

## **Dimensão Social do ESG: determinantes da Responsabilidade Social Corporativa para inclusão pessoas menos favorecidas**

**MARCELO FABRICIO GARCIA**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

**SIMONE REGINA NEGRÃO MOERMAN**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

**EDILSON TEIXEIRA**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

**RAQUEL DA SILVA PEREIRA**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

**EDUARDO DE CAMARGO OLIVA**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

## **DIMENSÃO SOCIAL DO ESG: determinantes da Responsabilidade Social Corporativa para inclusão pessoas menos favorecidas**

### **INTRODUÇÃO**

A discussão acerca da sustentabilidade e da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ganhou centralidade no debate acadêmico e organizacional nas últimas décadas, à medida que empresas e pesquisadores reconhecem a necessidade de alinhar a atividade empresarial às demandas socioambientais da sociedade contemporânea (Church, Tirrell, Moomaw, & Ragueneau, 2023; Porter & Kramer, 2018). Entre os pilares da sustentabilidade, a dimensão social, tradicionalmente menos desenvolvida do que as dimensões ambiental e econômica, destaca-se como elemento-chave para a promoção de práticas inclusivas, equitativas e de desenvolvimento social sustentável (Church *et al.*, 2023; Becchetti, Bobbio, Prizia, & Semplici, 2022). Esse panorama é ainda mais relevante no contexto brasileiro, marcado por intensas desigualdades sociais e exclusão de grupos vulneráveis, o que reforça a importância de compreender e ampliar a atuação das organizações em prol das pessoas menos favorecidas da sociedade.

Historicamente, o debate sobre RSC enfatizou o atendimento a *stakeholders* influentes, como acionistas e colaboradores, em detrimento dos segmentos vulneráveis, frequentemente marginalizados das decisões estratégicas (Freeman, 1984; Carroll, 1991). Essa negligência é ilustrada pela priorização de iniciativas pontuais, com foco em ganhos reputacionais ou em grupos diretamente ligados à geração de valor econômico, deixando à margem trabalhadores informais, diaristas, vendedores ambulantes, motoboys, pessoas em situação de rua e demais grupos que, embora fundamentais à dinâmica social, têm sua participação invisibilizada nas estratégias de RSC (Silver, 1994; Suchman, 1995). O agravamento das desigualdades, intensificado por crises econômicas e sanitárias, evidencia a urgência de revisitar o papel das empresas na construção de uma sociedade mais justa, solidária e sustentável (Becchetti *et al.*, 2022; Bolzani & Fachin, 2021). Nesse contexto, o modelo *Environmental, Social and Governance* (ESG) emerge como referência internacional para avaliação do desempenho organizacional em sustentabilidade, destacando-se por sua abordagem integrada dos aspectos ambientais, sociais e de governança (Cressoni, Benedicto, Silva, Bittencourt, & Sugahara, 2024; Junges, Castro, Kneipp, & Costa, 2022). No entanto, como apontam Lourenço e Carvalho (2013), a dimensão social do ESG ainda é frequentemente negligenciada, resultando em lacunas tanto na prática empresarial quanto na literatura acadêmica. A ênfase nas dimensões ambientais e econômicas, motivada por pressões regulatórias e de mercado, relegou a dimensão social a um plano secundário, tornando urgente a reorientação das estratégias empresariais para que atendam de forma efetiva às demandas das pessoas menos favorecidas (Hellvig & Nobre, 2024; Margolies & Walsh, 2003).

O objetivo do estudo é identificar ações de RSC direcionadas a esse grupo e propor abordagens que promovam sua inclusão efetiva nas estratégias corporativas, ampliando o impacto social positivo das organizações. Tal investigação justifica-se pela crescente valorização do ESG como métrica de desempenho e legitimidade empresarial e pela necessidade de responder à lacuna teórica e prática identificada na literatura sobre a inclusão dos segmentos socialmente vulneráveis nas agendas empresariais (Porter & Kramer, 2018; Becchetti *et al.*, 2022). Apesar de ESG e RSC serem conceitos relacionados, este trabalho foca especificamente na dimensão social do ESG. Enquanto a RSC pode ser entendida como um componente dentro do pilar social do ESG, esta pesquisa explorará como as práticas sociais voltadas as pessoas menos favorecidas são essenciais para uma estratégia ESG eficiente. A originalidade deste estudo reside, justamente, na centralidade dada às pessoas menos favorecidas como sujeitos do processo de inclusão social empresarial, abordando trabalhadores informais, populações periféricas, migrantes, ex-presidiários e demais grupos historicamente

marginalizados. Ao deslocar o foco para esses atores, a pesquisa responde ao chamado de autores como Nussbaum (2007), que defendem uma abordagem baseada em justiça social, capacidades e equidade como fundamentos para políticas inclusivas. A inclusão desses segmentos não apenas amplia o escopo da responsabilidade social, mas também fortalece a legitimidade das empresas e a construção de valor compartilhado no longo prazo (Elkington, 1998; Porter & Kramer, 2018).

A metodologia adotada neste estudo é de natureza exploratória e quantitativa, com delineamento transversal e teórico-empírico (Gil, 2017). Foram coletados dados por meio de questionário estruturado, aplicado a 48 gestores e especialistas de Recursos Humanos e ESG em empresas da Grande São Paulo, com 10 questões fechadas sobre práticas sociais, públicos atendidos, investimentos e duração dos programas, além de 02 perguntas abertas sobre motivações e ações destacadas. Os dados foram submetidos a estatísticas descritivas e, posteriormente, analisados por regressão logística binária, operacionalizando-se como variável dependente a existência de ações direcionadas às pessoas menos favorecidas. A escolha por essa abordagem metodológica permitiu captar, de modo robusto, os fatores determinantes para o direcionamento das práticas sociais, fornecendo subsídios objetivos para a discussão teórica e prática (Hair Jr. *et al.*, 2009; Field, 2018).

A delimitação concentra-se em empresas situadas na Região Metropolitana de São Paulo, um dos polos econômicos mais relevantes do Brasil, mas também marcado por forte desigualdade social. A opção pelo recorte geográfico e pelo perfil dos respondentes justifica-se pela influência estratégica que tais gestores exercem na implementação de políticas e práticas de ESG, além da representatividade do contexto estudado para extrapolações futuras. As limitações inerentes amostra e à transversalidade do estudo são reconhecidas, sendo sugerida a replicação em outros contextos regionais e setoriais para o aprimoramento do entendimento sobre a inclusão das pessoas menos favorecidas na agenda ESG.

Diante desse cenário, a opção por privilegiar o recorte das pessoas menos favorecidas como foco central desta pesquisa revela-se particularmente relevante para a realidade brasileira, marcada por profundas desigualdades sociais e desafios históricos no acesso a oportunidades. Ao analisar de modo específico as práticas organizacionais voltadas a esse grupo, o estudo contribui para ampliar a compreensão sobre os mecanismos de inclusão social no âmbito do ESG e aponta caminhos para o aprimoramento das políticas empresariais direcionadas à promoção da equidade. Essa perspectiva justifica a necessidade de fundamentar a discussão à luz das principais teorias e evidências da literatura, que orientam a análise dos determinantes e das limitações das estratégias de responsabilidade social voltadas às populações mais vulneráveis no contexto corporativo nacional.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **A Dimensão Social – o “S” do ESG**

À medida que os negócios evoluem, observa-se um foco crescente nos fatores ESG uma vez que as empresas reconhecem, cada vez mais, a importância não só de maximizar os lucros, mas também de contribuir positivamente para a sociedade (Cressoni *et al.*, 2024; Lourenço & Carvalho, 2013; Mani *et al.*, 2020). Esta mudança no sentido da responsabilidade social reflete-se em iniciativas como a filantropia empresarial, programas de diversidade e inclusão, práticas laborais justas e esforços de envolvimento comunitário. Ao priorizar as considerações sociais nas suas estratégias de negócios, as empresas podem melhorar a sua reputação, atrair os melhores talentos, promover a fidelidade dos clientes e, em última análise, impulsionar o crescimento sustentável a longo prazo (Church *et al.*, 2023; Porter & Kramer, 2018). Como consequência, os investidores podem valorizar as empresas que demonstram um forte desempenho social, considerando-as como investimentos mais estáveis e resilientes num mercado cada vez mais volátil (Church *et al.*, 2023).

