*, pp. 1–3. Belo Horizonte. Retrieved from <https://www.hojeemdia.com.br/horizontes/cidades/ministério-público-reprova-atuação-da-renova-em-brumadinho-e-rechaça-criar-nova-fundação-1.689710>
- Isaksson, R., & Steimle, U. (2009). What does GRI reporting tell us about corporate sustainability? *The TQM Journal*, 21(2), 168–181.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133.
- Kaplan, R. L. (1995). The Math Circle. *Notices of the AMS*, 42(9), 976–978. Retrieved from <http://themathecircle.org/kaplanamsarticle.php>
- Keig, D. L., Brouters, L. E., & Marshall, V. B. (2015). Formal and Informal Corruption Environments and Multinational Enterprise Social Irresponsibility. *Journal of Management Studies*, 52(1), 89–116. <http://doi.org/10.1111/joms.12102>
- Keim, G., & Baysinger, B. (1988). The Efficacy of Business Political Activity: Competitive Considerations in a Principal-Agent Context. *Journal of Management*, 14(2), 163–180.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64–81.
- Kuhn, T. ., & Deetz, S. (2009). Critical theory and corporate social responsibility: Can/should we get beyond cynical reasoning? In S. D. S. A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon (Ed.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 173–196). Oxford: Oxford University Press.
- Leite Filho, G., Prates, L., & Guimarães, T. (2010). Análise dos níveis de evidenciação dos relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras A+ do Global Reporting Initiative (GRI) no ano de 2007. *Revista de Contabilidade E Organizações*, 3(7), 43–59. Retrieved

- from <http://www.rco.usp.br/index.php/rco/article/view/107>
- Limites de Doação. (2018). Retrieved from <http://www.eleitoralbrasil.com.br/conteudo/arrecadacao-de-dinheiro/limites-de-doacao-40>
- Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash : Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit. *Journal of Economics and Management Strategy*, 20(1), 3–41.
- Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The Means and End of Greenwash. *Organization and Environment*, 28(2), 223–249.
- Machado Filho, C. A. (2002). *Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicasos*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo. Retrieved from http://www.fundacaoofia.com.br/PENSA/anexos/biblioteca/2822007151357_Tese_ClaudioMachado.pdf
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in. *Organization Science - Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March*, 2(1), 71–87.
- Matten, D., & Crane, A. (2003). Corporate Citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization. *International Centre for Corporate Social Responsibility*, 4.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. <http://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193458>
- Mena, S., Rintamäki, J., Fleming, P., & Spicer, A. (2016). On the forgetting of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 41(4), 720–738.
- Mindlin, S. E. (2009). *A governança de fundações e instituições empresariais: um estudo exploratório*. Universidade de São Paulo,. Retrieved from www.teses.usp.br
- Mitchell, R. K., Wood, D. J., & Agle, B. R. (2016). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Mosley, J. E., & Galaskiewicz, J. (2014). The Relationship Between Philanthropic Foundation Funding and State-Level Policy in the Era of Welfare Reform. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 155(October), 136–140.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic preference*. New York: Norton.
- Oliveira, N. de. (2003). *Rawls. Filosofia passo a passo 18*. (J. Zahar, Ed.). Zahar.
- Pagotto, É. L. (2013). Greenwashing : os conflitos éticos da propaganda ambiental. *Dissertação de Mestrado Em Ciências Da Universidade de São Paulo*, 163.
- Pedrini, M., & Minciullo, M. (2011). Italian Corporate Foundations and the Challenge of Multiple Stakeholder Interests. *Non Profit Management & Leadership*, 22(2), 476.
- Pinto, F. L. B., Silva, R. R. C. C., Matos, L. S., & Jardim, G. T. (2017). O ensino da administração política no Brasil: conteúdos, relatos e perspectivas. *Farol: Revista de Estudos Organizacionais E Sociedade*, 4(10), 525–600.
- Pitombo, J. pedro. (2019, January 29). Sem Brumadinho e Mariana , Vale acumula ações ambientais de R \$ 8 bilhões. *Folha.com*, pp. 1–5. São Paulo. Retrieved from <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2019/01/sem-brumadinho-e-mariana-vale-acumula-acoes-ambientais-de-r-8-bilhoes.shtml>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, (December), 413–436.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, (December), 78–

92.

