

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Emanuely Comoretto Machado

**RELAÇÕES ENTRE ESTRUTURA E ESTRATÉGIA DE RSC COM
CAPACIDADES DINÂMICAS: UMA PROPOSTA DE FRAMEWORK**

Santa Maria, RS
2018

Emanuely Comoretto Machado

**RELAÇÕES ENTRE ESTRUTURA E ESTRATÉGIA DE RSC COM CAPACIDADES
DINÂMICAS: UMA PROPOSTA DE FRAMEWORK**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), Área de Concentração em Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr.º. Gilnei Luiz de Moura

Santa Maria, RS
2018

Machado, Emanuelly

Relações entre estrutura e estratégia de RSC com
Capacidades Dinâmicas: uma proposta de framework /
Emanuelly Machado.- 2018.

160 p.; 30 cm

Orientador: Gilnei Luiz de Moura

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2018

1. Estrutura de RSC 2. Estratégia de RSC 3.
Capacidades Dinâmicas 4. RSC Dinâmica I. Luiz de Moura,
Gilnei II. Título.

Emanuely Comoretto Machado

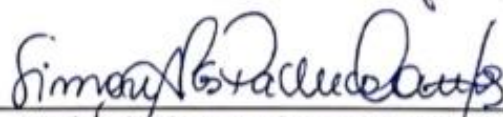
**RELAÇÕES ENTRE ESTRUTURA E ESTRATÉGIA DE RSC COM CAPACIDADES
DINÂMICAS: UMA PROPOSTA DE FRAMEWORK**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), Área de Concentração em Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração**.

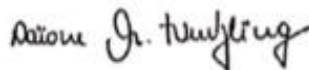
Aprovado em 26 de Fevereiro de 2018:



Prof. Dr.º Gilnei Luiz de Moura (UFSM)
(Presidente/Orientador)



Prof. Dr.º Simone Alves Pacheco de Campos (UFSM)



Prof. Dr.º Daiane Mulling Neutzling (UNIFOR)

Santa Maria, RS
2018

DEDICATÓRIA

Dedico esta Dissertação aos meus pais, Ana e Valdoir, e ao meu irmão Fabiano! Essa conquista não é só minha, mas também é de vocês. Sem o apoio e incentivo de vocês, que são a minha base, este trabalho não teria sido realizado. Obrigada por tudo!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço DEUS, já que Ele colocou pessoas tão especiais ao meu lado, sem as quais certamente eu não teria dado conta!

Aos meus pais, Ana e Valdoir, pelo exemplo de dignidade e perseverança, pela confiança na minha capacidade e sólida formação que me proporcionou a continuidade nos estudos até a chegada a este mestrado, meus eternos agradecimentos.

Ao meu irmão Fabiano por todo o apoio de sempre para tudo que eu preciso. Mais que um irmão és um verdadeiro amigo e exemplo de profissional que eu me orgulho e espelho. Também, a minha cunhada Elenir pela amizade, apoio e pelos diversos conselhos.

Ao meu orientador Professor Dr. Gilnei Luiz de Moura pela confiança e apoio ao longo de toda a minha trajetória acadêmica.

As Professoras da banca Dr. Simone Campos e Dr. Daiane Neutzling pelas considerações feitas ao trabalho.

Não poderia deixar de fazer um agradecimento especial a ti, Simone, por todo o apoio e auxílio prestado a este trabalho. Nada do que eu falar aqui faria jus ao tanto que eu tenho que te agradecer. Minha eterna gratidão!

Meus mais sinceros agradecimentos também a ti, Tatiane, por todo apoio e troca de conhecimento ao longo de toda minha caminhada acadêmica e em especial durante esses anos do mestrado.

As amigas que a academia me proporcionou, Janaina e Carina, não existem palavras pra expressar o quanto sou grata pelo carinho, apoio e amizade de vocês. Vocês sempre renovam minhas energias!

Aos amigos e colegas de grupo de pesquisa, que me auxiliaram de forma direta ou indireta por meio de traduções, transcrições e aprendizado compartilhado. Corrirei o risco de esquecer de alguém, mas não posso deixar de citar: Deise, Celina, Carin, Giordana, Henrique, Rúbia,

Vanessa e Emidio! Em especial a ti, Emidio, não posso deixar de agradecer também pelas longas conversas, risadas e apoio mútuo nos momentos mais difíceis, sem contar os diversos “galhos que quebrastes” pra mim!

Também, não posso esquecer dos anjos que apareceram nessa trajetória acadêmica: Laleska, Nathália, Maíra e Andréa! Obrigada pelo apoio, companheirismo, troca de conhecimento e pelos diversos momentos de descontração. Foi bom poder contar com vocês!

Aos demais amigos e colegas do mestrado agradeço pelos momentos divididos ao longo desses dois anos. Desejo sucesso a cada um de vocês!

Agradeço a todos os professores do Programa de Pós- Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Santa Maria, pelo incentivo, pela sabedoria e pelas oportunidades de aprendizado. Este agradecimento também se estende a todos os funcionários pelo auxílio na resolução de dúvidas e nos procedimentos administrativos.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro ao longo dos dois anos de curso.

Também agradeço a todas as organizações que abriram suas portas para a realização dessa dissertação. Agradeço em especial aos colaboradores que dispenderam de seu tempo para participar das entrevistas. Muito obrigada! Vocês foram extremamente importantes para a realização do meu trabalho.

Por fim, deixo aqui a minha mais sincera e imensa gratidão a todos que de alguma forma contribuíram e me incentivaram neste processo.

RESUMO

RELAÇÕES ENTRE ESTRUTURA E ESTRATÉGIA DE RSC COM CAPACIDADES DINÂMICAS: UMA PROPOSTA DE FRAMEWORK

AUTORA: Emanuely Comoretto Machado

ORIENTADOR: Prof. Dr.º. Gilnei Luiz de Moura

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de identificar as relações existentes entre a Estrutura e Estratégia de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) com as Capacidades Dinâmicas. Para o alcance do objetivo geral proposto, inicialmente, buscou-se analisar a gestão dos *stakeholders* das organizações investigadas. A seguir, procurou-se identificar as práticas de RSC e classificá-las entre reativas e proativas. Após, buscou-se verificar em qual nível de fase da estrutura de RSC as organizações investigadas se encontravam utilizando o modelo proposto por Maon, Lindgreen e Swaen (2010). E, por último, buscou-se compreender a estratégia de RSC utilizada pelas organizações investigadas e utilizando como base a literatura proposta por Sirsly e Lamertz (2008). Para tanto, realizou-se uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo, de natureza qualitativa, concretizada por meio de um estudo de caso com múltiplas unidades de análise. Participaram desse estudo três organizações localizadas nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Para a coleta de dados foram analisados documentos disponíveis nos *websites* das organizações e realização de entrevistas com os principais colaboradores responsáveis pela área de Responsabilidade Social Corporativa das organizações, sendo o protocolo elaborado à luz dos modelos utilizados. Após, os dados foram analisados seguindo a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). No que se refere aos resultados encontrados, destaca-se que a Alfa por apresentar características do *Estágio Estratégico* desenvolve a **Capacidade de Aprender**. A Beta por estar em um estágio que é considerado de transição *Estágio de Cuidado* possui a **Capacidade de Interação** já bem definida, mas, devido as suas particularidades, começa a apresentar características relativas da **Capacidade de Aprender**. Por fim, a Gama por estar em estágio de maior evolução e manifestar atributos tanto do *Estágio Estratégico* como do *Estágio de Transformação* já consegue desenvolver tanto a **Capacidade de Aprender** como a **Capacidade de Mudança**. Logo, por meio da aplicação do modelo proposto é possível concluir que não necessariamente uma organização precisa apresentar características apenas de um estágio ou de uma capacidade, ela pode apresentar características de dois ou mais estágios bem como estar em uma fase de transição entre as capacidades e apresentar características de mais de uma capacidade. Portanto, Capacidades Dinâmicas de RSC ou conforme foi denominado nesse estudo RSC Dinâmica é necessária quando uma organização passa por um processo de amadurecimento das questões de RSC e passa de um estágio para outro. Também, mesmo encontrando e classificando as práticas/ações de RSC proativas das organizações, verifica-se que nenhuma organização é totalmente proativa, caso contrário não existiria a necessidade de aprendizado para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas para se estabelecer relações com a sociedade. De modo geral, as abordagens teóricas que serviram como fundamentos para o desenvolvimento da presente pesquisa, juntamente com as constatações empíricas encontradas trouxeram contribuições tanto para o contexto acadêmico quanto para o contexto empresarial.

Palavras-chave: Estrutura de RSC. Estratégia de RSC. Capacidades Dinâmicas. RSC Dinâmica.

ABSTRACT

RELATIONS BETWEEN STRUCTURE AND STRATEGY CSR WITH DYNAMIC CAPABILITIES: A FRAMEWORK PROPOSAL

AUTHOR: Emanuely Comoretto Machado

ADVISER: Prof. Dr^o. Gilnei Luiz de Moura

This study was developed with the purpose identify the relationships between the Structure and Strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) and Dynamic Capabilities. In order to achieve the general objective, it was initially sought to analyze the stakeholder management of the organizations investigated. Next, we tried to identify CSR practices and classify them as reactive and proactive. After that, we tried to verify in which phase level of the CSR structure the organizations investigated were using the model proposed by Maon, Lindgreen and Swaen (2010). Finally, we sought to understand the CSR strategy used by the investigated organizations and based on the literature proposed by Sirsly and Lamertz (2008). For that, an exploratory-descriptive research, of a qualitative nature, was carried out through a case study with multiple units of analysis. Three organizations located in the states of Santa Catarina and Rio Grande do Sul participated in this study. Data collection was analyzed through the websites of the organizations and interviews with the main collaborators responsible for the Corporate Social Responsibility area of the organizations. protocol in the light of the models used. Afterwards, the data were analyzed following the content analysis proposed by Bardin (2011). With regard to the results found, it is important to note that Alfa, because it presents characteristics of the *Strategic Stage*, develops the Ability to Learn. The Beta because it is in a stage that is considered to be a *Transition Stage* of Care has the Interaction Capacity already well defined, but due to its particularities, it begins to present relative characteristics of the Ability to Learn. Finally, the Gama for being in a stage of greater evolution and manifesting attributes of both the *Strategic Stage* and the *Transformation Stage* can already develop both the Ability to Learn and the Ability to Change. Therefore, through the application of the proposed model it is possible to conclude that not necessarily an organization needs to present characteristics only of a stage or a capacity, it can present characteristics of two or more stages as well as being in a phase of transition between capacities and characteristics of more than one capacity. Therefore, Dynamic Capacities of CSR or as it was denominated in this study CSR Dynamics is necessary when an organization goes through a process of maturing of the CSR issues and passes from one stage to another. Also, even finding and classifying the CSR practices / actions of organizations, it is verified that no organization is totally proactive, otherwise there would be no need for learning to develop dynamic capacities to establish relationships with society. In general, the theoretical approaches that served as foundations for the development of this research, together with the empirical findings found, contributed to both the academic context and the business context.

Keywords: Structure of CSR. CSR Strategy. Dynamic Capabilities. CSR Dynamics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide da responsabilidade social.....	39
Figura 2 - Síntese da Responsabilidade Social Corporativa Proativa	48
Figura 3 - Modelo de pesquisa	55
Figura 4 - Etapas do processo da pesquisa.....	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de <i>stakeholders</i> por Freeman	28
Quadro 2 - Definições de <i>stakeholders</i>	29
Quadro 3 - Definição de <i>stakeholders</i>	34
Quadro 4 - Temas emergentes do discurso da RSC nos últimos cem anos	43
Quadro 5 - Dimensões da RSC.....	44
Quadro 6 – Definição do grau de centralidade, especificidade e visibilidade.	62
Quadro 7 - Categorias de análise	69
Quadro 8 - Perfil dos Entrevistados	69
Quadro 9 - Operacionalização do modelo de pesquisa	72
Quadro 10 - Trajetória da Alfa com foco em ações de RSC	77
Quadro 11 - Análise de documentos da Alfa – Estrutura de RSC.....	79
Quadro 12 – Mapa de <i>stakeholders</i> da Alfa.....	81
Quadro 13 – Projetos do <i>website</i> Fale com o Polo	90
Quadro 14 - Análise de documentos da Alfa – Estratégia de RSC.....	94
Quadro 15 - Macro objetivos da Alfa	95
Quadro 16 - Trajetória da Beta com foco em ações de RSC	102
Quadro 17 - Análise de Documentos da Beta	103
Quadro 18 – Práticas/Ações de RSC da empresa Beta.....	107
Quadro 19 - Análise de Documentos da Beta – Estratégia de RSC	110
Quadro 20 - Trajetória da Gama com foco em ações de RSC	116
Quadro 21 - Análise de Documentos da Gama	117
Quadro 22 - Descrição dos Programas de RSC da Gama.....	123
Quadro 23 - Análise de Documentos da Gama	126
Quadro 24 – Localização dos casos no modelo de pesquisa proposto.....	134

LISTA DE ABREVIATURAS

ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

BOVESPA - Bolsa de Valores de São Paulo

CDP - Carbon Disclosure Program

CD - Capacidades Dinâmicas

COMDICA - Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente

DMLU - Departamento Municipal de Limpeza Urbana

ECT - Economia dos Custos de Transação (ECT)

FEDERASUL - Federação das Associações Comerciais e Serviços

GRI - Global Reporting Initiative.

HDF - High Density Fiberboard

IDHO - Indicador de desenvolvimento humano organizacional

ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial

ONU - Organizações das Nações Unidas

ONG - Organizações Não Governamentais

OSCIP - Organização da Sociedade Civil com Interesse Público

PSC - Performance Social Corporativa

PNRS - Política Nacional de Resíduos Sólidos

PSQT - Prêmio SESI Qualidade no Trabalho

PP - Produção de Polipropileno

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

SCFV - Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos

SQF - Sistema de Qualificação de Fornecedores

VBR - Visão Baseada em Recursos

DCV - Visão de Recursos Dinâmicos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVOS	20
1.1.1 Objetivo Geral	20
1.1.2 Objetivos Específicos	20
1.2 JUSTIFICATIVA	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 TEORIA DOS STAKEHOLDERS: ORIGEM E DEFINIÇÕES	26
2.1.1 <i>Tipologias dos Stakeholders</i>	31
2.1.2 <i>Relação da Teoria dos Stakeholders com a RSC</i>	35
2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	37
2.2.1 <i>Estratégias de Responsabilidade Social Corporativa</i>	45
2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS: ORIGENS E DEFINIÇÕES	49
2.4 PROPOSTA DE UMA ARTICULAÇÃO TEÓRICA	53
3. MÉTODO DE PESQUISA	64
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	64
3.2 ETAPAS DO PROCESSO DA PESQUISA	65
3.3 A ESCOLHA DOS CASOS	66
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	67
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	70
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	74
4.1 CASO A: ALFA	74
4.1.1 Histórico da Organização	74
4.1.2 Estrutura de RSC	79
4.1.3 Estratégia de RSC	94
4.2 CASO B: BETA	98
4.2.1 Histórico da Organização	98
4.2.2 Estrutura de RSC	103
4.2.3 Estratégia de RSC	110
4.3 CASO C: GAMA	112
4.3.1 Histórico da Organização	112
4.3.2 Estrutura de RSC	117
4.3.3 Estratégia de RSC	126

4.4 PANORAMA DOS CASOS	130
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
5.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	135
5.2 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES FORNECIDAS PELA PESQUISA	138
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	139
5.4 SUGESTÕES E DIRECIONAMENTO PARA ESTUDOS FUTUROS	139
REFERÊNCIAS	141
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	160

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a relação entre os negócios e a sociedade tem testemunhado uma mudança significativa na visão tradicional clássica do negócio de maximização dos agentes econômicos para uma perspectiva mais ética que analisa o impacto dos negócios na sociedade (SAFWAT, 2015). Essa mudança, conforme exposto por Safwat (2015), é correspondente a uma série de fatores que contribuí para moldar essa nova relação, como por exemplo, a globalização que impôs certa pressão sobre as empresas para a melhoria de sua imagem, o aumento do poder dos consumidores que forçou as empresas a se tornarem mais conscientes do efeito destrutivo de suas ações, a força crescente dos ativistas da sociedade civil em muitos países que contribuiu para dificultar as atividades realizadas pelas empresas que antes detinham certa liberdade maior e, por fim, as regulamentações governamentais que hoje estão muito mais estritas.

Como resultado da imposição desses fatores a revisão da relação entre negócio e sociedade tornou-se inevitável. Sendo assim, o papel das empresas na sociedade precisa ser redefinido, mais do que nunca, as empresas perceberam que têm a necessidade de administrar o seu complexo conjunto de relações com as suas partes interessadas de modo mais proativo. Isto não inclui apenas a gestão dos *stakeholders* diretos do negócio, como clientes ou acionistas, mas também as partes interessadas da sociedade (DREWS, 2010). Em consequência, a identificação do papel e das responsabilidades das empresas na sociedade tem aumentado a busca e a preocupação de muitos estudiosos há décadas. Assim, tem havido uma onda de noções envolvendo os temas de responsabilidade social corporativa, ética nos negócios, gestão dos grupos de interesse, sustentabilidade e cidadania corporativa (SCHWARTZ; CARROLL, 2008), que tentam examinar essa complexa relação.

Neste estudo as relações entre negócios e sociedade são tratadas sob a ótica da Responsabilidade Social Corporativa (RSC). A este respeito, a RSC pode ajudar a assegurar a aceitação de uma empresa pela comunidade ou por outras partes interessadas importantes da sociedade (DREWS, 2010). Sob esse prisma, a expectativa de que uma empresa deve agir para o bem social mais amplo (MATTEN; MOON, 2008) é agora um princípio fundamental dos negócios (LYONS et al., 2016). É neste contexto que emerge a teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984; PARMAR ET AL., 2010) alertando os gestores para terem em conta as expectativas e os compromissos das suas partes interessadas (BOURNE; WALKER, 2006) de modo a criar uma rede que pode afetar ou ser afetada pelos *stakeholders* (FREEMAN, 2010).

Por isso a importância para a organização em identificar quem são os seus principais *stakeholders* de modo a acomodar as suas reivindicações, reconhecendo que as ações de RSC de longo prazo dependem das relações de cooperação com essas partes interessadas (FREEMAN, 2010). Neste contexto, a RSC envolve as práticas empresariais adotadas voluntariamente que vão além dos requisitos regulatórios exigidos, a fim de apoiar ativamente o desenvolvimento econômico, social e ambiental e contribuir de forma ampla e positiva para a sociedade (TORUGSA; O'DONOHUE; HECKER, 2013).

Existem inúmeras razões por trás da motivação de uma organização se engajar em RSC. Conforme destaca Vogel (2005, p.2) “algumas empresas optam por se comportar de forma mais responsável na ausência de requisitos legais. Alguns são estratégicos, outros defensivos e outros ainda podem ser altruístas”. Sendo assim, neste trabalho a RSC será abordada sob o ponto de vista estratégico. Na prática, isso significa que as empresas que conseguem desenvolver a RSC estratégica poderão criar mais valor ao longo de um período de tempo maior do que aquelas que não entendem o valor estratégico da RSC para a empresa ou a ignoram completamente. (CHANDLER, 2015).

A abordagem estratégica da RSC acaba sendo um tema de bastante relevância na atualidade, visto que, as empresas melhores estruturadas e adaptadas a esta temática estarão à frente no ambiente empresarial. Logo, o contexto da estratégia de RSC envolve a dependência do sucesso corporativo nas relações e interações entre uma organização e suas partes interessadas (FANG et al., 2010). No entanto, a tentativa de posicionar a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como estratégia não é algo novo. Desde a década de 1980 até hoje, autores como Carroll (1979) e Porter e Kramer (2006), dentre outros, refletem sobre a forma como as organizações devem responder às demandas dos *stakeholders*, ajustando estas às suas estratégias, a fim de criarem valor. Estudiosos como Galbreath (2009) e Maon, Lindgreen e Swaen (2010) alertam para a real necessidade da implantação de uma postura efetiva de RSC, vinculada e alicerçada na estratégia corporativa, de modo a refletir um direcionamento da cultura que esteja alinhado a uma inserção efetiva das preocupações sociais e ambientais ao negócio.

Nesse caso, a noção de RSC deixa de ser meramente filantrópica para ser um complemento da estratégia principal do negócio (CHANDLER, 2015). Em vista disso, a ideia de aliar à RSC a uma perspectiva estratégica é aqui vista como para além da realização equilibrada de resultados econômicos, ambientais e sociais, da compreensão tradicional do *triple bottom line* (ELKINGTON, 2004). Neste esforço, buscou-se nas contribuições dos teóricos da Economia Evolucionária, em especial à discussão sobre capacidades dinâmicas

(*Dynamic Capabilities*¹), proposta por Teece et al. (1997), um caminho teórico para a compreensão da estratégia corporativa. Este mesmo autor enfatiza a capacidade das organizações de se adaptarem rapidamente a um ambiente e o seu impacto no desempenho organizacional, argumento este utilizado como o cerne deste estudo.

No entanto as capacidades dinâmicas tradicionais não atenderiam as questões chaves necessárias para abordar as preocupações dos diversos *stakeholders* (DENTONI; BITZER; PASCUCCI, 2016). Logo, a presente pesquisa apresenta o conceito de RSC Dinâmica de modo a trazer contribuições para que as organizações possam gerenciar e resolver os seus problemas perante as demandas de suas partes interessadas (VERONA; ZOLLO, 2011) e responder as rápidas mudanças que a sociedade impõe. Em vista disso, argumenta-se que a RSC dinâmica pode ser entendida em termos de quatro outras capacidades: Capacidade de detectar os *stakeholders*; Capacidade de interagir com os *stakeholders*; Capacidade de aprender com os *stakeholders*; e, por fim, Capacidade de mudar com os *stakeholders*, as quais foram inspiradas em trabalhos empíricos anteriores (DENTONI; BITZER; PASCUCCI, 2016). Entende-se que tais capacidades desenvolvem-se a partir de três fases (Relutância, Compreensão e Integração) que se subdividem em sete estágios (Descartado, Autoproteção, Busca por conformidade, Busca por capacidade, Cuidado, Estratégica e de Transformação) de acordo com o modelo de desenvolvimento da RSC propostas por Maon, Lindgreen e Swaen (2010) cada qual contando com ações estratégicas específicas (SIRSLY; LAMERTZ, 2008).

Alguns esforços teóricos já foram realizados no sentido de incorporar a perspectiva de capacidades dinâmicas para explicar os efeitos das estratégias de RSC no desempenho organizacional (FANG et al., 2010) e, de contribuir em uma definição teórica mais rigorosa da construção de RSC estratégica e da identificação de precursores específicos da firma para o sucesso da RSC estratégica (RAMACHANDRAN, 2011). Diferente desses autores, este estudo visa incorporar a perspectiva das capacidades dinâmicas para explicar de que forma uma empresa adquire e mantém bons e contínuos relacionamentos com a sociedade a partir da relação existente entre estrutura² e estratégia de RSC. Neste caso, a RSC não se limita a um fim altruísta à estratégia, ou seja, à filantropia ou a uma obrigação ética, isto é, a um código de conduta (GALBREATH, 2009), mas vai além ao afirmar que a RSC é vista como uma capacidade de continuamente adaptar e readaptar os relacionamentos com os seus

¹ O termo *capabilities* aqui é utilizado em referência ao conceito de Teece et al. (1997).

² O termo estrutura aqui é utilizado em referência aos que os autores Maon Lindgreen e Swaen (2010) utilizam e não remete a Teoria de Estruturação de Giddens (1984).

stakeholders, de modo a manter tais relacionamentos e garantir, assim, uma visão estratégica de RSC.

Em que pese às contribuições das perspectivas aqui expostas, elas direcionam para o entendimento que o processo de adoção de uma postura socialmente responsável é visto como o desenvolvimento de capacidades de relacionamento e diálogo com a sociedade e gerenciamento dos *stakeholders* que impulsionam para o desenvolvimento das responsabilidades corporativas. Neste aspecto, reside o caráter dinâmico da RSC, aqui entendida como RSC Dinâmica.

Levando em consideração o que foi exposto até o momento e vislumbrando a definição de um foco primário para o desenvolvimento deste trabalho, definiu-se o seguinte problema para nortear esta pesquisa: **“Como identificar as relações existentes entre a Estrutura e Estratégia de RSC com as Capacidades Dinâmicas”?**

Busca-se a partir desse questionamento compreender a relação da estrutura e da estratégia de Responsabilidade Social Corporativa na criação e manutenção dos relacionamentos com seus *stakeholders* de modo a desenvolver capacidades dinâmicas específicas denominadas, nesse estudo, como RSC Dinâmica. A fim de compreender tal questionamento foi realizado um estudo com 3 organizações de setores distintos, mas que devido a sua atividade fim necessitam manter um bom relacionamento com suas partes interessadas de modo que tal relacionamento contribui para a sobrevivência do negócio. No entanto, cada organização apresenta características diferentes de estrutura e de estratégias de RSC adotadas o que contribuiu para o enriquecimento deste trabalho. A adequação destas organizações à problemática e a contextualização apresentadas levam-nos a compor o objeto de análise da presente pesquisa. Ainda, ressalta-se que este é um tema de relevância na medida em que as questões sociais vêm ganhando destaques e que ao desenvolver as capacidades específicas de RSC as organizações terão um diferencial competitivo para a sobrevivência nesse mercado de rápida mudança.

Para a compreensão do posicionamento contemporâneo, são utilizadas, como aporte teórico, as contribuições de Maon Lindgreen and Swaen (2010), Sirsly e Lamertz (2008) e Dentoni, Bitzer e Pascucci (2016). Dada a contextualização e, da mesma forma, exposta a problemática da pesquisa, faz-se necessário, na próxima seção, apresentar os objetivos que fundamentam esta dissertação.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar as relações existentes entre a Estrutura e Estratégia de RSC com as Capacidades Dinâmicas.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar a gestão dos *stakeholders* das organizações investigadas;
- b) Identificar as práticas de RSC e classificar entre reativa e proativa;
- c) Verificar em qual nível de fase da estrutura de RSC as organizações investigadas se encontram;
- d) Compreender a estratégia de RSC utilizada pelas organizações investigadas.
- e) Propor um *framework* para identificar as relações existentes entre a Estrutura e Estratégia de RSC com as Capacidades Dinâmicas.

1.2 JUSTIFICATIVA

Apesar de não ser recente, o debate sobre a Responsabilidade Social Corporativa perdura até hoje. Um dos motivos, conforme expõe Wood (2010), é o fato de a RSC ser o conceito mais amplamente utilizado na literatura para se referir às relações entre empresas e sociedade. Relações essas que continuam no cerne das operações das empresas pelo fato de que hoje elas estão inseridas em um ambiente cada vez mais transparente, em que os *stakeholders* estão mais ativos e mais engajados do que nunca e, além disso, possuem elevadas expectativas. A crescente pressão das partes interessadas para que as empresas levem em consideração a extensão total de seus impactos levou a uma mudança de paradigma de gestão (BARON, 2001). Subjacente a esta necessidade, nota-se uma crescente literatura sobre o dever das empresas de demonstrar responsabilidade perante os seus *stakeholders* (CUMMING, 2001), bem como um aumento dos esforços de prestação de contas das grandes empresas globais nas últimas décadas (KOLK, 2008).

Como corroboram Muthuri e Gilbert (2011, p. 467), "em essência, a RSC aborda o papel e as responsabilidades das empresas na sociedade". Nesse sentido, o sucesso em longo prazo das empresas e a sua capacidade de gerar valor são agora percebidos como influenciados pela capacidade que eles demonstram de agir responsavelmente, respeitando todas as partes interessadas e o ambiente natural (MARQUES-MENDES; SANTOS, 2016). Logo, a ideia de cumprir com as suas responsabilidades perante a sociedade, por meio de práticas de RSC, requer modificações nas estratégias do negócio.

A literatura já demonstrou a existência de uma aproximação da temática de RSC aos estudos do campo da estratégia (PORTER; KRAMER, 2002, 2006; McWILLIANS, SIEGEL, WRIGHT, 2006; MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2010; FANG et al., 2010). Inclusive, expõe que se a RSC não for incorporada na estratégia, as empresas correm o risco de equiparar a RSC apenas como códigos de ética, relatórios do *Triple Bottom Line* e campanhas de relações públicas (GALBREATH, 2009). Ainda, de acordo com Galbreath (2009), tais abordagens são bastante limitadas, defensivas e muitas vezes desconexas da estratégia do negócio. A diferença entre as empresas que fazem RSC alinhadas às suas estratégias e as que não o fazem é, portanto, uma maior sensibilidade às necessidades e preocupações da ampla gama de *stakeholders* da empresa. Ao esforçar-se por atender às necessidades e preocupações de suas partes interessadas, as empresas que se envolvem nessas atividades de uma forma mais genuína e autêntica acharão que os benefícios associados são sustentados porque o esforço é mais eficaz e melhor valorizado (CHANDLER, 2015).

Dessa forma, Chandler (2015) enfatiza que a RSC alinhada à estratégia equivale à criação de valor no ambiente de negócios complexo e dinâmico de hoje, isto é, aquelas empresas que conquistam este alinhamento poderão criar mais valor ao longo de um período de tempo maior do que aquelas empresas que não entendem o valor estratégico da RSC para a empresa ou a ignoram por completo. No entanto, alinhar RSC à estratégia, à missão e à visão corporativa representa um desafio para as organizações (GALBREATH, 2009). Desse modo, a ideia das Capacidades Dinâmicas pode colaborar nesse sentido, pois, conforme expõem Dosi, Nelson e Winter (2000, p.2) a "capacidade é a lacuna que preenche o espaço entre a intenção e o resultado", isto é, a organização pode dizer que possui uma capacidade quando ela consegue alcançar o resultado e este possui uma semelhança definitiva com o que foi pretendido. Em outras palavras, pode-se dizer que a ideia das capacidades seria de contribuir desde a formulação das estratégias de RSC até o resultado da implementação, uma vez que, o que vai preencher esse hiato é a capacidade que cada empresa possui.

Autores como Wu, He e Duan (2014) já afirmaram que as empresas que possuem capacidades dinâmicas serão capazes de desenvolver e implementar estratégias e práticas de RSC de uma forma mais eficaz. Eles ainda enfatizam que as capacidades dinâmicas para o gerenciamento da RSC podem ser definidas como as habilidades das empresas em atender às expectativas dos *stakeholders*, que evoluem rapidamente, modificando intencionalmente as capacidades funcionais para a busca simultânea de benefícios econômicos, ambientais e sociais (WU; HE; DUAN, 2014). Essa definição vai ao encontro da concepção de capacidades dinâmicas como as capacidades de ordem superior (WINTER, 2003) para mudar as capacidades funcionais que se tornam inadequadas para lidar com os desafios emergentes da RSC (HART; DOWEL, 2010).

Dessa forma, identificar como que as empresas podem alinhar as práticas de RSC às suas estratégias de negócio sob a perspectiva das Capacidades Dinâmicas para criar e manter bons e contínuos relacionamentos com a sociedade torna-se relevante para o enriquecimento da produção acadêmica na área. Visto que, nesse estudo, não será exposto à visão tradicional do modelo de RSC estratégico continuamente estabelecido, mas sim a uma releitura frente às demandas do novo ambiente, de modo a abranger o novo questionamento da nova economia institucional, em especial das CD, ao trazer a discussão da RSC Dinâmica.

Na literatura, identificaram-se alguns estudos que buscaram investigar a relação da RSC com Capacidades Dinâmicas, porém as contribuições dessa associação focaram em explicar a influência na vantagem competitiva (RAMACHANDRAN, 2010) em esclarecer os efeitos no desempenho organizacional (FANG et al., 2010) e, por fim, clarificar as implicações no desempenho financeiro (ZALI; SHEYDAYAEE, 2013). Além disso, surgiu um pequeno número de estudos que sugerem que as empresas podem usar capacidades dinâmicas para desenvolver suas estratégias de desenvolvimento sustentável como resposta aos requisitos de responsabilidade social das partes interessadas (ARAGON-CORREA; SHARMA, 2003), bem como a Visão de Recursos Dinâmicos (DCV) existente na literatura se concentra principalmente em como as capacidades dinâmicas podem facilitar a obtenção da base econômica dos negócios (TEECE ET AL., 1997; WINTER, 2003; ZAHRA et al., 2006). Existe, portanto, uma escassez de pesquisa explicando as capacidades dinâmicas que podem ser aplicadas ao gerenciamento de RSC para atender simultaneamente os objetivos econômicos, ambientais e sociais. (WU, HE, DUAN, 2014). Bem como, também se percebe que nenhuma das contribuições citadas acima tentou explicar a influência dessa vinculação, estrutura e estratégia de RSC com capacidades dinâmicas para a criação de valor de uma empresa, em específico, na criação e manutenção dos relacionamentos com *stakeholders*.

Portanto, a justificativa teórica para a realização do presente estudo é o seu potencial de contribuição à teoria sobre como as empresas podem usar suas capacidades dinâmicas para atender às mudanças rápidas das expectativas de responsabilidade social das partes interessadas por meio da criação e manutenção de relacionamentos com as partes interessadas. E, em termos práticos, o estudo assume relevância pela contribuição que poderá prestar à gestão das organizações, possibilitando uma melhor compreensão sobre como as práticas de RSC alinhadas à sua estratégia pode contribuir para o desenvolvimento de um ambiente propício à interação e diálogo com seus *stakeholders*.

1.3 ESTRUTURA

Com base no exposto, este estudo está estruturado em 5 capítulos. O Capítulo 1 apresenta além da introdução, a definição da problemática da pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa e a estrutura do presente estudo. No capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico que serviu de alicerce para o desenvolvimento deste projeto. O qual se encontra subdivido em 3 seções. Inicialmente, foi abordada a teoria dos *stakeholders* já que está serviu como base para o desenvolvimento desta dissertação. Após é apresentado a evolução do conceito de Responsabilidade Social Corporativa e a contribuição desta temática para a literatura e como subitem é abordado sobre as estratégias de RSC nas empresas. Na sequência, apresenta-se sobre as Capacidades Dinâmicas, sua origem, seu conceito e sobre as capacidades que serviram como base para este estudo. Posteriormente, com base no que foi exposto é apresentado uma proposta de articulação teórica, denominada nesse estudo como RSC Dinâmica.

No capítulo 3 encontram-se os procedimentos metodológicos adotados para o alcance dos objetivos delineados neste estudo. No qual, o capítulo subdivide-se em 5 partes. Inicialmente apresenta-se a caracterização da pesquisa, seguido das etapas do processo da pesquisa. Após são apresentados os critérios para escolha dos casos, os procedimentos de coleta desses dados e, por fim, a técnica de análise desses dados.

O capítulo 4 apresenta a descrição e análise dos resultados da pesquisa divididas em 4 partes: Caso A, Caso B, Caso C e, por fim, um panorama geral dos casos analisados. Dentro de cada item dos casos, ainda, encontra-se uma subdivisão que apresenta o histórico de cada caso, sua estrutura de RSC e, por fim, casa estratégia identificada em cada organização.