A dimensão social do ESG tem se tornado um tema central nas discussões sobre sustentabilidade e RSC. A inclusão de pessoas menos favorecidas é um aspecto relevante dessa dimensão, pois aborda diretamente questões de equidade e justiça social (Cressoni *et al.*, 2024; Porter & Kramer, 2018). Essa dimensão destaca a importância de considerar não apenas os aspectos ambientais e econômicos, mas também as questões sociais nas práticas empresariais (Hellvig & Nobre, 2024; Leão *et al.*, 2023; Mazza *et al.*, 2016). A sustentabilidade, um conceito multifacetado, é frequentemente enquadrada no modelo do *Triple Bottom Line* (TBL) proposto por Elkington (1998), que enfatiza a interconexão entre as dimensões ambiental, econômica e social da sustentabilidade (Elkington, 1998; Foladori & Tommasino, 2000; Junges *et al.*, 2022). Destacando a relevância da dimensão social nesse modelo, Elkington (1998) propõe uma abordagem holística para avaliar o impacto das empresas na sociedade, indo além dos aspectos econômicos e ambientais tradicionalmente considerados. Segundo o autor, a adoção do TBL com ênfase na dimensão social é essencial para o sucesso das empresas a longo prazo.

Ao considerar o impacto social de suas atividades, as organizações podem fortalecer sua reputação, atrair e reter talentos, fidelizar clientes e contribuir para o desenvolvimento sustentável (Elkington, 1998). Apesar disso, historicamente, a dimensão social tem sido negligenciada, sendo frequentemente utilizada para encobrir o foco na dimensão ambiental (Foladori, 2002). Embora o TBL ofereça uma estrutura valiosa, esta pesquisa concentra-se no ESG, com destaque para a dimensão social. Diferente do TBL, o ESG abrange o impacto social, promovendo a inclusão de grupos marginalizados como parte essencial das práticas empresariais, alinhando-se às questões de equidade e justiça social, como destacado por Porter e Kramer (2018).

Hovardas (2021) reforça a necessidade de aprofundar a compreensão da dimensão social, tradicionalmente menos desenvolvida. O autor destaca que a promoção da sustentabilidade social depende da colaboração entre atores públicos, privados e sociedade civil em esquemas *multi-stakeholder*. Becchetti *et al.* (2022) também enfatizam o equilíbrio entre lucro, meio ambiente e pessoas, ressaltando que apenas a integração desses pilares promove desenvolvimento sustentável e valor compartilhado. A dimensão social do ESG, nesse sentido, transcende impactos imediatos e consolida reputação e legitimidade das organizações (Hellvig & Nobre, 2024). Nussbaum (2007) ressalta a justiça social como base para um mundo equitativo, propondo que práticas empresariais inclusivas combatam disparidades e ampliem o acesso à educação, saúde e trabalho. Incorporar essas diretrizes ao ESG reforça o compromisso das organizações com o desenvolvimento de capacidades e a promoção de uma sociedade justa.

### **ESG e Responsabilidade Social Corporativa (RSC)**

O conceito de ESG, que integra os aspectos ambiental, social e de governança, responde à necessidade de um modelo sustentável com maior governança (Amaral *et al.*, 2023; Becchetti *et al.*, 2022). O termo, introduzido em 2004 pelo Pacto Global em parceria com o Banco Mundial, consolidou-se ao engajar líderes do mercado financeiro na inclusão de critérios sociais e ambientais nas decisões de investimento (Pacto Global, 2023). A dimensão social do ESG destaca o papel das práticas empresariais na promoção do bem-estar comunitário, justiça social e inclusão, sendo fundamental para avaliar o desempenho organizacional em responsabilidade social (Junges *et al.*, 2022; Ahmed & McQuaid, 2005; Mani *et al.*, 2020).

Mani *et al.* (2020) ressaltam a centralidade do aspecto humano, incentivando a avaliação dos impactos sociais das decisões corporativas, enquanto Lourenço e Carvalho (2013) defendem uma abordagem holística, que integre impactos sociais e ambientais. Amaral *et al.* (2023) e Porter e Kramer (2018) reforçam a necessidade de práticas de RSC voltadas a pessoas menos favorecidas, promovendo inclusão e desenvolvimento sustentável. A literatura evidencia que a integração da RSC às estratégias centrais fortalece o impacto social e beneficia comunidades locais (Carter & Jennings, 2002; Hahn *et al.*, 2024; Pereira, 2023).

Segundo Hovardas (2021), práticas de governança com múltiplos *stakeholders* requerem a participação ativa das empresas na promoção da sustentabilidade social. O foco no pilar social do ESG é visto como fundamental para ampliar inclusão e equidade (Bolzani & Fachin, 2021). As empresas poderiam incorporar a dimensão social do ESG para garantir práticas comerciais éticas e responsáveis, promovendo o bem-estar dos colaboradores e da sociedade em geral, o que poderia melhorar a reputação da empresa, atrair investidores responsáveis e contribuir para um mundo mais sustentável e equitativo (Church *et al.*, 2023; Cressoni *et al.*, 2024; Leão *et al.*, 2023). Incorporar a dimensão social do ESG implica adotar práticas éticas que beneficiem tanto colaboradores quanto a sociedade, melhorando reputação e atraindo investidores responsáveis (Cressoni *et al.*, 2024). A adoção dessas práticas reduz desigualdades sociais e cria oportunidades em regiões de baixa renda.

Becchetti *et al.* (2022) enfatizam o papel do diálogo entre *stakeholders* e da utilização de indicadores para mitigar o *social washing*, reforçando o impacto positivo das estratégias corporativas quando orientadas para a inclusão. A abordagem relacional dos autores propõe que empresas promovam igualdade de oportunidades e bem-estar para pessoas vulneráveis, tornando a inclusão um compromisso corporativo estratégico.

Upadhyay (2024) demonstra a influência positiva da RSC em mercados emergentes e destaca a necessidade de políticas empresariais voltadas à redução de disparidades econômicas e sociais. A discussão sobre os excluídos da sociedade reforça o papel das empresas na construção de uma sociedade mais justa e sustentável, evidenciando a necessidade de integração efetiva do pilar social do ESG às estratégias corporativas (Amaral *et al.*, 2023).

### **Inclusão social da Pessoas menos favorecidas da Sociedade**

A inclusão social e o enfrentamento da pobreza extrema figuram entre os mais complexos desafios contemporâneos, exigindo o envolvimento efetivo das empresas por meio da responsabilidade social corporativa (RSC). A literatura destaca que cabe às organizações promover geração de renda, acesso à educação e saúde, bem como participação social dos grupos menos favorecidos (Alves & Silva, 2017; Junges *et al.*, 2022). Penteadó (2020) destaca uma nova expressão de “*noholders*” que representa aqueles que estão à margem da sociedade, muitas vezes sem acesso a recursos básicos, sendo esses indivíduos os trabalhadores de linha de frente, como faxineiras, domésticas, diaristas, encanadores, eletricitas, mecânicos, motoristas de táxi, barbeiros, tintureiros, garçons, padeiros, jornaleiros, pedreiros, vendedores ambulantes, motoboys, possivelmente profissionais autônomos e trabalhadores informais, cujo trabalho é essencial, mas muitas vezes subvalorizado economicamente.