- Rawls, J. (1997). *Uma teoria da justiça*. (A. Pisetta & L. M. R. Esteves, Eds.). São Paulo: Martins Fontes.
- Rehbein, K., & Schuler, D. A. (2013). Linking Corporate Community Programs and Political Strategies: A Resource-Based View. *Business & Society*, 20(10), 1–28.
- Riera, M., & Iborra, M. (2017). Corporate social irresponsibility: review and conceptual boundaries. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(2), 146–162. <http://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-009>
- Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholder theory. *Accounting Organizations and Society*, 17(6), 595–612.
- Rondinelli, D. A., & London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross- sector alliances and collaborations. *Academy of Management Executive* 2003, 17(1), 61–76.
- Saenz, C. (2018). The Context in Mining Projects Influences the Corporate Social Responsibility Strategy to Earn a Social Licence to Operate: A Case Study in Peru. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 564(January), 554–564. <http://doi.org/10.1002/csr.1478>
- Saia, D. H., Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). *Philanthropy as Strategy*. Business (Vol. 42).
- Sartori, G. (1981). *A política*. (Tradução). Brasília: editora da unB (Coleção Pensamento Político, 36.).
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899–931.
- Scherer, A. G., Palazzo, G., & Matten, D. (2014). The Business Firm as a Political Actor: A New Theory of the Firm for a Globalized World. *Business & Society*, 53(2), 143–156.
- Scott, R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: ideas and interests*. (3rd ed.). Sage Publications.
- Sethi, S. P., Martell, T. F., & Demir, M. (2016). Building corporate reputation through corporate social responsibility (CSR) reports: The case of extractive industries. *Corporate Reputation Review*, 19(3), 219–243.
- Siew, R. Y. J. (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of Environmental Management*, 164, 180–195.
- Silva, V. A. da, Scherer, F. L., & Pivetta, N. P. (2018). Práticas Empresariais e o Efeito Greenwash: Uma Análise no Contexto Beauty Care. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(4), 502–519. <http://doi.org/10.5585/remark.v17i4.3775>
- Souza, J. B. de. (2011). *Mandatos mundiais em subsidiárias no Brasil*. Faculdade de Economia e Administração - Universidade de São Paulo. Retrieved from <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26102011-181236/pt-br.php>
- Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. . (2003). Glossary. In A. Tashakkori & C. . Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. (2nd ed.). Sage.
- Vergara, S. C., & Caldas, M. P. (2005). Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *RAE-Revista de Administração de*

- Empresas*, 45(4), 66–72.
- Vigevani, T., Martins, A. R. A., Miklos, M., & Rodrigues, P. (2011). A CONTRIBUIÇÃO MARXISTA PARA O ESTUDO DAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS. *Lua Nova*, 83, 111–143.
- Waddock, S. A. (2003). Stakeholder performance implications of corporate responsibility. *International Journal of Business Performance Management*, 5(2–3), 113–124.
- Whitley, R. (1992). *European business systems*. London: Sage.
- Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E., Nahapiet, J., & Rouleau, L. (2003). Taking Strategy Seriously: Responsibility and Reform for an Important Social Practice. *Journal of Management Inquiry*, 12(4), 396–409.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. China Social Sciences Publishing House. <http://doi.org/10.5465/AMR.1987.4308003>
- Yaziji, M. (2004). Turning Gadflies into Allies. *Harvard Business Review*, 82(2), 1–7.
- Zhao, M. (2012). CSR-Based Political Legitimacy Strategy: Managing the State by Doing Good in China and Russia. *Journal of Business Ethics*, 111(4), 439–460.
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond Survival : Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414–431.