No capítulo 5, encontram-se as considerações finais do estudo, divididas em quatro seções. Na primeira seção, retomam-se os objetivos do estudo e os principais resultados encontrados, buscando realizar uma análise conjunta de cada organização. Na seção seguinte, apresentam-se as principais contribuições, práticas e empíricas fornecidas pela pesquisa. Posteriormente, encontram-se as limitações do estudo, e por fim as sugestões e direcionamentos para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O papel fundamental deste capítulo é apresentar o arcabouço teórico sobre o tema estudado. Para tanto, a primeira seção é dedicada à teoria dos *stakeholders* que serviu como base para a realização dessa pesquisa. Na próxima seção é apresentada a contextualização do conceito e evolução da Responsabilidade Social Corporativa e das estratégias de RSC. Posteriormente, é apresentado o tópico sobre a origem e evolução das Capacidades Dinâmicas, em específico, das capacidades utilizadas em RSC e, por fim, é apresentada a proposta de um *framework* para relacionar a Estrutura e Estratégia de RSC utilizada pelas organizações com as Capacidades Dinâmicas.

2.1 TEORIA DOS STAKEHOLDERS: ORIGEM E DEFINIÇÕES

A teoria dos *stakeholders* tem sua origem, de acordo com Freeman e Mcvea (2000), principalmente na sociologia, no comportamento organizacional e na política de interesses dos grupos específicos como a formulação e implementação pelos administradores de processos para satisfazer todos os grupos que possuam interesse na empresa. No cenário internacional passou por três períodos importantes: incubação de 1984-1991; crescimento incremental e desenvolvimento da teoria de 1991-1998; e maturidade iniciado por volta de 1999 (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008). Desde então, tornou-se mais do que uma simples teoria de gestão estratégica e passou a ser caracterizada como uma vasta tradição em pesquisa (MCVEA; FREEMAN, 2005). Neste contexto, identificar, gerir, aproximar e envolver os diversos *stakeholders* das empresas é uma tarefa absolutamente necessária ao sucesso e prestígio empresarial (OLIVEIRA; RODRIGUES; CRAIG, 2013).

De modo geral, a teoria analisa as relações entre a organização e os seus *stakeholders* e em que medida é que estes são afetados pelas empresas e vice-versa (PARMAR et al., 2010). Em resumo, trata-se de uma abordagem administrativa que enfatiza o gerenciamento ativo do ambiente do negócio, dos relacionamentos entre os participantes e a consequente promoção dos diferentes interesses. Freeman e Mcvea (2000) também observam que a teoria esta progredindo dentro de quatro linhas distintas de pesquisa em administração de empresas: planejamento corporativo, teoria de sistemas, responsabilidade social corporativa e teoria organizacional.

Na linha do planejamento estratégico, surge a concepção de que estratégias de sucesso são aquelas que integram os interesses de todos os *stakeholders* ao invés de maximizarem a

posição de um único grupo em detrimento dos demais. Por sua vez, na linha da teoria de sistemas e da teoria organizacional enfatiza-se a ideia de que as empresas são sistemas abertos que se relacionam com diversas partes externas a eles, tornando-se necessária, portanto, a elaboração de estratégias coletivas que otimizam o sistema como um todo, além do reconhecimento de todos os relacionamentos dos quais as empresas dependem para sobreviver a longo prazo.

Finalmente, a linha da responsabilidade social corporativa não poderia ser considerada um grupo teórico formalizado, mas uma série de abordagens de casos empresariais e de testes empíricos que buscariam enfatizar e demonstrar a importância da construção de relacionamentos fortes e confiáveis e de uma boa reputação com todos os grupos externos à organização para o sucesso de uma administração (FREEMAN et al., 2010). Ainda, para Freeman et al. (2010) a Teoria surgiu para tentar compreender e resolver três problemas de gestão que são interconectados entre si. O primeiro problema seria o de entender como que o valor é criado e comercializado, o problema de se conectar ética e capitalismo e, por fim, o problema de ajudar os gestores a pensarem sobre gestão de tal modo que os dois primeiros problemas sejam abordados.

Já o termo *stakeholder* apareceu no campo da Administração, pela primeira vez, em um memorando interno do Instituto de Pesquisa de Stanford (*Stanford Research Institute – SRI*) em 1963. O objetivo era designar essa palavra para “todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir” (FREEMAN; MCVEA, 2000, pg.2). Ainda, de acordo com esses autores, nessa lista constariam acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade. A definição do termo mais utilizada ainda é a proposta por Freeman (1984) que afirma que os *stakeholders* são qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa. Este autor apresenta as primeiras justificativas plausíveis sobre a gestão de *stakeholders* e reforça a importância do mundo nas decisões empresariais.

O termo, desde então, passou por algumas mudanças ao longo dos anos, visto que, recebeu diversas contribuições das mais diversas teorias e áreas científicas. O próprio Freeman, ao longo do tempo, modificou o seu conceito e inseriu pequenas nuances fruto da sua investigação e da aplicação de outras áreas, como a ética, a teoria dos custos de transação, a teoria da agência, a teoria feminista, entre outras. De maneira geral, Freeman manteve-se fiel a ao seu conceito original e apenas alterou algumas palavras, mais do que o conceito, para expressar o mesmo significado e reforçou, nos últimos anos, a necessidade das empresas de criarem valor com e para os *stakeholders* referindo-se que nenhum deles está sozinho nesta criação de valor (PARMAR et al., 2010).

Quadro 1 - Definições de *stakeholders* por Freeman

Freeman e Reed (1983)	Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar a obtenção dos objetivos da organização ou que é afetado pela obtenção dos objetivos por parte da organização.
Freeman (1984)	Qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca desses objetivos.
Freeman e Gilbert (1988)	São os grupos que podem afetar ou ser afetados pela organização, ou seja, aqueles com os quais a organização tem uma relação de dependência mútua. Os autores introduzem a questão da criação de valor.
Evan e Freeman (1988)	<i>Stakeholders</i> são grupos que são beneficiados ou prejudicados, cujos direitos são violados ou respeitados pelas ações da corporação.
Freeman (1994)	<i>Stakeholders</i> são todos os participantes no processo humano que criam valor para as organizações.
Freeman et al. (2007)	Os <i>stakeholders</i> devem ser orientados para a criação e negociação de valor para a organização que deve ser sustentável ao longo do tempo.
Freeman et al. (2010)	<i>Stakeholders</i> como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização de um propósito da organização

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lopes (2015).

Se a definição de Freeman é considerada como a mais difundida, a proposta de Friedman (1970) pode ser considerada como a mais elementar, em razão de defender que o objetivo das organizações é a de maximização do lucro e que, devido a isso, possui apenas o acionista como único *stakeholder*. O autor ainda argumenta que o objetivo das organizações é o lucro e à medida que são administradas com este fim geram ganhos para toda a sociedade. Além desses dois autores, existe uma infinidade de definições do termo propostas por outros, para uma melhor compreensão foi desenvolvida a Quadro 2.

Quadro 2 - Definições de *stakeholders*

SRI (1963)	Todos os grupos sem os quais a empresa não pode existir.
Friedman (1970)	Todos os acionistas da empresa
Freeman (1984)	Qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca desses objetivos.
Carroll (1991)	Grupo ou indivíduo que interage com a empresa e que com ela tem interdependência, tendo uma "estaca", reivindicação ou interesse nas operações e decisões da empresa.
Savage et al. (1991)	Savage et al. (1991) Stakeholders inclui aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que têm um interesse nas ações de uma organização e têm a capacidade de a influenciar.
Hill e Jones (1992)	Todos os constituintes que têm uma reivindicação legítima sobre a empresa (...) estabelecida através da existência de uma relação de troca que fornece a empresa com recursos críticos (contribuições) e em troca espera que cada um dos seus interesses sejam satisfeitos (por incentivos).
Clarkson (1994)	Stakeholders assumem certas formas de risco como resultado de ter investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, ou alguma coisa valiosa para a empresa ou são colocados em risco como resultado das atividades da empresa.
Wicks et al. (1994)	Grupos que interajam com, deem sentido e interpretação à organização
Starik (1994)	Qualquer entidade que surja naturalmente que afeta ou possa ser afetado pelo desempenho da organização.
Clarkson (1995)	Pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse numa organização e nas suas atividades passadas, presentes e futuras. Essas reivindicações, direitos ou interesses são resultado das transações ou das ações realizadas com a organização e podem ser legais, morais, individuais ou coletivas.
Donaldson e Preston (1995)	Todos os grupos que tiverem interesses legítimos na atividade corporativa da organização.
Jones (1995)	Qualquer grupo ou indivíduo com poder para afetar o desempenho da empresa e que tenha uma participação nesse desempenho.
Atkinson et al. (1997)	Um stakeholder é um indivíduo ou um grupo, dentro ou fora da organização que consegue influenciar o seu desempenho.
Campbell e Alexander (1997)	Os stakeholders são grupos que mantêm uma relação comercial com a empresa e com quem a empresa deve ganhar / manter a sua lealdade.
Hummels (1998)	São todos os indivíduos ou grupos que conseguem legitimidade organizacional para participarem no processo de decisão porque são afetados pelas práticas, políticas e ações das organizações.
Carroll (1999)	Grupos ou pessoas relacionados com negócios que devem ser considerados nas ações ou atividades de responsabilidade social da empresa.

(Continuação)

GRI (2000-2006)	Stakeholders são organizações ou indivíduos que possam ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e/ou serviços da organização e cujas ações possam afetar significativamente a capacidade da organização de implementar as suas estratégias e os seus objetivos com sucesso.
Post et al. (2002)	Stakeholders são indivíduos ou constituintes que contribuem, voluntária ou involuntariamente, para as atividades de criação de valor de uma organização e que, por isso, assumem o risco e/ ou são seus potenciais beneficiários
Donaldson (2002)	O termo stakeholder é definido como uma pessoa ou grupo que beneficiarão ou poderão ser prejudicados pelas atividades da empresa.
Orts e Strudler (2002)	Participantes de uma empresa que carregam algum risco económico.
Phillips (2003)	Um stakeholder é um indivíduo ou um grupo que é objeto legítimo de atenção dos gestores e da organização.
Gago e Antolín (2004)	Os stakeholders são todos os que afetam e são afetados pelas decisões da empresa
Fassin (2009)	Um stakeholder é qualquer indivíduo ou grupo que mantém uma participação na organização da mesma forma que um acionista possui ações.
Harrison et al. (2010)	Stakeholders são todas as entidades que estão mais próximos e associados com os objetivos e operações da empresa.
Garriga (2014)	Stakeholders são os grupos ou indivíduos que contribuem, substancialmente ou não, para o processo de criação de valor da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lopes (2015).

Percebe-se que existe coerência e certo alinhamento nas definições de *stakeholders* por parte das definições dos autores descritos acima. Na perspectiva que envolve riscos, os *stakeholders* passam a ser pessoas ou grupos que possuem ou reivindicam propriedade, direito ou interesse numa organização e nas suas atividades passadas, presentes e futuras (CLARKSON, 1995). Na perspectiva do processo de criação de valor, são indivíduos ou constituintes que contribuem de forma voluntária ou involuntariamente para as atividades de criação de valor de uma organização e que, por isso, assumem o risco e/ou são seus potenciais beneficiários (POST et al., 2002; GARRIGA, 2014), mas devem ser considerados apenas aqueles que estão próximos e se identificam com os objetivos e operações da empresa (HARRISON et al., 2010) e apenas os que têm uma participação na organização e que podem afetar o seu desempenho (ATKINSON et al, 1997; JONES, 1995; FASSIN 2009).

Já na abordagem de justificativa ética, os *stakeholders* seriam todos os que tivessem interesses legítimos na atividade corporativa, de modo a obterem benefícios e, portanto, não existiriam motivos para a priorização de um conjunto de interesses em detrimento de outros

(DONALDSON; PRESTON, 1995). E, por fim, *stakeholders* ainda podem ser indivíduos ou grupos que conseguem legitimidade organizacional para participarem no processo de decisão simplesmente porque são afetados pelas práticas, políticas e ações de uma organização (HUMMELS, 1998) ou indivíduos ou grupos que devem ser o objeto legítimo da atenção dos gestores e da organização (PHILLIPS, 2003).

Em diversos estudos observam-se muitos argumentos favoráveis à teoria dos *stakeholders*, afirmando que com esta teoria a organização possui uma postura administrativa mais estratégica, favorecendo a geração de inúmeros benefícios para a empresa. Defensores dessa teoria, como Donaldson e Preston (1995), afirmam que há necessidade dos administradores reconhecerem os diferentes grupos envolvidos e seus interesses específicos e neste sentido a teoria dos *stakeholders* constitui-se uma importante referência, uma vez que permite verificar a influência de cada um dos grupos envolvidos com a organização, entendendo como esta influência acontece. Nesse sentido, o próximo subitem desse capítulo será destinado para explicar as diversas tipologias existentes sobre o termo *stakeholder*.

2.1.1 Tipologias dos Stakeholders

Identificar os *stakeholders* é fundamental a qualquer debate sobre a natureza das relações entre organizações e partes interessadas (GREENWOOD, 2007), no entanto, sua simples identificação é bastante dificultosa e, por isso, a maior parte dos pesquisadores opta por defini-los de acordo com as suas funções econômicas genéricas ou pela importância para com a organização (CRANE; RUEBOTTOM, 2011). Em sua obra, Freeman (1984), procura explicar a relação da empresa com o seu ambiente externo e o seu comportamento dentro desse ambiente, dessa forma, identificou onze grupos distintos: fornecedores, governo, comunidade local, proprietários, defesa do consumidor, clientes, concorrentes, mídia, empregados, defesa do ambiente e, por fim, grupos específicos. De acordo com o autor, esses *stakeholders* foram identificados pela sua capacidade de afetar ou de serem afetados pelas realizações dos objetivos da organização (FREEMAN, 1984).

Goodpaster (1991) apresenta uma classificação similar onde considera a capacidade do *stakeholder* de afetar ou de ser afetado pela organização, a única exceção é que este divide a classificação por grupos: estratégicos e morais. O primeiro grupo incluiu todos os que possuem poder para afetar a organização e que esta, por sua vez, deve dedicar uma especial atenção. Já o segundo grupo inclui os *stakeholders* que são afetados pela organização e que, devido a isso, é necessário que se estabeleça um relacionamento ético. Outra divisão foi a dos

stakeholders voluntário e involuntários, proposta por Clarkson et al. (1994), que teve como critério o grau de exposição e aceitação do risco. Nesta classificação os *stakeholders* voluntários seriam aqueles que suportam algumas formas de risco como resultado de terem investido capital humano ou financeiro, ou mesmo alguma coisa de valor na organização. Em contrapartida, os *stakeholders* involuntários seriam aqueles que estariam expostos ao risco como resultado das atividades da organização.

Já Clarkson (1995) divide os *stakeholders* de acordo com o seu nível de interdependência com a organização que assenta na existência de relações contratuais formais. Nessa classificação, os *stakeholders* podem ser primários que incluem todos aqueles sem os quais a organização não pode sobreviver, que têm um grande nível de interdependência e que mantêm contatos formais com a organização, como por exemplo: acionistas e investidores, os empregados, os clientes e os fornecedores assim como a comunidade ou as entidades oficiais que têm capacidade para regular o mercado ou criar legislação específica do setor de atividade onde a empresa atua; e, também, podem ser classificados como secundários que se caracterizam por influenciarem ou serem afetados pela organização, mas que não têm contatos formais com a empresa e não são essenciais à sua sobrevivência, são eles: comunidades locais, os bancos, as seguradoras e o público em geral.

Outro modelo de classificação conhecido é o proposto por Mitchell et al. (1997), no qual, investigaram as percepções dos gestores sobre as características dos *stakeholders*, bem como a sua saliência, relativamente a três aspectos: poder, legitimidade e urgência. Da interação destes três atributos formaram sete categorias que permitem estabelecer prioridades e definir quais os interesses que serão atendidos, denominados de: adormecido, dominante, discricionário, dependente, perigoso, definitivo e exigente. Phillips (2003), no entanto, utiliza apenas o critério da legitimidade de Mitchell et al. (1997) para distinguir os *stakeholders* e classifica-os como normativos ou derivados. Os normativos são aqueles para quem a organização tem uma obrigação moral ou de justiça: podem ser os acionistas, os clientes, os empregados, os fornecedores e a comunidade local. Os derivados são os grupos ou indivíduos que podem prejudicar ou beneficiar a organização, mas para quem a organização não tem obrigação moral, estes seriam: a concorrência, os ativistas, os terroristas e as mídias.

A classificação de *stakeholder* que estende o conceito de empresa e inclui não só as relações entre organização e *stakeholder*, mas as relações entre os *stakeholders*, tanto interno quanto externo, pode ser atribuída a Post et al. (2002). Estes autores destacam o papel das relações dos *stakeholders* na criação de riqueza na organização a longo prazo, distribuindo-os por três grupos distintos: recursos básicos (empregados, investidores e os clientes /

utilizadores); estrutura da indústria (sindicatos, legisladores, distribuidores e *joint ventures*); e arena política social (comunidade local e cidadãos, governos e organizações privadas).

Já a proposta de Fassin (2009) volta às origens da teoria (FREEMAN, 1984) e apresenta uma nova classificação de *stakeholder*: clássicos, *stakewatchers* e *stakekeepers*. Os clássicos seriam os grupos de interesse que possuem uma verdadeira participação na empresa, possuem um interesse real positivo e de lealdade para com a empresa, são eles: os colaboradores, clientes e fornecedores. Os *stakewatchers* integram os grupos de pressão que não possuem um interesse direto, mas que protegem os interesses dos *stakeholders* clássicos, assumindo o papel de substitutos ou intermediários, estes por sua vez, são conhecidos como os grupos de pressão. Por fim, os *stakekeepers* seriam aqueles que não possuem qualquer relação com a organização, mas que exercem uma influência e pressão sobre as suas atividades, estes últimos conhecidos como os reguladores.

Em 2010, Fassin integrou mais um grupo, os *stakeseekers* que seriam aqueles que pretendem ter uma voz ativa, como por exemplo, ativistas e Organizações Não Governamentais (ONG). Além de explicar o conceito dos não-*stakeholders* como sendo aqueles grupos que não possuem qualquer relação com a empresa e que não a afetam, isto é, que não são afetados e não afetam a organização. Já na perspectiva de Responsabilidade Social Corporativa, foco desse estudo, os *stakeholders* poderiam ser classificados como grupos ou indivíduos que interagem com a empresa e que com ela possuem interdependência, tendo reivindicação ou interesse nas operações e nas suas decisões, isto é, os acionistas, os consumidores, os empregados, os fornecedores, a comunidade e os grupos de ativistas sociais (CARROLL, 1991).

Como foi salientado no decorrer deste item a identificação das tipologias dos *stakeholders* é complexa e varia conforme os critérios de cada autor, no entanto, quando se fala em gestão dos *stakeholders* todas as relações interessam, mesmo que elas não tenham a mesma relevância ou prioridade (POST et al., 2002). Após a identificação da classificação das partes interessadas, para um melhor esclarecimento, foi desenvolvido a Tabela x, com uma breve definição do que cada stakeholder representa para a organização, conforme a classificação de Parmar et al. (2010) que inclui os seguintes stakeholders: acionistas; clientes; colaboradores; fornecedores; comunidade local; defesa do consumidor, defesa do ambiente e grupos específicos; governo e autoridades reguladoras, mídia; concorrentes; e, por fim, os não-*stakeholders*.

Quadro 3 - Definição de *stakeholders*

Stakeholder	Definição
Acionistas	Participam da organização arriscando o seu capital e possuem interesse financeiro em forma de ações, títulos ou bônus (EVAN; FREEMAN, 1988).
Clientes	São a essência da organização, isto é, as organizações existem para satisfazer as suas necessidades e desejos. Dessa forma, o impacto de gerir esses <i>stakeholders</i> é essencial na reputação e fidelização da marca, na repetição da compra, na resolução de problemas ou no lançamento de novos produtos / serviços (POST et al., 2002).
Colaboradores	Os colaboradores são considerados como uma peça fundamental em qualquer organização e a fonte do sucesso das empresas (HENRIQUES; SADORSKY, 1999).
Fornecedores	Fornecem materiais que são determinantes na qualidade e no preço final do produto (EVAN; FREEMAN, 1988).
Comunidade	Grupo de <i>stakeholders</i> individuais que interagem uns com os outros, que partilham normas comuns e metas em relação a um determinado tema (MAIGNAN; FERRELL, 2004)
Defesa do Consumidor, Defesa do Meio Ambiente e Grupos Específicos	As ONGs têm influenciado as políticas das empresas, através de <i>lobbying</i> ou com a sua participação em parcerias (YANG; RIVERS, 2009). Muitas destas organizações transpõem o seu âmbito nacional e exigem maior respeito pelos direitos humanos ou do trabalho (WADDOCK et al., 2002), impactando as organizações no contexto em que essas ONGs operam (DOH; GUAY, 2006).
Governo e Autoridades Reguladoras	O governo espera se beneficiar do sucesso das organizações para a geração de emprego, crescimento da economia, aumento de receitas por meio de impostos e melhoria do nível de vida das populações. Já as entidades reguladoras exercem um papel extremamente importante ao regular as atividades produtivas, condições de trabalho, saúde e segurança, especificações de produtos, entre outros (HULT et al., 2011).
Mídia	Foram originalmente reconhecidos por Freeman (1984), como importantes, deixando de ser referenciados posteriormente e voltando a surgir anos mais tarde (PARMAR et al., 2010). No entanto, na medida em que as mídias podem afetar o bem-estar e a performance da organização, os gestores têm de lhe dedicar atenção e gerir cuidadosamente as suas relações com este grupo
Concorrentes	Podem existir conflitos entre eles, mas também podem cooperar e construir joint ventures ou dividir o mesmo canal de distribuição (HULT et al., 2011). Podem ainda formar alianças por causa de avanços tecnológicos, para o desenvolvimento de novos produtos, para entrar em novos mercados internacionais ou para perseguir outro leque de oportunidades (HARRISON; ST. JOHN, 1996).
Não-Stakeholders	Existem entidades que não são <i>stakeholders</i> uma vez que a organização não possui obrigação moral para com esses grupos e porque não cumprem o requisito do princípio da equidade (PHILLIPS, 2003). Assim, tendo em conta esta abordagem, estariam aqui incluídos terroristas, vândalos ou outro grupo para com o qual a organização não tem qualquer responsabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lopes (2015).

Após a exposição de algumas identificações e classificações propostas por alguns autores, será apresentada alguns pontos em comum da Teoria dos *Stakeholders* com a Responsabilidade Social Corporativa, foco desse estudo.

2.1.2 Relação da Teoria dos *Stakeholders* com a RSC

Enquanto a Teoria dos *Stakeholders* estuda as relações existentes entre a organização e suas partes interessadas de modo a compreender como eles são afetados pelas decisões das empresas e como estes possuem capacidade para influenciá-las (PARMAR et al., 2010), a RSC consiste na integração voluntária das preocupações sociais e ambientais nas operações do negócio e na interação com as suas partes interessadas (COMISSÃO EUROPÉIA, 2001). Logo, o conceito de *stakeholder* está intimamente ligado à RSC ao considerar que, na essência, os gestores devem criar valor para as suas partes interessadas por meio das ações de Responsabilidade Social Corporativa. Isto é, essas ações podem ser propostas pela administração, financiadas pelos fornecedores, impostas pelos acionistas, condicionadas pelo governo, implementadas pelos colaboradores, destinadas aos clientes e que gere benefícios para a sociedade (LOPES, 2015). Em outras palavras, a complementariedade dos dois temas é evidenciada pelas ações de RSC que são interpretadas, executadas e destinadas por e para os *stakeholders*.

Tal constatação é evidenciada ao considerar que nos dias atuais as organizações sofrem pressões de diversas partes interessadas para desenvolver ações consideradas socialmente responsáveis (GARRIGA; MELÉ, 2004) e que algumas partes interessadas tem poder suficiente para afetar a sobrevivência da organização. Por isso, a importância de se ter ações socialmente responsáveis e uma boa relação de longo prazo com os seus múltiplos *stakeholders*. Apesar de não ser uma tarefa fácil, percebe-se um esforço por parte das organizações para estabelecer um diálogo permanente com uma quantidade maior de partes interessadas com o intuito de apresentar respostas rápidas e eficazes (OATES, 2013) e que ao mesmo tempo essa interação também trará benefícios para as organizações no sentido de poderem utilizar o conhecimento de determinada parte interessada para elaborar soluções para os seus problemas de gestão (SVENDSEN; LABERGE, 2005).

Outro fator importante é quanto a identificação dos *stakeholders* que são essenciais para o negócio com vistas a poder identificar as suas necessidades para focar em ações de RSC para suprir determinadas expectativas e dificuldades enfrentadas por eles (OATES, 2013). Além disso, não basta apenas atender as demandas das partes interessadas também é

necessário que exista transparências na comunicação, pois conforme é explicado por Walter (2014) quando mais os *stakeholders* estiverem informados os efeitos das ações de RSC serão maiores. Essa relação de parceria entre organização e partes interessadas pode ser caracterizada como uma relação benéfica de troca mútua, em vista que enquanto a organização se propõe a auxiliar ela também depende do fornecimento dos diversos recursos para o desenvolvimento de suas atividades (MAIGNAN; FERRELL, 2004).

As organizações também podem sofrer a influência de seus *stakeholders* nas suas decisões estratégicas (WU, 2013). Essa influência por parte dos *stakeholders* ainda pode afetar no modo como as organizações se posicionam perante as questões de RSC (AGUINIS; GLAVAS, 2012) uma vez que cada parte interessada possui motivos e necessidades diferentes, seja para interesse próprio, de relação ou princípios éticos, atribuindo assim uma importância diferente há cada iniciativa (YAKOVLEVA; VAZQUEZ-BRUST, 2012). Desse modo, conseguir satisfazer as expectativas de todo os seus públicos de interesse se torna difícil, logo, pode-se considerar que uma empresa é socialmente responsável quando consegue satisfazer, pelo menos, os seus principais *stakeholders* (LONGO et al., 2005). Portanto, dificilmente a organização conseguirá responder a todas as solicitações da sociedade ou intervir em todas as áreas que considera necessário, pois, é extremamente dificultoso que uma empresa consiga ter a capacidade para responder a todos os *stakeholders* (MINOJA, 2012).

Retornando ao principio, a teoria dos *stakeholders* proposta por Freeman (1984) defende que as organizações não dependem apenas de seus acionistas, mas com todos que ela interage. Logo, é nesta interligação com todos os seus *stakeholders* que faz com que a organização se abra para o exterior de modo a contrariar as teorias de gestão que antes eram limitadas à ação interna. Desta forma, a introdução do conceito de partes interessadas impulsionou a interação entre os atores de tal modo que essa interação passa interferir também nas decisões estratégicas da organização (JONES, 1995). Surge no início dos anos 90 o conceito de *stakeholder* interligado ao de RSC, proposto por Carroll (1991) que reforça a necessidade da organização em definir as suas políticas sociais tendo em conta os diversos grupos que se relacionam com as organizações. A partir daí a RSC começou a ganhar relevância e as questões sócias passaram a entrar nas agendas dos gestores, permitindo assim, a transformação dos modelos teóricos em ações que pudessem ser operacionalizadas pelas empresas (CLARKSON, 1995).

Portanto, a RSC ao longo dos anos ganha importância e passa a ser um tema de destaque na gestão das organizações. Desta forma, a RSC seria uma ferramenta utilizada pela

organização para atingir os seus *stakeholders*, dessa forma, o próximo tópico deste estudo apresenta de modo mais detalhado a Responsabilidade Social Corporativa.

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Por estarem sendo pressionadas pela sociedade a buscarem formas mais transparentes, humanas e éticas de conduzir seus negócios (VAN MARREWIJK, 2003), muitas empresas começaram a assumir responsabilidades para além de suas obrigações legais (SCHERER; PALAZZO, 2011), a fim de equilibrar as relações negócios-sociedade. Em vista disso, passaram a adotar um comportamento socialmente responsável, sob a forma de Responsabilidade Social Corporativa. Desde então, ela passou a ser vista como uma questão de destaque (LICHTENSTEIN et al., 2004) e muitas empresas passaram a reconhecê-la como um fator chave das atividades de negócios essenciais, antes vista apenas associada à filantropia (BHATTACHARYA; SMITH; VOGEL, 2004).

Apesar de ela ser bastante debatida, existem evidências que sugerem que o conceito de responsabilidade social emerge, no mundo industrializado, no início do século XX (WINDSOR, 2001). A obra de Dodd (1932), publicada na *Harvard Law Review*, é muitas vezes identificada como a primeira pesquisa que argumentou que as empresas devem ter uma obrigação para com a sociedade (TANEJA; TANEJA; GUPTA, 2011). Já a era moderna da RSC foi estimulada pela publicação de Howard R. Bowen (1953) que define a RSC como as obrigações dos homens de negócios para adotarem políticas, tomarem decisões e ações que a sociedade julgasse desejáveis (CARROLL, 2015).

Ainda nessa fase de a RSC ser vista como uma obrigação social, Frederick (1960) argumenta que os recursos devem ser utilizados para fins sociais amplos e não apenas para os interesses de pessoas privadas e empresas. Este argumento enfatizou que as corporações usam recursos fornecidos por uma comunidade, portanto, esses recursos devem ser usados de modo que beneficie uma parte mais ampla da sociedade (CHAUDHRY, 2016). De um modo geral, os autores dessa época já defendiam que as empresas deviam gerar benefícios para toda a comunidade e não apenas para algumas determinadas pessoas.

Essa perspectiva de as empresas terem obrigações com a sociedade continuou e trouxe um exame mais aprofundado do comportamento empresarial e maiores desafios à responsabilidade social corporativa (CARROLL, 2015). O termo foi substituído por empresas com uma “licença social” para operação e “legitimidade global”, adotando iniciativas de RSC

(FREDERICK, 1960). Davis (1960) fez uma importante contribuição ao afirmar que as responsabilidades sociais dos empresários precisam ser proporcionais ao seu poder social. Isto é, a necessidade das corporações manterem algum tipo de equilíbrio entre sua equação de poder e responsabilidade. Esta equação de poder social sugeriu que o nível de responsabilidade das empresas para com a sociedade deveria ser comparado ao seu nível de poder, ou seja, quanto mais poder (por meio de tamanho ou recursos) uma empresa possui, um maior nível de responsabilidade é esperado delas (CHAUDHRY, 2016).

A expectativa de ser uma entidade de negócios socialmente responsável não foi universalmente aprovada. Em contraponto ao movimento nascente em defesa do comportamento socialmente responsável, desenvolveu-se uma corrente de estudo contrária com o argumento de que as empresas tem a função de maximizar seus lucros porque delas dependem vários agentes, como acionistas e proprietários (FRIEDMAN, 1970). Esta definição em parte absolve a corporação de qualquer responsabilidade para seus múltiplos *stakeholders*, exceto os acionistas, expondo assim a noção comumente de que os acionistas são os proprietários de qualquer empreendimento (CHAUDHRY, 2016).

Ainda, de acordo com Carrol e Shabana (2010), acrescenta-se a essa corrente quem defende que os problemas sociais não devem ser obrigações das empresas, mas sim dos governos, visto que, o fato da empresa se preocupar com os aspectos sociais faria com que ela diminuísse sua eficiência e colaboraria para aumentar ainda mais os problemas sociais. Outra ideia contrária, é a de que os gestores são preparados para finanças e operações e não para questões sociais e, há ainda, o relato de que a empresa já possui um efetivo poder perante a sociedade e que não seria adequado conferir a ela mais poder (CARROL e SHABANA, 2010).

Embora alguns defendam a ideia de que a responsabilidade das empresas perante a sociedade deva ser limitada, a exemplo de pagamento de impostos, oferta de produtos e serviços, e o cumprimento das leis (FRIEDMAN, 1970), e que é dever do Estado atender a demanda da sociedade, cresce a adesão ao argumento contrário. Portanto, é seguro afirmar que a década de 70 forneceu dois lados extremos do *continuum* sobre a RSC: Friedman (1970) com seu *business-centric* e Davis (1973) com suas visões centradas na sociedade. Este profundo conflito iniciou um sério debate dos acionistas versus *stakeholders*.

Outro marco importante na evolução da RSC foi à introdução da pirâmide das responsabilidades organizacionais desenvolvida por Carroll (1979), mostrado na Figura 1. Nessa pirâmide, ele sugere que para qualquer negócio ser chamado de cidadão corporativo “socialmente responsável” é necessário aderir a quatro responsabilidades: econômica, legal,

ética e discricionária. A dimensão econômica reflete a necessidade da empresa em manter sua saúde financeira, garantindo sua sobrevivência e crescimento e, atender, às expectativas dos acionistas. A dimensão legal corresponde à adequação das ações da empresa à legislação vigente. A dimensão ética inclui a preocupação em reconhecer as consequências das ações da empresa, honrar o direito dos outros, o cumprimento dos deveres e evitar prejudicar a sociedade, em geral. Por último, a dimensão discricionária (filantrópica), abrange as iniciativas da empresa em se envolver em soluções para problemas sociais (CARROLL, 1991).

Figura 1 - Pirâmide da responsabilidade social



Fonte: Carroll (1991, p.42)

O pensamento inicial foi que as empresas não só tinham obrigações econômicas e legais, mas também certas responsabilidades que se estendiam para além dessas obrigações, embora não estivessem explicadas. Na tentativa de explicar mais claramente a responsabilidade que a empresa tinha para com a sociedade, isso o levou a articular uma visão da responsabilidade social que sustentava que a RSC deveria abranger essas quatro dimensões (CARROLL, 2015).

A próxima etapa na evolução da RSC se deu a partir da identificação de uma série de grupos que eram considerados interessados por um negócio. Esses grupos interessados foram chamados de *stakeholders*, ou seja, “aqueles grupos ou indivíduos que são afetados ou afetam

o alcance dos objetivos organizacionais” (FREEMAN, 1984, p. 52). Isso proporcionou uma visão mais ampla das funções e responsabilidades de uma empresa e destacou que não só os acionistas são importantes, mas também os demais grupos de pessoas (funcionários, gestores, consumidores, fornecedores, governo e comunidade) que possuem alguma associação direta ou indireta com o negócio (OLMEDO-CIFUENTES et al., 2014; CHAUDHRY, 2016).

A década de 80 também foi marcada pelo surgimento do debate global sobre o desenvolvimento sustentável. Essa discussão foi associada à publicação do relatório *Brundtland*, intitulado “Nosso Futuro Comum” encomendado pelas Nações Unidas (WCED, 1987). Nesse relatório o termo desenvolvimento sustentável foi cunhado e sucintamente definido como "desenvolvimento que satisfaz as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades" (WCED, 1987, p.54). Outra contribuição significativa deste relatório foi categorizar as iniciativas de sustentabilidade em três grandes grupos de iniciativas "ambientais", "econômicas" e "sociais". Estas três áreas continuam a serem os principais pilares nos domínios da RSC e da sustentabilidade (CROWTHER e MARTINEZ, 2007).

No entanto, este conceito é posto em dúvida, conforme advoga Banerjee (2001), visto que ele representa os interesses puramente econômicos, à custa das dimensões social e ambiental, especialmente dos países mais ricos. Nesta mesma linha de argumentação o autor defende que a busca por soluções padronizadas, somada à adesão de várias grandes corporações às causas sociais e ambientais, por modismo, slogan ou então incentivadas por uma necessidade de legitimação perante seus clientes e outros *stakeholders* importantes (BANERJEE, 2001), leva alguns acadêmicos a afirmar que existe muito “ambientalismo cosmético” entre as organizações (ROBINSON, 2004), ou seja, um “truque verde” para lidar com os problemas ambientais.