A implementação de políticas equitativas é enfatizada por Alves & Silva (2017), pois comunidades menos favorecidas frequentemente enfrentam barreiras de acesso a recursos e oportunidades (Bolzani & Fachin, 2021). O Banco Mundial (2024) define pobreza extrema como a sobrevivência com menos de US\$ 2,15 por dia, demonstrando a urgência de intervenções estruturantes. Para Lourenço & Carvalho (2013), a sustentabilidade social envolve não apenas o atendimento a demandas pontuais, mas também a promoção de voz e representatividade a grupos marginalizados.

Autores como Becchetti *et al.* (2022) e Turban e Greening (1997) argumentam que práticas de inclusão e promoção da igualdade de oportunidades são indispensáveis para a efetividade da RSC, impactando o desenvolvimento sustentável e o bem-estar coletivo. O aprofundamento dos estudos revela lacunas na literatura quanto à participação dos grupos vulneráveis, como ressaltam Lourenço & Carvalho (2013) e Hovardas (2021), destacando a importância de representação nas decisões corporativas e ampliação do escopo de análise para além dos indicadores tradicionais (Margolies & Walsh, 2003). O debate atual, segundo Amaral *et al.* (2023), Junges *et al.* (2022) e Leão *et al.* (2023), engloba gestão de pessoas, relacionamento comunitário, impacto sobre vulneráveis e integração das dimensões social,

econômica e ambiental. Adoção de indicadores específicos e planos estratégicos é fundamental para inclusão e equidade. Hahn *et al.* (2024) ilustram, ao analisar empresas multinacionais brasileiras na base da pirâmide (BOP), como investimentos em infraestrutura, trabalho sustentável e capacitação promovem inclusão produtiva. Hellvig e Nobre (2024) defendem a articulação entre empresas, sociedade civil e projetos sociais para combater a pobreza.

Conclui-se que iniciativas voltadas à geração de empregos, atendimento a comunidades locais e apoio a projetos sustentáveis mitigam a pobreza e fortalecem o papel das empresas como agentes de inclusão e desenvolvimento social.

### **Negligencia das empresas em atender os grupos vulneráveis da sociedade**

A concentração das estratégias empresariais em determinados grupos de *stakeholders*, frequentemente em detrimento das pessoas menos favorecidas, pode ser compreendida à luz de distintas teorias que elucidam as relações entre organizações e seus públicos. Segundo Freeman (1984), a Teoria dos *Stakeholders* sustenta que as empresas devem considerar todos os grupos que afetam ou são afetados por suas atividades, superando o foco restrito nos acionistas e ampliando o espectro de partes interessadas relevantes. No entanto, a realidade prática frequentemente diverge desse princípio, pois as empresas tendem a priorizar aqueles *stakeholders* que detêm maior poder de influência, motivadas pela busca de legitimidade organizacional.

Suchman (1995) argumenta que as organizações gerenciam sua legitimidade por meio de estratégias orientadas a atender expectativas de *stakeholders* mais influentes, resultando, assim, na exclusão sistemática de grupos socialmente vulneráveis. A legitimidade, neste contexto, é entendida como um recurso estratégico que as organizações procuram conquistar e manter, o que frequentemente culmina em ações que beneficiam segmentos já privilegiados, perpetuando a marginalização das pessoas menos favorecidas. Esta dinâmica se agrava quando observamos que a legitimidade organizacional está, muitas vezes, vinculada à satisfação de *stakeholders* que contribuem diretamente para a geração de valor econômico ou reputacional.

No âmbito da RSC, Carroll (1991) propõe uma pirâmide que articula níveis de responsabilidade — econômica, legal, ética e filantrópica. Embora esta estrutura teoricamente contemple obrigações éticas e sociais, a predominância da responsabilidade econômica e da maximização do lucro, sobretudo em contextos competitivos, pode obscurecer o compromisso das empresas com as necessidades das pessoas menos favorecidas, frequentemente submetidas a condições precárias de trabalho e exclusão dos benefícios organizacionais. Como destaca Carroll (1991), a pressão por resultados financeiros imediatos tende a relegar obrigações éticas e filantrópicas a um segundo plano, especialmente quando se trata de grupos socialmente marginalizados. Silver (1994) acrescenta que a exclusão social é um fenômeno multifacetado, envolvendo não apenas a privação de recursos econômicos, mas também a ausência de representação e de voz nos processos decisórios empresariais. Essa invisibilidade reforça o ciclo de marginalização, uma vez que as pessoas menos favorecidas raramente têm acesso aos espaços de participação que lhes permitiriam influenciar políticas corporativas e práticas sociais. Dessa forma, a exclusão social se perpetua por mecanismos institucionais que privilegiam a eficiência e a lucratividade em detrimento da equidade e inclusão. Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) destacam que a superação deste cenário exige a adoção de inovação social, entendida como a criação de modelos de negócio orientados não apenas ao lucro, mas também à promoção do bem-estar social e à integração de grupos vulneráveis. Isso requer uma mudança paradigmática, em que a inclusão social passe a ser central nas estratégias corporativas, demandando reavaliação das prioridades organizacionais.

Outro aspecto relevante refere-se à base da pirâmide (BOP), que, embora represente oportunidades significativas de negócios, permanece frequentemente ignorada pelas empresas (Bureau & Fendt, 2011; Nogami & Veloso, 2018; Beckett & Chmielewski, 2022). Estudos

mostram que, ao desenvolver soluções adaptadas às necessidades específicas desse público, as empresas podem obter ganhos expressivos e promover inclusão. Nesse sentido, embora a pirâmide da responsabilidade social de Carroll (1991) estabeleça que as empresas devem considerar não apenas suas obrigações econômicas, mas também éticas e filantrópicas, e Silver (1994) ressalte o impacto da exclusão social sobre os grupos mais vulneráveis, permanece evidente que, na prática, tais princípios nem sempre se convertem em políticas corporativas suficientemente abrangentes. Por isso, torna-se necessário a adoção de estratégias empresariais mais efetivas e intencionalmente direcionadas às pessoas menos favorecidas, de modo a mitigar desigualdades e promover a inclusão social de maneira concreta e sustentável.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, de natureza exploratória e abordagem quantitativa transversal, investiga as práticas sociais empresariais voltadas às pessoas menos favorecidas na dimensão “S” do ESG. O delineamento teórico-empírico combina revisão da literatura e dados primários, promovendo compreensão aprofundada do tema (Gil, 2017). O público-alvo pesquisado é formado por profissionais especialistas ou gestores das áreas de RH ou de ESG ou ainda que tenham em sua descrição de responsabilidades ambas as áreas. Compõem a amostra 48 profissionais das áreas supracitadas. O acesso a esses profissionais se deu por conveniência e a coleta dos dados para pesquisa ocorreu através de formulário on-line, criado na ferramenta Google Forms, e foram disponibilizados pelos meios e-mail e *link* eletrônico em aplicativo de mensagens, no mês de maio de 2024.

O instrumento de coleta desta pesquisa consistiu em um formulário estruturado em quatro seções: o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), a explicação da escala Likert de seis pontos (0 a 5), questões para identificação opcional dos respondentes e perguntas sobre práticas ESG, público-alvo, recursos financeiros e duração dos programas sociais. Foram incluídas duas perguntas abertas sobre ações em ESG e motivações empresariais em temas sociais. O tratamento inicial dos dados envolveu estatísticas descritivas no Microsoft Excel, sintetizando frequências, médias e desvios-padrão das variáveis relativas à importância do ESG, práticas sociais e direcionamento dos programas para os menos favorecidos. Essa etapa forneceu um panorama geral do perfil das empresas e dos programas sociais analisados, além de embasar a seleção das variáveis independentes para análise posterior. Para garantir a robustez dos resultados, a confiabilidade interna do instrumento foi verificada por meio do Alfa de Cronbach, enquanto a validade discriminante foi examinada com ANOVA e teste de Friedman (Hair Jr. *et al.*, 2009). O delineamento metodológico adotado, fundamentado na abordagem exploratória e quantitativa, assegurou a análise das práticas de responsabilidade social corporativa sob a ótica do ESG e da inclusão das pessoas menos favorecidas.