APÊNDICE

Tabela 12 Empresas da amostra

Nome	Tamanho_ativo	Tamanho_receita	EBIT_Margin	Foundation
Aco Altona	244566	117687	2,5882213	0
AES Tiete E	4099579	1561348	41,2704919	1
Ambev S/A	83841418	45602561	37,4987164	1
Arteris	11387053	4052399	23,1010569	0
Banco de Brasília	13564332	0	0	0
Banco do Brasil	1401376974	0	0	1
Banco Merc Brasil	10550962	0	0	0
Biosev	9293290	5452756	6,81087598	0
Bombril	711099	1097770	1,31967534	1
Bradesco	1179607115	0	0	1
Brasilagro	820751	62719	-39,109656	0
Braskem	51821851	47663988	12,4858352	1
BRF SA	42944936	33732866	5,38102514	1
CCR SA	24555847	9996067	43,0413682	1
Ceee-D	3460564	2764254	-18,201873	0
Celeesc	8628715	6108740	1,53485007	0
Cemig	42035853	18772656	9,61567719	0
Cia Hering	1528691	1475137	10,2310497	1
Cielo	30544070	12300784	37,1477623	0
Copasa	10947481	4032875	19,8202771	0
Copel	30434209	13101753	15,6017443	0
Cosan	27299829	7541793	37,0393486	1
CPFL Energia	42170992	19112089	14,8284209	1
CPFL Renovav	12464885	1646588	26,7194951	0
CRT	0	0	0	0
CTEEP	15066999	7789240	94,9152292	0
Dufry AG	31758230	27490512	3,25003405	0
Duratex	9340796	3909760	8,11085591	1
Ecorodovias	6603407	2828996	27,376214	0
EDP Energias BR	19243826	9364772	17,533027	1
Elektro	6676133	4754980	12,5807469	0
Eletrobras	170499429	60748853	29,5534897	0
Eletropaulo	13565197	11659899	2,09153613	0
Emae	1125762	206607	-0,1887642	0
Embraer	38016671	21435696	3,34858266	1
Energisa	20022820	11810695	9,45396524	1
Engie Brasil	14419691	6442371	37,5889094	0
Equatorial Cemar	14219520	7952181	14,8253291	0
Estacio Part	4141152	3184505	14,4164007	0
Eternit	842448	827275	-0,8744372	0

Fibria	34440328	9614817	14,8463564	1
Fleury	3005820	2096113	16,1658746	0
Fras-Le	1202304	812651	10,2918719	1

Nome	Tamanho_ativo	Tamanho_receita	EBIT_Margin	Foundation
Gol	8404355	9867335	7,05909954	1
Grazziotin	643833,163	390440,014	10,3870317	0
Heringer	2855544	5194970	3,8075677	0
Hypermarcas	11485416	3288747	32,504203	0
Instituto Positivo	1822893			
Tec		1746015	6,94581662	1
Invepar	25581884	4039474	75,1638703	1
Irani	1679951	776795	9,26035827	0
ItauUnibanco	1425638779	0	0	1
JBS	102815763	170380526	3,96036399	1
Kepler Weber	763805	475298	-10,23379	0
Klabin S/A	29313729	7090798	19,7177525	0
Kroton	17601065	5244718	34,4422522	0
Light S/A	14330229	9645237	5,33464341	1
Lojas Americ	20775991	18103512	11,2586884	0
Lojas Renner	6475212	6451578	15,1232768	1
M.Diasbranco	5681045	5328071	15,0261511	0
Magaz Luiza	6100606	9508745	6,10958649	0
Mahle-Cofap	0	0	0	1
Marfrig	20258803	19333453	5,24050205	0
Minerva	8959148	9648670	9,19283176	0
Mrs Logist	7572805	3279420	27,7624397	0
MRV	12327013	4249049	10,7042305	1
Multiplan	7954446	1109950	58,9433758	0
Multiplus	1751446	2199284	25,4511923	0
Natura	8421579	7912664	13,6852519	1
Neoenergia	27967404	14839697	12,5165965	0
Odontoprev	1358010	1365039	20,6396301	0
OGX Petroleo	11305	0	0	0
Oi	82171198	25996423	0,23101255	0
Ourofino S/A	775576	456587	1,93829434	0
P.Acucar-Cbd	45217000	41454000	2,06493945	1
Paranapanema	3544412	4586455	-0,7303244	0
Petrobras	804945000	282589000	5,83249879	0
Pine	8150112	0	0	0
Porto Seguro	25356707	16134566	0,74068308	1
Queiroz Galvão	3563420			
Part		476454	25,4601703	0
Rumo S.A.	23031314	4311713	6,67344974	0
Sabesp	36745034	14098208	24,3265456	0
Sanepar	9454119	3477525	27,4294505	0