Outra etapa na evolução da RSC apresentou tentativas de justificar a adoção ou falta de programas de RSC pelas empresas. A ênfase na sustentabilidade também fez com que os pesquisadores tivessem um ávido interesse na viabilidade financeira e rentabilidade das corporações que adotassem iniciativas de RSC e, desta forma, descobriu-se que há várias maneiras pelas quais as empresas podem se beneficiar economicamente através da adoção de várias iniciativas de RSC (CHAUDHRY, 2016). De acordo com alguns autores, essa situação “ganha-ganha” pode ser alcançada porque os *stakeholders* exigiram que as empresas fossem socialmente responsáveis e, por esse comportamento responsável, eles recompensaram as empresas por uma resposta favorável que se manifestou na forma de lealdade dos consumidores, disposição para pagar mais publicidade positiva de boca em boca e resiliência

em tempos econômicos desafiadores (ZADEK, 2000; CARROLL; SHABANA, 2010). Conforme Chaudhry (2016), isso proporcionou aumento nas vendas e receitas para as corporações e, por sua vez, um melhor retorno sobre o investimento das suas iniciativas de RSC.

Não só pesquisas sobre o interesse em retornos econômicos das iniciativas de RSC para as empresas aumentou, como também, o interesse em pesquisas para explorar as motivações por trás das decisões das empresas em se envolver com a RSC (CHAUDHRY, 2016). Wood (1991) foi um dos autores que investiu nesse tipo de pesquisa e desenvolveu um *framework* de Performance Social Corporativa (PSC), identificando três principais motivações para as empresas se engajarem em RSC, que incluem: gestão ambiental, gestão de questões e gestão de *stakeholders*. Mais tarde, Swanson (1995, p.155) sugeriu "econômico", "dever positivo" e "dever negativo" como as três principais motivações. Segundo Chaudhry (2016), ambos os autores identificaram motivações semelhantes que sustentam as decisões das empresas em engajar-se em iniciativas de RSC. Tanto Wood (1991) quanto Swanson (1995) aludiram ao fato de que uma das principais razões para as corporações adotarem iniciativas de RSC é o potencial benefício financeiro.

Neste contexto, as empresas passam a adotar as iniciativas de RSC como uma ação estratégica e, nesse sentido, isso destaca uma mudança no paradigma de que o engajamento com a RSC é uma estratégia de negócios que provavelmente recompensará a empresa atendendo às expectativas de seus *stakeholders* (CHAUDHRY, 2016). Essa mudança forneceu outra maneira de ver as empresas empreendendo iniciativas de RSC e, desde então, alguns pesquisadores declararam a RSC como uma estratégia de negócios para ser utilizada como uma ferramenta de marketing que fornece uma vantagem competitiva de nicho para as empresas e, que por consequência, é difícil de ser adotado por outras organizações (SMITH, 2010; HOEJMOSE et al., 2013).

O conceito de criação de valor compartilhado também entrou na discussão (CARROLL, 2015). Este foi construído a partir de uma relação positiva entre a adoção da RSC e a vantagem competitiva de uma empresa (PORTER; KRAMER, 2002). Os autores, ainda, argumentam que “a RSC pode ser muito mais do que um custo, uma restrição ou um ato de caridade - pode ser uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva” (PORTER; KRAMER, 2007, p. 80). Em sua definição eles deixam claro que o conceito de valor compartilhado envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade e que está no centro daquilo que a empresa faz e não na sua periferia

(PORTER; KRAMER, 2011), isto é, é algo estratégico e que gera benefícios econômicos para o negócio.

Ainda, a crescente pressão interna e externa para a adoção de comportamentos éticos e socialmente responsáveis levou as empresas a terem definições claras, processos e transparência em suas práticas de negócio (LINDGREEN; SWAEN; JOHNSTON, 2009). Cada vez mais, as empresas passaram a respeitar os três princípios básicos das atividades de RSC, que são: (i) sustentabilidade: (preocupação com o uso de recursos não renováveis e reconhecimento de que a organização faz parte de uma rede social mais ampla e que tem responsabilidades com toda essa rede); (ii) *accountability* (a organização reconhece que suas ações afetam o ambiente externo e, portanto, assume a responsabilidade pelos efeitos de suas ações); e, (iii) transparência (significa que todos os efeitos das ações da organização, incluindo os impactos externos, devem ser evidentes para todos, usando as informações fornecidas pelos mecanismos de relatórios da organização) (SCHALTEGGER; MULLER; HINDRICHSEN, 1996; CROWTHER, 2002). Devido a isso, o número de empresas que passaram a divulgar relatórios sobre o seu desempenho sustentável aumentou (CHAUDHRY, 2016).

Apesar disso, a RSC ainda é uma temática em construção e o seu conceito continua a ser “torturado, tanto teórico como empiricamente” (GODFREY; HATCH; HANSEN, 2010, p. 316). Fato é que, teoricamente, o seu conceito já transitou significativamente nos temas alternativos como a teoria dos *stakeholders*, a teoria da ética nos negócios, o desempenho social das empresas e a cidadania empresarial (CARROLL, 1999). Diante disso, uma das razões da dificuldade em defini-la é pelo fato de ela mudar constantemente ao longo do tempo, isto é, a RSC como conceito e adoção de iniciativas de RSC como prática é um paradigma evolutivo que muda com o tempo e o contexto (RIVOLI; WADDOCK, 2011). De acordo com Maon, Lindgreen e Swaen (2010), a RSC, nas últimas décadas passou, gradualmente, da ideologia para a realidade e a literatura de gestão contribuiu para definir e caracterizar o fenômeno e desenvolver discussões de suas melhores práticas e impacto na reputação e no desempenho financeiro. Ainda, Croker e Barnes (2017) corroboram ao afirmarem que a literatura sobre RSC fez a transição do seu principal debate sobre “se ou não” para um “como” implementar. Isto é, ela evoluiu nos últimos anos de um debate conceitual para uma prática empresarial normativa (CHAUDHRY, 2016).

Sendo assim, com o objetivo de sintetizar e organizar a evolução dos temas emergentes do campo Chaudhry (2016) oferece uma análise do conceito de RSC dos últimos cem anos, o qual está exposto no Quadro 4.

Quadro 4 - Temas emergentes do discurso da RSC nos últimos cem anos

Temas	Décadas	Estudiosos	Explicação
RSC – Uma obrigação social	1920-1960	Dodd (1932), Barnard (1938), Bowen (1953), Frederick (1960)	As empresas têm uma obrigação social de cumprir. As organizações são permitidas operar para o benefício de toda a comunidade e não para o bem de um único proprietário (s)
RSC – Equação de poder e responsabilidade precisa ser balanceada	1960-1970	Davis (1960, 1967)	A sociedade concede licenças e poderes sociais às empresas; Confere-lhes também uma responsabilidade substancial. As empresas que não cumprem as suas obrigações sociais perderão a sua legitimidade e o poder de operar
Os acionistas são supremos	1970	Friedman (1970)	As empresas têm obrigação de apenas seus próprios acionistas
RSC – Além da obrigação legal	1970-1975	Manne and Wallich (1972), Davis (1973)	A adoção da RSC deve ser voluntária e não obrigatória, tal como foi implicado pela noção de que se trata de uma obrigação social; A RSC exige mais do que é exigido às organizações pela lei e por regulamentos
Pirâmide das responsabilidades organizacionais	1975-1980	Carroll (1979)	As organizações precisam aderir a quatro responsabilidades (econômicas, legais, éticas e discricionárias) para serem chamadas de entidades socialmente responsáveis
Múltiplas partes interessadas	1980-1990	Freeman (1984)	A ênfase foi transferida de apenas "acionistas" para incorporar todas as "partes interessadas"
Desenvolvimento sustentável	1980	World Commission on Environment and Development (1987)	O debate global sobre o "desenvolvimento sustentável" teve início após a publicação do relatório Brundtland
Justificação financeira	1990-2000	Wood (1991), Swanson (1995), Carroll (1999)	Foi desenvolvido um quadro de CSP para medir o impacto da RSC na produção das empresas
Motivação para o engajamento	1990-2000	Wood (1991), Swanson (1995), Carroll (1999)	Investigação ramificou-se em investigar as motivações para as organizações a participar na RSC
Transparência e responsabilidade	2000-2010	Crowther (2002), Bhattacharya <i>et al.</i> (2003), Lindgreen <i>et al.</i> (2009)	A pesquisa empírica sobre o impacto da RSC sobre o desempenho financeiro organizacional viu um ímpeto. A adoção de relatórios sustentáveis para divulgações positivas e negativas sobre o desempenho sustentável
Tempo e contexto orientado	A partir de 2010	Rivoli e Waddock (2011)	A RSC é relacionada ao tempo e ao contexto, implicando que pode ter diferentes significados em diferentes períodos e situações.

Fonte: Chaudhry (2016, p. 201)

Em síntese, o que se percebe é que um tema comum que emerge de todas as definições da RSC é a ênfase no impacto das empresas na sociedade e no ambiente e uma necessidade de equilíbrio entre eles (CHAUDHRY, 2016). Visto que, as entidades fazem parte de um todo maior e, portanto, devem se adaptar às mudanças no meio ambiente e responder às ações

corretivas de seus *stakeholders* (VAN MARREWIJK, 2003). Estas são questões importantes que mostram que tanto o mundo acadêmico quanto o corporativo estão se concentrando na visão mais ampla e evitando definir o conceito de RSC de forma muito restrita. Também, mostra o nível de maturidade que o conceito adquiriu ao longo das últimas décadas desde a sua criação.

No entanto, apesar desse crescente amadurecimento, o que se percebe é que não existe um consenso sobre uma definição de RSC no mundo acadêmico e corporativo (VAN MARREWIJK, 2003). A RSC foi bastante discutida (GÖBBELS, 2002) e, por isso, resultou em uma ampla gama de conceitos, definições e muitas críticas. Henderson (2001) afirma que não existe um consenso sólido e bem desenvolvido que forneça uma base para a ação. Por isso que, a subsequente diversidade e sobreposição na terminologia, definições e modelos conceituais dificultam o debate acadêmico e a pesquisa em andamento (GÖBBELS, 2002). A fim de clarificar o significado da RSC Dahlsrud (2008) em pesquisa realizada no período de 1980 a 2003, encontrou 37 definições de RSC originadas de 27 autores, e, classificou-as em dimensões, os quais estão expostas no Quadro 5.

Quadro 5 - Dimensões da RSC

Dimensão	Definição
Ambiental	As empresas precisam estar preocupadas em desenvolver de uma forma ambientalmente sustentável.
Social	As empresas devem contribuir para uma sociedade melhor através da integração das preocupações sociais em suas operações e considerando seu impacto nas comunidades.
Econômica	Trata-se de considerar a RSC como uma operação empresarial, que visa promover a rentabilidade da empresa, reconhecendo simultaneamente que as empresas devem contribuir para o desenvolvimento econômico da sociedade.
Stakeholders	Uma corporação precisa melhorar sua interação com as partes interessadas, especialmente os funcionários, fornecedores, clientes e as comunidades em que opera.
Voluntariedade	As ações de RSC não são prescritas por lei, mas baseiam-se em valores éticos e ações voluntárias.

Fonte: Adaptado de Dahlsrud (2008).

O autor conclui em seu trabalho que, apesar de diversas, as definições encontradas são predominantemente congruentes. Portanto, apesar da variação dos conceitos, a RSC geralmente é referida como as iniciativas empresariais adotadas voluntariamente e que vão além dos requisitos regulatórios, a fim de apoiar ativamente o desenvolvimento econômico,

social e ambiental e contribuir de forma ampla e positiva para a sociedade (TORUGSA, 2013), portanto, não apenas o cumprimento exigido pela lei, mas indo além do que é chamado de obrigações estatutárias. Em síntese, a responsabilidade social nas empresas é vista como a inclusão voluntária de preocupações sociais e ambientais, com base na mera boa vontade resultante da obrigação ética dos gestores de ser uma entidade responsável na sociedade (SIDDIQUE; QUADDUS, 2011). Logo, independentemente da definição utilizada, para suporte deste estudo, é necessário saber que o conceito de RSC está relacionado às questões éticas, econômicas, ambientais, sociais, legais e que o caráter proativo pode ser considerado como estratégias de negócios adotadas voluntariamente pelas empresas.

Convém acrescentar a essa discussão a contribuição de Vogel (2005, p.2) que enfatiza que “há muitas razões pelas quais algumas empresas optam por se comportar de forma mais responsável na ausência de requisitos legais. Alguns são estratégicos, outros defensivos e outros ainda podem ser altruístas”. Orlizky, Siegel e Waldman (2011) coadunam com o exposto, afirmando que, embora as discussões sobre motivações para RSC sejam inconclusivas, parece haver um consenso entre os autores que os comportamentos direcionam-se para alternativas estratégica, altruístas e coercitivas. Posto isto, neste estudo a RSC será abordada sob o ponto de vista estratégico. Logo, a próxima seção visa esclarecer os aspectos conceituais referentes ao entendimento das estratégias de responsabilidade social corporativa.

2.2.1 Estratégias de Responsabilidade Social Corporativa

Sob a perspectiva de integração de ações de responsabilidade social na estratégia corporativa, Burke e Logsdon (1996), elaboraram cinco dimensões que explicam o que torna uma iniciativa de responsabilidade social corporativa estratégica e que, por consequência, a medida final dos benefícios estratégicos das atividades de RSC será o valor que eles criam para a empresa. As dimensões são: (i) centralidade: medida da proximidade entre uma política ou programa de RSC e a missão e os objetivos da empresa; (ii) visibilidade: refere-se a medida em que as iniciativas sociais podem ser vistas e a obtenção do reconhecimento dos *stakeholders*; (iii) especificidade: é a capacidade da empresa de captar ou internalizar os benefícios financeiros para a consecução de objetivos sociais; (iv) proatividade: reflete o grau em que o comportamento é planejado em antecipação de tendências econômicas, tecnológicas, sociais ou políticas emergentes e na ausência de condições de crise; e, por fim, (v) voluntarismo: exige que as atividades sociais da empresa sejam realizadas livremente, em

vez de em resposta a restrições legais, incentivos fiscais ou práticas da indústria impostos externamente. Tanto na RSC quanto nas literaturas de gestão estratégica, o voluntarismo está associado à escolha.

De forma similar, com base no modelo desenvolvido por Burke e Logsdon (1996), Sirsly e Lamertz (2008), simplificam e concluem que as iniciativas estratégicas de RSC são caracterizadas por três atributos que criam condições internas para a sustentabilidade: (a) a centralidade da iniciativa RSC para a missão e os objetivos estratégicos da empresa, (b) a especificidade dos benefícios da iniciativa RSC para a empresa, isto é, a capacidade da empresa para capturar ou internalizar os benefícios de um programa de RSC, em vez de simplesmente criar bens coletivos que podem ser compartilhados por outros na indústria, comunidade ou sociedade em geral e, (c) a visibilidade da iniciativa de RSC para os *stakeholders*, ou seja, uma iniciativa estratégica de RSC é aquela que é visível e reconhecida por atores internos e externos, de modo a estabelecer uma base que reforce os benefícios de legitimidade e reputação.

Galbreath (2009) alerta para a necessidade da real implantação de uma postura efetiva de responsabilidade social vinculada e alicerçada na estratégia corporativa, desta forma, a RSC não precisa se limitar a um fim altruísta (filantropia) ou a uma obrigação ética (código de conduta), mas pode ser considerada dentro das seis dimensões da estratégia corporativa (missão; questões estratégicas; mercados; necessidades dos clientes; recursos; e, vantagem competitiva), contribuindo, deste modo, para boas práticas de gestão, benefícios econômicos e bem-estar social. Caso contrário, as empresas correm o risco de equiparar a RSC apenas com os códigos de ética, relatórios do *Triple Bottom Line* e campanhas de relações públicas (GALBREATH, 2009).

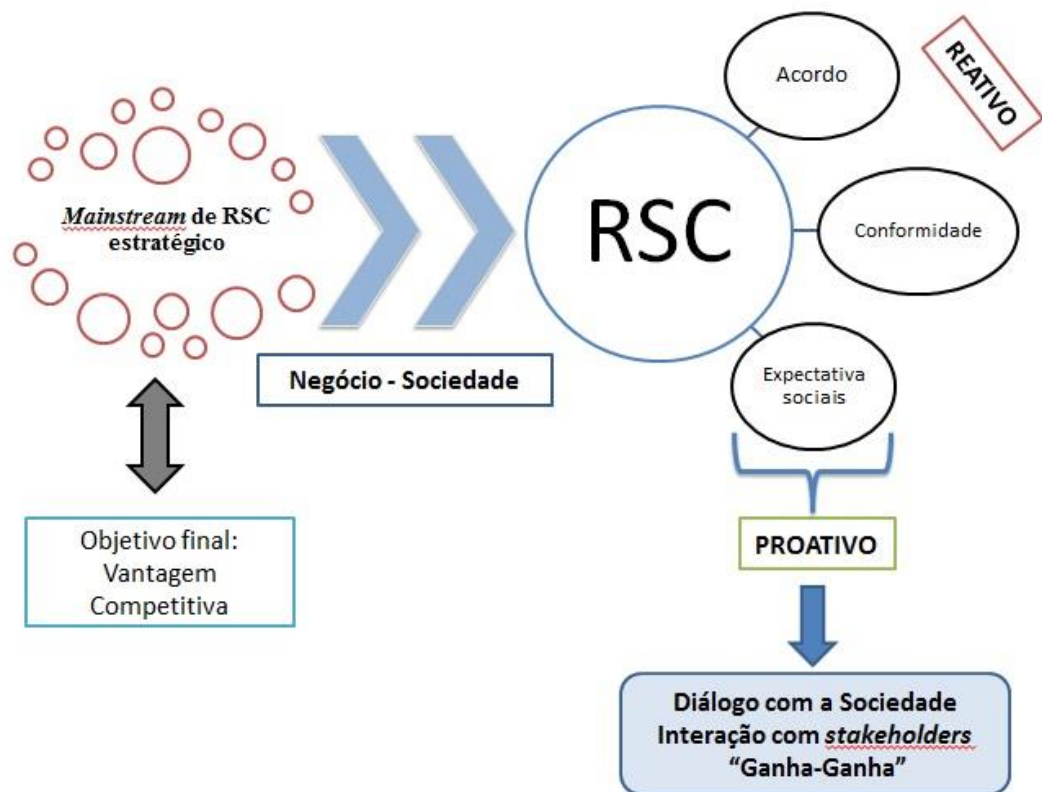
Aguinis e Glavas (2013), motivados pela literatura propuseram uma nova conceptualização para dar sentido ao vasto e diversificado trabalho sobre responsabilidade social corporativa, a RSC *embedded* (incorporada), que envolve as competências essenciais de uma organização e integra-se na estratégia, rotinas e operações de uma empresa, portanto, afeta todos os funcionários, e, a RSC *peripheral* (periférica), na qual, concentra-se em atividades que não estão integradas na estratégia, rotinas e operações de uma organização (por exemplo, filantropia e voluntariado). As conclusões enfatizam que o aumento da congruência entre os valores promovidos pela empresa e os valores e crenças dos consumidores instiga a uma maior identificação organizacional pelos *stakeholders* internos e externos, propiciando incrementos ao nível da atratividade organizacional, da capacidade de retenção dos ativos, da satisfação no trabalho e dos comportamentos de cidadania, ressaltando-se os benefícios

relacionados com a imagem corporativa e com o aumento da intenção de compra dos consumidores (AGUINIS; GLAVAS, 2013).

Logo, enquanto o *mainstream* de responsabilidade social corporativo estratégico (CARROLL, 1979; PORTER; KRAMER, 2006), antes visto sob uma perspectiva reativa (visa apenas gastar o mínimo de esforço necessário para a conformidade regulamentar não voluntária) e com o objetivo fim de busca de vantagem competitiva. Abordagem limitada, defensiva e muito desconecta da estratégia corporativa (GALBREATH, 2009). Percebe-se, então, uma ampliação conceitual no sentido de abarcar uma ideia de proatividade e voluntariedade (CARROLL, 1999; TORUGSA et al., 2013; FRYNAS; YAMAHAKI, 2016) aliada à integração do diálogo com *stakeholders*.

Portanto, a existência de um diálogo que enfatiza a responsabilidade mútua, a partilha de informações, a transparência e o compromisso com a identificação de problemas e soluções (DESSEL; ROGGE; GARLINGTON, 2006; JOHANSEN; NIELSEN; 2011). Em vista disso, estudiosos de estratégia defendem o engajamento em RSC proativa como uma ação de criação de valor a partir da qual uma vantagem competitiva pode ser derivada (TORUGSA et al., 2013). Destarte, a vantagem competitiva deixa de ser algo que a empresa ambiciona para ser algo que surge naturalmente como o resultado das práticas de integração do diálogo com a sociedade. Ainda, Torugsa et al. (2013) destaca que as empresas podem ser vistas como operando ao longo de um *continuum* de RSC, que varia de uma postura reativa para proativa. Para um maior esclarecimento foi elaborado a Figura 2.

Figura 2 - Síntese da Responsabilidade Social Corporativa Proativa



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Carroll (1979); Tuzzolino e Armandi (1981); Carroll (1999); Porter e Kramer (2006); Dessel et al. (2006); Johansen e Nielsen (2011); Torugsa et al. (2013); Makki (2012); Frynas e Yamahaki (2016).

Em concordância, Marín, Rubio e Maya (2012) ressaltam que se a empresa segue uma estratégia competitiva reativa, isto é, nega as responsabilidades sociais fazendo menos do que é exigida pelos padrões da sociedade, suas ações de RSC serão percebidas por seus *stakeholders* como desonestas ou forçadas e, por consequência, eles poderão deixar de recompensar a empresa, como por exemplo, deixando de comprar seus produtos ou serviços. No entanto, se a empresa segue uma estratégia competitiva proativa (por exemplo, uma estratégia de inovação ampla), suas iniciativas de RSC serão percebidas pelas partes interessadas como sinceras e genuínas e, desta forma, poderá tornar os *stakeholders* mais propensos a recompensar a empresa, o que terá um impacto positivo na sua competitividade (MARÍN; RUBIO; MAYA, 2012).

Ainda, os achados de Marín, Rubio e Maya (2012) corroboram para a afirmação de que a relação positiva entre RSC e competitividade é mais forte quando uma empresa segue uma estratégia proativa, pois, elas possuem a capacidade de antecipar responsabilidades futuras, enquanto seu dinamismo e adaptação influenciam as partes interessadas a perceber

suas iniciativas de responsabilidade social como ações sinceras. Como Wagner, Lutz e Weitz (2009) argumentam, uma estratégia proativa representa seu esforço para disseminar a informação tratada na criação de uma imagem de responsabilidade social antes que qualquer informação de RSC potencialmente negativa sobre a empresa atinja seus *stakeholders*. Logo, a RSC proativa engloba as ações realizadas pela empresa antes de qualquer informação negativa ter sido divulgada (DU; BHATTACHARYA; SEN, 2007) e a concepção e o desenvolvimento de produtos, operações e processos de produção sustentáveis que antecipam a evolução projetada da regulação externa e das tendências sociais (GROZA; PRONSHINSKE; WALKER, 2011).

Na sequência este referencial abordará a discussão acerca das Capacidades Dinâmicas para uma melhor compreensão de como elas podem facilitar a criação e manutenção de bons e contínuos relacionamentos de longo prazo com as partes interessadas de uma organização.

2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS: ORIGENS E DEFINIÇÕES

A estrutura teórica das Capacidades Dinâmicas é baseada na combinação de elementos conceituais da Economia dos Custos de Transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1991), Visão Neoschumpeteriana da firma (NELSON; WINTER, 1982; DOSI; NELSON; WINTER 1992) e da Visão Baseada em Recursos (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986).

A Economia dos Custos de Transação (ECT) tem origem a partir de Ronald Coase em seu artigo intitulado “*The nature of the firm*” de 1937, em que mostra a existência de custos, associados ao funcionamento dos mercados. As inferências de Coase foram revistas e ampliadas por Williamson, em sua obra “*Economics and organization: a primer*” (1996), e tais custos, denominados de Custos de Transação, visto que, embora Coase (1937) tivesse sugerido a sua existência ele não os havia denominado (SWEDBERG, 2003).

Sendo assim, para Williamson (1991), os custos de transações referem-se a todos os custos existentes para que uma empresa transacione um bem ou serviço além dos custos de produção. Esses custos seriam a consequência de diversos eventos institucionais, resultantes da operação do sistema econômico, aos quais os ativos das empresas seriam mais ou menos adaptáveis. Quanto menos adaptados, maior seria o custo de transação. Nesse sentido, o segredo da administração de uma empresa estava, então, na comparação *ex-ante* de seus ativos tangíveis (tecnologias) e intangíveis (conhecimentos) com as mais diversas

informações oriundas do ambiente institucional; e, a partir disso, era possível tomar uma decisão gerencial (ZAWISLAK, 2004).

Outra vertente na literatura que tem tido um impacto considerável no campo da teoria da firma é a abordagem advinda da Teoria Evolucionária que centra os seus esforços na compreensão das diferenças entre as firmas. A sua origem se dá a partir dos trabalhos teóricos de Dosi, Nelson e Winter (1992) que revisitam as obras de Shumpeter e apropriam-se das ideias advindas das teorias biológicas para a compreensão dos fenômenos da ciência econômica.

A teoria evolucionária, desenvolvida por Nelson e Winter (1982), parte do pressuposto que as firmas atuam em um ambiente econômico onde existe uma espécie de “seleção natural” (analogia com a teoria da evolução de Darwin) que atua no sentido de “selecionar” as mais aptas, com base naquilo que as firmas são capazes de fazer. Contudo, a “capacidade” de fazer algo irá depender do conhecimento armazenado pela firma. Ao longo do tempo, as firmas acumulam conhecimentos aplicados para a resolução de problemas, os quais são incorporados às rotinas da firma. Em outras palavras, essa teoria trata das formas de sobrevivência das firmas e de seu crescimento no ambiente competitivo.

Acrescenta-se a essa discussão as contribuições da Visão Baseada em Recursos (VBR), que teve sua origem a partir dos estudos de Edith Penrose, com o livro “A Teoria do Crescimento da Firma”, em 1959. A partir dessa perspectiva, tem-se que a VBR é destaque a partir das análises do crescimento da firma com base em seus recursos internos. Apesar da VBR ter por objetivo responder como que as firmas criam e mantêm a vantagem competitiva e utilizam seus recursos enquanto forma de diferenciação estratégica (BARNEY, 1986), ela é considerada uma visão limitada e estática.

Desse modo, surge a expressão Capacidades Dinâmicas (CD) que é uma tradução aproximada do termo Dynamic Capabilities. A palavra capability significa a capacidade ou o poder de fazer algo por meio do uso de competências e habilidades. Por sua vez, a palavra dynamics é entendida como as situações em que ocorrem mudanças rápidas na tecnologia e nas forças de mercado que exercem efeitos na organização. Assim, CD enfatiza o papel chave da administração estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar recursos e competências funcionais internas e externas da organização para corresponder às exigências de um ambiente em rápida mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Ainda sobre capacidades, Dosi, Nelson e Winter (2000) reuniram, em sua obra “The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities”, os trabalhos mais relevantes sobre Capacidades Organizacionais, os quais contemplam questionamentos sobre rotinas,

replicação, conhecimento tácito, aprendizagem organizacional e capacidades dinâmicas. De acordo com esses autores, a capacidade de uma empresa é o know-how que permite às organizações realizarem as suas atividades cotidianas, na medida em que os processos estão em sintonia e os seus produtos e serviços são entregues ao mercado. Para ser capaz de alguma coisa é preciso ter uma capacidade confiável para realizar aquilo como resultado do efeito pretendido, de tal modo que, as capacidades preenchem a lacuna entre a intenção e o resultado, ou seja, o resultado corresponde àquilo que foi pretendido.

É importante salientar que estes autores esclarecem que as rotinas não são os únicos componentes das capacidades. Em geral, algumas rotinas podem ser classificadas como capacidades, caso a sua execução exija uma dose de deliberação, não sendo formada, principalmente, por decisões automáticas, como exemplo, a execução do projeto de uma ponte por uma firma de engenharia. Contudo, para esclarecer as diferenças entre rotina e capacidade, podem-se considerar as empresas operadoras de telefonia, as quais passaram por um longo período de mudança tecnológica (planejada ou não) de construção e desenvolvimento das capacidades necessárias para oferecerem o serviço desejado, cuja prestação, ou seja, a efetivação da ligação telefônica dos usuários é realizada automaticamente, mas que o sistema, por sua vez, é o produto de um longo e completo processo de mudança tecnológica e organizacional, com investimentos associados em instalações e treinamento (DOSI; NELSON; WINTER, 2000).

Sendo assim, é mais apropriado pensar nas rotinas, em geral, como unidades de atividades organizadas praticadas repetidamente, nas quais as capacidades são constituídas, ou seja, para esses autores a natureza das capacidades dinâmicas consiste que toda organização é o resultado da interação e conhecimento dos indivíduos e que está permeado nas atividades da empresa (DOSI; NELSON; WINTER, 2000).

O conceito de CD tem várias definições, destas destacam-se algumas: (i) para Eisenhardt e Martin (2000) são as rotinas organizacionais e estratégicas, por meio das quais as organizações alcançam novas configurações de recursos, enquanto mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem; (ii) Zollo e Winter (2002) as entendem como um padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade; (iii) Wang e Ahmed (2007) as consideram como um comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva; (iv) McKelvie e Davidson

(2009) as veem como sendo um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos); e, (v) Teece (2009), a descreve como a capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.

Destarte, percebe-se que a literatura aponta para a existência de múltiplas capacidades que as firmas devem desenvolver para obter sucesso e sustentação no mercado (DOSI; NELSON; WINTER, 1992). Neste sentido, a perspectiva de capacidades pode ser evidenciada em estudos que tratam sobre desempenho inovador (URGAL et al., 2011), capacidade tecnológica (BELL; PAVITT, 1995) e capacidade de inovação (ZAWISLAK et al., 2012; 2013). Sobre esta última, Zawislak et al, (2012) ainda afirma que ela é constituída por quatro capacidades: a capacidade tecnológica, a capacidade operacional, a capacidade gerencial e a capacidade transacional. Convém destacar a contribuição de Yam et al. (2004) que definem a capacidade de gestão como a habilidade da firma em segurar um mecanismo organizacional e de harmonia, cultivando a cultura organizacional e adotando boas práticas de gestão.

Assim, o quadro teórico parece apontar para o pressuposto de que as capacidades, mais do que dinâmicas internas de alocação e recombinação de recursos, devem ser entendidas enquanto um conjunto de fatores que propiciam o equilíbrio entre forças internas e externas, de modo a garantir sobrevivência e destaque no mercado. Deste modo, Kogut e Zander (1992) alertam para uma capacidade combinatória. Logo, é neste cenário emergente de múltiplas capacidades organizacionais, assim como a ideia de orquestração entre elas, que se busca desenvolver o pressuposto de capacidade dinâmica de RSC.

As capacidades dinâmicas de determinada empresa pode ser semelhante à outra organização (EISENHARDT; MARTIN, 2000), pois tais semelhanças podem ocorrer porque apesar de cada empresa ter sua estrutura e estratégia definidas elas possuem características quanto a forma de execução das capacidades dinâmicas (BARRETO, 2010). Tal afirmação é explicado, pois, embora as capacidades dinâmicas sejam idiossincráticas em detalhes, as características chave sobrepostas podem sempre ser identificadas em termos de processos organizacionais ou rotinas (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Logo, aplicando esta afirmação ao contexto da gestão de RSC, quando as organizações começam a levar em conta a RSC podem seguir certos processos ou rotinas para desenvolver estratégias e práticas adequadas às questões sociais (ARAGON-CORREA; SHARMA, 2003).

Esses processos ou rotinas podem ter certas semelhanças. Mesmo que essas semelhanças possam ser limitadas, elas existem devido a exigências externas semelhantes ou

à mobilização de recursos organizacionais similares. Dessa perspectiva, é razoável argumentar que a gestão de RSC das empresas pode se beneficiar da aplicação de um conjunto comum de capacidades dinâmicas. Desta forma, as capacidades dinâmicas possuem potencial para beneficiar a gestão de RSC das organizações de modo a implementar práticas e estratégias de RSC mais eficazes.

Em que pese à contribuição das perspectivas aqui expostas, elas direcionam para um entendimento que o processo de adoção de uma postura socialmente responsável é visto como o desenvolvimento de capacidades criação de relacionamentos com a sociedade e manutenção de *stakeholders* que impulsionam para o desenvolvimento das responsabilidades corporativas. Desse modo, o conjunto de concepções e evidências teóricas apresentadas estimulou uma tentativa de síntese e articulação dos conceitos apresentados neste estudo, o qual será apresentado no tópico seguinte.

2.4 PROPOSTA DE UMA ARTICULAÇÃO TEÓRICA

Este item tem como objetivo propor uma articulação do quadro conceitual, exposto neste estudo, e um *framework* teórico de análise. O modelo aqui proposto tem, como princípio norteador, questões relacionadas à Estrutura de RSC e Estratégias de RSC relacionadas às Capacidades Dinâmicas. Para tanto, buscou-se na literatura de Maon, Lindgreen e Swaen (2010) e na de Sirsly e Lamertz (2008) características que pudessem determinar em qual grau a organização encontra-se em termos de Estrutura e Estratégias de Responsabilidade Social Corporativa para só então poder relaciona-la com as Capacidades Dinâmicas. Destaca-se ainda que nesse modelo tais capacidades foram desenvolvidas para a orientação das partes interessadas e que estas podem ser classificadas como capacidades dinâmicas de ordem superior que são difíceis de imitar e possuem potencial para levar a uma vantagem competitiva. Espera-se então refletir sobre o papel, posição e a função de um negócio complexo em um ambiente social amplo.