Considerando o objetivo de identificar ações de RSC direcionadas a esse grupo de pessoas menos favorecidas, optou-se pela utilização da Regressão Logística Binária como principal técnica de análise multivariada. Segundo Hair Jr. *et al.* (2009), a regressão logística é recomendada quando a variável dependente é dicotômica, permitindo estimar a probabilidade de ocorrência de determinado evento a partir de múltiplos preditores. No contexto desta pesquisa, a variável dependente foi definida como “Publico\_MenosFavorecidos”, codificada binariamente (0 = empresa não direciona ações para menos favorecidos; 1 = empresa direciona ações para menos favorecidos). Essa operacionalização é consistente com abordagens recentes da literatura, que enfatizam a importância de identificar determinantes objetivos e mensuráveis da inclusão social nas estratégias empresariais (Becchetti *et al.*, 2022; Field, 2018).

As variáveis independentes selecionadas para o modelo logístico foram: (i) Importância do ESG na estratégia da empresa; (ii) Importância do aspecto social do ESG; (iii) Intensidade das ações sociais voltadas ao combate à fome e promoção da alimentação saudável; (iv) Volume de recursos financeiros investidos em programas sociais para menos favorecidos; (v) Duração,

em anos, dos programas sociais voltados a esse público. A escolha desses preditores foi fundamentada tanto na revisão da literatura quanto na relevância prática para o contexto brasileiro de ESG (Hahn *et al.*, 2023).

Para cada problema, a equação logística utilizada segue o formato geral:

$$\log\left(\frac{P}{1-P}\right) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \quad (1)$$

Onde P é a probabilidade de a empresa direcionar ações sociais para pessoas menos favorecidas (variável dependente binária),  $\beta_0$  é o intercepto,  $\beta_1$ ,  $\beta_2$ ,  $\beta_3$  são os coeficientes de regressão para as variáveis independentes.

Esta equação operacionaliza a relação probabilística entre as variáveis preditoras e a inclusão das pessoas menos favorecidas nas estratégias de RSC, conforme a abordagem estatística empregada no estudo (Hair Jr. *et al.*, 2009; Hosmer, Lemeshow & Sturdivant, 2013). O processamento estatístico foi realizado no software SPSS versão 26. Previamente à modelagem, foram avaliadas as premissas para aplicação da regressão logística, incluindo a codificação binária da variável dependente e a ausência de multicolinearidade entre os preditores, aferida pelo cálculo do Fator de Inflação da Variância (VIF). O método de entrada adotado foi o “Enter”, que insere todas as variáveis no modelo de forma simultânea, conforme orientação de Hair Jr. *et al.* (2009) para análise de modelos explicativos.

Após a definição das variáveis, procedeu-se à execução do caminho, selecionando “Publico\_MenosFavorecidos” como variável dependente e, como covariáveis, os preditores listados, demonstrado na Tabela 1. Foram ativadas as opções de cálculo de intervalos de confiança para os *odds ratios* [Exp(B)], bem como a matriz de classificação e testes de qualidade do ajuste, incluindo o teste de Hosmer-Lemeshow. O método “Enter” foi escolhido por proporcionar análise do efeito simultâneo de todos os fatores, evitando viés de seleção sequencial das variáveis e mantendo maior robustez nos resultados, conforme recomendado por Field (2018) e Hosmer *et al.* (2013).

**Tabela 1 – Variável Dependente e variáveis Independentes**

Variável Dependente	Código	Descrição
Identificação Pessoas Menos Favorecidas	Publico_MenosFavorecidos	Público atendido pelos programas sociais da empresa
Variáveis Independentes	Código	Descrição
Identificação ESG na Estratégia	Importancia_ESG_Empresa	As práticas e os programas de ESG ocupam parte importante da estratégia da empresa.
Identificação do aspecto Social na estratégia	Importancia_Social_ESG_Empresa	Especificamente no aspecto Social, o "S" do ESG, as práticas ocupam parte importante na estratégia da empresa.
Identificação ações sociais no combate a fome	Intensidade_Ações_Fome	Intensidade das ações sociais da empresa dos programas para combate a fome, ao público vulnerável
Recursos financeiros investidos para população menos favorecida	Investimento_Ações e_MenosFav	Recursos financeiros investidos nos programas sociais ao público vulnerável
Tempo do programa para atender pessoas menos favorecidas	Tempo_Programa_MenosFav	Há quanto ao tempo, a empresa mantém os programas ao público vulnerável

Fonte: Elaborado pelos autores

A interpretação dos coeficientes da regressão logística seguiu os parâmetros tradicionais: valores de Exp(B) superiores a 1 indicam aumento da probabilidade de a empresa direcionar ações as pessoas menos favorecidas para cada unidade de acréscimo na variável preditora, enquanto valores inferiores a 1 indicam redução nessa probabilidade. O nível de significância estatística foi fixado em 5% ( $p < 0,05$ ). Para a avaliação global do modelo,

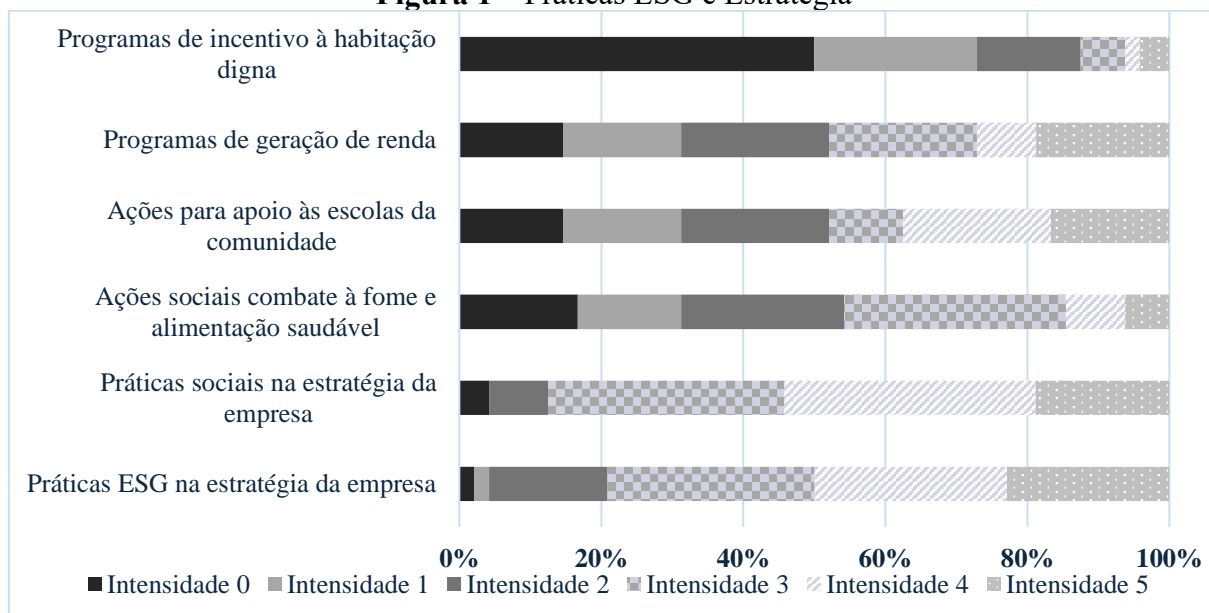
considerou-se o teste de Omnibus para significância, R<sup>2</sup> de Cox & Snell e Nagelkerke para proporção de variância explicada, e o teste de Hosmer-Lemeshow para aferição do ajuste.