Santander BR	701704537	0	0	0
Santos Brp	1893843	834101	-1,0350066	0
Sao Carlos	3056224	450238	66,3220341	0
Nome	Tamanho_ativo	Tamanho_receita	EBIT_Margin	Foundation
Sao Martinho	7709193	1763842	20,211566	0
SLC Agricola	5453376	1659649	6,64688738	0
Sul America	21808563	16274044	1,18912054	0
Suzano Papel	29399313	9882313	13,3277807	1
Taesa	8410617	1391074	98,5732607	0
Tecnisa	3128240	341077	-136,35543	0
Telef Brasil	102066259	42508459	14,9835189	1
Tim Part S/A	34655680	15617413	9,11928243	1
Totvs	2443912	2183786	9,71949632	1
Triunfo Part	4974355	1543003	24,3011841	1
Tupy	4769806	3255310	-5,6726702	0
Ultrapar	24159670	77352955	4,02465038	1
Usiminas	26254745	8454200	-2,6210877	1
Vale	322696154	94633264	26,4946309	1
Viavarejo	17527000	19819000	3,5975579	1
Weg	13509331	9367008	11,3555364	0
Whirlpool	6569138	9218765	3,30329496	0
Wilson Sons	3379128	1585363	23,8698645	0
Wiz S.A	199013	403747	50,7800677	0

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da Economática coletados em Junho de 2017, informações coletadas nos websites das empresas e relatórios de sustentabilidade.

Tabela 2 Papéis das fundações - detalhado por empresa

	1: Articulação da sociedade civil, poder público e setor privado	2: Gestão do investimento social	3 : Mediação de conflitos na comunidade	4 : Produção e disseminação do conhecimento
1 : AES Elpa 2016	2	0	0	0
2 : Ambev 2016	0	1	0	0
3 : Banco do Brasil 2016	2	0	0	0
4 : Bombril-2016	0	1	0	0
5 : Bradesco Integrado 2016	2	2	0	0
6 : Braskem 2016	0	1	0	0
7 : BRF 2016	0	1	1	0
8 : CCR 2016	0	2	0	0
9 : Cia Hering 2016 e 2017	0	1	0	0
10 : Cosan 2015-2016	0	2	0	0
11 : CPFL Energia 2017	1	1	0	0
12 : Duratex 2016	0	0	0	0
13 : EDP 2016	0	0	0	0
14 : Embraer 2016	0	1	0	0
15 : Energisa 2017	0	2	0	0

16 : Fibria 2016	1	0	1	0
17 : Frasle 2017	0	1	0	0
18 : GOL 2016	0	1	0	0
19 : Positivo	8	2	0	2
20 : Invepar 2016	0	1	2	0
21 : Itau 2016 e 2017	0	2	0	0
22 : JBS 2017	1	0	0	0
23 : Light 2016	0	1	1	0
24 : mahle 2016	0	0	0	0
25 : MRV 2016	0	1	0	0
26 : Natura 2016	1	0	0	0
27 : Pão de Açúcar 2016	0	1	0	0
28 : Porto Seguro 2016	0	1	0	0
29 : Renner 2016	0	1	0	0
30 : Suzano 2016 e 2017	2	0	0	0
31 : Telefonica 2016	0	0	0	1
32 : Totvs 2016	0	1	0	0
33 : Triunfo 2016	0	1	1	0
34 : Ultrapar 2016	0	1	0	0
35 : Usiminas 2015-2016	1	1	0	0
36 : Vale 2016	1	1	0	0
37 : Via Varejo	1	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora com base nas codificações dos relatórios de sustentabilidade.
Os números indicam a quantidade de referências classificadas em cada papel.

Tabela 3 Médias das estratégias por setor

Por setor	Total				
-----	N	Mean	St, Dev,	Min	Max
-----	---	-----	-----	-----	-----
A_Capacity_Exploitation	104	1,21	1,62	0	8
B_Capacity_Exploration	104	1,32	1,99	0	13
C_Policy_Exploitation	104	2,58	2,57	0	13
D_Policy_Exploration	104	0,61	1,19	0	8
E_NGO_Collaboration	104	6,11	6,38	0	32
F_Filantropia	104	0,942	1,474	0	7
G_RSEstrat	104	3,01	3,026	0	13
H_Cidada_Empresarial	104	0,596	1,333	0	7
Tamanho_ativo	104	73.222.658	244.747.566	0	1.425.638.779
Tamanho_receita	104	14.060.824	34.590.612	0	282.589.000
EBIT_Margin	104	0,014	1,366	-13,636	0,986
Estatat	104	0,135	0,343	0	1
Foundation	104	0,365	0,484	0	1