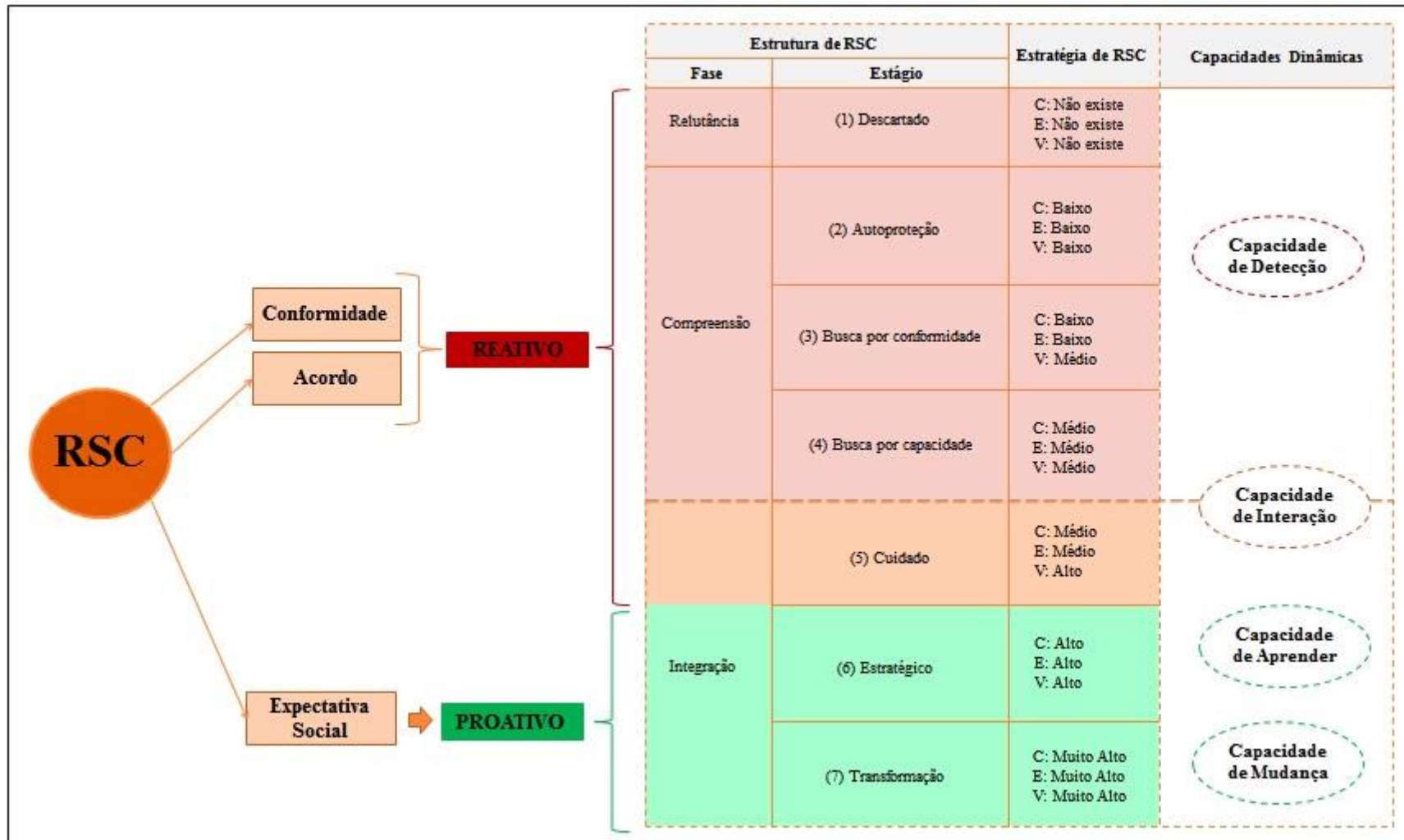
Sendo assim, o desafio da organização seria o de incorporar os padrões externos, propostos pelos diversos *stakeholders*, ao mesmo tempo em que utiliza as suas capacidades e habilidades na elaboração de suas estratégias. Assim, a organização está reconhecendo a importância de contribuir de forma ampla para a sociedade e de agir de acordo com o que a sociedade espera dela. Deve-se destacar que o que essa organização irá fazer para responder às expectativas das partes interessadas deve ir além das obrigações morais e dos padrões

sociais impostos pelas leis, isto é, adotar uma postura proativa com relação as suas práticas/ações de RSC. Em vista disso, não se trata da organização “limpar” os aspectos negativos do impacto que ela causa para essa sociedade, mas de ser parte da sociedade de forma significativa, por meio de ações estratégicas.

Essas ações estratégicas geralmente são visíveis aos concorrentes e eles podem ser capazes de imitá-las, desta forma, surge então à necessidade das organizações desenvolverem capacidades específicas e serem capazes de reinventar os relacionamentos com os seus *stakeholders*. Por esse motivo, elas devem realizar mudanças em seus processos para manter os seus relacionamentos, de modo que, ela terá de decidir se vai, de fato, enfrentar mudanças em suas rotinas e processos para “ter-criar-manter” as relações com suas partes interessadas. Logo, essa decisão vai depender dos seus recursos e, principalmente, da sua capacidade de modificar esses recursos continuamente, ou seja, suas capacidades dinâmicas.

Com base nas teorias revisadas e no que foi descrito neste item será apresentado o modelo teórico proposto neste estudo e que serviu de base para responder ao objetivo da pesquisa, propor um *framework* para identificar as relações existentes entre a Estrutura e Estratégia de RSC com as Capacidades Dinâmicas, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3 - Modelo de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora com base em Maon, Lindgreen e Swaen (2010), Sirsly e Lamertz (2008) e Dentoni, Bitzer e Pascucci (2016).

Parte-se da premissa de que a criação e manutenção dos relacionamentos com as partes interessadas é um resultado das ações estratégicas e da estrutura de RSC. Desse modo, a RSC Dinâmica, ações proativas que estão além da conformidade e do acordo, é vista como uma capacidade de continuamente adaptar e readaptar os relacionamentos com os seus *stakeholders*, de modo a criar e manter tais relacionamentos e garantir, assim, uma visão estratégica de RSC, isto é, a capacidade de manter bons e contínuos relacionamentos com as partes interessadas e a sociedade, de um modo geral, por meio de práticas estratégicas de RSC.

Neste contexto, as organizações precisam ser orientadas para as partes interessadas, de modo a desenvolver um tipo específico de capacidades dinâmicas (TEECE et al., 1997) que lhes permitam responder efetivamente às preocupações dos múltiplos grupos sociais de forma proativa. Logo, as capacidades dinâmicas tradicionais vistas em termos de eficiência e eficácia econômica não atenderiam as questões chave necessárias para abordar às preocupações das partes interessadas (DENTONI; BITZER; PASCUCCHI, 2016). Sendo assim, esse estudo apresenta o conceito de RSC Dinâmica para contribuir com as organizações a gerenciar os problemas e responder de modo efetivo às preocupações das múltiplas partes interessadas (VERONA; ZOLLO, 2011). No que diz respeito à gestão dos problemas dos *stakeholders*, as empresas estão percebendo cada vez mais que precisam perceber, interagir e se adaptar às pressões das partes interessadas, logo, a orientação das partes interessadas está se tornando uma capacidade dinâmica essencial (HULT, 2011).

Em vista disso, argumenta-se que a RSC dinâmica pode ser entendida em termos de quatro outras capacidades: Capacidade de detectar os *stakeholders*; Capacidade de interagir com os *stakeholders*; Capacidade de aprender com os *stakeholders*; e, por fim, Capacidade de mudar com os *stakeholders*, as quais foram inspiradas em trabalhos empíricos anteriores (DENTONI; BITZER; PASCUCCHI, 2016). Entende-se que tais capacidades desenvolvem-se a partir de três fases (Relutância, Compreensão e Integração) que se subdividem em sete estágios (Descartado, Autoproteção, Busca por conformidade, Busca por capacidade, Cuidado, Estratégica e de Transformação) de acordo com o modelo de desenvolvimento da RSC propostas por Maon, Lindgreen e Swaen (2010) cada qual contando com ações estratégicas específicas (SIRSLY; LAMERTZ, 2008).

A primeira fase, denominada como **Fase de Relutância**, representada pelo **Estágio Descartado** é explicada quando a organização ignora o seu próprio impacto social e ambiental e contesta reivindicações das partes interessadas que possam restringir suas atividades, apesar das fortes críticas de seu ambiente externo (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2010). Nessa

fase a organização não possui nenhuma ação de RSC, logo nenhum alinhamento com a estratégia é possível, uma vez que ela ainda não se deu conta da importância de desenvolver um programa de RSC e dos seus *stakeholders*. Dessa forma, o grau de centralização, especificidade e visibilidade é inexistente e, por isso, não se pode afirmar que a organização consegue desenvolver algum tipo de capacidade. Empresas nessa fase são caracterizadas pela inexistência de iniciativas relacionadas à RSC e por desenvolverem relações puramente contratuais com suas partes interessadas (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2010).

A próxima fase é intitulada de **Fase de Compreensão** e que, também, é reconhecida como reativa, ou conforme expõem Matten e Monn (2008) é denominada como implícita, em outras palavras, a RSC está fundamentada em sistemas mandatórios, as organizações definem suas obrigações para com suas partes interessadas por meio das diretrizes legais impostas. Nessa fase, a organização apenas consegue identificar os seus *stakeholders* de modo a reconhecer os pontos de vista conflitantes entre as múltiplas partes interessadas (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2010). Logo, a única capacidade possível de desenvolver nesta fase é a **Capacidade de Detecção**, pois a organização apenas consegue perceber a existência de seus *stakeholders* e a importância de desenvolver ações de RSC alinhadas a estratégias do negócio. Ainda, essa capacidade se assemelha ao que a literatura coloca como Capacidade de Exploração, conforme explicam Wu, He e Duan (2014), que se manifesta em um conjunto de processos organizacionais (comunicação com as partes interessadas primárias –clientes e governo-; comunicação com as partes secundárias - ONGs e outros grupos de interesse; priorizar os requisitos de sustentabilidade) pelos quais as expectativas externas de RSC podem ser recebidas, integradas e utilizadas para que as empresas definam seus modelos de negócios de modo sustentável e priorizem os investimentos em RSC.

Para desenvolver a **Capacidade de Detecção** a organização precisa ser capaz de identificar as suas partes interessadas existentes e potenciais de modo a entender as suas necessidades e demandas, bem como de descobrir e processar informações sobre as suas partes interessadas para avaliar novas oportunidades de colaboração (DENTONI; BITZER; PASCUCI, 2016). Desta forma, ela alcança este tipo de capacidade quando se encontra nos *Estágios de Autoproteção, Busca por Conformidade e Busca de Capacidades*. Nesse modelo, o *Estágio de Autoproteção*, caracteriza-se por atividades limitadas de RSC e que muitas vezes carecem de coerência e alinhamento com a estratégia da organização, desse modo, o grau de centralização é considerado baixo. Tais ações limitadas impedem que a organização capture e internalize os benefícios de um programa de RSC, deste modo, o grau de especificidade é considerado como baixo. Também, esse estágio é caracterizado quando a

empresa enfrenta críticas dos *stakeholders* e nega as acusações sobre as atividades potencialmente prejudiciais ou implementa apenas retificações locais em resposta a questões pontuais, logo o grau de visibilidade para com suas partes interessadas também é baixo.

O *Estágio Busca de Conformidade* é percebido como de início da conscientização da alta administração sobre as questões relacionadas à RSC, onde as rotinas e padrões das ações de RSC ainda são simples e não possuem vínculo com a estratégia, por isso que seu grau de centralidade ainda é baixo. A organização, nessa fase, começa a desenvolver políticas, tais como as primeiras diretrizes ambientais de saúde e segurança e começa a expor às suas principais partes interessadas, caracterizando o grau de visibilidade como médio (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2010). No entanto, ela ainda se esforça por satisfazer apenas as normas mínimas exigidas pela lei e é reconhecida por adotar uma postura defensiva, caracterizando o grau de especificidade como baixo, isto é, ela ainda não conseguiu internalizar os benefícios da RSC, o que pode ser explicado pelo baixo grau de centralização.

Já o *Estágio Busca de Capacidade* é caracterizado quando a organização já desenvolveu algumas competências na gestão de RSC e tenta demonstrar essa nova postura em relação ao seu papel na sociedade, logo, a conscientização dessas questões de RSC e os riscos de reputação associados à negligência dessas questões tendem a aumentar (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2010). A estratégia empresarial para a RSC começa a surgir, embora ainda permaneça pouco clara para a organização, logo o grau de centralização é passa a ser considerado como médio. Pelo surgimento da centralização das iniciativas de RSC com a estratégia as relações com as partes interessadas tornam-se mais interativas, assim, o grau de visibilidade continua médio. As iniciativas de RSC identificadas como lucrativas em mercados específicos ou que podem fortalecer a reputação corporativa, especialmente entre consumidores, acionistas e funcionários, são particularmente promovidas (VAN MARREWIJK; WERRE, 2003), isto é, a organização passa a internalizar os benefícios de um programa de RSC, portanto, o grau de especificidade passa a ser médio.

A próxima fase proposta nesse modelo é denominada de **Fase de Integração** que seria quando a organização passa a reconhecer a RSC como um potencial criador de valor, que aprofundam a relação com seus principais *stakeholders* e mobilizam seus recursos internos para atender às demandas relacionadas à RSC de seu ambiente de forma proativa. Essa fase pode ser explicada pela definição de responsabilidade social explícita, proposta por Matten e Moon (2008), que consiste em políticas e práticas realizadas por iniciativas voluntárias da organização e não impostas pelas instituições legais e governamentais. Destaca-se que nessa fase estão compreendidos os *Estágios de Cuidado, Estratégico e Transformação*, ressaltando

que o *Estágio de Cuidado* apresenta características reativas e que a partir do *Estágio Estratégico* características de proatividade são evidenciadas nas ações e práticas de RSC. Ainda, ressalta-se que nessa fase é possível que a organização desenvolva as capacidades de **Interação**, **Aprendizado** e **Mudança** que serão explicadas a seguir.

A próxima capacidade possível de ser desenvolvida é a **Capacidade de Interação** que seria quando a organização é capaz de iniciar, desenvolver, estabelecer e fortalecer laços com as partes interessadas, de modo a avaliar, desenvolver, e adaptar mecanismos efetivos para atingir metas de curto e longo prazo junto com os atuais e novos *stakeholders* (DENTONI; BITZER; PASCUCCI, 2016). Esta capacidade coincide com a capacidade denominada de detecção, dos autores Wu, He e Duan (2014), que apesar de ter o mesmo nome da **Capacidade de Detecção**, explicada anteriormente, o seu significado é semelhante à **Capacidade de Interação** expostas pelos autores Dentoni, Bitzer e Pascucci (2016). Na visão de Wu, He e Duan (2014) a capacidade de detecção permite às empresas não só detectar os potenciais riscos de RSC, mas identificar oportunidades de desenvolvimento sustentável para atingir os objetivos ambientais, sociais e econômicos simultaneamente e se manifesta nos seguintes processos organizacionais: compartilhamento de conhecimentos e aplicação de limites; estabelecer e atualizar regularmente os planos de desenvolvimento da RSC; e, desenvolver e gerenciar uma estrutura clara de governança de RSC.

A **Capacidade de Interação**, neste estudo é desenvolvida, em parte, na **Fase de Integração**, especificamente no *Estágio de Cuidado* que seria quando as iniciativas de RSC vão além do cumprimento e aspirações de curto prazo, onde se tem que a alta administração passa a entender que as questões de RSC constituem um desafio de longo prazo (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2010). Ou seja, a organização reconhece a importância do alinhamento das ações de RSC à estratégia e sabe dos benefícios da iniciativa de RSC, porém ainda são limitados, logo, o grau de centralidade e especificidade continuam médios. No entanto, nesse estágio a organização torna pública as relações existentes e os resultados de seus programas e iniciativas relacionados à RSC, além de adotar uma perspectiva de diálogo com os seus *stakeholders*, em consequência, o grau de visibilidade nesse estágio é alto. Por isso que essa pode ser considerada como a fase de transição entre as capacidades, quando além dela já ter desenvolvido a capacidade de detecção ela começa a desenvolver a capacidade de interação com os seus *stakeholders*, isto é, a organização já sabe identificar as suas principais partes interessadas e passa a interagir de forma mais eficiente com seus principais *stakeholders* de modo a desenvolver ações estratégicas de RSC mais focadas e visíveis e começa a perceber os benefícios das ações de RSC.

A próxima capacidade a ser desenvolvida pela organização é a **Capacidade de Aprendizado** que é caracterizada quando a organização consegue adquirir, assimilar e transformar o conhecimento dos seus *stakeholders*, em outras palavras, estabelecer procedimentos adaptativos e rotinas que incorporam e codificam o conhecimento das partes interessadas em práticas e processos organizacionais (DENTONI; BITZER; PASCUCI, 2016). A empresa que desenvolve essa capacidade, geralmente, encontra-se no ***Estágio Estratégico*** que é quando as práticas de RSC são entendidas como contribuindo para a visibilidade e sucesso em longo prazo, logo, a RSC torna-se uma parte importante da estratégia corporativa, desse modo, o grau de centralização nesse estágio é alto. Ainda, as organizações que se encontram nesse estágio tendem a se esforçar para serem prioridades na escolha das pessoas nos processos seletivos e tendem a desenvolver iniciativas inovadoras que criam apoio das partes interessadas, que ultrapasse as expectativas da comunidade e que encontra oportunidades para obter benefícios sociais, ambientais e econômicos ao mesmo tempo (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2010). Desse modo, os códigos de conduta transformam-se em documentos de ação e a organização é vista como proativa, que mantém um diálogo transparente com as principais partes interessadas e que se envolve em parcerias construtivas relacionadas a questões-chave do seu negócio e sociedade, assim, o grau de visibilidade é considerado alto. Por fim, a RSC é vista como um objetivo predominante de todas as atividades empresariais, isto é, a empresa captura e internaliza os benefícios das ações de RSC, logo, o grau de especificidade também é considerado alto.

Por fim, a última capacidade a ser desenvolvida é a **Capacidade de Mudança** que seria quando a organização desenvolveria a capacidade de usar o conhecimento dos *stakeholders* nas suas operações estratégicas de modo a reformular a estrutura organizacional e a criar, junto com suas partes interessadas, diferentes tipos de inovação seja de produto ou processos (DENTONI; BITZER; PASCUCI, 2016). Essa capacidade pode ser associada à Capacidade de Reconfiguração que representa a mudança proposital das funções e operações de negócios insustentáveis existentes dentro da estrutura organizacional (WU; HE; DUAN, 2014). Pode ser representada pelos seguintes processos: medição e monitoramento do desempenho sustentável de suas operações comerciais de acordo com critérios pré-definidos e implementação de sistemas de gestão padrão para modificar e regular as operações comerciais existentes.

A **Capacidade de Mudança** pode ser adquirida quando a organização encontra-se no ***Estágio de Transformação*** que é quando ela vai além do seu modelo de negócios tradicional e consegue integrar de forma plena os princípios da RSC em todos os aspectos da organização

e das suas atividades, isto é, ela já percebeu a importância de internalizar os benefícios de um programa de RSC, em vista disso, o grau de especificidade é muito alto. Ainda, nessa fase ela sofreu profundas mudanças em sua estratégia e alcançou uma ampla RSC adotando novos valores éticos comprometidos com o bem-estar humano e o cumprimento da sustentabilidade ecológica do planeta, portanto, o grau de centralização, nessa fase, é considerado muito alto. Além disso, a organização adota uma postura totalmente de transparência que tem como principal objetivo difundir sua expertise em gestão de RSC, logo, as colaborações existentes entre os *stakeholders* caracterizam-se em alianças duradouras que abordam preocupações sociais reais, dessa forma, o grau de visibilidade também é considerado muito alto (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2010). Nesse último estágio a organização desempenha um papel de extrema proatividade no qual ela adota uma postura de mudança do jogo para a RSC.

Para uma melhor compreensão do grau de centralidade, especificidade e visibilidade descritos nos estágios acima é apresentado o Quadro 6 com um breve resumo do que cada grau abrange.

Quadro 6 – Definição do grau de centralidade, especificidade e visibilidade.

Estratégia de RSC		Características
Centralidade	Baixo	Percebe-se o início da conscientização da alta administração sobre as questões relacionadas à RSC, onde as práticas e ações ainda são simples e não possuem vínculo com a estratégia da organização.
	Médio	Começa a surgir o alinhamento entre as práticas/ações de RSC para com a estratégia da organização, no entanto, ela ainda é pouco clara.
	Alto	As práticas/ações de RSC começam a ser entendidas como contribuindo para o sucesso em longo prazo, além de tornar-se parte importante da estratégia da organização.
	Muito Alto	A estratégia da organização sofre profundas mudanças, adotando novos valores éticos comprometidos com o bem estar humano e o cumprimento da sustentabilidade ecológica do planeta.
Especificidade	Baixo	Desenvolve ações limitadas de RSC que impedem que a organização capture e internalize os benefícios de se ter um programa de RSC.
	Médio	A organização começa a internalizar os benefícios de se ter um programa de RSC promovendo iniciativas consideradas lucrativas ou que podem fortalecer a reputação corporativa, especialmente entre consumidores, acionistas e funcionários.
	Alto	As práticas/ações de RSC são desenvolvidas por meio de um programa que é predominante em todas as atividades da organização.
	Muito Alto	Quando a organização consegue integrar de forma plena os princípios da RSC em todos os aspectos da organização e das suas atividades.
Visibilidade	Baixo	Quando a organização enfrenta críticas dos <i>stakeholders</i> , mas tende a negar as acusações sobre as atividades potencialmente prejudiciais ou implementa apenas retificações locais em resposta a questões pontuais.
	Médio	A organização começa a desenvolver políticas, tais como as primeiras diretrizes ambientais de saúde e segurança e começa a expor aos seus principais <i>stakeholders</i> .
	Alto	Torna público as relações existentes e os resultados de seus programas e iniciativas relacionados à RSC. Dessa forma a organização é vista como proativa que mantém um diálogo transparente com as principais partes interessadas e que se envolve em parcerias construtivas relacionadas a questões-chave do seu negócio e sociedade.
	Muito Alto	Adota uma postura de total transparência e tem como principal objetivo difundir sua expertise em gestão de RSC, logo, as colaborações existentes entre os <i>stakeholders</i> caracterizam-se em alianças duradouras que abordam preocupações sociais reais.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Maon, Lindgreen e Swaen (2010) e Sirsly e Lamertz (2008).

A seguir, apresenta-se o capítulo de metodologia que descreve o que se pretende adotar para a elaboração desse estudo a fim de alcançar os objetivos proposto, bem como os passos que serão empreendidos para a coleta e análise dos dados.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos e as ferramentas de pesquisa propostas e adotadas no desenvolvimento desse estudo com a finalidade de proporcionar o alcance dos objetivos do trabalho. A fim de uma melhor compreensão, optou-se por apresentá-la em cinco partes: (i) caracterização da pesquisa; (ii) etapas do processo da pesquisa; (iii) a escolha dos casos; (iv) procedimentos de coleta de dados; e, por fim, (v) técnica de análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Com o propósito de atender os objetivos delineados neste estudo, adotou-se um plano de pesquisa descritivo e, como estratégia, optou-se pelo estudo de múltiplos casos de caráter qualitativo, por se tratar de uma investigação empírica que reflete a realidade de múltiplas unidades de estudo (YIN, 2010).

O delineamento descritivo tem o intuito de descrever as características e percepções em relação a determinado fato ou objeto, bem como determina em que grau estão associadas às variáveis em estudo (MALHOTRA, 2012). Neste estudo, a utilização do delineamento do tipo descritivo foi utilizado para descrever as relações existentes entre a estrutura e a estratégia de RSC assim como descrever os fatores que contribuíram para o desenvolvimento em um determinado ambiente e contexto organizacional.

Quanto à abordagem do problema, conforme já citado, este estudo configura-se pelo uso do método qualitativo de coleta e análise dos dados. O método qualitativo se caracteriza por aprofundar os conhecimentos sobre “como as pessoas interpretam suas experiências, como elas constroem seus mundos e que significado elas atribuem às suas experiências” (MERRIAM; TISDELL, 2015, p. 6). Deste modo, a abordagem qualitativa oferece uma ampla e progressiva compreensão do processo de análise e sua subjetividade, trazendo à tona aspectos da realidade que extrapolam a quantificação.

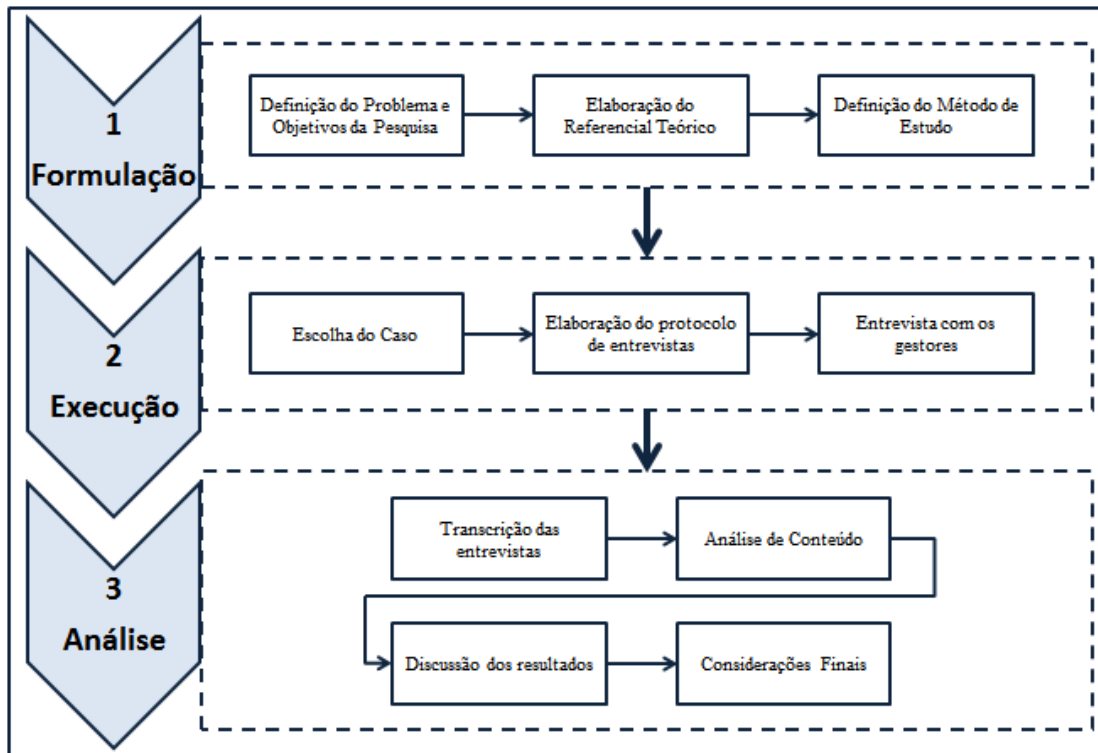
Por fim, como estratégia de pesquisa, o estudo de múltiplos casos é o escolhido em função da problemática, citada na introdução da presente proposta de pesquisa, que apresentou questões do tipo “Como” e “Por que”, as quais são respondidas preferencialmente a partir desta estratégia (YIN, 2010). Ainda, Creswell (2013, p.97) define “a pesquisa de estudo de caso como uma metodologia de abordagem qualitativa”, na qual o investigador

explora um sistema limitado (um caso) ou vários sistemas limitados (um ou mais casos), ao longo do tempo, por meio de coleta de dados detalhada e em profundidade, envolvendo múltiplas fontes de informação (observação, entrevistas, documentos e relatórios, entre outros), e relata a descrição de um caso e dos temas a ele relacionados. A escolha de realizar múltiplos estudos de caso é mais ampla e mais robusta do que o estudo detalhado de um único caso e amplia as possibilidades de replicações teóricas e generalizações a partir de constatações e cruzamentos dos resultados dos casos (YIN, 2003).

3.2 ETAPAS DO PROCESSO DA PESQUISA

A realização deste estudo é composta de três etapas ou fases, assim denominadas: Formulação, Execução e Análise (HAIR et al., 2009). Com o intuito de permitir uma melhor compreensão dos passos seguidos para a realização desta pesquisa, bem como para facilitar uma melhor visualização de sua operacionalização, procurou-se representá-lo graficamente na Figura 4.

Figura 4 - Etapas do processo da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

A primeira etapa refere-se à Formulação, que consiste na definição do tema e problema, dos objetivos e da justificativa da pesquisa, da busca na literatura do embasamento para as possíveis relações das variáveis em estudo e as possíveis influências de uma sobre a outra. E na definição do método, da estratégia de pesquisa, unidade de análise e a população-alvo. Na sequência, a etapa de Execução refere-se à construção do roteiro de entrevista, bem como do questionário e levantamento dos documentos para posterior coleta de dados. Por fim na etapa de Análise, são realizadas as análises dos dados correspondentes a cada etapa da pesquisa e posterior discussão dos resultados, e considerações finais.

3.3 A ESCOLHA DOS CASOS

Um critério fundamental na realização de estudo de caso é a identificação de um ou mais casos que são significativos para a questão de pesquisa (FLICK, 2009). Isto é, trata-se de

selecionar casos ou grupos de casos com critérios que digam respeito a seu conteúdo, de acordo com a relevância dos casos, e não somente em razão de sua representatividade.

Tendo em vista os objetivos traçados na presente pesquisa, fez-se necessário que os objetos de investigação estivessem adequados à problemática envolvida, isto é, que fossem organizações com as seguintes características: (i) organizações de médio a grande porte que possuem uma boa relação com a sociedade em suas cidades; (ii) que tivessem relatórios de sustentabilidade e/ou responsabilidade social corporativa abertos em seus *sites*; e, por fim, (iii) o critério de acessibilidade. Em relação aos entrevistados, buscou-se identificar aqueles que possuem conhecimento necessário nos processos de responsabilidade social corporativa, respeitando as especificidades de cada organização.

O primeiro critério (organizações de médio a grande porte que possuem uma boa relação com a sociedade em suas cidades) justifica-se diante da necessidade em escolher organizações que apresentam um bom relacionamento com a sua comunidade por meio de práticas de responsabilidade social corporativa e a escolha de ser uma organização de médio a grande porte se mescla com o segundo critério (que tivessem relatórios de sustentabilidade e/ou responsabilidade social corporativa abertos em seus *sites*), visto que, geralmente empresas com esses portes possuem essa característica. Por fim, o terceiro critério (acessibilidade) é justificado pela possibilidade de acesso às organizações selecionadas, incluindo entrevistas com os colaboradores, acesso a documentos e disponibilidade de informações.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Esta pesquisa buscou exclusivamente a coleta de dados qualitativos. As técnicas utilizadas para a coleta dos dados foram: (a) pesquisa documental; e, (b) entrevistas semiestruturadas.

A finalidade da pesquisa documental é de situar o pesquisador no universo a ser pesquisado, trazendo à tona informações secundárias. Os documentos são amplamente definidos para incluir registros públicos, documentos pessoais, documentos visuais e materiais físicos e artefatos (MERRIAM; TISDELL, 2015). Dessa forma, buscou com essa etapa conhecer melhor a empresa para então buscar informações mais detalhadas com os respectivos entrevistados. Sendo assim, nessa pesquisa os documentos utilizados foram aqueles disponibilizados nos *websites* das organizações como fonte para identificar a estrutura e as estratégias de RSC utilizadas nas organizações estudadas.

Todas as três organizações que participaram dessa pesquisa apresentavam relatórios de sustentabilidade ou de responsabilidade social corporativa publicados em seus respectivos sites, o que contribuiu para conhecer melhor a organização e para identificar as práticas de RSC e seus principais *stakeholders*. A importância de analisar esses relatórios é que normalmente eles apresentam as últimas iniciativas e práticas que as organizações desejam relatar ao público (GARY; MILNE, 2002), apesar de incluírem mais as boas práticas do que as falhas (PORTER; KRAMER, 2006) eles ainda são importantes, pois refletem os enfoques atualizados das práticas e ações das organizações.

O objetivo da entrevista semiestruturada é permitir tanto para o pesquisador, quanto para o entrevistado à possibilidade de se aprofundar em determinado tema, se necessário (MINAYO, 2012). Os questionamentos, que compõem esta etapa envolveram a compreensão dos entrevistados quanto a gestão de seus principais *stakeholders*, sobre as práticas/ações de RSC que as organizações possuem e sobre sua estratégia de RSC, isto é, o posicionamento de suas práticas/ações com a estratégia. Sendo assim, o roteiro de entrevista utilizado (Apêndice A) é composto de dois blocos de perguntas, no qual, um deles é subdividido em mais dois sub-blocos. As perguntas realizadas foram elaboradas com base no referencial teórico, ou seja, basearam-se nas pressuposições teóricas da pesquisa (FLICK, 2009).

O primeiro bloco de perguntas, referente a estrutura de RSC adotada pelas organizações, como já citado anteriormente, foi dividido em dois sub-blocos: gestão de *stakeholders* e práticas/ações de RSC. O tópico de gestão de *stakeholders* é composto pelas seguintes dimensões: (i) identificação dos *stakeholders*; (ii) identificação das necessidades; (iii) definição de prioridades; (iv) comunicação; e (v) aprendizado. No segundo sub-bloco, os entrevistados foram questionados sobre questões referente as práticas/ações de RSC e suas seguintes dimensões: (i) identificação das práticas/ações; (ii) periodicidade; e (iii) percepção dos benefícios. Por fim, o segundo bloco abordou questionamentos referentes a estratégia de RSC adotada pelas organizações estudadas e suas dimensões são: (i) alinhamento com a estratégia; e (ii) definição e participação.

O conjunto de categorias de análise que compõem o protocolo de pesquisa, uma breve definição de cada categoria e os autores que embasaram as construções é apresentado no Quadro 7, para uma melhor compreensão.

Quadro 7 - Categorias de análise

Bloco – Macro Elemento		Categorias	Autores
1º Bloco: Estrutura de RSC	1º sub-bloco: Gestão de Stakeholders	Identificação dos Stakeholders	Wu, He e Duan (2014) Dentoni, Bitzer e Pascucci (2016)
		Identificação das necessidades	
		Definição de prioridades	
		Comunicação	
	2º sub-bloco: Práticas/Ações de RSC	Aprendizado	Van Marrewijk e Werre (2003) Maon, Lindgreen e Swaen (2010)
		Identificação das práticas/ações	
2º Bloco: Estratégia de RSC		Periodicidade	Sirsly e Lamertz (2008)
		Percepção de benefícios	
		Alinhamento com a estratégia	
		Definição e participação	

Fonte: Elaborado pela autora

O público-alvo deste estudo foi composto pelos principais gestores que apresentassem conhecimentos sobre a estrutura e estratégia de RSC utilizados na organização. Nesse estudo, participaram 3 organizações e as entrevistas foram realizadas com 5 pessoas, com duração de 4 horas e 10 minutos, no período de dezembro de 2017. Para um maior esclarecimento o Quadro 8 apresenta um breve resumo sobre o perfil dos entrevistados em cada organização investigada.

Quadro 8 - Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Organização	Tempo de Empresa (anos)	Cargo Ocupado
E1	Alfa	11 anos	Diretor
E2	Alfa	1 ano e 10 meses	Analista
E3	Beta	9 anos	Gerente
E4	Beta	5 anos e 6 meses	Analista
E5	Beta	1 ano	Analista
E6	Gama	15 anos	Coordenadora

Fonte: Elaborado pela autora

Para uma melhor compreensão o próximo tópico é destinado para explicar a técnica de análise dos dados que foi utilizado nessa pesquisa.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011). Nesse sentido, quando a análise de conteúdo é escolhida como procedimento de análise mais adequado, como em qualquer técnica de análise de dados, os dados em si constituem apenas dados brutos, que só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada. Para Flick (2009), a análise de conteúdo, além de realizar a interpretação após a coleta dos dados, desenvolve-se por meio de técnicas mais ou menos refinadas. Dessa forma, a análise de conteúdo se apresenta como uma das técnicas de análise de dados mais utilizada no campo da administração no Brasil, especialmente nas pesquisas qualitativas (DELLAGNELO; SILVA, 2005).

De acordo com Bardin (2011, p. 52) a análise de conteúdo tem como objetivo “a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo) para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem”. Diante do exposto, percebe-se que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Bardin (2001) ainda afirma que existem três diferentes fases: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Trata-se da organização propriamente dita por meio de quatro etapas: (a) leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto; (b) escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; e, (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise (BARDIN, 2006). Nesta pesquisa, a pré-análise compreendeu, num primeiro momento, na seleção de documentos relacionados a empresa e que poderiam ser relevantes aos objetivos do estudo, sem ainda explorá-los a fundo. Também, nesta etapa foram realizadas as leituras dos materiais, nesta pesquisa composto pelos documentos encontrados nos websites das organizações e as entrevistas transcritas.