Cabe ressaltar que a aplicação da regressão logística binária, além de ser tecnicamente adequada ao delineamento da pesquisa, responde de forma direta ao problema de pesquisa ao permitir quantificar a influência dos fatores estratégicos, financeiros e de tempo sobre a inclusão dos menos favorecidos nas práticas sociais corporativas. Conforme a literatura recomenda, a utilização de modelos multivariados robustos, como a regressão logística, amplia o potencial de impacto dos achados científicos, propiciando avanços no campo teórico e subsidia decisões práticas para gestores e formuladores de políticas públicas no âmbito da sustentabilidade e responsabilidade social (Becchetti *et al.*, 2022; Hair Jr. *et al.*, 2009).

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados sobre a dimensão social do ESG evidencia um quadro diversificado, porém limitado, das iniciativas empresariais voltadas para pessoas menos favorecidas. Embora as empresas relatem práticas em áreas como combate à fome, educação, geração de renda e habitação, a atenção prioritária aos públicos internos ainda predomina, relegando os grupos mais vulneráveis a uma posição secundária na agenda social. A avaliação estatística revelou que fatores como a continuidade dos programas sociais, o investimento financeiro direcionado e a especificidade das ações são determinantes para um direcionamento mais efetivo das práticas de responsabilidade social empresarial. Dos 48 profissionais de RH e ESG consultados, a maioria atribuiu importância moderada ou elevada ao ESG, com médias de 3,65 para a importância do ESG e 3,83 para o “S” do ESG em escala Likert de 0 a 5. No entanto, somente 46% das empresas priorizam ações sociais para pessoas menos favorecidas, demonstrando uma discrepância entre o discurso de sustentabilidade e a efetividade das práticas implementadas. Os baixos valores estatísticos médios em intensidade e investimento indicam um estágio inicial de comprometimento com a inclusão social.

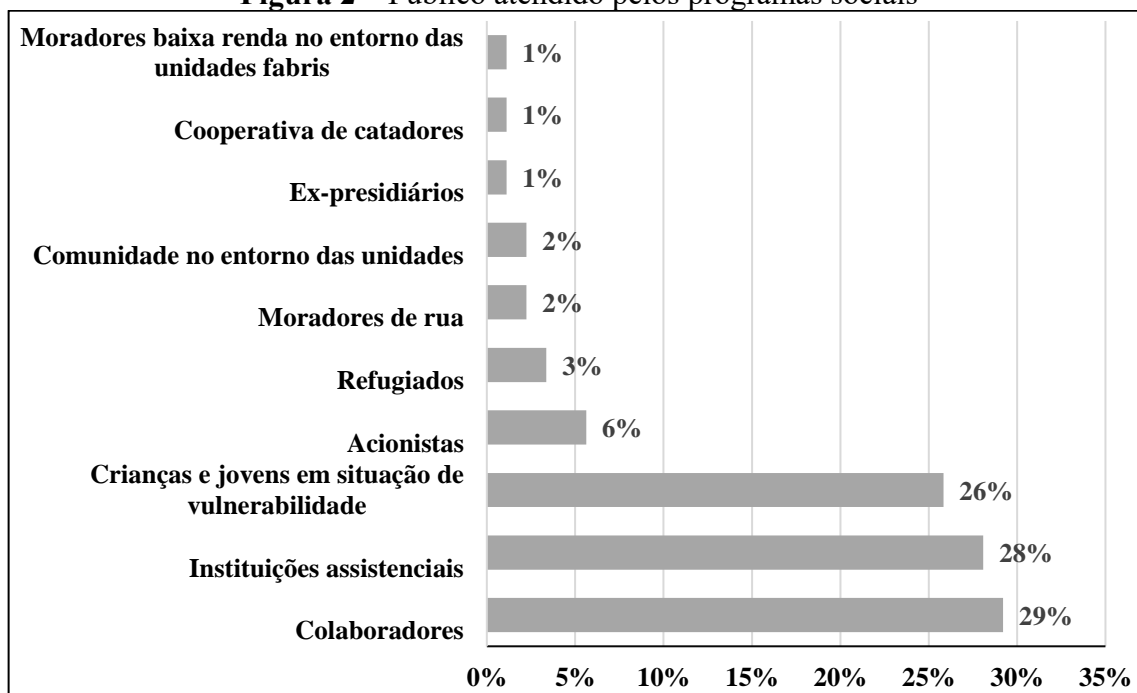
**Figura 1 – Práticas ESG e Estratégia**



Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados apresentados mostram a distribuição das práticas e ações sociais na estratégia das empresas, com base em uma escala de 0 a 5, demonstrado na Figura 1. A análise das práticas sociais revela que 54% das empresas concentram-se nos níveis 3, 4 e 5 de integração estratégica, evidenciando sólido envolvimento com a dimensão social. Tal alinhamento sugere impactos positivos para organizações e sociedade.

**Figura 2 – Público atendido pelos programas sociais**



Fonte: Elaborado pelos autores

As iniciativas sociais empresariais concentram-se em colaboradores, entidades assistenciais e crianças carentes, representando 29%, 28% e 26% dos esforços, respectivamente (Figura 2). Apesar disso, segmentos altamente vulneráveis, como pessoas em situação de rua, ex-presidiários e refugiados, recebem atenção reduzida. Embora 54% das empresas mantenham programas sociais para a comunidade, apenas 13% focam diretamente nas pessoas menos favorecidas. As ações para esse grupo incluem capacitação de trabalhadores informais e parcerias com ONGs.

**Tabela 2 – Recursos financeiros para programas sociais**

Quanto aos recursos financeiros investidos nos programas sociais	Nenhum investimento	Investimento baixo	Investimento médio	Investimento alto
Combate à fome público vulnerável	33%	50%	17%	0%
Educação	17%	38%	25%	21%
Geração de renda	29%	40%	25%	6%
Habitação e moradia	73%	23%	2%	2%
População menos ou nada favorecida	29%	25%	33%	13%
Colaboradores	19%	40%	23%	19%
Acionistas	54%	21%	17%	8%

Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados indicam que a maioria das empresas realiza baixos investimentos financeiros em programas sociais, destacando-se as áreas de Educação e Colaboradores como principais beneficiárias (Tabela 2). Essa disparidade evidencia a necessidade de uma alocação de recursos mais equilibrada e voltada para populações vulneráveis.

### **Análise multivariada - Regressão Logística Binária**

Inicialmente, o Alfa de Cronbach foi calculado para avaliar a confiabilidade interna do instrumento de pesquisa, composto por seis itens relacionados às práticas sociais empresariais voltadas às pessoas menos favorecidas. O valor obtido, igual a 0,620, é considerado aceitável em estudos exploratórios, indicando uma consistência interna moderada entre os itens do

questionário (Hair Jr. *et al.*, 2009). Este resultado respalda a adequação metodológica do instrumento da pesquisa, demonstrando que as questões apresentam razoável homogeneidade na mensuração das percepções dos respondentes. A ANOVA (com teste de Tukey e Friedman para não aditividade) revelou um qui-quadrado de Friedman altamente significativo ( $p < 0,001$ ), indicando diferenças estatisticamente significativas entre os itens avaliados. Isso reforça que os participantes percebem variações entre os diferentes aspectos das práticas sociais analisadas. Além disso, a estatística de não aditividade ( $p < 0,001$ ) sugere que pode haver interações ou efeitos não-lineares entre os itens, recomendando-se cautela na interpretação de médias simples e sugerindo análises adicionais para compreender a estrutura fatorial do instrumento.