Por setor	Infraestrutura				
-----	N	Mean	St, Dev,	Min	Max
-----	---	-----	-----	-----	-----
A_Capacity_Exploitation	35	1,457	1,197	0	4
B_Capacity_Exploration	35	1,657	1,83	0	7
C_Policy_Exploitation	35	3,4	2,659	0	10
D_Policy_Exploration	35	0,771	1,555	0	8
E_NGO_Collaboration	35	4,514	5,404	0	23
F_Filantropia	35	0,943	1,608	0	7
G_RSEstrat	35	3,343	2,786	0	10
H_Cidada_Empresarial	35	0,714	1,384	0	6
Tamanho_ativo	35	24.238.534	33.362.790	0	170.499.429
Tamanho_receita	35	10.123.720	12.273.665	0	60.748.853
EBIT_Margin	35	0,212	0,251	-0,182	0,986
Estatat	35	0,286	0,458	0	1
Foundation	35	0,314	0,471	0	1

Por setor	Serviços				
-----	N	Mean	St, Dev,	Min	Max
-----	---	-----	-----	-----	-----
A_Capacity_Exploitation	30	1,133	2,047	0	8
B_Capacity_Exploration	30	0,767	1,569	0	6
C_Policy_Exploitation	30	2,667	3,055	0	13
D_Policy_Exploration	30	0,367	0,809	0	3
E_NGO_Collaboration	30	6,6	6,673	0	23

F_Filantropia	30	1,167	1,577	0	7
G_RSEstrat	30	2,1	2,808	0	13
H_Cidada_Empresarial	30	0,667	1,539	0	7
Tamanho_ativo	30	167.393.683	417.157.171	644	1.425.638.779
Tamanho_receita	30	6.567.719	9.838.474	0	41.454.000
EBIT_Margin	30	-0,311	2,524	-13,636	0,663
Estatat	30	0,067	0,254	0	1
Foundation	30	0,3	0,466	0	1

Por setor

	Manufatura				
	N	Mean	St, Dev,	Min	Max
-----	--	-----	-----	-----	-----
A_Capacity_Exploitation	22	1,182	1,332	0	5
B_Capacity_Exploration	22	1,818	2,986	0	13
C_Policy_Exploitation	22	1,318	1,585	0	5
D_Policy_Exploration	22	0,773	1,193	0	4
E_NGO_Collaboration	22	8,682	7,486	0	32
F_Filantropia	22	0,864	1,356	0	5
G_RSEstrat	22	3	3,071	0	11
H_Cidada_Empresarial	22	0,5	1,336	0	6
Tamanho_ativo	22	15.494.985	21.173.936	0	83.841.418
Tamanho_receita	22	8.823.375	13.213.690	0	47.663.988
EBIT_Margin	22	0,109	0,105	-0,102	0,375
Estatat	22	0	0	0	0
Foundation	22	0,545	0,51	0	1

Por setor

	Extrativista				
	N	Mean	St, Dev,	Min	Max
-----	--	-----	-----	-----	-----
A_Capacity_Exploitation	10	0,4	0,516	0	1
B_Capacity_Exploration	10	1	0,816	0	2
C_Policy_Exploitation	10	2	1,247	1	5
D_Policy_Exploration	10	0,6	1,075	0	3
E_NGO_Collaboration	10	6	6,236	0	19
F_Filantropia	10	0,3	0,483	0	1
G_RSEstrat	10	4,3	3,433	0	9
H_Cidada_Empresarial	10	0,3	0,483	0	1
Tamanho_ativo	10	121.356.155	259.666.540	11305	804.945.000
Tamanho_receita	10	47.657.908	89.587.343	0	282.589.000
EBIT_Margin	10	0,097	0,143	-0,026	0,37
Estatat	10	0,2	0,422	0	1
Foundation	10	0,4	0,516	0	1

Fonte: elaborada pela autora

Tabela 03 Palavras-chave- Codificação do corpo de palavras para conhecimento sobre as interações empresa-Estado

Nome	Número de arquivos codificados
políticas públicas	48
BNDES.	32
Contribuições para partidos políticos	32
Fundação- Instituto	27
Leis de incentivo	21
Ministério do Trabalho	21
Governo brasileiro	15
IBAMA	14
Incentivos fiscais do governo	14
Educação	12
Poder Legislativo	12
CONAMA	11
Aneel	9
Ministério do Meio Ambiente	9
Setor Público	8
Banco Central	6
Fundo do Idoso	5
Ministério da Fazenda	4
Agência Nacional de Transportes Terrestres	3
Ministério do Planejamento	1
Poder Executivo Federal	1
Poder executivo municipal	1
Secretaria de Assuntos Legislativos do Ministério da Justiça	1