A exploração do material constitui a segunda fase, que consiste na exploração do material com a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro (unidade de significação a codificar corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e à contagem frequencial)

e das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exata da unidade de registro). A exploração do material consiste numa etapa importante, porque vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao corpus (qualquer material textual coletado) submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Dessa forma, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase (BARDIN, 2006). Logo, nessa pesquisa, essa fase foi caracterizada pela exploração dos materiais coletados, interpretando o significado dos textos e entrevistas e codificando-os de acordo com as categorias teóricas previamente definidas e sem desconsiderar que novas categorias pudessem emergir. Salienta-se que essa fase contou ainda com a colaboração de outros quatro pesquisadores que ajudaram na transcrição, exploração e codificação do material.

A terceira e última fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Esta etapa é destinada ao tratamento dos resultados; ocorre nela a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2006). Desse modo, foi realizado o tratamento dos resultados obtidos e foram realizadas análises críticas e reflexivas que consistiu na interpretação dos dados com as categorias descritas no referencial teórico, sintetizando e discutindo os resultados encontrados e, por fim, como a pesquisa foi realizada com mais de um caso, realizou-se um panorama dos resultados encontrados em cada organização pesquisada.

Para um melhor esclarecimento, foi elaborado o Quadro 9 que apresenta uma síntese da operacionalização do framework proposto nessa pesquisa que constitui de uma síntese dos objetivos, suas categorias de análise e as perguntas realizadas no roteiro de entrevista

Quadro 9 - Operacionalização do modelo de pesquisa

Objetivos		Macro Elementos		Categorias		Perguntas	
e) Propor um framework para identificar as relações existentes entre a Estrutura e Estratégia de RSC com as Capacidades Dinâmicas.	a) Analisar a gestão dos <i>stakeholders</i> ; b) Identificar as práticas de RSC e classificar entre reativa e proativa; c) Verificar em qual nível de fase da estrutura de RSC a organização se encontra;	Estrutura de RSC	Gestão de <i>Stakeholders</i>	- Identificação dos <i>stakeholders</i> ;	- Quais são as principais partes interessadas? Porque elas são importantes para a empresa? - Como que a organização identificou essas principais partes interessadas?		
				- Identificação das necessidades;	- A organização sabe identificar as necessidades de cada stakeholder? Dê um exemplo de um stakeholders de uma necessidade que foi identificada e o que a organização fez de ação para auxiliar essa necessidade.		
				- Definição de prioridades.	- A organização já enfrentou algum tipo de dificuldade ao estabelecer relações com as suas partes interessadas? Como contornou a situação?		
				- Comunicação	- As ações de RSC são divulgadas para todos os stakeholders? De que forma? - Na sua opinião, como avalia a trajetória ao estabelecer relações com os <i>stakeholders</i> ?		
				- Aprendizado	- De que forma a organização aprende a partir das práticas/ações/interações com os stakeholders?		
	Práticas/Ações de RSC	- Identificação das práticas/ações;	- De acordo com o seu conhecimento e vivência, relate o histórico das práticas/ações de RSC implementadas na organização.				
		- Periodicidade;	- Como a organização define o foco e o escopo de cada prática/ação?				
		- Percepção de benefícios	- Quais os benefícios que a empresa enxerga com as ações e práticas de RSC?				
	d) Compreender a estratégia de RSC utilizada pela organização.	Estratégia de RSC	- Alinhamento com a estratégia;	- As práticas/ações de RSC estão alinhadas com os norteadores estratégicos da organização? Quando eles são revisados, quem participa?			
			- Definição e participação;	Quando eles são revisados, quem participa?			

Fonte: Elaborado pela autora

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem como propósito apresentar os resultados e as análises das informações geradas pelas entrevistas e análise de documentos, alinhados com os objetivos propostos no capítulo introdutório.

Para tanto este capítulo foi dividido em quatro seções. A primeira, segunda e terceira seção é destinada para a apresentação, de modo separado, dos casos investigados. Para uma melhor compreensão, essas três seções que abordam cada caso individual foi subdividido em apresentação: do histórico da organização referente as ações de RSC, da estrutura de RSC, da estratégia de RSC e, por fim, a localização do caso no modelo de pesquisa proposto. Apresenta-se ainda, ao final, um panorama dos casos estudados.

4.1 CASO A: ALFA

Esta seção tem por objetivo apresentar o primeiro caso analisado na presente dissertação, caracterizado como Caso A, aqui denominada como Alfa. A Alfa é reconhecida entre as maiores empresas do país e ocupa a posição como a maior produtora de resinas termoplásticas da América Latina, contando com unidades industriais e escritórios no Brasil, Estados Unidos e Argentina. Para este estudo, foi definido como unidade de análise o escritório situado na cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. De modo a explicar melhor sobre a organização, a próxima seção é destinada a uma breve apresentação do seu histórico.

4.1.1 Histórico da Organização

A Alfa originou-se, no ano de 2002, a partir da integração de uma série de aquisições de empresas petroquímicas e no mesmo ano a empresa divulgou o seu “Compromisso Público” em carta aberta para a sociedade brasileira. Nesse documento, ela expôs os seus princípios e valores, dentre os quais estão: contribuir para o crescimento econômico e social do país, por meio do desenvolvimento tecnológico, da conquista de mercados internacionais, da geração de divisas e da oferta de produtos que contribuem para a melhoria da qualidade de vida da população; apoiar o processo de modernização da indústria petroquímica nacional, de

modo a agregar valor ao produto plástico e à sua cadeia produtiva, respeitando as práticas da livre concorrência; atuar de acordo com os princípios do desenvolvimento sustentável; buscar crescente integração com as comunidades onde atua, preservando o meio ambiente e fomentando as vocações regionais; valorizar as mulheres e os homens que constroem e dão vida à empresa; estabelecer parcerias sólidas com os fornecedores, baseadas em compromissos mútuos de eficiência operacional e de acesso a tecnologias competitivas; e, por fim, gerir de forma responsável e transparente os ativos e os recursos financeiros da empresa, de acordo com as melhores práticas de governança corporativa.

Além dos princípios e valores divulgados, a Alfa evidencia o seu compromisso com os clientes (a satisfação do cliente é nossa maior prioridade); com os seus colaboradores (as mulheres e homens que integram a Alfa são os construtores do sucesso da empresa) e com os seus sócios e investidores (Ética, competitividade e excelência em todas as ações para garantir o melhor retorno aos acionistas, agregando valor a seu patrimônio e remunerando o seu capital). Tal compromisso divulgado evidencia que a empresa já nasce em um cenário onde as preocupações sociais e ambientais não são consideradas apenas um diferencial e, por isso, são inseridas nas suas estratégias de negócio. Essas preocupações, no entanto, ainda são impulsionadas pelo desenvolvimento da legislação e pelo aumento da pressão das partes interessadas (GARBACCIO; KROLIK; MACIEL, 2017).

Muito mais para proteger o negócio. Ah mas tem inclusão social! Tem, não, mas é para proteger o negócio, porque a gente produz uma matéria prima que a resina termoplástica que vai virar 40% dessa resina vai virar embalagem ...então nós temos um trabalho forte na reciclagem, na proteção do negócio sim, sabe? (E1)

Outro ponto de destaque é quanto ao setor de atuação, visto que, organizações do ramo petroquímico possuem grandes responsabilidades em desenvolver ações que correspondam ao mínimo exigido pela lei. A Alfa, conforme destaca o entrevistado E1, possui preocupações para além do que é exigido pela lei o que lhe confere um grau de proatividade em suas ações, visto que, se preocupa em realizar ações antes de que qualquer informação negativa tenha sido divulgada (DU; BHATTACHARYA; SEN, 2007), mesmo que esta ação seja para proteção do negócio.

Então, por exemplo, por exemplo, não, citando objetivamente, em 2010 foi aprovada a política nacional dos resíduos sólidos que dá atribuições aos elos da cadeia para com as embalagens, a Alfa produtora de resinas não está neste contexto, quem está nesse contexto da PNRS são: produtores de embalagem e usuários de embalagens e o varejo,

os mercados né, eles tem que fazer com que esse sistema de logística reversa funcione, mas nós como já atuávamos e entendemos que é um compromisso ético e não é um compromisso, hã, por ser um elo por dentro da cadeia, a gente continua e reforçamos ainda mais agora a nossa atuação nessa área de reciclagem. Aqui no Rio Grande do Sul a gente tem uma atuação muito grande né [...] (E1)

O ano de 2004 foi marcado pela assinatura da “Declaração de Produção Mais Limpa” promovida pelas Organizações das Nações Unidas (ONU), esta declaração, considerada até então, inédita entre as empresas nacionais. Em 2005, a Alfa passa a compor o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) pela sua atuação socioambiental. Já o ano de 2007 foi marcado pelo lançamento do produto exclusivo da Alfa, o polietileno verde, que é fabricado a partir de fonte renovável, o etanol da cana-de-açúcar, que passa a ser conhecido como plástico verde.

Em 2010 ocorre o lançamento do selo “I’m GreenTM” para ser aplicado em produtos que levam em sua composição o plástico verde da Alfa e que garantem a origem renovável da embalagem. No ano seguinte, 2011, a Alfa passa a incorporar duas fábricas nos Estados Unidos e duas na Alemanha e anuncia o investimento de R\$ 300 milhões no Polo Petroquímico do Rio Grande do Sul para duplicar a produção de butadieno. Além disso, passa a liderar a produção de polipropileno (PP) nos Estados Unidos e biopolímeros em todo o mundo. O ano de 2012 foi marcado pela primeira década de vida da Alfa que já contava com 36 unidades industriais e mais de 7600 integrantes. Todo esse sucesso foi reconhecido pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) que elegeu a Alfa como a empresa do ano em sua premiação anual. Também, esse ano foi marcado pela inauguração de uma nova planta de butadieno no Polo Petroquímico do Rio Grande do Sul.

Em 2013 a Alfa passa a integrar a 1ª carteira do índice *Dow Jones* de Sustentabilidade para países emergentes e começa a investir na robótica para pesquisa na área de biotecnologia. Já em 2014 a empresa é eleita pela revista americana *Fast Company* como uma das 50 empresas mais inovadoras do mundo. E, no ano de 2015, lança o programa Alfa Labs para estimular empreendedores no desenvolvimento de soluções socioambientais inovadoras que possam melhorar a vida das pessoas por meio do uso do plástico. Nesse mesmo ano, o plástico verde da Alfa completa 5 anos e conquista o mercado mundial. Também, torna-se patrocinadora da Equipe Brasileira de Paratletismo, do velocista biamputado Alan Fonteles e da primeira e única biambutada no Brasil a praticar o paratriathlon, Adrielle Silva.

Em 2016, pela primeira vez, uma representante da indústria brasileira entra para a “lista A” para clima e água do *Carbon Disclosure Program* (CDP), organização mundial que

avalia as melhores práticas empresariais contra as mudanças climáticas. Também, nesse mesmo ano, em parceria com a Made In Space a Alfa leva o plástico verde à estação internacional para a criação de peças no espaço. Com a sustentabilidade transversal a todo o seu negócio, o ano de 2017 foi marcado pelo ingresso da Alfa no *ranking* de engajamento de fornecedores do CDP *Supply Chain*. A companhia é uma das 29 em todo o mundo, de um universo de mais de 3.300 avaliadas, a fazer parte do *ranking* do CDP das empresas que melhor engajam seus fornecedores. Em parceria com o Grupo GPA, maior empresa varejista do Brasil, a Alfa irá reciclar 60 toneladas de plástico por ano. A parceria faz parte da plataforma Wecycle com o objetivo de valorizar os resíduos plásticos na cadeia produtiva. O patrocínio à Equipe Brasileira de Paratletismo foi renovado por mais quatro anos, até 2021. A Alfa apoiará o paratletismo brasileiro em diversas competições nacionais e internacionais, assim como nos jogos paraolímpicos do Japão em 2020.

Para um maior esclarecimento dos fatos apresentados foi elaborado o Quadro 10 com um breve resumo do histórico da Alfa.

DESDE A FUNDAÇÃO ATÉ ATUALMENTE	
2002	Assume suas atividades em 13 unidades industriais, escritórios e bases operacionais no Brasil, Estados Unidos e Argentina. No mesmo ano, assume seu compromisso público com as premissas do seu desenvolvimento sustentável, gestão responsável e transparência das ações.
2004	Marcado pela assinatura da Declaração de Produção Mais Limpa, viabilizada pela ONU
2005	Passa a compor o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA).
2007	Lançamento do polietileno verde
2009	Implantação da pedra fundamental da planta de eteno verde no Polo Petroquímico do Rio Grande do Sul.
2010	Lançamento do selo “I’m Green™”
2011	Anuncia o investimento de R\$ 300 milhões no Polo Petroquímico do Rio Grande do Sul para duplicar a produção de butadieno.
2012	Prêmio da Aberje como empresa do ano e inauguração de uma nova planta de butadieno no Polo Petroquímico do Rio Grande do Sul.
2013	Passa a integrar a 1ª carteira do índice Dow Jones de Sustentabilidade para países emergentes e começa a investir na robótica para pesquisa na área de biotecnologia
2014	Eleita pela revista americana Fast Company como uma das 50 empresas mais inovadoras do mundo.
2015	Lançamento do programa Alfa Labs. O plástico verde da Alfa completa 5 anos e conquista o mercado mundial. E, a Alfa, torna-se patrocinadora da Equipe Brasileira de Paratletismo.

Fonte: Dados da pesquisa

4.1.2 Estrutura de RSC

São apresentados, nessa seção, os resultados referentes à Estrutura de Responsabilidade Social Corporativa da empresa Alfa que, nesse modelo, são subdivididos em Gestão de *Stakeholders* e Práticas/Ações de RSC, de acordo com a percepção dos entrevistados e a análise de documentos bem como o método de pesquisa qualitativa sugere. Para a Gestão de *Stakeholders* as categorias utilizadas para embasar as análises foram: identificação dos *stakeholders*; identificação das necessidades; definição de prioridades; comunicação; e, por fim, aprendizado. Já para embasar as análises sobre as Práticas/Ações de RSC as categorias foram: identificação das práticas/ações; periodicidade; e, percepção dos benefícios.

Destaca-se que os documentos analisados para descrever o modelo de Estrutura de RSC utilizados pela Alfa estão contextualizados no Quadro 11.

Quadro 11 - Análise de documentos da Alfa – Estrutura de RSC

Categoria de Análise: Estrutura de RSC	
Documento analisado	Contextualização
Website da Alfa	No website da empresa são apresentadas informações importantes sobre a Alfa de um modo geral, especificamente, o histórico desde a sua fundação.
Website Fale com o Polo	Neste Website são apresentadas informações específicas das ações e projetos vinculados ao polo petroquímico do Sul.
Relatório Anual 2016	Documento de 120 páginas desenvolvido pela Alfa o qual consta informações importantes sobre a Alfa; sua estratégia de sustentabilidade; governança corporativa; desempenho financeiro; inovação; públicos de relacionamento; saúde, segurança e meio ambiente; e demais informações corporativas.
Relatório Anual 2012	Neste documento de 142 páginas a Alfa apresenta as realizações e os desafios vivenciados em 2012, os resultados socioambientais e econômicos, a evolução da estratégia de negócios, baseada em princípios de desenvolvimento sustentável, em inovação e em avanços da gestão, e os indicadores que refletem o desempenho do período.
Carta Compromisso Público	Carta aberta divulgada para a sociedade brasileira no ano de sua fundação onde a Alfa expõe os seus princípios e valores e o seu compromisso os seus clientes; com os seus colaboradores e com os seus sócios e investidores.
Política sobre Responsabilidade Social	Documento de 6 páginas que foi aprovado pelo Conselho de Administração da Alfa no ano de 2005 e que tem por objetivo reafirmar o compromisso da Alfacom o desenvolvimento sustentável, visando à promoção simultânea do crescimento econômico, da preservação ambiental e da justiça social, na perspectiva de assegurar que o anseio pelo progresso no presente não comprometa o futuro das gerações subsequentes.

Fonte: Dados da Pesquisa

Para compreender melhor o tipo de Estrutura de RSC que a Alfa possui, inicialmente, investigou-se sobre a forma como os *stakeholders*, de modo geral, são vistos pela organização. Dessa forma, o primeiro questionamento realizado foi sobre quais as principais

partes interessadas que a organização possui, porque essas identificadas pela organização seriam as mais importantes e como ocorre o processo de identificação dos seus *stakeholders*. A partir desses questionamentos foi possível compreender que a Alfa consegue identificar quem são suas principais partes interessadas, mas que esta identificação parte de uma instância maior que vem da diretoria conforme exposto nas falas do E1 e E2.

Eu nunca parei assim muito, eu pessoalmente, mas isso a Alfa, a área de sustentabilidade que tem lá, uma diretoria própria, ela estrutura um pouco mais, essas coisas né. (E1)

Fica bem com a diretoria eu acho, mais corporativo né, isso foi definido por eles. (E2)

No Relatório Anual de 2016 exposto no *website* da Alfa é divulgado o mapa de partes interessadas no qual a empresa classifica seus *stakeholders* em influenciadores, viabilizadores, impactantes e beneficiadas. Para um maior esclarecimento o Quadro 12 apresenta as categorias, os públicos e os meios de engajamento com as principais partes interessadas divulgada no Relatório Anual de 2016 da Alfa.

Quadro 12 – Mapa de *stakeholders* da Alfa

Categorias de partes interessadas com quem a Alfa se relaciona	Públicos	Meios de engajamento
Influenciadores	Político-estratégico Sindicatos, agências reguladoras, entidades de classe, governo executivo, governo legislativo, ministério público, órgãos ambientais, opinião pública/regional, ONGs, analistas de mercado financeiro, auditores.	Reuniões, Pesquisa de Reputação ¹
	Setorial Concorrentes, associações de classe setoriais.	Feiras do setor, participações em reuniões setoriais
	Mídia Mídia articulista, mídia especializada, mídia geral, redes sociais/ambiente virtual.	Press releases, reuniões, entrevistas, Pesquisa de Reputação ¹
	Academia Centros de pesquisa, escolas, pesquisadores, universidades, escola técnica.	Reuniões, Pesquisa de Reputação ¹ , projetos em parceria
Viabilizadores	Fornecedores Matérias-primas, Petrobras, materiais indiretos, serviços, tecnologia.	Reuniões, e-mails, canal pela internet com acesso exclusivo, Pesquisa de Reputação ¹ .
	Mercado financeiro Acionista controlador, acionista minoritário, conselho de administração, instituições financeiras, provedor de dívida, banco.	Reuniões, site “relação com investidores”, relatórios, teleconferência de resultados
	Integrantes Integrantes, terceiros.	E-mails, campanhas internas, informativos, diálogos de segurança, prêmio Destaque, intranet, Pesquisa de Reputação ¹ , pesquisa de clima (a cada dois anos), pesquisa sobre comunicação (a cada dois anos)
Impactantes	Comunidades Moradores, lideranças locais, parceiros iniciativas	Projetos, relacionamentos diretos com os representantes locais da área de relações institucionais, Pesquisa de Reputação ¹ .
Beneficiadas	Sociedade Abc 18+/ nacional, familiares dos Integrantes	Pesquisa de Reputação ¹
	Clientes Clientes dos clientes, consumidor final, distribuidor, Unib, Unpol, Unvin, internacionais	Reuniões, visitas às instalações, eventos técnicos e de relacionamento, feiras do setor, patrocínios, canal pela Internet com acesso exclusivo, atendimento comercial por gerentes de conta, agenda de desenvolvimento técnico, Pesquisa de Reputação ¹

1 - A Pesquisa de Reputação é realizada anualmente, desde 2009, com o apoio do Reputation Institute. O programa conta com um comitê de gestão de imagem e reputação, com a participação de representantes de todas as áreas da empresa, encarregados de discutir os principais riscos e oportunidades no processo de fortalecimento da confiança dos públicos de relacionamento da Alfa.

Fonte: Dados da Pesquisa

Também, destaca-se que esse mapa de partes interessadas é divulgado desde o mais antigo relatório exposto no site, referente ao ano de 2012, no entanto, em sua primeira versão a empresa apenas divulgou quem eram os seus *stakeholders*, logo, não eram evidenciadas ainda as categorias nem os meios de engajamento. Tal percepção sugere que ao longo dos anos a Alfa foi percebendo a importância em identificar as suas partes interessadas que são relevantes. Esse amadurecimento na identificação dos principais *stakeholders* é necessário, pois na medida em que os gestores passam a gerir as expectativas de suas partes interessadas eles passam a desenvolver com mais facilidade ações de RSC e fortalecem a comunicação (OATES, 2013; WALTER, 2014).

Por outro lado esse amadurecimento também é visto como parte da estratégia da organização já que a atuação com *stakeholders* também é pautado na obtenção da licença social de operação, o que fica evidenciado na fala de E1. Em linhas gerais, a licença social diz respeito à influência de várias partes interessadas (consumidores, comunidades, organizações de movimento social) na empresa que definem seus próprios padrões e condições, e, que podem procurar observar o desempenho para que possam alterar a forma como as empresas se comportam (LYNCH-WOOD; WILLIAMSON, 2015). A licença social pode, portanto, ser considerada como uma ferramenta que complementa outras formas de regulamentação, pois exige que as empresas atendam às expectativas da sociedade independente do que a lei pede (GUNNINGHAM et al. 2004; LYNCH-WOOD E WILLIAMSON, 2007).

A gente tem os stakeholders que a gente atua porque a gente tem que ter a licença social e quando eu digo tem que ter, tem que ser querido né eu não sou recebido que seja num gabinete do governador ou de um senador ou de uma coisa porque eu sou conhecido [...] (E1)

No caso da Alfa a obtenção da licença social é de extrema importância, pois eles estão em um setor de alto impacto ambiental e social onde qualquer mínimo erro que seja pode afetar consideravelmente o seu negócio. Essas questões são evidenciadas na seguinte fala:

Então, a comunidade se convizinha, tem que me querer, tem que entender o que eu faço para ser seguro, o que eu faço para ter controle nas questões de meio ambiente, emissões baixas, cada vez mais, assim tecnologia para reduzir emissões seja de sólidos, gases ou líquidos e tratamento de efluente. Então assim, a sociedade vai dar a licença social, e aí nós temos então uma atuação na comunidade...(E1)

Por isso, para a obtenção da licença social é importante também, além de identificar, saber reconhecer as necessidades de cada parte interessada. Logo, os entrevistados relataram que os projetos/ações que a empresa desenvolve parte ou de uma necessidade de alguma parte interessada ou de uma diretriz estratégica. No caso de ser de uma necessidade, os entrevistados relataram o exemplo da Ecobarreira que é um dispositivo que foi construído na beira do rio, por outra empresa, para captar os resíduos sólidos. A Alfa estabeleceu uma parceria com uma organização social para desenvolvimento de um projeto de educação ambiental, que, ao longo de seu desenvolvimento foi atentado para a necessidade de reciclagem de resíduos que eram depositados as margens do rio.

A primeira coisa que esse rapaz me disse né, isso a um ano atrás, “bah” o que me incomoda é que eu não consigo mandar esse material para a reciclagem, material removido, o DMLU (Departamento Municipal de Limpeza Urbana) considera ele poluído, contaminado, então vai pra aterro. Eu não suporto isso, aí eu falei, vamos resolver isso. Aí demorou um tempo eu consegui contratar uma empresa de engenharia ambiental, um engenheiro químico bastante reconhecido nessa área e fizemos um projeto para caracterizar esse resíduo que é removido, para dizer: olha esse resíduo pode sim ser reciclado. (E1)

Outra fala que exemplifica a identificação de uma necessidade de seus *stakeholders* é quanto ao projeto de reciclagem desenvolvido pela Alfa com uma comunidade beneficiada no polo petroquímico do Sul. Nesse caso, em específico, surgiu uma demanda da comunidade local onde não se conseguia matéria prima suficiente para o projeto de reciclagem, logo a Alfa atuou para auxiliá-los na obtenção da matéria prima realizando parceria com o próprio projeto da Ecobarreira.

Foi uma demanda, assim, demanda-oportunidade né, porque nós atuamos na melhoria da unidade de triagem [...] a Eco, só que as meninas logo que se organizaram com processos melhores, equipamentos melhores se deram conta que o que estava faltando era matéria prima, por quê? Por que a cidade não tem coleta seletiva e aí então essa demanda veio pra nós e nós estamos botando lá uma equipe pra trabalhar a coleta seletiva, pra ter mais material para né, essa mesma que eu falei pra vocês, Ecobarreira né. Então aí a gente entra com conhecimento né, contratando um especialista pra tratar do assunto, então a gente tem essa sensibilidade e a gente atua pra tentar ajudar. (E1)

Essas ações, de modo geral, trazem grandes benefícios para a sociedade e contribui para se obter certa respeitabilidade perante os seus *stakeholders*, no entanto, é importante destacar que todas as ações são pensadas também de modo estratégico de acordo com suas diretrizes do negócio: “...a percepção do que realmente a gente pode ajudar, não vai ser em tudo, vai ser né, nas linhas que a gente atua...”, seja para fins de reputação de imagem ou para a obtenção da licença social. Ainda, destaca-se que a Alfa após identificar as necessidades dessa comunidade beneficiada se comprometeu em auxiliá-los, entretanto, esse auxílio ocorre até determinado ponto, isto é, até a hora em que a Alfa percebe que a comunidade já consegue se manter sem a sua ajuda e, nesse momento, a empresa entende que é a hora de escolher um novo projeto/ação para prestar auxílio.

Então assim, o nosso objetivo é isso, elevar o patamar até o momento que não precise mais ação e aí a gente cai fora e sigam a vida. (E1)

[...] e eles mesmo também quando precisam de alguma coisa, já sabem né, nos procuram, enfim. (E2)

Com relação a definição de prioridades os entrevistados relataram sobre uma situação que ocorreu no polo petroquímico do Sul no qual órgãos ambientais cobraram da Alfa explicações sobre certa poluição que estava ocorrendo em uma cidade vizinha. Logo, foi realizado um estudo com especialistas que comprovou que pela direção do vento seria impossível que tal poluição prejudicasse tal cidade. Além disso, conforme comentou o entrevistado, o polo do Sul é considerado um polo verde no qual existe uma área de proteção ambiental monitorada para proteção da comunidade ao redor.

Por que também, o que acontece né, e aí o polo de São Paulo é um exemplo claro disso, o polo de São Paulo era assim também quando foi criado, só que hoje tem gente na cerca, morando. Aí tu vai ter problema né. Aí quando acende um *flare*, o *flare* é um equipamento que pensado para queimar gases quando tu perde uma especificação, quando cai alguns das plantas e tal, aí ele vai fazer um fogo, 120 metros de altura lá em cima o *tip* do *flare* vai ter uma chama. Aqui? A não ser quando der um *flare* de cair uma planta toda, aí tu bota 200 toneladas/hora de gás dentro do *flare*, vai dar uma chama de 60 metros, vão ver de Porto Alegre. Em São Paulo, o *flare*, as pessoas estão com a casa na cerca, ouvem o fogo “Brum”, né, aí. (E1)

Por isso que eu digo assim, nós temos uma condição aqui privilegiada, nós protegemos a empresa das pessoas e às pessoas das empresas, então difícil ter conflito né. (E2)

Outro episódio lembrado foi ao fato da imagem da Alfa estar vinculada com uma organização que passou por sérias investigações por parte da Polícia Federal, conforme já explicado na seção sobre o histórico da organização. Nesse caso específico o entrevistado E1 relata que a Alfa não sofreu quaisquer danos a sua imagem devido a sua reputação de anos já estabelecida com a sociedade.

[...] passados esses momentos terríveis a partir de 2015, na imagem aqui não mexeu um milímetro, eu sou tão bem quisto e bem recebido em todos os públicos que eu circulo por causa disso porque a gente tem um trabalho legal, tem um trabalho sincero, republicano... Por causa dessa respeitabilidade que se tem. (E1)

Quanto a comunicação das ações de RSC para com os seus *stakeholders* os resultados da Alfa mostram que a divulgação é realizada via *website*, página no Facebook, LinkedIn e Instagram. Destaca-se que nesses canais a maioria das informações é de responsabilidade do corporativo que possui um responsável para cada canal de comunicação. Além disso, unidade da Alfa no Sul possui um site específico Fale com o Polo no qual são divulgadas informações locais e sobre os projetos/ações que são realizados no decorrer do ano. Outro canal de comunicação específico entre o Polo e as comunidades vizinhas é o Conselho Comunitário Consultivo que é responsável por divulgar e desenvolver, com o apoio das empresas do Polo, projetos de educação ambiental junto às comunidades.

Conselho Comunitário Consultivo que é uma representação dos 3 municípios circunvizinhos, de 10 membros cada um [...] (E1)

[...] então a gente aqui consegue colocar os nossos vídeos, as nossas coisas, mas tem que entrar né em uma estratégia nacional e aí sim tem um conteúdo específico para o LinkedIn, conteúdo específico para o Instagram e aqui a gente tem o Fale com o Polo que é um site e também Facebook que é voltado para a comunidade, para as comunidades do entorno. Que ali tem, então, por exemplo, aconteceu esse incidente na planta, a gente coloca o comunicado lá, né. Tem um evento que vai acontecer lá, a gente vai colocar o comunicado lá e as pessoas podem trocar né e interagir, então funciona super bem. Fora isso a gente divulga aí conforme a estratégia do projeto, então, o Fronteiras do Pensamento tem lá a sua estratégia de comunicação, quando a gente faz algum evento também, dependendo a gente divulga em jornal, rádio, aí depende muito do projeto.

Sobre a trajetória de relações com as partes interessadas o entrevistado E1 deixou evidente a existente relação positiva entre as partes interessadas, inclusive, relatou como exemplo o caso em 2015 envolvendo investigações contra a Alfa, como já foi citado anteriormente.

Eu tenho que pensar bem assim né porque não é igual, não é igual, é extremamente positiva a trajetória, né. Como eu disse mesmo nesse período a partir de 2015 aonde tivemos aí uma série de questões colocadas na mídia, nomes de pessoas e não sei o que, a Alfa passou, não digo incólume, mas olha em nenhum momento a gente teve nenhum constrangimento assim de, né, “ah não quero fazer isso com a Alfa, não vou estar junto com a Alfa, não, ao contrário.

O aprendizado a partir das práticas/ações/interações com os *stakeholders* da Alfa também foi questionado. A partir disso os entrevistados esclarecem que ele ocorre sim, mas que existe certa dificuldade em tangibilizar tal medida. Um exemplo relatado foi quando a Alfa passou a reconhecer o trabalho realizado na unidade do Sul com a questão da reciclagem e decide reproduzir esse modelo ao restante das unidades espalhadas pelo Brasil. Além disso, foi relatado sobre um episódio da sacola plástica de como a Alfa poderia auxiliar a prefeitura nesse projeto de reciclagem, no entanto, o que ocorreu é que a empresa prestou auxílio em capacitação técnica e administrativa e com a reforma da estrutura, mas que faltou alguém com liderança: *“se tu não tem uma liderança pra fechar eles, tudo que tu colocar, seja conhecimento, seja recurso, vai ser que nem água na areia da praia, vai embora”*.

Com a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), ela fez a Alfa olhar com um outro olhar para esse tema, a Alfa não estava olhando, a Alfa como empresa, eram assim espaços, episódicos. A Alfa quando se dá conta de que está sendo premiada, não ela exatamente, mas o setor está sendo premido pela Política Nacional, ela, “opa”, mas o que que é isso que tem aqui? Ou seja, que trabalho é esse que se faz lá no Sul? E ela aprendeu com isso, entendeu? Aí a Alfa reconhece o trabalho de, “pow”, isso aqui é muito grande, muito sério. E aí, enfim, vamos tentar reproduzir esse modelo para o Brasil inteiro. (E1)

Acho que até com os próprios projetos a gente vai aprendendo como na própria reciclagem, né, iniciou aquele exemplo lá da restinga, foi, né, o primeiro que se fez e aí talvez a gente vai com o passar do tempo a gente vai melhorando, né, vendo o que não deu certo naquele, vai construindo coisas novas para tentar ser sempre mais assertivo, porque às vezes a gente vai e “ah não, né”, mas podia ser melhor, deu errado aqui, então a gente vai aprendendo. (E2)

[...] botaram capacitação técnica, capacitação administrativa, reforma do prédio, um refeitório, etcetera, etcetera, etcetera. Só que não tinha liderança. A liderança era fraca, tudo se perdeu, 2 anos de investimentos foram perdidos a ponto da unidade fechar e depois foi tomada pelo tráfico, umas confusões todas. O que foi o aprendizado? Que tem que ter liderança e aí nós pensamos em fazer um trabalho de capacitação de lideranças... (E1)

Com relação às análises das práticas/ações de RSC a primeira categoria foi de identificação das práticas/ações, deste modo, os entrevistados foram instigados a relatarem as práticas/ações existentes desde o início da organização de acordo com a sua vivência. Destarte, alguns dos projetos realizados foram relatados pelos entrevistados e expostos nos trechos abaixo e outros foram encontrados no *website* Fale com o Polo e expostos no Quadro

13. Salienta-se que para a escolha dos projetos, leva-se em consideração, além da orientação que vem do corporativo, também a necessidade do local, conforme expõe o E2 *“Muito da necessidade do local né, cada região tem a sua peculiaridade, suas características, então a gente acaba né, claro que a gente segue uma diretriz né, mas projetos regionais”* e como salienta o E1 *“É isso, ponto, então assim é um balanço de oportunidade, custo e alinhado com a diretriz, tem que estar sempre alinhado com a diretriz, isso é imutável”*.

Além da necessidade do local, fica evidenciado que a escolha dos projetos ocorre por uma decisão estratégica de vinculação ao seu negócio e ao seu produto, conforme expõe E1: *“Então assim, é uma coisa muito maior de compromisso, mas é para defesa do negócio não só para licença social é defesa do negocio”*. Alguns dos projetos como o patrocínio da equipe paratleta e do resgate histórico realizados nas cidades próximas ao Polo também são citados como exemplos.

Que nem a gente tem lá, a gente patrocina a equipe de paratletas né, brasileira, muito em função das próteses que são feitas de plástico, né, então se tem uma coisa que se possa contribuir com a nossa matéria prima melhor ainda. (E2)

Utilizar aquele, que nem no restaura a gente tem muito da química, então a gente também procura né, vê o que tem a ver com o nosso propósito que é melhorar a vida das pessoas através da química e do plástico, quando a gente pode unir isso é melhor né. (E2)

A gente fez todo o restauro da Igreja das Dores que foi entregue esse ano, esse é um projeto pontual né, mas que durou o ano inteiro. Hã, tem a iniciação da cultura... a gente entregou alguns monumentos históricos da redenção, a gente fez o restauro, a gente contribuiu né para o restauro, então né tem diversos projetos nessas linhas. (E2)

Também, existem projetos que já estão inscritos nas leis de incentivo, que são limitados a patrocínios, como é o caso dos projetos em que a Alfa atua como patrocinadora, como por exemplo, o projeto da equipe brasileira de paratletas, que já foi citado anteriormente, o prêmio Alfa em Cena e a virada sustentável. Outros ainda ocorrem em formato de doações para organizações que necessitam.