Com relação à análise multivariada, foi empregada a regressão logística binária utilizando o procedimento *forward stepwise* condicional do SPSS. A variável dependente binária possibilitou estimar as probabilidades de direcionamento de ações sociais com base em preditores previamente identificados na literatura. O histórico de iteração, apresentado na Tabela 3, demonstra a evolução dos coeficientes à medida que novas variáveis são incluídas. Na primeira etapa, o modelo incluiu apenas o tempo de manutenção dos programas sociais para menos favorecidos, alcançando um logaritmo de verossimilhança de -2 igual a 48,930, coeficiente B de 3,401, p-valor de 0,002 e razão de chances (Exp(B)) de 30,000. Este resultado evidencia que empresas com maior tempo de atuação em programas sociais apresentam trinta vezes mais chances de focar seus esforços em pessoas menos favorecidas, destacando a relevância da longevidade institucional para a inclusão social.

**Tabela 3 – Variáveis considerados na equação**

Etapas	Variáveis	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Etapa 1 <sup>a</sup>	Tempo_Programa_MenosFav	3,401	1,106	9,456	1	0,002	30,000
	Constante	-2,485	1,041	5,700	1	0,017	0,083
Etapa 2 <sup>b</sup>	Intensidade_Acoes_Fom	-0,939	0,374	6,286	1	0,012	0,391
	Tempo_Programa_MenosFav	4,546	1,377	10,902	1	0,001	94,208
	Constante	-1,182	1,138	1,079	1	0,299	0,307
Etapa 3 <sup>c</sup>	Intensidade_Acoes_Fom	-1,320	0,540	5,969	1	0,015	0,267
	Investimento_Açõe_MenosF	1,248	0,567	4,845	1	0,028	3,485
	Tempo_Programa_MenosFav	4,622	1,576	8,601	1	0,003	101,681
	Constante	-1,733	1,252	1,917	1	0,166	0,177

a. Variável inserida etapa 1: Tempo\_Programa\_MenosFav; b. Variável inserida etapa 2: Intensidade\_Acoes\_Fom.; c. Variável inserida etapa 3: Investimento\_Açõe\_MenosF.

Fonte: Elaborado pelos autores

Com a introdução da variável “Intensidade das Ações de Combate à Fome” na segunda etapa, houve melhora substancial no ajuste do modelo, conforme refletido pela diminuição do logaritmo de verossimilhança para 39,646. O coeficiente de tempo aumentou ainda mais, alcançando Exp(B) de 94,208 e p-valor de 0,001, enquanto a intensidade das ações apresentou coeficiente negativo de -0,939, p-valor de 0,012 e Exp(B) de 0,391. O modelo sugere, assim, que o aumento da intensidade das ações de combate à fome, paradoxalmente, está associado a uma menor probabilidade de essas ações serem focadas nas pessoas menos favorecidas, implicando que esforços generalistas podem diluir o impacto junto aos segmentos mais vulneráveis. Na terceira etapa, demonstrado, ao ser inserida a variável “Investimento em Ações para Menos Favorecidos”, observou-se mais uma melhora nos indicadores estatísticos do modelo, com logaritmo de verossimilhança reduzido para 33,241 e R<sup>2</sup> de Nagelkerke atingindo o patamar elevado de 0,664, indicando que 66,4% da variabilidade na variável dependente é explicada pelo modelo. Os coeficientes das variáveis mantiveram-se significativos, com destaque para o tempo de manutenção dos programas (B = 4,622; p = 0,003; Exp(B) = 101,681), o investimento financeiro (B = 1,248; p = 0,028; Exp(B) = 3,485) e a intensidade das ações de combate à fome (B = -1,320; p = 0,015; Exp(B) = 0,267).

Conforme demonstrado na Tabela 4, o teste de Omnibus dos coeficientes apresentou qui-quadrado altamente significativo em todas as etapas ( $p < 0,001$ ), confirmando a robustez dos preditores selecionados. Já o teste de Hosmer-Lemeshow, que avalia o ajuste do modelo aos dados, indicou bom ajuste na etapa intermediária ( $p = 0,546$ ) e sensibilidade na etapa final ( $p = 0,009$ ), recomendando cautela interpretativa especialmente em subgrupos com baixa representatividade amostral.

**Tabela 4 – Resumo do Modelo e testes**

Testes de Omnibus do Modelo de Coeficientes		Qui-quadrado	df	Sig.
Etapa 1	Etapa	17,279	1	0,000
	Bloco	17,279	1	0,000
	Modelo	17,279	1	0,000
Etapa 2	Etapa	9,284	1	0,002
	Bloco	26,562	2	0,000
	Modelo	26,562	2	0,000
Etapa 3	Etapa	6,405	1	0,011
	Bloco	32,967	3	0,000
	Modelo	32,967	3	0,000
Resumo do modelo	Verossimilhança de log -2	R quadrado Cox & Snell	R quadrado Nagelkerke	
Etapa 1	48,930 <sup>a</sup>	0,302	0,404	
Etapa 2	39,646 <sup>b</sup>	0,425	0,568	
Etapa 3	33,241 <sup>b</sup>	0,497	0,664	
Teste de Hosmer e Lemeshow	Qui-quadrado	df	Sig.	
Etapa 1	0,000	0		
Etapa 2	4,983	6	0,546	
Etapa 3	20,359	8	0,009	

a. Estimação finalizada no número de iteração 5 porque as estimativas de parâmetro mudaram foram alteradas para menos de ,001.; b. Estimação finalizada no número de iteração 6 porque as estimativas de parâmetro mudaram foram alteradas para menos de ,001.

Fonte: Elaborado pelos autores

A Tabela 3 sintetiza os resultados dos modelos ajustados, apresentando os coeficientes, erros padrão, estatísticas de Wald, valores de significância e razões de chances para cada variável considerada, indicando que programas sociais duradouros, maior investimento em pessoas menos favorecidas e menor foco em ações generalistas explicam a probabilidade de inclusão desse público. A importância declarada do ESG não apresentou significância estatística, sugerindo limitada influência prática. A estimação da probabilidade de uma empresa direcionar ações sociais especificamente para pessoas menos favorecidas foi realizada a partir do modelo de regressão logística binária ajustado neste estudo. O modelo foi operacionalizado de acordo com a seguinte equação:

$$P = \frac{1}{1 + \exp - [\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3]} \quad (2)$$

Com base nos resultados obtidos no SPSS, os coeficientes estimados foram:  $\beta_0 = -1,733$ ,  $\beta_1 = 4,622$ ,  $\beta_2 = -1,320$  e  $\beta_3 = 1,248$ . Assim, a equação final do modelo está explicitada como:

$$P = \frac{1}{1 + \exp - [-1,733 + 4,622 X_1 + 1,320 X_2 + 1,248 X_3]} \quad (3)$$

Considerando o cenário em que uma das empresas da base de dados apresente valores máximos para as variáveis independentes, ou seja, tempo de manutenção dos programas sociais igual a 1, intensidade das ações de combate à fome igual a 1, e investimento em ações para pessoas menos favorecidas também igual a 1. Substituindo tais valores na equação, obtém-se:

$$\text{Logito} = -1,733 + 4,622 \times 1 - 1,320 \times 1 + 1,248 \times 1 = 2,817$$

$$\frac{1}{1 + \exp - (2,817)} \approx \frac{1}{1 + 0,05981} \approx 0,9436$$

A probabilidade de uma empresa com programas sociais contínuos e investimento direcionado incluir pessoas menos favorecidas em suas estratégias é de 94,36%, evidenciando a robustez do modelo logístico e confirmando a relevância desses fatores na literatura de responsabilidade social corporativa e ESG.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados desta pesquisa destaca o compromisso de parte das empresas com a dimensão social do ESG, motivadas por fatores como bem-estar coletivo, desenvolvimento local, promoção da justiça social, fortalecimento da imagem institucional e responsabilidade intergeracional (Alves & Silva, 2017; Becchetti *et al.*, 2022). O achado mais relevante reside na constatação de que a duração dos programas sociais emerge como principal determinante para a inclusão das pessoas menos favorecidas nas estratégias empresariais de responsabilidade social. Esse resultado está alinhado com Becchetti *et al.* (2022), para quem impactos sociais efetivos dependem de ações estruturadas e de longa duração, superando a lógica de iniciativas pontuais. Ademais, o investimento financeiro direcionado mostrou-se igualmente fundamental, corroborando a perspectiva de Elkington (1998) e Margolis e Walsh (2003), ao apontar que sem recursos orçamentários adequados as ações tendem a ser ineficazes e restritas ao campo reputacional de curto prazo.