O prêmio Alfa em Cena, então, que é dentro do Porto Alegre em Cena que a gente patrocina, que ele acontece em Setembro e Outubro (E2)

A virada sustentável que é um projeto que a gente já ta agora ja vai para o terceiro ano, acontece no início ali em Março, Abril. Que é um projeto de sustentabilidade, ele dura 4 dias né normalmente então é focado em atividades, diversas atividades na cidade de Porto Alegre, só atividades referentes a sustentabilidade (E2)

Então, alguns projetos a gente não patrocina, mas faz em formato de doações né. Aí a gente ajudou ano passado e provavelmente vai ajudar esse ano de novo o asilo da SPAAN que a gente também entende né, como algo que a gente possa fazer para melhorar a vida das pessoas da nossa comunidade e ele é uma doação também pela lei do idoso, tá? E aí gente tem também alguns projetos para criança que estamos tentando apoiar a casa menino Jesus de Praga e aí tem diversos nessa linha (E2)

Além desses a Alfa ainda se envolve em projetos contribuindo na parte técnica, de gestão, prestando determinado apoio ou ainda contribuindo para trazer reflexões para a comunidade como no caso dos seguintes projetos: Fronteiras do Pensamento; Reciclagem; João Ambiente. O primeiro deles, o Fronteiras do Pensamento é o projeto mais antigo da unidade do Sul, existente desde 2006, que tem por objetivo influenciar o pensamento nacional e fazer com que a sociedade tenha um pensamento mais evoluído. O projeto de Reciclagem ocorre desde 2012 quando a Alfa começa a atuar na qualificação do processo de logística reversa na cidade de Porto Alegre, mesmo sem ser obrigada pela lei da Política Nacional dos Resíduos Sólidos visto que ela não está inserida no contexto por fabricar apenas as resinas e não a embalagem em si. E, o João Ambiente que é um vídeo que será lançado no ano de 2018 para apresentar nas escolas da cidade de Porto Alegre e região sobre informações da Alfa e de sustentabilidade.

Então assim, tu vai num patamar de atuar realmente na sociedade e aí o fronteiras do pensamento, o mais pesados deles, começou aqui no Rio Grande do Sul né e passa depois para São Paulo, passa pra São Paulo e Bahia. Então assim, essa é uma coisa de cultura nossa, assim como cuidamos a nossa planta, nós atuamos na sociedade para ser bem percebidos para ter a licença social de operar. (E1)

Em 2010 foi aprovada a política nacional dos resíduos sólidos que dá atribuições aos elos da cadeia para com as embalagens, a Alfa produtora de resinas não está neste contexto, quem está nesse contexto da PNRS são: produtores de embalagem e usuários de embalagens e o varejo, os mercados né, eles tem que fazer com que esse sistema de logística reversa funcione, mas nós como já atuávamos e entendemos que é um compromisso ético e não é um compromisso, hã, por ser um elo por dentro da cadeia, a gente continua e reforçamos ainda mais agora a nossa atuação nessa área de reciclagem. Aqui no Rio Grande do Sul a gente tem uma atuação muito grande né. (E1)

Então, esse ano a gente vai ter, por exemplo, o João Ambiente que é um vídeo que a gente vai apresentar para as comunidades de Porto Alegre e das regiões do entorno do Polo e ele vai ser um vídeo, acho que vai ter 90 minutos, vai ser um cinema dentro de um ônibus que a gente vai apresentar para os alunos da rede pública desses municípios. Então, é uma forma de a gente levar esses assuntos que para nós é importante para a comunidade. E principalmente para, muitos desses projetos para às crianças que a gente entende né, que eles vão conseguir mudar aí a cabeça dos pais, da família para construir um mundo melhor como a gente tanto quer né. (E2)

Como já citado anteriormente o Quadro 13 irá apresentar um breve resumo dos projetos apresentados no *website* da Alfa e que servem como complemento ao que foi relatado pelos entrevistados.

Quadro 13 – Projetos do *website* Fale com o Polo

Prática/ação	Descrição
2006 - Projeto Água Elemento Vida - parte 1	O objetivo do projeto intitulado Água Elemento Vida, foi de conscientizar alunos e comunidades, bem como estimular a criação de hábitos necessários à conservação da água, retratando os atuais problemas ocasionados pela escassez de água no meio ambiente e as prováveis crises mundiais causadas pela má distribuição dos recursos hídricos hoje existentes. O projeto veio ao encontro da necessidade de promover a conscientização da comunidade em relação ao uso racional da água como nosso mais valioso bem natural. Para isso, foram realizadas diversas palestras nas escolas e atividades em sala de aula, envolvendo maquetes, música, desenhos, teatros, pesquisas, em que as crianças demonstraram seu conhecimento acerca do assunto e seus cuidados com a preservação da água.
2007 - Projeto Água Elemento Vida - parte 2	O Projeto Água Elemento Vida Parte 2 encerrou em 2008, cumprindo toda a agenda de atividades nas 20 escolas das cidades vizinhas. Uma série de informações e dicas sobre como utilizar melhor a água, este recurso natural tão importante para a vida de todos, foram repassadas e transformadas em atividades práticas na segunda fase e no encerramento do projeto. Alunos de 1ª a 4ª série elaboraram sistemas ecológicos sustentáveis nas escolas, como minhocários, composteiras, hortas, espirais de ervas e canteiros suspensos. Algumas escolas aproveitaram o embalo e realizaram diversas atividades homenageando a água, como apresentações musicais, coleta e estudos de água, solo, espécies vegetais e separação de resíduos secos. O Água Elemento Vida iniciou com uma parceria inédita entre o Conselho Comunitário Consultivo do Polo, que tiveram a iniciativa de interagir com alunos sobre o meio ambiente, as empresas do Polo Petroquímico do Sul e a Argerick Comunicação.
2009 - Concurso Cultural Ação Sustentável	Esse projeto tem por objetivo incentivar a criatividade, a responsabilidade com o meio ambiente e o desenvolvimento de uma sociedade sustentável. A iniciativa contou com a participação de Escolas de Ensino Médio das cidades vizinhas, que deveriam elaborar projetos que demonstrassem uma proposta sustentável e aplicável na sociedade. O Ação Sustentável envolveu mais de 6.500 jovens. Para possibilitar um maior embasamento sobre o tema sustentabilidade aos alunos, foi promovida nas três cidades a palestra "Sustentabilidade - o maior desafio da humanidade", com um especialista.
2010 - Concurso Cultural Ação Sustentável - 2ª Edição	O ano de 2010 marcou a realização da 2ª Edição do Concurso Cultural Ação Sustentável. Nessa edição, os alunos de Ensino Fundamental tiveram que formar grupos de até cinco pessoas e, com a orientação de um professor, elaborar um videoclipe de até três minutos, executado pelo grupo. O objetivo do vídeo era mostrar o que é sustentabilidade e qual a sua importância nos dias atuais de forma atrativa, criativa e diferente. A produção do vídeo (cenário, efeitos visuais, aplicação de áudio) ficou totalmente a critério do grupo envolvido com o projeto. Além da votação de uma comissão julgadora, composta por representantes das empresas, Conselho Comunitário Consultivo, Argerick Comunicação e um profissional da área de audiovisual, os três trabalhos selecionados em cada cidade foram sujeitos a votação do público em geral no site www.falecomopolo.com.br . Além do projeto, todos os envolvidos puderam saber mais sobre o Polo e suas empresas, sobre a existência do Conselho Comunitário Consultivo do Polo Petroquímico do Sul e sobre o que, de fato, significa o termo "Sustentabilidade".
2011 - Gincana do Óleo de Cozinha	Durante o ano de 2011, o Conselho Comunitário Consultivo do Polo Petroquímico do Sul realizou a Gincana do Óleo de Cozinha. Esse projeto visou as comunidades e escolas de Ensino Fundamental das cidades vizinhas do complexo petroquímico. O objetivo da Gincana foi incentivar a coleta do óleo de cozinha usado e ensinar aos alunos o destino mais adequado desse resíduo, que é a reciclagem. O projeto teve a duração de seis meses e recolheu, ao todo, a quantia de 12.391,5 litros de óleo de cozinha usado. A coleta foi realizada em parceria com o IMCA (Instituto Morro da Cutia de Agroecologia) e BioC (Bio Composto), que transformaram o óleo em combustível e distribuíram toda a produção entre agricultores da região, cadastrados nos Institutos que possuem motores adaptados para este tipo de combustível.

(continuação)

Ano – Nome	Descrição
2013 - Concurso Cultural Água Elemento Vida – 3ª Edição	O Polo Petroquímico do Sul e o seu Conselho Comunitário Consultivo promoveram durante ano de 2013 o Concurso Cultural Água Elemento Vida – 3ª edição, voltado às escolas dos municípios vizinhos do complexo petroquímico. A promoção contou com distribuição gratuita de prêmios através de concurso exclusivamente cultural, buscando incentivar a criatividade, a conscientização, a capacidade de comunicação e a responsabilidade com o meio ambiente e com o desenvolvimento de uma sociedade sustentável. Os alunos do 6º ao 9º ano da região foram convidados a gravar documentários, abordando aspectos como saneamento básico, poluição dos rios, preservação da água e coleta seletiva.
2014 - Ecogincana do Plástico	A Ecogincana do Plástico representa a segunda etapa do Projeto Ação Sustentável, que contou em 2013 com o Concurso Cultural Água Elemento Vida. Desta vez, o foco residiu na correta destinação dos resíduos, com destaque para suas possibilidades de reaproveitamento. Sendo assim, a Ecogincana buscou deixar um importante legado para as cidades envolvidas, tanto na conscientização dos estudantes, famílias e comunidade, quanto na importância e hábito do ato de separar os resíduos e no incentivo ao reuso.
2016 - Projeto Ação Sustentável - o legado	Em 2016, o Conselho Comunitário Consultivo do Polo Petroquímico do Sul promoveu mais uma campanha ambiental destinada às escolas das três cidades vizinhas do complexo petroquímico. O Projeto Ação Sustentável – O legado, incentivou os alunos para o desenvolvimento de práticas sustentáveis, fazendo com que essas sejam aplicadas na escola e/ou comunidade. Os principais temas trabalhados pelas escolas foram: economia de água, reutilização e reciclagem, educação ambiental, economia de energia e economia de papel.

Fonte: Dados da pesquisa

Após a identificação das práticas/ações de RSC da Alfa foi questionado aos entrevistados a periodicidade de tais práticas/ações, desde modo, o que foi relatado é que depende muito de cada projeto, pois existem aqueles projetos que ocorrem durante todo o ano e que são sempre renovados como ocorre no caso do Fronteiras do Pensamento e do projeto de Reciclagem que acontece todos os anos devido tamanha importância. Assim como ocorre alguns eventos esporádicos, palestras e eventos, para chamar a atenção da comunidade para refletir sobre assuntos ligados a sustentabilidade.

Depende um pouco de cada projeto né, tem projetos que são processos né, tu não pode contribuir para o pensamento nacional fazendo um evento né, como diz o meu velho pai: evento é vento, passa. Tu faz um processo de construção de pensamento, então nós estamos aí há 11 anos com o Fronteiras, ah vamos contribuir para a economia da cultura do teatro né, seria a inclusão social pelo teatro, estamos há 12 anos. Agora, o virada, o virada não, o Caravana é um show mesmo, para trazer a comunidade, ouvir uma musica e ter alguma coisa de meio ambiente né. (E1)

Do Sul a gente tem projetos culturais como fronteiras do pensamento esse leva, vai o ano todo, ele começa em Maio vai até Novembro, Dezembro. (E2)

A virada sustentável que é um projeto que a gente já ta agora ja vai para o terceiro ano, acontece no início ali em Março, Abril. (E2)

Tem o projeto de reciclagem né que o projeto de reciclagem começou até mais no interior, fizemos toda uma qualificação de processo [...] Aí foi assim uma fase assim, depois voltamos para Porto Alegre por causa da situação das carroças e dos carrinheiros. (E1)

É que nem os processo de reciclagem, [...], por exemplo, em uma unidade de triagem, a gente fez melhorias em equipamentos, treinamento de pessoas, reforma, aí agora a gente vai pra uma segunda fase que é a questão da coleta seletiva, então quando a gente entende que eles já vão conseguir né, por eles, crescer, enfim, continuar o trabalho é a hora também de a gente, né, recuar e tentar fazer outras coisas, então depende muita da necessidade do local ou do projeto. (E2)

Como já destacado anteriormente a Alfa desenvolve diversos projetos e ações com a sociedade e não apenas com vistas de desenvolver a caridade para com a sociedade, pois alguns dos projetos citados possuem articulação com as diretrizes do corporativo, assim como corrobora Galbreath (2009), tais ações não são limitadas a um fim altruísta à estratégia, ou seja, à filantropia ou a uma obrigação ética. Percebe-se, tanto nas respostas dadas pelos entrevistados, quanto pela análise de documentos que todas as práticas/ações possuem vínculo com a sua estratégia de negócio. Essa evidência vai ao encontro do que se encontra na literatura, no qual Chandler (2015) esclarece que determinadas ações de RSC deixam de ser meramente filantrópica para se tornar um complemento da estratégia do negócio.

Determinada empresa que desenvolve tais práticas/ações de RSC vinculadas com sua estratégia desenvolvem certo diferencial e passam a ser percebidas por seus *stakeholders*

como verdadeiras. Dessa forma, uma empresa que realiza tais ações pode ter suas práticas/ações de RSC caracterizadas como proativas, posto que, são práticas/ações que são adotadas voluntariamente e que vai além do que a lei determina (TORUGSA; O'DONOHUE; HECKER, 2013). Nesse sentido, a Alfa pode ser classificada como dispondendo de práticas/ações de RSC proativas, pois, conforme Du, Bhattacharya e Sem (2007) reiteram, as práticas/ações de RSC proativa englobam aquelas realizadas pela empresa antes de qualquer informação negativa ter sido divulgada (DU; BHATTACHARYA; SEN, 2007). Dessa forma, a adoção de estratégias de RSC proativas está diretamente relacionada com a satisfação das expectativas da sociedade e isso possibilita a Alfa perceber os benefícios de tais ações de RSC, conforme citado nas entrevistas, a própria licença social de operação, cujo objetivo é a legitimação e aceitação da empresa pela comunidade local.

Licença social é o principal deles e o Goodwill para a agenda né, agenda de competitividade, né. Então assim, licença social e Goodwill para as agendas de competitividade. (E1)

Então assim, essa é uma coisa de cultura nossa, assim como cuidamos a nossa planta, nós atuamos na sociedade para ser bem percebidos para ter a licença social de operar. (E1)

Bons processos, boa gestão para garantir segurança e o trabalho junto a sociedade que é isso que dá a licença social. (E1)

A gente tem os *stakeholders* que a gente atua porque a gente tem que ter a licença social e quando eu digo tem que ter, tem que ser querido né (E1)

Bons processos, boa gestão para garantir segurança e o trabalho junto a sociedade que é isso que dá a licença social. (E1)

Diante do que foi exposto nesse item sobre a Estrutura de RSC fica evidente que a fase de estrutura de RSC que a Alfa se encontra, conforme o modelo proposto por Maon, Lindgreen e Swaen (2010), é a **Fase de Integração**, pois a empresa já reconhece a RSC como um potencial criador de valor, consegue aprofundar sua relação com seus *stakeholders* e mobilizam seus recursos internos para atender às demandas relacionadas à RSC de seu ambiente de forma proativa. Ainda, conforme a classificação proposta por Maon, Lindgreen e Swaen (2010) é possível definir o estágio no qual empresa se encontra e, nesse caso, conforme os dados analisados nessa seção já é possível afirmar que a Alfa caracteriza-se por estar compreendida no **Estágio Estratégico**, visto que, é a partir desse estágio que são evidenciadas as primeiras características proativas nas práticas/ações de RSC.

Uma vez apresentado a análise da gestão de *stakeholders*, a identificação das práticas/ações de RSC e classificação entre reativas e proativas e, por fim, o nível de fase da estrutura de RSC na qual a organização se encontra, o próximo item visa compreender as estratégias de RSC utilizada pela Alfa.

4.1.3 Estratégia de RSC

Esta seção tem como propósito apresentar os resultados referentes à Estratégia de Responsabilidade Social Corporativa do Caso A, relativo à empresa Alfa. Desta forma, nesse item, as categorias de análise foram divididas em: alinhamento com a estratégia e definição e participação. A primeira categoria visa a compreender o alinhamento existente entre as práticas/ações de RSC com os princípios e valores que norteiam o negócio, já a segunda categoria tem por objetivo identificar quais os públicos de interesse que participam da revisão desses norteadores e qual a periodicidade desta revisão. As análises desse item, assim como o anterior, Estrutura de RSC, foram realizadas com base nas entrevistas e na análise de documentos, de acordo com o método de pesquisa adotado. Ainda, salienta-se que os documentos que foram utilizados na análise da Estratégia de RSC estão descritos no Quadro 14.

Quadro 14 - Análise de documentos da Alfa – Estratégia de RSC

Categoria de Análise: Estratégia de RSC	
Documento analisado	Contextualização
Website da Alfa	No website da empresa são apresentadas informações importantes sobre a Alfa de um modo geral, especificamente, o histórico desde a sua fundação.
Relatório Anual 2016	Documento de 120 páginas desenvolvido pela Alfa o qual consta informações importantes sobre a Alfa; sua estratégia de sustentabilidade; governança corporativa; desempenho financeiro; inovação; públicos de relacionamento; saúde, segurança e meio ambiente; e demais informações corporativas.
Carta Compromisso Público	Carta aberta divulgada para a sociedade brasileira no ano de sua fundação onde a Alfa expõe os seus princípios e valores e o seu compromisso os seus clientes; com os seus colaboradores e com os seus sócios e investidores.
Política sobre Responsabilidade Social	Documento de 6 páginas que foi aprovado pelo Conselho de Administração da Alfa no ano de 2005 e que tem por objetivo reafirmar o compromisso da Alfacom o desenvolvimento sustentável, visando à promoção simultânea do crescimento econômico, da preservação ambiental e da justiça social, na perspectiva de assegurar que o anseio pelo progresso no presente não comprometa o futuro das gerações subsequentes.

Fonte: Dados da Pesquisa

A definição da estratégia da Alfa pode ser encontrada de forma muito clara nos documentos disponibilizados em seu *website*, uma vez que, por se tratar de uma empresa de capital aberto e ela tem consciência de que o alcance das metas só é possível por intermédio de uma comunicação clara, aberta e transparente com todos os seus [principalmente os seus investidores] *stakeholders*, inclusive os parceiros da iniciativa privada, governos e sociedade civil, conforme expõe no seu Relatório Anual de 2016.

De acordo com sua Política de Responsabilidade Social Corporativa a Alfa reafirma o compromisso de que a RSC deve estar alinhada ao seu Plano de Negócios e em todos os Programas de Ação. Essa posição se confirma ao analisar os seus relatórios anuais disponibilizado em seu *website*, desde 2012, onde é possível encontrar os Macro-objetivos que foram criados correlacionados com os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. Este fato pode indicar que existe uma preocupação em engajar a perspectiva de RSC com a estratégia, pois a empresa já demonstra preocupação em alinhar sua posição com diretrizes globais de desenvolvimento sustentável. Para uma melhor compreensão os Macro-objetivos da Alfa são expostos no Quadro 15.

Quadro 15 - Macro objetivos da Alfa

Objetivo	Descrição
Segurança	Estar entre as referências em segurança química, do trabalho e processos no setor químico mundial;
Resultado econômico-financeiro	Estar entre os três maiores produtores de resinas termoplásticas do mundo, “Investment Grade” nas 3 principais agências internacionais;
Pós-consumo	Ser uma das cinco maiores comercializadoras do mundo em polietileno (PE) e polipropileno (PP) com conteúdo reciclado e tornar-se um importante indutor do crescimento da reciclagem de plásticos no Brasil
Recursos renováveis	Estar entre os líderes na produção de produtos químicos e resinas termoplásticas a partir de matérias primas renováveis. E permanecer como o maior produtor do mundo de resinas termoplásticas de fonte renovável
Eficiência hídrica	Estar entre as referências em uso de recursos hídricos na indústria química mundial em índice de consumo de água e em reuso de água
Mudança climática	Estar entre as melhores grandes indústrias químicas do mundo em intensidade de emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE), mantendo o uso de matérias-primas renováveis.
Eficiência energética	Estar entre as melhores indústrias químicas do mundo em intensidade de consumo energético e ser um importante usuário de energia de fonte renovável.
Desenvolvimento local	Alcançar o nível de reputação “excelente” na dimensão Cidadania do RepTrak® Pulse, sendo reconhecida pela Comunidade e pela Sociedade por sua contribuição para a melhoria do desenvolvimento humano.
Desenvolvimento de soluções	Ser reconhecida como empresa que apoia seus Clientes no desenvolvimento de soluções ambientais e sociais da Química e do Plástico, por meio de seus produtos e serviços.
Fortalecimento de práticas	Estar entre as referências empresariais do setor no Brasil e no mundo pela sua contribuição com o Desenvolvimento Sustentável.

Desde a sua fundação, em 2002, a empresa reafirma o compromisso de manter o equilíbrio entre os interesses de seus acionistas com ações éticas e competitivas, agregando valor ao seu patrimônio de modo a prezar pela transparência e respeito para com os clientes, os “integrantes” (nomenclatura utilizada pela empresa para os seus colaboradores), os fornecedores e demais públicos com os quais a Alfa se relaciona.

Então, uma unidade dessas ela é perigosa e a gestão faz seu risco baixo. Então, gestão com manutenções preditivas, preventivas, corretivas, atualização. Então, toda a capacitação das pessoas, a cultura de segurança faz o risco cair, então uma empresa que tem um processo perigoso, tem uma gestão muito cuidadosa para que seja um risco baixo, cria na cultura dela, ela atuar não só dentro pra ter as questões de segurança, saúde e meio ambiente controladas, mas também para fora. (E1)

Deste modo, percebe-se que a Alfa possui práticas/ações de RSC engajadas com a estratégia corporativa e que a definição de suas diretrizes são repassadas do corporativo para todas as unidades. Destaca-se, ainda, que tal alinhamento existe, pois desde a sua criação a empresa já nasce com determinados princípios e valores, conforme já destacado em seu histórico, a Alfa é fundada em um período no qual as preocupações com a sustentabilidade são evidentes e cobradas pela sociedade, pelo fato de ela fazer parte do setor petroquímico. Além disso, por ser uma empresa de capital aberto ela é sujeita às exigências de órgãos reguladores a nível nacional e internacional. Essa evidência vai ao encontro ao que a literatura propõe de RSC *embedded* (incorporada) ao definir as ações de RSC alinhadas as competências essenciais e integradas com a sua estratégia (AGUINIS; GLAVAS, 2013).

[...] alinhado com a diretriz, tem que estar sempre alinhado com a diretriz, isso é imutável. (E1)

[...] o que tem a ver com o nosso propósito que é melhorar a vida das pessoas através da química e do plástico, quando a gente pode unir isso é melhor né. (E2)

Ademais, conforme evidenciado na fala de E2 e exposto na seção anterior, a Alfa segue uma estratégia competitiva proativa, isto é, ela desenvolve práticas/ações de RSC que, na maioria das vezes, antecipam-se ao que ao exigido pela lei, contudo realiza tais ações não por uma questão de filantropia, mas sim porque já consegue identificar os benefícios de se ter um programa de RSC alinhado a sua estratégia de negócio. Desta forma, conforme ratifica Torugsa et al. (2013), o engajamento em RSC proativa com a estratégia do negócio é uma

ação de criação de valor a partir da qual resulta em uma vantagem competitiva. Logo, a divulgação de tais ações por parte da Alfa também é parte da estratégia do negócio.

Contudo ainda é possível identificar ações em que a empresa é reativa ao quadro institucional vigente, como no caso da Criação do Comitê de Conformidade. Apesar de ser uma ação de extrema relevância ela só foi realizada após deflagram-se denúncias e investigações de vulto nacional contra a companhia que detém o controle acionário da empresa em questão. Logo, a medida tomada pela Alfa foi de mudar o seu logotipo e desvincular a sua imagem, fato que foi constatado em seus documentos. No entanto o entrevistado reafirma a respeitabilidade que a Alfa tem perante seus *stakeholders*.

“Pow” a Braskem é legal! Mesmo, e eu vou falar uma coisa assim, né, mesmo com todas essas dificuldades que a gente teve, a imagem da Braskem vinculada a [...], passados esses momentos terríveis a partir de 2015, na imagem aqui não mexeu um milímetro [...] mas nada mudou, entendeu? Por causa dessa respeitabilidade que se tem. (E1)

Após as constatações feitas pelas entrevistas e análise de documento é possível dizer que a Alfa possui um programa de RSC bem alinhado com a sua estratégia, visto que, percebe-se que as práticas/ações de RSC são realizadas pensando no longo prazo e também já pensando nos benefícios que a organização vai ganhar em troca e por isso também é possível perceber algumas práticas de RSC proativas, desta forma, tanto o seu grau de centralidade como de especificidade é considerado alto. Além disso, ela também adota uma postura de divulgação de suas práticas/ações perante os seus *stakeholders* porque ela entende que depende dessa divulgação para manter a sua reputação, logo, o seu grau de visibilidade também é alto. Após a apresentação dos resultados referente ao Caso A da organização Alfa será apresentado os resultados referente ao Caso B.

4.2 CASO B: BETA

Nessa seção são apresentados os resultados referentes ao segundo caso, Caso B, analisado no presente estudo. Nesse sentido, o nome da empresa foi denominado como Beta. A empresa é caracterizada como sendo de sociedade anônima de capital fechado e controlada por duas famílias. Localiza-se no meio oeste do estado de Santa Catarina e realiza exportação de madeiras brutas, molduras e adornos de madeira para mercados internacionais como Emirados Árabes, Estados Unidos, Canadá, Israel, África, Arábia Saudita, Peru, Argentina, Chile e Uruguai. Atualmente, é composta pelas seguintes Unidades de Negócio: Pasta Químico Mecânica, Florestal, Madeireira, Papel, Embalagem e Energia Elétrica. Os principais produtos desenvolvidos pela atividade industrial são pasta químico-mecânica, madeira serrada e beneficiada, pallets, painéis, molduras, portas, kits portas prontas, papel para embalagens, embalagens de papelão ondulado secundárias, energia elétrica e o plantio de florestas produtivas, desde a produção de mudas até a colheita.

4.2.1 Histórico da Organização

A história da Beta tem início no ano de 1942, onde o cenário predominante na cidade de atuação da empresa, naquela época, era de pilhas de madeira serrada, que ladeavam os trilhos do trem e as dezenas de serrarias. Nessa época, a Beta fabricava caixas de madeira, realizava a preparação de madeiras aplainadas e comercialização de madeiras brutas e beneficiadas, atividade que se estendeu e se aperfeiçoou ao longo das décadas.

Ao longo dos anos, ressaltam-se os desafios vivenciados na década de 60, em que os madeireiros notaram que a reserva natural da floresta da cidade em que a empresa atua estava prestes a se esgotar, até que na década de 70 a crise do ramo madeireiro foi efetivamente sentida quando a floresta de araucárias deixou de ser abundante. Por isso, em 1975 a Beta iniciou a plantação da semente Taeda para a produção de mudas de pinus e da construção do primeiro horto para reposição florestal. Destaca-se que ao contrário do caso anterior apresentado, a Beta nasceu em um cenário onde as ações sociais e ambientais eram poucas ou praticamente inexistente e, por isso, tais ações foram implementadas ao longo dos anos conforme as demandas.

O final da década de 70 e a década de 80 foram marcados por investimentos em máquinas e equipamentos e pela aquisição de uma usina hidrelétrica. Já em 1994, a Beta, implantou uma moderna serraria para produção de madeiras serradas, brutas e beneficiadas.

Na área de beneficiamento, passou a produzir *blocks*, *blancs*, painéis e molduras, comercializando todos os seus produtos no mercado externo. Já em 1996, a empresa adquiriu novos equipamentos que permitiram a produção do papel com alta qualidade. Estes equipamentos trouxeram maior produtividade, tornando a empresa autossuficiente em toda sua cadeia produtiva (captação de aparas, fabricação de papel, até a transformação em embalagens de papelão ondulado). Já o final da década de 90 é marcado pela certificação da NBR ISO 9002: 1994, pelo organismo certificador BRTÜV, no processo de fabricação de papel.

O ano de 2000 foi marcado pelo início da implantação do Programa 5 “S” na empresa. A unidade de negócio embalagens foi a primeira a receber essa melhoria e a implantação foi extensiva às unidades de negócio papel e madeira. Em 2004 na unidade de negócio madeireira, efetuou-se a instalação de um equipamento para polimento da pintura nas molduras. Nesse mesmo ano, foi adquirida e instalada uma unidade recuperadora de madeira para facilitar e ampliar o aproveitamento da matéria prima e instalada uma perfiladeira no setor de beneficiamento, melhorando assim a qualidade do produto. Ainda, ocorreu a implantação da ginástica laboral nas unidades de negócios papel, embalagens, madeireira e áreas de apoio.

Em 2006 entrou em funcionamento uma pequena central hidrelétrica com capacidade para 1.400 KWH de geração de energia. Na unidade de negócio papel foi concluído a ampliação da estação de tratamento de efluentes que proporcionou um significativo aumento na recuperação de fibras e melhorando a qualidade da água tratada. Já na área florestal ocorreu a implantação de novas técnicas de melhoramento genético, visando aumentar a produção dos povoamentos, bem como a qualidade das árvores plantadas. O ano de 2008 foi marcado por alguns significativos avanços na área social e ambiental, destacam-se:

- (i) reestruturação e ampliação nas instalações do refeitório, anexo às unidades de negócio papel e embalagens, transformando-o em restaurante industrial de modo a melhorar o atendimento e principalmente o ambiente para os colaboradores;
- (ii) implantação do projeto “Beta e o Meio Ambiente” com vistas a promover a consciência ambiental da empresa para a comunidade, embelezar o meio ambiente, resgatar a consciência ambiental e incentivar a participação dos colaboradores em ações de preservação do meio ambiente;
- (iii) implantação do projeto de enriquecimento das áreas de matas nativas, com o plantio de diversas espécies nativas regionais, objetivando o aumento da

biodiversidade, melhoria dos corredores ecológicos, manutenção da boa qualidade das águas e estabilidade dos solos;

- (iv) lançamento do programa “Fomento Florestal”, elaborado com o objetivo de se constituir em uma fonte de renda alternativa para o pequeno e médio produtor rural principalmente aos que exercem suas atividades no município de Caçador-SC, e demais municípios circunvizinhos.

Em 2009 a empresa vislumbrou a possibilidade de desenvolver o mercado interno e durante uma visita ao Chile, os diretores conheceram o mercado de portas *skindoor* e dessa visita, surgiu a possibilidade da Beta começar a produzir portas, batentes e guarnições em pinus. Desde então, iniciou-se uma pesquisa e percebeu-se que o mercado de portas estava carente de uma marca bem posicionada, com qualidade e atendimento diferenciado. Para que o projeto se tornasse realidade, a Beta adquiriu e importou da Alemanha, máquinas e equipamentos dentro da mais moderna tecnologia existente em fabricação de portas.

Dessa forma, o ano de 2010 foi marcado pela inauguração da fábrica de portas com o objetivo de fabricar portas e componentes e lançado no mercado nacional com a marca Vert. Essas portas são produzidas por meio do sistema *High Density Fiberboard* (HDF) que assegura solidez e durabilidade superior à da madeira maciça, além de proporcionar estabilidade diante da umidade. Ainda, nesse mesmo ano, efetuou-se a reestruturação e ampliação nas instalações do refeitório, anexo à unidade de negócio madeireira, transformando-o em restaurante industrial, melhorando o atendimento e revitalizando o ambiente para os colaboradores daquela unidade. Além disso, a empresa foi certificada pelo SESI, referente à implantação e manutenção pelo sexto ano do “Projeto Ginástica Laboral” que visa melhorar a qualidade e estilo de vida dos colaboradores e conquistou o “Selo Social 2010” pelas ações voltadas à qualidade de vida no trabalho.

O ano de 2011 foi marcado pela conquista do Selo Social, pela segunda vez consecutiva, para o período de 2011/2012, pelas ações e implementações de Responsabilidade Social e Ambiental. Também, a Beta conquista o Prêmio SESI Qualidade no Trabalho (PSQT) e uma menção honrosa pelas práticas de gestão e valorização voltada aos colaboradores. Em 2013 aconteceu a inauguração do Centro de Condicionamento Físico Beta, espaço diferenciado para a prática de atividade física a todos que querem melhorar sua performance, este centro, trata-se de uma parceria com o SESI que disponibiliza e mantém profissionais qualificados para monitorar a realização dos exercícios, orientando sobre esforço físico e possíveis riscos.

Em 2014 a Beta foi reconhecida como: 100 melhores empresas em cidadania corporativa; 10 empresas destaque no pilar diversidade e inclusão social; 100 melhores empresas em indicador de desenvolvimento humano organizacional (IDHO); e, 150 melhores empresas em práticas de gestão de pessoas; 10 melhores empresas para trabalhar (GPTW) de Santa Catarina; 39 empresas de Santa Catarina estão entre as 1000 melhores e maiores do país e a Beta figura entre as maiores companhia de Santa Catarina; e, por fim, conquistou o prêmio 16º Prêmio Empresa Cidadã – ADVB/SC com o case do novo aterro industrial de ações ecologicamente corretas no descarte de resíduos gerados no processo de produção. Ainda, nesse mesmo ano, adquiriu um caminhão e bombeiro, com todos os equipamentos necessários que ficará a disposição da comunidade para atender fazendas localizadas no municípios vizinhos.

Em 2015 ocorreu o lançamento de uma nova linha de produtos ecológicos que integram a linha de produtos Vert Modulados. Na unidade de papel houve a aquisição de novos equipamentos para a Central de Preparação de Massa para possibilitar a adequação de uma nova linha de depuração, eliminando a aquisição de celulose fornecida por terceiros e contribuindo para o aumento do reuso da água. Também, ocorreu a liberação do novo prédio construído no complexo industrial de papel e embalagem com o objetivo de centralizar os ambientes e fluxos frequentes pelos colaboradores e melhorar as condições físicas de vestiários e banheiros. Nesse mesmo ano a Beta se manteve entre as melhores: 100 melhores empresas em cidadania corporativa; 100 melhores empresas em indicador de desenvolvimento humano organizacional; e, 150 melhores empresas em práticas de gestão de pessoas.

Quadro 16 - Trajetória da Beta com foco em ações de RSC

DESDE A FUNDAÇÃO ATÉ ATUALMENTE	
1942	Ano de fundação
1975	Início da plantação da semente Taeda.
1994	Implantação de uma moderna serraria para produção de madeiras serradas, brutas e beneficiadas.
1996	A empresa adquiriu novos equipamentos que permitiram a produção do papel com alta qualidade.
1999	Certificação da NBR ISO 9002.
2000	Início da implantação do Programa 5 “S” na empresa.
2004	Instalação de um equipamento para polimento da pintura nas molduras; Adquirida e instalada uma unidade recuperadora de madeira; Implantação da ginástica laboral nas unidades de negócios papel, embalagens, madeireira e áreas de apoio.
2006	Entrou em funcionamento uma pequena central hidrelétrica; Na unidade de negócio papel foi concluído a ampliação da estação de tratamento de efluentes; Na área florestal ocorreu a implantação de novas técnicas de melhoramento genético.
2008	Reestruturação e ampliação nas instalações do refeitório; Implantação do projeto “Beta e o Meio Ambiente”; Implantação do projeto de enriquecimento das áreas de matas nativas; Lançamento do programa “Fomento Florestal”.
2009	Começa a produzir portas, batentes e guarnições em pinus, desta forma, adquiriu e importou da Alemanha, máquinas e equipamentos dentro da mais moderna tecnologia existente em fabricação de portas.
2010	Inauguração da fábrica de portas da marca Vert; Reestruturação e ampliação nas instalações do refeitório; Certificada pelo SESI, referente à implantação e manutenção pelo sexto ano do “Projeto Ginástica Laboral” e conquistou o “Selo Social 2010”.
2011	Novamente conquistou o “Selo Social”; Conquista do Prêmio SESI Qualidade no Trabalho e uma menção honrosa pelas práticas de gestão e valorização voltada aos colaboradores.
2013	Inauguração do Centro de Condicionamento Físico Beta.
2014	Ano em que foi reconhecida por diversos prêmios e adquiriu um caminhão de bombeiro, para a disposição da comunidade dos municípios vizinhos.
2015	Lançamento de produtos ecológicos que integram a linha de produtos Vert; Aquisição de novos equipamentos para a Central de Preparação de Massa; liberação do novo prédio construído no complexo industrial de papel e embalagem.

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.2 Estrutura de RSC

Nessa seção são apresentados os resultados referente à Estrutura de Responsabilidade Social Corporativa do Caso B que corresponde à empresa Beta, assim denominada nesse estudo. Como já citado anteriormente, nesse modelo, a Estrutura de RSC é subdividida em Gestão de *Stakeholders* e Práticas/Ações de RSC. Para a Gestão de *Stakeholders* as categorias utilizadas para embasar as análises foram: identificação dos *stakeholders*; identificação das necessidades; definição de prioridades; comunicação; e, por fim, aprendizado. Já para embasar as análises sobre as Práticas/Ações de RSC as categorias foram: identificação das práticas/ações; periodicidade; e, percepção dos benefícios. Destaca-se que foram utilizadas entrevistas e análise de documentos para embasar esses resultados, conforme o método de pesquisa escolhido recomenda. No que concerne a análise de documentos, os documentos utilizados estão descritos no Quadro 17.

Quadro 17 - Análise de Documentos da Beta

Categoria de Análise: Estrutura de RSC	
Documento analisado	Contextualização
Website da Beta	No website da empresa são apresentadas informações importantes sobre a Beta de um modo geral, o histórico, sua filosofia, certificações, relatórios e demais informações importantes para seus públicos de interesse.
Balanco Social 2009	Nesse documento a Beta apresenta informações sobre sua história, notícias da atualidade, mensagem do presidente, os benefícios que os colaboradores possuem, os projetos de responsabilidade ambiental, os investimentos que a empresa realiza tanto na infraestrutura como no treinamento dos colaboradores e, por fim, os indicadores de desempenho social.
Balanco Social 2010	Assim como no balanço social de 2009, esse documento apresenta informações sobre sua história, notícias da atualidade, mensagem do presidente, os benefícios que os colaboradores possuem, os projetos de responsabilidade ambiental, os investimentos que a empresa realiza tanto na infraestrutura como no treinamento dos colaboradores e, por fim, os indicadores de desempenho social.
Relatório de Sustentabilidade 2013	A partir desse documento de 64 páginas a empresa passa a apresentar informações referentes ao seu histórico, sobre o que a empresa é e produz, começa a separar as informações de gestão de pessoas e gestão ambiental, as ações destaques do ano e os seus indicadores.
Relatório de Sustentabilidade 2014	Nesse documento de 60 páginas a principal mudança é que a Beta apresenta logo em sua primeira página os seus norteadores estratégicos, informações sobre o perfil da organização, apresenta também pela primeira vez os seus <i>stakeholders</i> e, por fim, as práticas de gestão ambiental.
Relatório de Sustentabilidade 2015	Documento de 60 páginas que segue a mesma estrutura do relatório de 2014.
Relatório de Sustentabilidade 2016	Esse documento apresenta a mesma estrutura do relatório de sustentabilidade dos anos de 2014 e 2015 e possui 68 páginas.

Fonte: Dados da Pesquisa

É possível perceber que a Beta começa a adotar a nomenclatura de *stakeholder* somente a partir do ano de 2014, isso não significa que anteriormente ela não desenvolvia ações para com determinadas partes interessadas, mas que a partir desse ano, em específico, ela passa a se preocupar em divulgar tais ações para os demais *stakeholders*. Tal atitude pode ser justificada ao verificar o seu histórico no qual a partir desse mesmo ano a Beta começa a se destacar e a ser reconhecida pelos seus relacionamentos com *stakeholders*. Ainda, de acordo com os entrevistados a identificação dos seus *stakeholders* é feito pela diretoria da empresa, mas devido à divulgação em seus relatórios e principalmente para o seu público interno, os colaboradores entendem o porquê de suas partes interessadas serem consideradas importantes.

Cientes, comunidade, fornecedores e colaboradores porque eles tem uma relação direta com a empresa, de alguma forma eles tem um relacionamento com a Beta, eles, no caso clientes, são vitais para o negócio, os fornecedores também fazem parte da cadeia de produtividade, colaboradores e a comunidade também foram elencados porque eles são impactados diretamente pela empresa. Porque eles foram escolhidos? Nós escolhemos eles porque a gente acredita que eles sejam os principais realmente, os públicos de interesse da empresa. (E4)

Quanto à identificação das necessidades dos *stakeholders*, a Beta realizou, no ano de 2017, sua primeira pesquisa para verificar a necessidade de cada parte interessada e também para aferir sobre as informações que cada grupo deseja saber sobre a empresa. Nesse caso, conforme foi exposto pelos entrevistados, a Beta aplicou uma pesquisa para com as suas principais partes interessadas no qual conseguiu identificar suas necessidades e também identificou que tipo de informação era necessário publicar no seu relatório anual divulgado em seu *website*.

Inclusive a gente fez uma pesquisa com eles esse ano pra abrir um pouco mais a questão do relatório de sustentabilidade. (E4)

A gente esta buscando, buscar com essas pessoas, com esses *stakeholders* é saber o que eles querem saber da empresa não só nós colocarmos uma informação que talvez a gente julgue importante e talvez a gente não esta colocando o que eles gostariam de saber mesmo. Aí nos realizamos uma pesquisa pra identificarmos quais temas, quais assuntos que eles consideravam mais interessante entre clientes, fornecedores, comunidade e colaboradores, é, que eles consideravam mais interessante eram os materiais voltados a sustentabilidade e esse próprio relatório que a gente precisa devolver esse mês e vai ser provavelmente publicado até março ou abril do próximo ano, ele já vem com esse nova roupagem, digamos assim, ele já vai ser formulado em cima de uma pesquisa realizada com esses 4 grupos de stakeholders, pois eles são realmente a base do nosso negocio. (E5)

Os cinco temas que eles elencaram como principais, como mais relevantes, que eles gostariam que abordasse no relatório, então, no primeiro lugar ficou desempenho econômico, no sentido do desempenho da empresa e reflexos disso para cada um

desses grupos. Aí como segundo tema escolhido ficou o combate a corrupção, com práticas da empresa nesse sentido, efluentes e resíduos também foi outro tema escolhido que a empresa trata desse assunto, quais são as práticas relacionadas a isso, impactos ambientais e o quinto assunto mais escolhido foi treinamento dos nossos clientes, colaboradores, fornecedores que a comunidade quer saber como é tratada a questão do treinamento e desenvolvimento aqui na empresa. Então são esse os cinco temas que a gente vai focar nesse relatório de 2017. (E4)

Referente aos canais de divulgação que a empresa utiliza para informar sobre as práticas/ações de RSC desenvolvidas pela Beta, os entrevistados relataram que a via principal utilizada para o seu público externo é o seu próprio *website* e que os informativos são mais utilizados com o público interno. Dentro do *website* da empresa, encontram-se os relatórios de sustentabilidade onde as ações são expostas de um modo mais detalhado.

A gente divulga elas principalmente por meio do relatório de sustentabilidade, que é elaborado nas diretrizes do GRI que é o Global Reporting Initiative. Mas pelo relatório de sustentabilidade a gente também divulga algumas ações, o informativo que é semestral, um informativo interno mais para os colaboradores e também faz a distribuição externa para a comunidade, clientes. Mas eu acredito que o principal canal de divulgação dessas ações seria o próprio relatório de sustentabilidade mesmo. E o site, no site também temos algumas informações a respeito desses assuntos. (E4)

São os informativos, jornais, mídia em geral, se utiliza da mídia pra fazer essa comunicação, redes sociais, Facebook, LinkedIn, informativos semanais, jornais. (E3)

Aprender com os *stakeholders* inclui mudanças internas como a alteração das estruturas organizacionais e mudanças orientadas externamente, como o desenvolvimento de inovações de produtos e processos (MANDARANO; PAULSEN, 2011), em outras palavras, estabelecer procedimentos adaptativos e rotinas que incorporam e codificam o conhecimento das partes interessadas em práticas e processos organizacionais (DENTONI; BITZER; PASCUCI, 2016). Deste modo, é evidenciado, tanto nas entrevistas como nos documentos analisados, que a Beta realiza suas mudanças de acordo com as solicitações de suas partes interessadas, por exemplo, a própria pesquisa realizada com os *stakeholders* que acarretou em mudanças no modo de divulgação das informações da empresa no seu relatório de sustentabilidade e, também, como pode ser visto no seguinte trecho da fala de E4: “*As práticas são diferenciadas, são atividades diferenciadas, então cada qual, então é feita de forma diferente, adequada para cada realidade*”. Ao mencionar a adequação a cada realidade, a empresa manifesta as mudanças que realiza e, com isso o aprendizado que acarretará em suas práticas.

Lógico que existe esse aprendizado da empresa também porque você busca as demandas com a comunidade, a comunidade que te traz as demandas, então você acaba aprendendo com eles também. (E3)

Quanto às práticas/ações de RSC é perceptível que a Beta desenvolve diversas práticas focadas no colaborador, conforme exposta no seu relatório de sustentabilidade no ano de 2016 e apresentadas no Quadro 18. Para a empresa, investir no colaborador é também investir na sua comunidade, visto que, por ser um município pequeno, apenas 75.048 habitantes, as práticas/ações sociais destinadas aos colaboradores impactam, de forma considerável, a cidade e região.

Bom, a Beta é a maior empresa da cidade, tem o maior número de colaboradores, se não me engano são 2000 colaboradores e a Beta tem uma preocupação muito grande com a sociedade, como um todo. Tem uma política social muito forte, porque a família é daqui, que é uma empresa familiar também, então eu acho que isso é o que faz a maior interação entre a empresa e a sociedade, comunidade em geral. (E3)

Da Parte social a Beta tem um lado social sempre voltado principalmente aos colaboradores né, a gente tem uma gama de benefícios muito grande, plano de saúde, alimentação, transporte aos colaboradores, projetos específicos, tem a festa da criança, tem o projeto de homenagem aos colaboradores por tempo de empresa, a partir de 10 anos de empresa eles são homenageados anualmente e recebem uma bonificação também. (E4)

Com relação à comunidade a empresa também investe em diversas instituições de ensino, cultural, de saúde, então existem doações que são feitas pela empresa para as instituições aqui da cidade e região. (E4)

Atualmente não, a gente tem os meninos, às criancinhas, filhos de colaboradores mas acaba não atingindo a comunidade como um todo né. Atualmente não existe nenhum programa que contemple a comunidade, existem projetos e tudo para uma possível criação de uma fundação, mas isso tudo a gente também estuda ainda.

Tem o reaproveitamento do papel, tratamento da água, tratamento dos efluentes, o uso de tinta a base de água que não prejudica o meio ambiente de nenhuma forma. (E4)

No caso da unidade de papel e da água, a matéria prima principal é o papel reciclável, então a gente tira do meio ambiente toneladas de lixo, de materiais que virariam lixo e se transformam no nosso produto final, que é o papelão, a embalagem a matéria prima em si já é sustentável. No caso da madeira nos processos produtivos a gente utiliza também a base de água, todos os resíduos gerados ele é reutilizado então eles transformam em cavaco que vem para a caldeira para transformar em energia. A empresa tem também a unidade de energia, ela gera energia pra si e para a comercialização, temos a unidade do produto, que transporta no caso os enchimentos das portas que são materiais recicláveis que é a colmeia, é um papelão que tem formato de colmeia e também o MDF que são resíduos prensados né então são materiais que também são ambientais e são reutilizados pela nossa produção. (E5)

Quadro 18 – Práticas/Ações de RSC da empresa Beta

Prática/Ação	Descrição
Outubro Rosa	Anualmente a Beta realiza uma campanha com o objetivo de incentivar os colaboradores a adotar formas de prevenção ao câncer de mama, levando informações por meio dos canais de comunicação da empresa.
Novembro Azul	Há alguns anos a empresa realiza uma campanha voltada ao público masculino com mini palestras abordando a saúde do homem.
Na medida Beta	Como forma de incentivar os colaboradores a buscarem melhorar sua qualidade de vida por meio de exercícios físicos e alimentação saudável, os alunos que frequentam o Centro de Condicionamento Físico da empresa foram desafiados a melhorar suas medidas. Os colaboradores que obtiveram os melhores resultados foram premiados com vale compras.
Vacinação contra a gripe	No mês de Abril de 2016 a empresa adquiriu 1250 doses da vacina contra a gripe e realizou uma campanha de imunização em parceria com o Sesi. As doses foram totalmente gratuitas para os colaboradores e subsidiadas parcialmente para os dependentes dos colaboradores.
Feira da saúde	Com o objetivo de mapear dados e gerar relatórios sobre a saúde e estilo de vida dos colaboradores, a Beta, realizou em parceria com o Sesi, uma Feira de Saúde interna para a realização de avaliações do Índice de Massa Muscular (IMC), verificação do peso, altura, circunferência abdominal, acuidade visual, aferição da pressão arterial, glicemia e saúde bucal.
Unidade móvel odontológica	Para proporcionar o cuidado com a saúde bucal, a empresa firmou parceria com o Sesi e instalou a Unidade Móvel Odontológica que realiza atendimentos aos colaboradores com agilidade e facilidade de acesso.
Programa Bem viver Beta	É um programa que visa a qualidade de vida e integração do colaborador por meio da prática saudável do esporte e lazer. Dentro do programa são desenvolvidos diversos projetos, atividades e ações que contribuem para o bem-estar, a qualidade de vida e saúde de todos.
Homenagem às mulheres	Anualmente a empresa realiza um dia especial para comemorar o Dia Internacional da Mulher.
Nossa gente, nossa história	Como forma de valorizar aqueles que se dedicam e contribuem diariamente para o bom funcionamento e desenvolvimento da empresa, todos os anos,, a Beta realiza um jantar comemorativo para homenagear seus colaboradores.
Festa da criança	Momento de diversão, confraternização e integração entre os colaboradores e a família. Essa festa já faz parte do calendário da Beta há mais de 20 anos.
Jogos internos	A Beta realizou uma disputa interna em mais de 20 modalidades nas categorias feminino e masculino.
Centro de condicionamento físico	A Beta, desde 2013, possui um Centro de Condicionamento Físico com equipamentos de ginástica e musculação disponíveis aos colaboradores.
Bolsa de Estudos	A Beta auxilia os colaboradores com bolsas de estudos para cursos técnicos, idiomas, ensino superior e especialização
Ensino Fundamental e Médio	A Beta disponibiliza em sua Unidade Papel/Embalagem, em parceria com o Sesi, uma escola para os seus colaboradores e dependentes cursarem a Educação Básica, oferecendo-a de forma gratuita. Ainda, para incentivar os colaboradores a empresa oferece transporte escolar ou vale transporte.
Programa Crescer	Foi idealizado como uma forma de todos os colaboradores da empresa visualizarem as possibilidades de carreira e os requisitos para cada cargo.
Programa Engajar	Programa destinado para engajar os estagiários e os colaboradores à empresa.
Projeto Geração Futuro	Tem por objetivo envolver crianças e adolescentes, filhos dos colaboradores, na prática de atividades de esporte, lazer e integração.

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à parte ambiental a Beta mantém em prática projetos referentes à preservação do meio ambiente, manutenção e reflorestamento da região como a produção de mudas de *Pinus taeda*, construiu um novo aterro industrial para o correto descarte dos resíduos industriais e também possui uma estação de tratamento de efluentes aprovado pelos órgãos ambientais. Também desenvolve práticas ligadas a área de reciclagem do papel e produz vapor e energia elétrica que são utilizados no processo industrial por meio de resíduos florestais (biomassa) provenientes de suas serrarias e reflorestamentos. Destaca-se que as práticas sociais e ambientais citadas nesse estudo e desenvolvidas pela Beta possuem características tanto reativas como proativas.

Tal característica é explicada pelo fato da empresa desenvolver determinadas práticas que estão alicerçadas em sistemas mandatórios, isto é, impostas por leis (MATTEN e MONN, 2008), mas que, no entanto, ela reconhece a importância de se investir em práticas sociais e ambientais seja para a manutenção do seu negócio ou para benefício de sua comunidade. De acordo com a literatura a empresa estaria em transição de uma **Fase de Compreensão** para uma **Fase de Integração**, onde não assumiu por completo características de apenas uma dessas fases. Tal percepção é justificada, conforme já explicado anteriormente, pelo fato de a Beta encontrar-se em uma realidade diferente da Alfa, no qual, ela nasceu em um período onde pouco se falava em sustentabilidade e ao longo dos anos ela teve que ir se adaptando. Apesar disso, conforme ela foi crescendo, ela passa a reconhecer a importância de tais práticas/ações, ainda mais que por estar inserida em um pequeno município do interior de Santa Catarina, qualquer ação que ela venha a desenvolver acarreta em um alto impacto para a sociedade.

Acredito que ela se desenvolveu e ela vem se desenvolvendo cada vez mais é, sustentada por esse pilar de sustentabilidade é, as práticas corretamente, ambientais, socialmente correta e tudo mais, isso tudo, isso ta muito em voga ultimamente e os próprios *stakeholders* também fazem isso para a empresa e é bem uma troca. É uma trajetória de crescimento nosso junto com eles nesse quesito de sustentabilidade. (E4)

As práticas/ações de RSC da Beta, citadas anteriormente, são definidas pelo setor estratégico da empresa, ou seja, pela diretoria e o foco e escopo de tais práticas/ações podem surgir também por meio de alguma demanda de seus *stakeholders*.

Depende do tamanho deles, existe também o setor de planejamento estratégico da empresa, e esse setor se reúne com todos os gerentes de área, seja de fábrica ou de serviço, de prestação de serviço e eles definem o escopo, o plano de ação e o tempo

vai depender do tipo de atividade, mas tem os acompanhamentos que são mensais de avanço, né. (E3)

Basicamente corporativa estratégica, mas também podem vir dos *stakeholders*, pode vir também da comunidade como um todo. (E3)

Referente aos benefícios de se ter ações e práticas de RSC os entrevistados destacaram a imagem da empresa perante os seus *stakeholders* e principalmente pela questão de se criar um vínculo com a sociedade, visto que, para a Beta tal vínculo é de extrema importância pelo alto impacto que a empresa possui no município e região. Tal preocupação é exposta pelo E3: “[...] *you create a link between people and the company, you have confidence, the stability of them towards the company, basically it is that*”. Além disso, evidencia-se a preocupação da empresa quanto a redução de seus custos e ao cumprimento da lei, corroborando, desta forma, pela confirmação de práticas/ações com características reativas.

Acredito que é uma forma de fortalecer a imagem, uma credibilidade né da imagem da empresa perante esses *stakeholders*, a empresa responsável com o meio ambiente, com a natureza, com a comunidade, com os moradores né, reforça uma imagem positiva, também reduz custos, com certeza, porque existe a questão de reaproveitamento de muitos materiais, então além de estar fazendo um bem para a comunidade, ela também faz um bem propriamente financeiramente. Inclusive existem exigências que a empresa cumpre isso por exigência, mas os nossos clientes eles já estão buscando isso, já estão buscando empresas que cumprem com essa sustentabilidade, com essa responsabilidade, e pra ser nosso cliente mesmo já é um pré requisito na verdade. (E4)

Logo, a partir do exposto nessa seção sobre a Estrutura de RSC da Beta pode-se confirmar que a Beta encontra-se em uma transição, conforme já explicado anteriormente, entre as Fases de Compreensão e Integração. No entanto, mesmo ela apresentando características que desenvolveu certas competências na gestão de RSC e tenta mostrar para a sociedade essa nova postura, ela ainda apresenta características de práticas reativas, visto que, se preocupa muito em cumprir o que é exigido pela lei, em reduzir seus custos e na imagem perante os seus clientes. Deste modo, conforme a classificação proposta por Maon, Lindgreen e Swaen (2010), a Beta encontra-se no ***Estágio de Cuidado***.

Após a apresentação dos resultados referente à análise da gestão de *stakeholders*, a identificação das práticas/ações de RSC e classificação entre reativas e proativas e, por fim, o nível de fase da estrutura de RSC na qual a organização se encontra, o próximo item visa compreender as estratégias de RSC utilizada pela Beta.

4.2.3 Estratégia de RSC

Nessa seção serão apresentados os resultados alusivos à Estratégia de Responsabilidade Social Corporativa do Caso B, referente à empresa Beta. Desse modo, as categorias de análise foram divididas em: alinhamento com a estratégia e definição e participação. A primeira categoria tem por objetivo compreender o alinhamento existente entre as práticas/ações de RSC com os princípios e valores que norteiam o negócio, já a segunda categoria tem por objetivo identificar quais os públicos de interesse que participam da revisão desses norteadores e qual a periodicidade desta revisão. As análises desse item, assim como o anterior, Estrutura de RSC, foram realizadas com base nas entrevistas e na análise de documentos, de acordo com o método de pesquisa adotado. Destaca-se, ainda, que os documentos que foram utilizados na análise da Estratégia de RSC estão descritos no Quadro 19.

Quadro 19 - Análise de Documentos da Beta – Estratégia de RSC

Categoria de Análise: Estrutura de RSC	
Documento analisado	Contextualização
Website da Beta	No website da empresa são apresentadas informações importantes sobre a Beta de um modo geral, o histórico, sua filosofia, certificações, relatórios e demais informações importantes para seus públicos de interesse.
Relatório de Sustentabilidade 2016	Esse documento apresenta logo em sua primeira página os seus norteadores estratégicos, informações sobre o perfil da organização, apresenta também pela primeira vez os seus <i>stakeholders</i> e, por fim, as práticas de gestão ambiental. e possui 68 páginas.

Fonte: Dados da Pesquisa

As políticas e diretrizes voltadas à sustentabilidade fazem parte do planejamento estratégico da Beta e são expostos na sua missão, visão e valores preconizados pela empresa. No aspecto ambiental da missão, por exemplo, visa considerar em todas as ações e decisões, os impactos gerados e tratar o crescimento organizacional de forma sustentável baseando-se no respeito ao meio ambiente: *“Cultivar, produzir e beneficiar madeiras, papel, embalagem e energia, gerando riqueza, equilíbrio do meio ambiente e desenvolvimento social”*. Além disso, entre os valores elencados estão a responsabilidade com o desenvolvimento econômico, tecnológico, ambiental, social, cultural, político e comunidade e a sustentabilidade que seria utilizar práticas eficientes na manufatura em respeito ao meio ambiente e a sociedade. Com base na análise das entrevistas é destacado a importância do alinhamento das práticas/ações de

RSC para com a estratégia do negócio, conforme destaca E3: *“Essa questão da sustentabilidade é uma ancora bem positiva para o negócio”*.

[...] inclusive agora a empresa reformulou a missão e visão deu uma enxugada digamos assim nos textos, mas um dos pilares da missão e da visão é a sustentabilidade né e a responsabilidade ambiental, enfim. Então as práticas estão bem de acordo com a filosofia da empresa. (E4)

Para a Beta, desenvolver este alinhamento com a sua estratégia é de extrema importância pelo fato que suas unidades de negócio (Pasta Químico-Mecânica, Florestal, Madeireira, Papel, Embalagem e Energia Elétrica) possuem alto impacto tanto social como ambiental e por este fato a Beta acaba sendo cobrada pela sociedade, de um modo geral, e principalmente pelas leis vigentes. Logo, desenvolver este alinhamento estratégico com suas práticas/ações faz parte da sobrevivência do negócio. A implantação de uma postura efetiva de responsabilidade social vinculada e alicerçada na estratégia corporativa contribui para as boas práticas de gestão, benefícios econômicos e bem-estar social, caso contrário, as empresas correm o risco de equiparar a RSC apenas com os códigos de ética, relatórios do *Triple Bottom Line* e campanhas de relações públicas (GALBREATH, 2009).

No entanto, a Beta ainda não percebeu a importância de envolver seus *stakeholders* na definição dos seus norteadores estratégicos, pois conforme é evidenciado por E4 quem participa é a diretoria: *“[...] isso é uma coisa com a diretoria, um trabalho que a diretoria desenvolve”* e é confirmado por E3: *“São revisados todos os anos, e tem um setor específico para isso”*. Desta forma, o grau de centralidade da Beta é considerado médio, visto que, começa a surgir o alinhamento entre as práticas/ações de RSC para com a estratégia da organização, no entanto, ela ainda é pouco clara. Tal evidência justifica-se pelo fato de existir sim o alinhamento, mas somente a diretoria participação nessa construção e, desta forma, conforme comprovado nas entrevistas ainda é pouco clara para os colaboradores.

Ainda conforme evidências encontradas nas análises e de acordo com a classificação proposta por Sirsly e Lamertz (2008), o grau de especificidade da Beta também é médio, pois ela começa a internalizar os benefícios de se ter um programa de RSC promovendo iniciativas consideradas lucrativas ou que podem fortalecer a reputação corporativa, especialmente entre consumidores, acionistas e funcionários. Tal evidência vai ao encontro ao que foi exposto na seção anterior no qual a Beta desenvolve práticas/ações de RSC porque ela sabe que vai ter certos benefícios para o seu negócio como a diminuição de custos e melhora da sua imagem perante clientes. Também de acordo com a classificação de Sirsly e Lamertz (2008), a Beta

começa a desenvolver políticas ambientais e de segurança e passa a expor aos seus principais *stakeholders* por meio do seus relatórios de sustentabilidade exposto no seu *website*.

Após a apresentação dos resultados relativos ao Caso B, a próxima seção tem por objetivo apresentar o Caso C que nesse estudo remete ao caso da organização Alfa.

4.3 CASO C: GAMA

O objetivo dessa seção é apresentar o Caso C que remete ao caso da Gama, denominação dada a terceira organização analisada na presente dissertação. Diferente dos demais casos apresentados a Gama é identificada como uma Organização da Sociedade Civil com Interesse Público (OSCIP) que tem por objetivo promover a cidadania e o desenvolvimento social, por meio de ações direcionadas à educação, à cultura, à assistência social e ao estímulo à prática do voluntariado. Destaca-se que ela faz parte de um grupo de organizações que possui referência global e que lidera diversos segmentos nos quais estão inseridos. Além disso, o grupo exporta para todos os continentes e faz parte do Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA. Ainda, a Gama esta localizada na região metropolitana da serra gaúcha no estado do Rio Grande do Sul, região esta reconhecida por grandes indústrias.

4.3.1 Histórico da Organização

A história da Gama inicia-se antes do ano de sua fundação, ainda em meados dos anos 2000, pelo presidente do grupo daquela época que teve a ideia de começar um programa social dentro das empresas que pertenciam ao grupo. Inicialmente, os diretores das empresas do grupo acreditavam que não era necessário se criar um programa, mas apenas auxiliar algum programa já existente. No entanto, o presidente do grupo acreditava que era necessário que existisse um programa interno em que fosse possível controlar a sua gestão para saber a real necessidade da comunidade. A ideia inicial, então, seria fundar um programa para a comunidade de contraponto escolar para auxiliar as famílias na fase após as crianças saírem da creche, dos 6 aos 18 anos e, dessa forma, encaminhar para a sociedade cidadãos preparados e com uma boa formação.

Surgiu então o Programa Florescer com o objetivo de preparar crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social para o exercício da cidadania e para uma melhor qualidade de vida. O Programa, enquadrado na política de assistência social, como um Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV) beneficia, gratuitamente, crianças e adolescentes de 6 a 14 anos, disponibilizando atividades pedagógicas, culturais e esportivas, com funcionamento de segunda a sexta-feira, no turno inverso ao da escola regular. Anualmente, é oferecido o Ciclo de Palestras, com temas relacionados à educação e a qualidade de vida, onde pais dos beneficiários, professores de escolas públicas e a comunidade em geral são convidados a participar. Um ano após o Programa Florescer já existir, por uma questão legal e tributária, optou-se por criar uma personalidade jurídica, dessa forma, foi fundada então, no ano de 2003, uma associação chamada de Gama que desde o seu início teve o título de OSCIP e que passou a assumir o Programa Florescer.

O ano de 2003 também foi marcado pela criação de um memorial da marca do grupo e pela criação do modelo de franquia do Programa Florescer. A ideia da metodologia do Programa Florescer é disponibilizada pela Gama como modelo a outras instituições que quiserem adotar essa iniciativa.

O ano de 2005 foi marcado pela criação do programa Qualificar Formação Básica (SENAI interno) e que mais tarde, no ano de 2012, passou a ser chamado de Florescer Iniciação Profissional. Esse programa tem por missão preparar jovens de 15 a 16 anos na inserção no mercado de trabalho e de contribuir para o desenvolvimento social e econômico do país por meio de uma formação técnica e humanística. Destaca-se que o programa proporciona cursos de iniciação profissional, nos segmentos metalomecânico e assistente administrativo. O ano de 2005 também foi marcado pela criação do Programa Ser Voluntário que visa estimular a força de trabalho das empresas do grupo a desenvolver ações junto as entidades e escolas públicas da comunidade e parceiras do Programa Florescer.

Em 2007 a Gama ampliou a sua atuação promovendo sinergia com outras entidades. Fruto dessas parcerias foi o apoio ao Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (COMDICA) com a finalidade de apoiar projetos comunitários de modo a promover uma campanha junto aos gestores das empresas do grupo que declaram imposto de renda no formulário completo, estimulando-os a destinarem parte do imposto para financiar projetos sociais, aproveitando o incentivo concedido pela lei. Ainda nesse mesmo ano a Gama passou por uma grande mudança ao realizar o seu primeiro planejamento estratégico e a criação da área administrativa. De acordo com o entrevistado a partir desse ano que a Gama

passa a se estruturar de forma mais organizada e planejada, deixa de ser apenas um “braço social” do grupo:

[...] lá em 2007 consideramos que a organização já estava madura para começar pensar de uma forma mais organizada, ouvindo a comunidade, ouvindo se o que ela queria era mesmo um programa de contraponto escolar, se tinha outras necessidades que a gente não estava atendendo e aí em 2007 nós trouxemos um sociólogo chamado Leo Voit, que tinha sido meu professor em uma especialização em Responsabilidade Social Empresarial, para que ele nos ajudasse a pensar de que forma a gente poderia estruturar melhor... (E5)

Em 2008 a Gama adere ao programa Rede Parceria Social promovido pela Secretaria Estadual de Justiça e Desenvolvimento Humano como uma das Entidades Âncoras apoiadoras de projetos sociais em todo o estado do RS e assume 15 projetos de entidades sociais do estado, patrocinado via Lei da Solidariedade (Lei 11.853/02) onde parte do ICMS devido pelas empresas do grupo são aplicados para financiar os projetos escolhidos conforme regras estabelecidas por meio de edital público. Além do aporte financeiro, a Gama, como parceira das entidades ajuda a monitor e apoiar tecnicamente as entidades selecionadas conforme as regras de parceria do programa. Também, através da rede, os dirigentes destas organizações e, alguns educadores, recebem da Parceiros Voluntários e da entidade âncora, em torno de 80 horas de treinamento, com foco tanto na gestão da entidade quanto no aprimoramento de seus projetos.

A partir de 2010 o trabalho da Gama passou a incluir o eixo de educação para a segurança no trânsito por meio do Programa Vida Sempre. Esse programa desenvolve campanhas educativas para os funcionários das empresas do grupo, assim como promove ações junto à comunidade em geral em parceria com as secretarias de Trânsito e de Educação nos três estados da região Sul. Mais tarde, deu-se início a um projeto cultural de teatro itinerante nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, com o objetivo de levar reflexões sobre as atitudes adequadas no trânsito com vistas a contribuir para melhorar os índices de educação nessa área.

Ainda em 2010 até meados de 2014 a Gama passou a patrocinar a campanha “Consumo Sustentável” junto a algumas escolas públicas da comunidade. Já em 2011, a organização passa a criar critérios para a avaliação de projetos culturais a serem cadastrados no seu *website* e patrocinados pelas empresas do grupo, assim como a participação no grupo de avaliação dos projetos culturais. Nesse mesmo ano, ela desenvolve 3 projetos culturais: o livro “Histórias de vida de caminhoneiros”; um musical para comemorar 10 anos do Programa

Florescer “Sou sol girassol”; e, por fim, uma peça teatral itinerante e apresentada na região sul do Brasil “Vida sempre: a cultura roda nas estradas”.

Já o ano de 2012 foi marcado pela comemoração de diversos eventos dos 10 anos do Programa Florescer. E, em 2013, pelo recebimento da medalha Mérito Comunitário concedida pela Câmara de Vereadores da cidade em que a Gama esta situada e pelo prêmio Sou de Atitude na categoria destaque no terceiro setor concedido pela Associação Criança Feliz. Ainda nesse mesmo ano a Gama propõe junto ao Ministério da Cultura um projeto cultura para a criação do espaço físico do memorial da marca do grupo.

Em 2014 a Gama firma parceria com as Secretarias Municipais de Trânsito e de Educação para apoiar iniciativas de educação para a segurança no trânsito. Já em 2015 recebe o primeiro lugar no quesito socioambiental com destaque ao Programa Florescer, na sexta edição do Prêmio Everest, iniciativa esta com o objetivo de avaliar o Sistema de Qualificação de Fornecedores (SQF) a partir de vários critérios. No mesmo ano, no mês de Junho foi inaugurado a nova sede do Programa Florescer.

Em 2017 recebe o prêmio Líderes e Vencedores organizado pela Federação das Associações Comerciais e Serviços (Federasul) e pela Assembleia Legislativa, o prêmio destaca o êxito de personalidades, empresas e projetos sócias e culturais edificadores para o Rio Grande do Sul. A Gama foi reconhecida na categoria referência educacional com o Programa Florescer. E, por fim, no ano de 2018 a Gama comemora os seus 15 anos de fundação.

Quadro 20 - Trajetória da Gama com foco em ações de RSC

DESDE A FUNDAÇÃO ATÉ ATUALMENTE	
2002	Criação do Programa Florescer.
2003	Ano de fundação
2005	Criação do Programa Qualificar Formação Básica em parceria com o Senai que mais tarde passou a ser chamado de Florescer Iniciação Profissional.
2007	Apoio ao Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (COMDICA) e realização do primeiro planejamento estratégico
2008	A Gama adere ao programa Rede Parceria Social.
2010	Passa a incluir o eixo de educação para a segurança no trânsito em suas ações por meio do Programa Vida Sempre.
2011	Passa a desenvolver critérios para a avaliação de projetos culturais e realiza 3 projetos culturais.
2012	Programa Florescer comemora 10 anos.
2013	Recebimento da medalha Mérito Comunitário e pelo prêmio Sou de Atitude.
2014	Firma parceria com as Secretarias Municipais de Trânsito e de Educação.
2015	Recebe o primeiro lugar no quesito socioambiental com destaque ao Programa Florescer e inaugura sua nova sede.
2017	Recebe o prêmio Líderes e Vencedores organizado pela Federação das Associações Comerciais e Serviços (Federasul) e pela Assembleia Legislativa.
2018	Comemoração dos seus 15 anos de fundação.