O resultado negativo da variável intensidade das ações de combate à fome sobre a inclusão das pessoas menos favorecidas introduz uma nuance relevante ao debate acadêmico. Conforme discutem Nussbaum (2006) e Hovardas (2021), programas generalistas, ainda que intensos, podem carecer de sensibilidade às necessidades específicas dos grupos mais vulneráveis, resultando em limitada efetividade. O estudo evidencia, portanto, que a eficácia das políticas sociais empresariais depende não apenas da sua intensidade, mas, sobretudo, do grau de segmentação e da aderência às demandas reais dos públicos-alvo.

Outro aspecto crítico é a dissociação entre o discurso institucional de adesão ao ESG e a efetividade das práticas de inclusão, conforme demonstrado pela ausência de significância estatística das variáveis de percepção institucional. Esse fenômeno reforça a advertência da literatura sobre o *social washing* (Becchetti *et al.*, 2022), em que empresas adotam uma retórica de sustentabilidade desvinculada de transformações efetivas. Os resultados sugerem que, mais do que aderir formalmente à agenda ESG, é indispensável implementar ações práticas, sustentadas e dotadas de orçamento específico.

No plano teórico, os achados confirmam a pertinência dos modelos multivariados para examinar determinantes da inclusão social, alinhando-se à recomendação metodológica de Hair Jr. *et al.* (2009). O uso da regressão logística binária permitiu identificar que a duração dos programas, o investimento financeiro e a intensidade das ações são variáveis preditoras centrais para o direcionamento das práticas empresariais às pessoas menos favorecidas. O impacto positivo da manutenção de programas de longo prazo corrobora os argumentos de Becchetti *et al.* (2022) e Hahn *et al.* (2024), que advogam pela necessidade de estratégias consistentes e monitoradas para promover a equidade e a redução das desigualdades.

O investimento financeiro específico também se destacou como variável significativa, demonstrando que o comprometimento orçamentário é requisito para a efetividade das práticas sociais, como enfatizam Turban e Greening (1997). Por outro lado, a intensidade das ações generalistas, como campanhas de combate à fome, mostrou associação negativa, indicando que esforços dispersos e de curto prazo não resultam necessariamente em inclusão efetiva dos grupos vulneráveis, alinhando-se à crítica de Hellvig e Nobre (2024) sobre a limitação das abordagens amplas e não direcionadas. Os resultados reforçam, assim, que o sucesso das iniciativas empresariais depende do compromisso orçamentário, da gestão de longo prazo e do

alinhamento das ações às necessidades específicas dos públicos menos favorecidos. Ressalta-se, ainda, a necessidade de aprimorar as práticas empresariais para que a inclusão social supere os discursos institucionais e se materialize em políticas eficazes, planejadas e sustentáveis (Lourenço & Carvalho, 2013; Becchetti *et al.*, 2022; Hahn *et al.*, 2024).

Em síntese, a pesquisa evidencia que a efetividade das práticas empresariais voltadas à inclusão das pessoas menos favorecidas depende do planejamento estratégico, da alocação de recursos e do monitoramento contínuo, consolidando o papel das empresas como agentes de transformação social.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente valorização das práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) no ambiente empresarial contemporâneo impõe desafios e oportunidades para a consolidação de uma atuação corporativa efetivamente orientada para a promoção do desenvolvimento social. O presente estudo contribui para esse debate ao analisar, sob uma perspectiva quantitativa e com robustez metodológica, as práticas e ações para o direcionamento de ações de RSC especificamente voltadas para as pessoas menos favorecidas, segmento da sociedade historicamente excluído das prioridades estratégicas das organizações.

Os resultados empíricos, fundamentados em análise por regressão logística binária, trazem contribuições relevantes tanto para o avanço do conhecimento teórico quanto para o aprimoramento das práticas empresariais. O principal achado revela que a continuidade dos programas sociais ao longo do tempo constitui o fator determinante para a inclusão efetiva das pessoas menos favorecidas nas estratégias sociais empresariais. Conforme demonstrado pela análise estatística, o tempo de manutenção dos programas apresentou-se como a variável preditora de maior peso e significância, revelando que empresas com iniciativas sociais de longo prazo possuem uma probabilidade significativamente maior de atender a esse público. Esse resultado está em consonância com a literatura que destaca a importância da perenidade das políticas sociais para o alcance de transformações estruturais e para a consolidação de vínculos de confiança e legitimidade entre empresas e comunidades.

Outro aspecto de destaque nos achados da regressão logística refere-se ao investimento financeiro direcionado especificamente para as pessoas menos favorecidas. Empresas que alocam recursos financeiros substanciais em programas voltados a esse segmento aumentam consideravelmente as chances de incluir essas pessoas em suas estratégias sociais. Esse resultado reforça a tese de que a efetividade das ações de responsabilidade social não se esgota na formalização de discursos ou na adesão a *frameworks* internacionais, mas demanda compromisso orçamentário real e planejamento estratégico de longo prazo. Tais achados sugerem que o compromisso empresarial com o desenvolvimento social deve ir além da mera conformidade regulatória ou da busca por reputação, sendo imprescindível o investimento contínuo e a mensuração de resultados concretos.

Adicionalmente, a análise revelou que a intensidade das ações generalistas de combate à fome, embora relevante para o atendimento de necessidades básicas amplas, não se traduz necessariamente em maior inclusão das pessoas menos favorecidas nas políticas sociais empresariais. O coeficiente negativo dessa variável sugere que abordagens excessivamente abrangentes podem diluir o impacto sobre os segmentos mais vulneráveis. Esse achado alerta para o risco de dispersão de esforços e para a importância de um diagnóstico rigoroso do público-alvo das ações empresariais.

Em contrapartida, variáveis como “Importância do ESG” e “Importância do S do ESG”, de natureza mais declaratória e reputacional, não apresentaram significância estatística nos modelos finais, indicando que o discurso institucional de sustentabilidade e responsabilidade social, por si só, é insuficiente para garantir o direcionamento efetivo das ações sociais para as pessoas menos favorecidas. Tal resultado reforça críticas recentes da literatura sobre a

superficialidade de certas iniciativas empresariais, frequentemente classificadas como *social washing*, e evidencia a necessidade de alinhamento entre discurso e prática nas estratégias corporativas.

As implicações dos resultados aqui apresentados são significativas. Do ponto de vista teórico, o estudo demonstra a utilidade da regressão logística binária para operacionalizar a análise dos determinantes da inclusão social no contexto empresarial, fornecendo evidências quantitativas que subsidiam o aprimoramento dos modelos explicativos de responsabilidade social. Do ponto de vista prático, gestores e decisores são convidados a repensar suas estratégias de ESG, priorizando programas de longa duração, investimentos substanciais e segmentação das ações, de modo a potencializar o impacto social junto às pessoas menos favorecidas. Por fim, é importante reconhecer as limitações deste estudo, notadamente em relação ao tamanho e ao perfil da amostra. Tais restrições não invalidam os achados, mas sugerem a necessidade de replicação futura da pesquisa em diferentes contextos regionais e setoriais, bem como o aprofundamento da análise por meio de abordagens qualitativas que captem as motivações e desafios enfrentados pelas empresas na implementação de práticas sociais inclusivas. Em síntese, a pesquisa reforça que o compromisso corporativo com as pessoas menos favorecidas não deve ser episódico ou circunstancial, mas estruturado em políticas perenes, dotadas de recursos e monitoramento sistemático, promovendo, assim, um desenvolvimento social sustentável e equitativo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahmed, A., & McQuaid, R.W. (2005). Entrepreneurship, management, and sustainable development. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 1(1), 6-30. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2005.007750>

Alves, A.P.F., & Silva, M.E. (2017). Reflexões empíricas sobre a dimensão social da sustentabilidade em cadeias de suprimento: O que precisa mudar? *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 6(1), 13-25. <https://doi.org/10.5585/geas.v6i1.529>

Amaral, M., Willerding, I. A. V., & Lapolli, É. M. (2023). Foco no pilar social como estratégia ESG. In *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–CIKI*. <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1426>

Banco Mundial. (2024). *Annual Report 2024 Prosperity*. Washington, D.C. <https://www.worldbank.org/en/about/annual-report/results-by-theme?dropid=3>

Becchetti, L., Bobbio, E., Prizia, F., & Semplici, L. (2022). Going deeper into the S of ESG: A relational approach to the definition of social responsibility. *Sustainability*, 14, 9668. <https://doi.org/10.3390/su14159668>

Beckett, J.R., Chmielewski, D.A., & Dembek, K. (2022). Taking the Time to Understand Time at the Bottom/Base of the Pyramid. *Business & Society*, 61(8), 2038-2069. <https://doi.org/10.1177/0007650320927332>

Bolzani, G.F., & Fachin, M.G. (2021). Direitos humanos e ESG: Para além do “S”. In *ESG: O cisne verde e o capitalismo de stakeholder: A tríade regenerativa do futuro global* (Kindle ed.). São Paulo: Thomson Reuters Brasil.

Bureau, S., & Fendt, J. (2011). Entrepreneurship in the Informal Economy: Why it Matters. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 12(2), 85-94. <https://doi.org/10.5367/ije.2011.0026>

- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
- Carter, C.R., & Jennings, M. M. (2002). Logistics social responsibility: An integrative framework. *Journal of Business Logistics*, 23(1), 145-181. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2002.tb00020.x>
- Church, J.M., Tirrell, A., Moomaw, W.R., & Ragueneau, O. (2023). Sustainability. *Development in Practice*. <https://doi.org/10.4324/9781003008873>
- Cressoni, O.A., Benedicto, S.C, Silva, L.H.V., Bittencourt, J., & Sugahara, C.B. (2024). Relatório de sustentabilidade: perfil de grandes empresas brasileiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative. *Gestão & Regionalidade*, 40. <https://doi.org/10.13037/gr.vol40.e20248444>
- Elkington, J. (1998). Accounting for the triple bottom line. *Measuring Business Excellence*, 2(3),18-22. <https://doi.org/10.1108/eb025539>
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. (5th ed.). Sage.
- Foladori, G. (2002). Avanços e limites da sustentabilidade social. *Revista Paranaense de Desenvolvimento*, (102). <https://ipardes.emnuvens.com.br/revistaparanaense/article/view/214>
- Foladori, G., & Tommasino, H. (2000). El concepto de desarrollo sustentable treinta años después. *Cadernos de Desenvolvimento e Meio Ambiente*, 1, 41-56. <https://doi.org/10.5380/dma.v1i0.3056>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6th ed.). São Paulo: Atlas.
- Hahn, I.S., Scherer, F.L., & Lebioda, L. (2024). Responsabilidade social e negócios na base da pirâmide em empresas multinacionais brasileiras: Interseção em uma perspectiva de nível meso. *Brazilian Business Review*, 21(3). <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.1270.pt>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*.(6a ed.). Bookman.
- Hellvig, J., & Nobre, F.S.M. (2024). Organizando capacidades e desempenho no contexto da sustentabilidade empresarial. *Revista Administração Mackenzie*, 25(3),1-28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMC240126>
- Hosmer, D.W., Lemeshow, S., & Sturdivant, R.X. (2013). *Applied Logistic Regression*. (3rd ed.). Wiley.
- Hovardas, T. (2021). Social sustainability as social learning: Insights from multi-stakeholder environmental governance. *Sustainability*, 13(14),7744. <https://doi.org/10.3390/su13147744>
- Junges, V. C., Castro, B.L.G., Kneipp, J.M., & Costa, V.M.F. (2022). Dimensão social da sustentabilidade e ação coletiva: Articulações são possíveis? *AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 11(2). <http://dx.doi.org/10.17648/aos.v11i2.2564>
- Leão, P., Gama, M.A.B., & Fleury, M.T.L. (2023). Desenvolvendo capacidade dinâmica em estratégias sociais. *RAE-Revista De Administração De Empresas*, 63(5),e2022-0123. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230502>

- Lourenço, M.L., & Carvalho, D.M.W. (2013). Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável. *Race: Revista Administração, Contabilidade e Economia*, 12(1),9-38.  
<https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/2346>
- Mani, V., Jabbour, C.J.C., & Mani, K. T. (2020). Supply chain social sustainability in small and medium manufacturing enterprises and firms' performance: Empirical evidence from an emerging Asian economy. *International Journal of Production Economics*, 227.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107656>
- Mazza, V.M.S., Madruga, L.R.R.G., Maculan, C.G., Ávila, L.V., & Duarte, T.L. (2016). Sustentabilidade social em um arranjo produtivo local do agronegócio no Estado do Rio Grande do Sul na percepção de seus stakeholders. *Anais do Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA)*.  
<https://engemausp.submissao.com.br/18/anais/arquivos/423.pdf>
- Mohr, J.J., Sengupta, S., & Slater, S.F. (2012). Serving base-of-the-pyramid markets: meeting real needs through a customized approach. In *Journal of Business Strategy*. 33(6),4. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/02756661211281453>
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. London: The Young Foundation.
- Nogami, V.K. da C., & Veloso, A.R. (2018). Desenvolvimento de um Framework de Adoção da Inovação no Mercado de Baixa Renda. In *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5),726. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).  
<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170287>
- Nussbaum, M.C. (2007) *Frontiers of justice: Disability, nationality, species membership*. Harvard University Press.  
<https://doi.org/10.4159/9780674041578>
- Pacto Global. (2023). ESG. <https://www.pactoglobal.org.br/esg/>
- Penteadó, M.A.B. (2020, September). Shareholders, stakeholders, “noholders.” *Revista Relação com Investidores* (244). <https://www.revistari.com.br/244/1641>
- Pereira, R.S. (2023). Desafios ESG para as organizações. In A. Palmisano, A. M. Rosini, & R. R. Rangel (Eds.), *ESG – Uma visão prática multidisciplinar*. São Paulo: Alexa Cultural.
- Porter, M.E., & Kramer, M. R. (2018). Creating shared value: How to reinvent capitalism—And unleash a wave of innovation and growth. In *Managing sustainable business: An executive education case and textbook* (323-346).  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-024-1144-7\\_16](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-024-1144-7_16)
- Silver, H. (1994). Social Exclusion and Social Solidarity: Three Paradigms. *International Labour Review*, 133(5), 531-578.<https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.1994.tb00560.x>.
- Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3),571-610.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>.
- Turban, D.B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.  
<https://doi.org/10.5465/257057>
- Upadhyay, S. (2024). Impact of Environmental, Social, and Governance (ESG) factors on individual investor performance. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*. <https://doi.org/10.55041/IJSREM32745>