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.2 Estrutura de RSC

Essa seção tem por objetivo expor os resultados da Estrutura de Responsabilidade Social Corporativa do Caso C, aqui nesse estudo, denominada em empresa Gama. Os resultados dessa seção estão subdivididos em Gestão de *Stakeholders* e Práticas/Ações de RSC, de acordo com a percepção dos entrevistados e a análise de documentos bem como o método de pesquisa qualitativa sugere. Para a Gestão de *Stakeholders* as categorias utilizadas para embasar as análises foram: identificação dos *stakeholders*; identificação das necessidades; definição de prioridades; comunicação; e, por fim, aprendizado. Já para embasar as análises sobre as Práticas/Ações de RSC as categorias foram: identificação das práticas/ações; periodicidade; e, percepção dos benefícios.

Destaca-se que os documentos analisados para descrever o modelo de Estrutura de RSC utilizados pela Gama estão contextualizados no Quadro 21.

Quadro 21 - Análise de Documentos da Gama

Categoria de Análise: Estrutura de RSC	
Documento analisado	Contextualização
Website da Gama	No <i>website</i> da empresa são apresentadas informações importantes sobre a Gama de um modo geral, especificamente, os programas desenvolvidos, sua história e principais notícias.
Relatório de atividades de 2016	Documento de 60 páginas que apresenta a Gama, sua presidente, os programas que ela desenvolve, seus indicadores, premiações, certificações e, por fim, as demonstrações financeiras.

Fonte: Dados da pesquisa

A Gama por ser uma organização da sociedade civil, diferente dos demais casos apresentados nesse estudo, desde a sua criação nasceu com o objetivo de desenvolver projetos para a comunidade na qual está inserida, “*pensando em como atender esse stakeholder que é a comunidade*”, reconhecendo, desta forma, como sendo sua principal parte interessada. Essa importância é reafirmada na fala de E6 quando evidencia que a comunidade é vista como o seu principal *stakeholder* e que a Gama deve se preocupar com o impacto causado nesse público de interesse, em específico, pois, tal impacto pode afetar grandemente a imagem da organização.

Porque a comunidade tem que ser vista como um *stakeholder* importante, primeiro porque a empresa tira recursos dessa comunidade, humanos, enfim, são recursos que vem da comunidade, e não dá para virar as costas como se a gente não dependesse de nada da comunidade, porque a gente sabe que se a empresa tiver algum impacto de

alguma forma nesta comunidade ela tem que conhecer que impacto é esse para minimizar, porque a imagem da empresa é formada pelo o que a comunidade também pensa dela né. (E6)

Destaca-se também que a identificação dessa principal parte interessada ocorreu antes da sua criação, pois o então presidente das empresas do grupo convocou todos os diretores para participar do primeiro planejamento estratégico da Gama, a ideia era desmistificar o conceito de Responsabilidade Social até então visto apenas como uma ação filantrópica. Então a organização convidou, na época, um sociólogo para a condução do processo no qual foi lançado o seguinte questionamento: *“O que tu entende por responsabilidade social”?* De acordo com a entrevistada vieram várias respostas desde a mais básica que envolvia apenas o cumprimento da lei como *“pagamos impostos, pagamos salário em média de mercado, não exploramos o trabalhador, não temos processos trabalhistas acima de uma média”* e que alguns consideram isso como sendo RSC até uma visão mais completa de *“estar no mundo, atendendo todos os interesses de todos os nossos stakeholders, nós também temos que estar ouvindo e conectado com todos os públicos no mundo onde a gente tem fábrica, ou escritório e tal”*.

[...] lá em 2007 consideramos assim que a organização já estava madura para começar pensar de uma forma mais organizada, ouvindo a comunidade, ouvindo se o que ela queria era mesmo um programa de contra turno escolar, se tinha outras necessidades que a gente não estava atendendo. (E6)

E ai ele mostrando esse diagnóstico ele conseguiu sensibilizar para que eles estivessem neste planejamento estratégico, e então a gente fez o primeiro planejamento estratégico do Instituto para mostrar pra eles que Responsabilidade Social não era só ter um instituto. Responsabilidade Social era atender os públicos de relacionamento da empresa (funcionário, cliente, acionista, fornecedor, meio ambiente, governo e comunidade). E na comunidade sim o instituto ia atuar, esse era o público do instituto. (E6)

Após o esclarecimento de que a comunidade seria o principal público de interesse da Gama foi necessário identificar as suas reais necessidades, para isso, a cada dois anos é realizada uma pesquisa com 220 presidentes de bairro e loteamentos da cidade. Anualmente é feito o questionamento sobre quais as empresas da região a comunidade identifica como sendo as mais atuantes ou que realizam trabalhos relevantes, sobre os programas que são de maior interesse da comunidade e quais os principais problemas dessa comunidade. A partir disso a Gama realiza uma análise para verificar a possibilidade de auxiliar essa parte interessada.

Então isso é uma forma só de checar se, aquilo, se aquela pesquisa tem validade e tal, mas se bem que a gente trabalhou quase tudo que veio na pesquisa também que era pesquisa pras comunidades vizinhas, que aí a gente mapeou assim o que, impacto mais direto mesmo, de trânsito, de poluição ou que as pessoas pudessem perceber que era um impacto nosso. (E6)

Aí a gente coloca atendimento de criança no contra turno escolar e aí é por ordem de importância mesmo. Então esse de atendimento de criança, de formação de jovens para o mercado de trabalho também tá sempre nos primeiros, então a gente reforça que continuemos fazendo o que é de interesse da comunidade. (E6)

Como exemplo de demandas que surgiram, a entrevistada relatou algumas situações, como o exemplo de quando uma das empresas do grupo instalou uma fundição na cidade e os moradores estavam preocupados, pois conforme expôs: *“As pessoas estão assustadas porque a gente está criando uma fábrica nova que é uma fundição que antigamente as fundições eram altamente poluidoras, as pessoas estavam muito assustadas”*. Como resposta à sociedade a organização investiu na divulgação para explicar que nessa fundição havia sido instalados filtros para barrar a emissão de algum possível resíduo: *“Então a partir daí nesse diagnóstico a gente começou a ver o que veio e como tratar ou devolver pra essa comunidade a informação”*.

Outra demanda que surgiu foi com relação ao problema relacionado ao trânsito enfrentado pelos moradores do entorno da organização, no qual, existia reclamações sobre a quantidade de carros dos colaboradores que ficavam estacionados nas ruas da vizinhança. Como uma possível solução foi realizada uma campanha interna para sensibilização dos colaboradores a usarem mais as linhas de ônibus ou para que não viessem mais sozinhos em um carro, que se fosse possível, oferecesse carona.

20% problemas relacionados ao trânsito, só pra tu entender o que eles reclamaram assim, que era muito carro, muita gente vindo de carro, todo mundo invadia as ruas da vizinhança e tal, enfim, como resolver isso? Vamos aumentar o número de linhas de ônibus que passam pra trazer as pessoas pra cá, vamos fazer uma campanha de sensibilização do tipo: De carona para os seus colegas, não venha você de carro sozinho. (E6)

De acordo com a entrevista a maior reclamação foi quanto aos caminhões dos clientes e fornecedores que vinham de várias partes do Brasil e América Latina, pois o principal problema era que no inverno eles ficavam estacionados em frente as casas com o ar condicionado ligado e acabavam por perturbar o silêncio da vizinhança. Como forma de prevenir essa reclamação a ação tomada foi de mover a casa do cliente para um lugar maior que pudesse abrigar todos os caminhões e longe de casas vizinhas.

Foi feito um espaço, comprado um terreno aqui no final da avenida grande e foi colocado um pátio interno para os caminhões. Então, além de ter mais segurança pro caminhoneiro também foi um sossego para a vizinhança porque os caminhoneiros passaram a dormir dentro do pátio da organização, pra eles foi assim altamente positivo também, porque eles se sentiam mais seguros estando dentro e pra vizinhança acabou a queixa. (E6)

Outra parte interessada que o grupo enfrentou dificuldades foi com relação a um dos clientes que questionou sobre um fornecedor de material de suspensão que tinha recebido denúncias de trabalho escravo. A entrevistada ressalta que tal atitude foi vista como muito positiva pela área social e que a partir desse episódio todos os contratos dos clientes passaram a ser regidos por um contrato onde se ratifica que não é aceito caminhão que tenha emissão acima do que a lei permite, mesmo que venha a ser algum caminhão de cliente, nesse caso não entra no pátio, e que não serão aceitos fornecedores que tenham algum tipo de denúncia sobre trabalho escravo e infantil.

Então, isso também foi bem legal, eu sempre digo, foi bem legal pra área social isso é bem importante né porque vai mostrando que tu tem uma conexão de negócio inclusive né e aí tem nos contratos das empresas do grupo que não aceitamos né fornecedores de materiais que tenham emissão de, os caminhões, por exemplo, não entra um caminhão aqui, nem de cliente, nem de fornecedor, de ninguém, que tenha emissão acima de uma média aí que a área ambiental aceita, não aceita entrar no pátio ou regula o caminhão ou não pega e não entrega produto e da mesma forma a gente colocou no contrato a questão do trabalho escravo, infantil, também é uma forma de, que é uma responsabilidade social relacionada ao fornecedor, a forma de a gente pressionar para que ele tenha práticas socialmente aceitas e responsáveis né. (E6)

Além das demandas que surgiram por meio da pesquisa realizada com a comunidade e citadas acima, a Gama também possibilita que as demais partes interessadas sugiram alguma mudança de acordo com a sua necessidade. Como exemplo, a entrevistada cita a parceria com o Senai e a Câmara de Indústria e Comércio da cidade, no qual, eles solicitaram que a Gama, no seu programa Florescer Iniciação Profissional, ofertasse um novo curso de logística, pois de acordo com esses *stakeholders* faltava esse tipo de qualificação profissional na cidade. Desta forma, em resposta a essa solicitação a Gama resolveu implementar tal curso técnico no ano de 2018.

Já o técnico do ano que vem vai ser de logística e não de solda, nem de mecânica, usinagem. Vai ser de logística porque nós conversamos com o pessoal do Senai e da SIC, da Câmara de Indústria e Comércio, e eles trazem a informação de que falta profissionais, mais profissionais com qualificação em logística na cidade. Então nós vamos fazer um curso técnico em logística com o Senai ano que vem. (E6)

No que concerne à divulgação de informações para as suas partes interessadas, a Gama utiliza como meios de comunicação tanto o seu próprio *website* como o do grupo, revistas, jornais locais, a TV local, o *mailing* da organização, os murais, a própria intranet e de forma mais atual, somente para os colaboradores, um grupo no aplicativo para celular Whatsapp.

Tem, os sites das empresas do grupo, as revistas, o material de folheteria. Temos nosso próprio site, em alguns locais acesso a programas de televisão, eles nos dão espaço de 15 minutos por dia para divulgar, então o que a gente fez? Não precisamos 15 minutos, coloca nosso vídeo lá, em todos os dias na programação deles roda o nosso vídeo já há 3 anos e eles tem 88 mil pessoas aqui da região que assistem que é o público deles, então é uma forma também de divulgar nosso trabalho. (E6)

Tem a intranet, a gente tem um *mailing* né e manda um convite, já, e agora criamos um grupo no Whatsapp. (E6)

Eu acho que assim pra tu saber como a gente se comunica com o público interno tem semanalmente, duas vezes por semana um boletim que vai com notícias que interessa pra todo mundo via outlook ou nos murais das fábricas, enfim, pra quem não tem acesso, a gente tem os grupos de Whatsapp agora que conforme os setores ali o negócio ta funcionando super bem que é o nosso carro chefe pra mandar qualquer tipo de comunicação e pra comunidade a gente tem muitas parcerias com jornais locais também né, espontaneamente, é difícil a gente ter que pagar, até hoje acho que pagamos um, de um prêmio que foi recebido, porque normalmente eles são bem parceiros, a gente consegue assim uma boa parceria e temos feitos esse trabalho que é com criança e adolescente que eu só não te falei. (E6)

A entrevistada também destacou o amadurecimento na trajetória ao estabelecer relações com as suas partes interessadas, em especial, a comunidade. Na entrevista ela afirmou que com o passar dos anos a Gama e as empresas do grupo de um modo geral passaram a olhar para a comunidade e principalmente a escutar as suas demandas, pois como a própria enfatiza: “[...] *destaco sempre como o indicador de amadurecimento da empresa, que não é tu recebe o que eu quero te dar, é eu sentar, eu ouvir, é ter mecanismos de ouvir o que tu precisa, e o que eu posso fazer para contribuir com isso*”.

Então esse é o nível de amadurecimento que eu considero que a gente chegou, que é de poder escutar essa comunidade, e para isso eu e a presidente da Gama fizemos parte de várias frentes assim na comunidade também. Eu, por exemplo, participo da diretoria da Parceiros Voluntários da cidade e participo como conselheira, do Conselho Municipal de Assistência Social. A presidente participa da diretoria de sustentabilidade da SIC, participa da diretoria da Fundação da cidade, uma outra fundação ligada também a SIC e a prefeitura que assim, tenta congrega todos os esforços da comunidade para destinação de recursos para as entidades. Então também é uma outra forma de ouvir o que essa comunidade precisa e como a gente pode se conectar com isso, né, então é essa forma. A organização também dispensa tempo e vai remunerando a gente, porque a gente ta lá fora, mas remunerado pela Gama né e é uma forma da gente estar conectado com essas necessidades da comunidade. (E6)

Aprender com as partes interessadas resulta na compreensão e descoberta de diferentes abordagens para os mesmos desafios, exige um processo interativo de troca e combinação do conhecimento, experiência e competências dos atores envolvidos (MURPHY et al., 2012). Com base no que é exposto pela literatura é possível afirmar que a Gama aprende com os seus *stakeholders*, visto que, conforme no que já foi citado acima e reafirmado pela entrevistada a organização ao longo dos anos passou a ouvir e a interagir melhor com a comunidade: “*Esse é o maior aprendizado que a gente vê ao longo desses anos de sentar, ouvir, entender e poder dar o que a pessoal realmente precisa*”.

A primeira é essa assim que a gente tem que entender o que eles precisam, para eles valorizarem depois o que recebem. Esse é o maior aprendizado que a gente vê ao longo desses anos de sentar, ouvir, entender e poder dar o que a pessoal realmente, que a entidade, organização, inclusive a secretaria de estado que a gente se relaciona e vê projetos porque somos âncora de um programa de estado que se chama Rede Parceria Social onde as empresas concedem parte do imposto de renda ali né, porque elas dão 25%, alias do ICMS, 25% do ICMS que elas destinam pro social elas tem que tirar do caixa 25% desse valor e dar para o programa de fundo de inclusão produtiva do estado, enfim, Então a gente se relaciona, vários órgãos inclusive com parcerias público-privado que a Gama também está junto. (E6)

Diferente das demais organizações analisadas anteriormente, a Gama possui programas sociais destinados à comunidade, seu principal *stakeholder*. Tais programas são definidos de acordo com dois norteadores que são: “*investimento em programas voltados a serviços de convivência e fortalecimento de vínculos e programas voltado pra educação pra segurança no trânsito*”. Dentro desses dois eixos a Gama possui os seguintes programas: Florescer; Florescer Iniciação Profissional; Florescer Franquias; Vida Sempre; e, por fim, Ser Voluntário. Esses programas voltados especificamente para o público externo, isto é, a comunidade. Além disso, conforme relatado pela entrevistada existem algumas ações realizadas pela Gama para o público interno das empresas do grupo que são: “*Programas que a gente faz, desde a área ambiental até voltados ao publico interno, de prevenção do uso de drogas, de preparo para a aposentadoria*”. Para uma melhor compreensão dos programas desenvolvidos pela Gama será exposto no Quadro 22 uma breve descrição de cada ação desenvolvida.

Quadro 22 - Descrição dos Programas de RSC da Gama

Programa	Descrição
Florescer	Com a missão de preparar crianças e adolescentes para o exercício da cidadania, para uma melhor qualidade de vida e um futuro promissor, o Florescer é um dos programas de responsabilidade social da Gama. O Programa atende na modalidade de serviço de convivência e fortalecimento de vínculos, crianças e adolescentes de 6 a 14 anos de idade, em situação de vulnerabilidade social. O Programa Florescer dispõe de metodologia própria, oferecendo atividades como inglês, informática, canto coral, música instrumental, educação corporal, educação ambiental, educação para vida, atendimento diário das tarefas escolares, reforço pedagógico e robótica. Depois de concluída a formação no Programa Florescer, os beneficiários tem a oportunidade de ingressar no Programa Florescer Iniciação Profissional. A metodologia do Programa Florescer é disponibilizada na forma de franquia social a outras organizações sendo que atualmente conta com 5 franquias.
Florescer Iniciação Profissional	Depois de concluída a formação no Programa Florescer, os beneficiários têm a oportunidade de ingressar no Programa Florescer - Iniciação Profissional, o qual oferece cursos técnicos e tem a missão de preparar jovens para uma melhor inserção no mercado de trabalho. O Programa firmou parceria com o SENAI, para formação no campo da iniciação profissional, suprimindo necessidades de qualificação técnica dos adolescentes de 15 a 16 anos, sem deixar de lado sua formação humanística. No ano de 2016, foram formadas duas turmas no curso de Assistente Administrativo, num total de 67 adolescentes..
Florescer Franquias	Como forma de contribuir para o desenvolvimento social, a metodologia dos Programas Florescer e Florescer - Iniciação Profissional é disponibilizada, pelo Instituto Elisabetha Randon, a instituições interessadas em adotar a iniciativa. Aos franqueados, é oferecido: qualificação da equipe profissional, assessoria técnica, guia de ações, visitas periódicas e apoio pedagógico.
Vida Sempre	O Programa Vida Sempre, criado em 2010, tem a missão de contribuir para a educação e segurança no trânsito. Através do programa são oferecidas informações educativas a motoristas e pedestres visando orientá-los para um comportamento adequado e seguro. Para isso, são feitas palestras, jogos, teatro, dicas em meios de comunicação e material impresso. Em 2011, o Instituto passou a ser proponente de um projeto cultural de teatro itinerante, que já está em sua 4ª edição, com apresentações nos estados de PR, SC e RS. Desde 2012 realiza, em parceria com a Associação de Funcionários das Empresas do grupo, realiza um concurso de paródias, com temáticas relacionadas à segurança no trânsito envolvendo funcionários de todas as empresas do grupo. Além disso também realiza divulgação para conscientização dos clientes e fornecedores que ficam na casa do cliente.
Ser Voluntário	Lançado em 2005, o Programa Ser Voluntário visa estimular a força de trabalho das empresas do grupo a desenvolver ações, junto às entidades e escolas públicas da comunidade. Os voluntários prestam serviços de reforma e pintura predial, manutenção de computadores, corte de grama, e outros, em quatro escolas públicas do município, que são parceiras do Programa Florescer. Essas experiências beneficiam comunidades e os próprios voluntários, que disponibilizam seu tempo livre, despertando neles novas habilidades e competências pessoais, além do sentimento de que, com pequenas ações, é possível fazer algo por um mundo melhor. A economia de recursos gerada nas duas escolas públicas e um abrigo de animais na cidade, beneficiados pelo programa SER Voluntário, no ano de 2016, foi na ordem de R\$ 6.508,00.

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à periodicidade de cada programa a entrevistada esclareceu que eles são programas permanentes dentro da organização, pois foi definido no seu planejamento

estratégico que a Gama teria programas direcionados a educação, a cultura, a assistência social e ao estímulo a prática do voluntariado e o que mudaria seriam as ações desenvolvidas dentro de cada programa.

Aí nós temos dentro desses programas, o nosso projeto, então o Florescer vai ter um projeto novo ano que vem, até agora tinha robótica, então ano que vem continua com a robótica porque desperta uma série de coisas importantes pra gurizada nesse mundo de trabalho de hoje, mas vai acrescentar o de fotografia como uma novidade pra eles, pra não cansarem também né porque eles entram com 16 e saem, aliás, eles entram com 6 e saem com 16, então dos 6 aos 14 anos é o Florescer que daí. (E6)

Ao desenvolver esses programas a Gama entende que os benefícios que ela recebe em contrapartida dos investimentos sociais feitos são muitos. Além dos benefícios citados a respeito da reputação perante a sua comunidade, preocupação muito forte por parte da Gama, também são citados aqueles benefícios que não são previstos como os prêmios de RSC e também pelo aumento da procura de pessoas que querem trabalhar nas empresas do grupo. Também a Gama entende que contribuindo para a formação de profissionais qualificados ela também irá contribuir para um impacto econômico positivo no município, o que reforça o seu compromisso social. Ainda sobre a imagem que a Gama quer passar para a comunidade a entrevistada deixa muito claro essa preocupação, ao destacar que a partir do diagnóstico realizado com a comunidade a organização se preocupa em resolver a situação com o máximo de transparência: *“A partir daí nesse diagnóstico a gente começou a ver o que veio e como tratar ou devolver pra essa comunidade a informação”*. Essa evidência corrobora com o que a literatura propõe que deve existir um diálogo que enfatiza a responsabilidade mútua, a partilha de informações, a transparência e o compromisso com a identificação de problemas e soluções (DESSEL; ROGGE; GARLINGTON, 2006; JOHANSEN; NIELSEN; 2011).

Mas de qualquer forma assim, o investimento social tem que ser visto como uma forma de a empresa devolver para a comunidade né o que ela sente, porque a comunidade muitas vezes sente que a empresa só tira, não dá nada porque tem empresas que viram as costas para a comunidade, não se comunicam, não mostram nada, não divulgam o que fazem, então elas sentem a empresa como predadora e isso é muito ruim pra qualquer empresa e quando ela se conecta ela tem benefícios também porque as pessoas tem amor pela empresa, elas querem trabalhar aqui porque a imagem da empresa é tão positiva que é essa empresa que eu quero trabalhar e isso é muito bom para a Randon porque ela atrai muitos talentos né e pessoas importantes pro crescimento dela.

Além da imagem da empresa que é reforçada positivamente em função dessas ações, prêmios que a gente recebe, que nem imaginava e daqui a pouco eles estão aí. O Prêmio Federasul, por exemplo, o prêmio deste ano de responsabilidade social da Federasul foi em função do nosso programa. As próprias empresas ali quando elas entram nas melhores empresas para se trabalhar da Revista Exame, a nossa prática de responsabilidade social ligada a comunidade já foi destaque em várias edições, e uma

das empresas do grupo, por exemplo, já ficou entre as cinco melhores empresas para se trabalhar né duas vezes e um dos destaques numa dessas vezes foi justamente o programa Florescer, então isso acaba dando uma importância para o que se faz na área social, além de formação, de mão de obra qualificada, de pessoas que vem já né. (E6)

A gente tem um programa de formação de jovens aqui dentro através do Senai, nos temos oficinas do Senai aqui dentro, e daí a gente forma pro mercado não só para a área de auto peças, que tem cursos para a área de auto peças, mas também para serviços. Então o mercado da cidade tem mão de obra qualificada, pessoas que falam inglês, que tem informática desde os 6 anos de idade aqui dentro, então realmente um profissional diferenciado que vai ajudar essa comunidade com uma renda também decorrente desta qualificação oferecida pelas empresas do grupo. Então tudo isso também é o impacto econômico da questão social né, é tu ter realmente um foco no que faz. (E6)

De acordo com as análises dos documentos e da entrevista realizada é possível afirmar que a Gama, mesmo tendo sua Estrutura de RSC diferente dos demais casos apresentados, apresenta práticas/ações de RSC também proativas. Uma vez que tal característica pode ser ratificada ao afirmar que a adoção de uma RSC proativa ocorre quando abrange as dimensões econômica, social e ambiental em um nível acima do que é exigido pela legislação e sociedade (TORUGSA; O'DONOHUE; HECKER, 2013) e que está diretamente relacionada com a satisfação das expectativas da comunidade, assim como é reafirmado nas falas de E6.

Porque desta forma a gente vai estar contribuindo para essa comunidade também ser melhor. (E6)

[...] ouvindo a comunidade, ouvindo se o que ela queria era mesmo um programa de contra turno escolar, se tinha outras necessidades que a gente não estava atendendo [...]. (E6)

Pensando em como atender esse stakeholder que é a comunidade. (E6)

[...] que se a empresa tiver algum impacto de alguma forma nesta comunidade ela tem que conhecer que impacto é esse para minimizar [...]. (E6)

[...] então a gente reforça que continuemos fazendo o que é de interesse da comunidade. (E6)

[...] então tudo isso são formas que ainda tem de estar alinhando as necessidades da comunidade, também é dispensar pessoas com conhecimento técnico pra contribuir. (E6)

Destarte, após o que foi exposto sobre Estrutura de RSC da Gama, pode-se inferir que a organização encontra-se na **Fase de Integração**, conforme a classificação proposta por Maon, Lindgreen e Swaen (2010), mas que diferente da Alfa ela apresenta características de estar em um *Estágio Estratégico* e também do *Estágio de Transformação*. Tal fato é possível em vista da Gama reconhecer a importância de ações de RSC proativas e por ela já conseguir aprofundar as suas relações com os seus *stakeholders*, em específico a comunidade impactada

pelas atividades das empresas do grupo. Neste caso, a Gama entende que essas ações devem ser de longo prazo e estar alinhadas a sua estratégia, mas ela consegue adotar transparente com relação a suas práticas/ações e passa a difundir sua expertise em gestão, no caso da Gama, a adoção do Programa Florescer Franquias.

Após a apresentação dos resultados referente à análise da gestão de *stakeholders*, a identificação das práticas/ações de RSC e classificação entre reativas e proativas e, por fim, o nível de fase da estrutura de RSC na qual a organização se encontra, o próximo item visa compreender as estratégias de RSC utilizada pela Gama.

4.3.3 Estratégia de RSC

São expostos nessa seção os resultados de Estratégia de Responsabilidade Social Corporativa da empresa Gama referente ao Caso C proposto nesse estudo. As categorias de análise, deste item, foram divididas em: alinhamento com a estratégia e definição e participação. Tais categorias conforme já explicadas nos demais casos buscam compreender o alinhamento que existe entre as práticas/ações de RSC com os norteadores estratégicos da organização investigada e identificar as partes interessadas que participam da revisão desses norteadores e qual a periodicidade desta revisão. As análises dessa seção, bem como a anterior de Estrutura de RSC, foram realizadas com base nas entrevistas e na análise de documentos previstos no método adotado. Ressalta-se, ainda, que os documentos que foram utilizados na análise da Estratégia de RSC estão descritos no Quadro 23.

Quadro 23 - Análise de Documentos da Gama

Categoria de Análise: Estrutura de RSC	
Documento analisado	Contextualização
Website da Gama	No <i>website</i> da empresa são apresentadas informações importantes sobre a Gama de um modo geral, especificamente, os programas desenvolvidos, sua história e principais notícias.
Relatório de atividades de 2016	Documento de 60 páginas que apresenta a Gama, sua presidente, os programas que ela desenvolve, seus indicadores, premiações, certificações e, por fim, as demonstrações financeiras.

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que a Gama já nasce diferente das demais organizações, que ao longo dos anos se adapta e passam a implementar ações de RSC, nesse caso, ela já emergiu com o propósito social aflorado. Como ela faz parte de um grupo de empresas foi criada com o objetivo de gerenciar os programas sociais desenvolvidos pelo grupo: “Começou primeiro um

grande programa social pro público externo isso né porque internamente pro público interno que é o funcionário e seus familiares, já tinham programas muito bem estruturados e muito sedimentados e reconhecidos, mas pro público externo não". No entanto, logo no seu início foi necessário realizar ações para desmitificar que a Gama não seria criada apenas para ser um braço social do grupo para ou desenvolver apenas ações de cunho filantrópico.

Para a comunidade quando eu entrei as empresas atuavam num conceito de filantropia mesmo, dar sem medir resultados, sem saber, sem monitorar e acompanhar. Sem vínculo nenhum com a estratégia, inclusive os diretores diziam que a Gama era o braço social da corporação, daí nós começamos né, a presidente da Gama com um trabalho de tirar um pouco essa expressão do braço social, porque a gente dizia que braço numa guerra se ta muito machucado, tu amputa e continua vivendo. E o social, o investimento social para uma empresa tem que fazer parte também da estratégia, do corpo, dos órgãos vitais. E não como algo periférico. (E6)

Foi destacado pela entrevistada que logo após a fundação da Gama ela ainda não era bem estruturada, pois nos seus primeiros 4 anos ela atuava apenas como uma personalidade jurídica para o Programa Florescer e que a partir do ano de 2007 foi decidido então que a organização iria começar a pensar de uma forma mais organizada. Deste modo, nesse mesmo ano foi contratado um sociólogo e especialista em RSC para auxiliar a estruturar e sensibilizar os diretores das demais empresas do grupo, pois o objetivo era que eles participassem da construção do primeiro planejamento estratégico.

E ai para iniciar e sensibilizar toda gestão ele fez um diagnóstico através de uma pesquisa qualitativa com esses gestores, todos os diretores de todas empresas foram entrevistados e a pergunta central era: "O que tu entende por responsabilidade social?" (E6)

E ai quando ele foi apresentar o resultado desta pesquisa, deste diagnóstico para a gestão, ele disse para o pessoal: "Vocês estão vendo o tamanho do leque de entendimentos? Tem deste o básico até o máximo assim. De que forma podemos ir fechando esse leque?" Pra gente poder se abanar, com o dinheiro que a empresa tem, com a capacidade que ela tem, onde queremos ir, que tamanho a gente quer ser e tal. Vou convidar vocês porque o nosso grande desafio era chamar essa gestão para o planejamento estratégico deste instituto, 2 dias, fora da empresa. Pensando em como atender esse stakeholder que é a comunidade. (E6)

E ai ele mostrando esse diagnóstico ele conseguiu sensibilizar para que eles estivessem neste planejamento estratégico, e então a gente fez o primeiro planejamento estratégico da Gama para mostrar pra eles que Responsabilidade Social não era só ter um instituto. Responsabilidade Social era atender os públicos de relacionamento da empresa (funcionário, cliente, acionista, fornecedor, meio ambiente, governo e comunidade). E na comunidade sim a Gama ia atuar, esse era o público do instituto. (E6)

No primeiro planejamento estratégico da Gama participaram pelo menos um diretor de cada empresa do grupo, ao todo o grupo era formado por 9 empresas. De acordo com o relato da entrevistada participaram em torno de 27 pessoas, os diretores, representantes do RH, a entrevistada que na época era responsável pela parte do Bem Estar dos colaboradores e a então atual presidente da Gama que na época trabalhava no jurídico do grupo e que foi convidada por uma questão estratégica *“mas a gente já via que ela poderia ser a presidente do instituto como uma forma estratégica mesmo de ter alguém da família, representando esta área, como grandes corporações tem”* e por ter uma formação em serviço social e ser sensível ao tema.

Aí então ela foi convidada para que participasse do nascimento disso junto, ela foi entrevistada na época sobre o conceito, ela já estava junto nesse processo de aproximar a empresa desse conceito de responsabilidade social, ela foi convidada anteriormente para fazer parte disso. E aí esse sociólogo conduziu todo esse trabalho, deste diagnóstico, desde o diagnóstico até a formatação do, afinal qual é o foco que este instituto vai trabalhar através deste planejamento estratégico. (E6)

Além do público interno também participam pessoas externas, conforme relata à entrevistada, o então presidente da Vonpar de Porto Alegre e um representante da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga por trabalharem com o tema de mobilização para educação para a segurança no trânsito, um dos eixos dos programas da Gama. Desta forma, tal procedimento de envolver diversas pessoas, *stakeholders*, tanto de dentro como de fora da organização demonstra que a Gama entende que as colaborações existentes entre as suas partes interessadas caracterizam-se em alianças duradouras que abordam preocupações sociais reais, logo, o grau de visibilidade aqui pode ser considerado muito alto (SIRSLY; LAMERTZ, 2008).

E daí nada mais lógico que a gente ter um foco do investimento social das empresas do grupo ligados a questão da segurança no trânsito, porque hoje é umas das grandes causas, se a gente vai pensar em causa social né, que não é só criança, adolescente, saúde, educação. Mas segurança no trânsito é o que mais mata jovens hoje no trânsito. (E6)

Além disso, a Gama entende a importância de que todo investimento social deve fazer parte da estratégia de qualquer organização até para benefícios de reputação e imagem, mas ela consegue ir além ao internalizar e integrar de forma plena os princípios de RSC em todos os aspectos da organização e de suas atividades é considerado como chave para o negócio. Desse modo, conforme a classificação proposta por Sirsly e Lamertz (2008), o grau de especificidade da Gama também pode ser considerado como muito alto.

Quanto a participação e revisão dos norteadores estratégicos, a entrevistada relata que o planejamento estratégico da Gama é revisto todos os anos e que é apresentado para a diretoria executiva da organização que é formada por representantes das empresa do grupo do nível estratégico, mas que a principio não foram convidados demais pessoas de fora do grupo: *“O planejamento, a gente vem refazendo ele ano a ano. Apresentamos para a diretoria executiva, nossos diretores do instituto são diretores das empresas Randon. Então todos os anos a gente faz uma etapa de atualização do planejamento estratégico”*.

Atualmente o negócio da Gama é definido como “Promoção do desenvolvimento social”, sua missão “Promover o desenvolvimento social, através de suas ações e programas”, sua visão “Ser referência nacional em desenvolvimento social” e seus princípios são definidos como: (i) partes interessadas satisfeitas (atender as expectativas dos públicos de relacionamento); (ii) sustentabilidade (buscar o equilíbrio financeiro, social e ambiental, como meio de perpetuação); (iii) qualidade em todas as ações (fazer da qualidade nosso ponto forte); (iv) pessoas, valorizadas e respeitadas (respeitar o ser humano como destinatário final de tudo o que fazemos); (v) ética, questão de integridade e confiabilidade (manter tudo o que fazemos em base ética elevada); e, por fim, (vi) imagem, patrimônio a preservar (preservar a boa imagem é compromisso de todos).

Percebe-se com o que foi exposto no item de Estrutura de RSC como no de Estratégia de RSC que a Gama entende que os seus programas contribuem para o seu sucesso de longo prazo e são partes importantes da estratégia da organização, mas ela também consegue ir além se preocupa com o bem estar humano e com o cumprimento da sustentabilidade ecológica do planeta adotando assim características de centralidade classificadas em um grau alto e muito alto, de acordo com o que é definido por Sirsly e Lamertz (2008).

Após a apresentação dos resultados relativos ao Caso C, a próxima seção tem por objetivo apresentar um panorama geral dos casos que foram apresentados nesse estudo e situá-los no modelo proposto.

4.4 PANORAMA DOS CASOS

Esta seção tem por objetivo realizar um panorama dos casos que foram apresentados, referentes as empresa Alfa, Beta e Gama, e localiza-los no modelo de pesquisa proposto nesse estudo que teve como base os autores Maon, Lindgreen e Swaen (2010), Sirsly e Lamertz (2008) e Dentoni, Bitzer e Pascucci (2016). O objetivo geral dessa pesquisa consiste em propor um *framework* para identificar as relações existentes entre a Estrutura e Estratégia de RSC com as Capacidades Dinâmicas. Para o alcance desse objetivo, primeiramente, na seção de Estrutura de RSC de cada caso foi analisado a gestão dos *stakeholders*, identificado as práticas de RSC e as classificado entre reativa e proativa e verificado em qual nível de fase da estrutura de RSC cada organização se encontrava.

Já na seção de Estratégia de RSC em cada caso foi realizado uma análise para compreender a estratégia de RSC utilizada por cada organização. Tais análises realizadas nas seções anteriores contribuem para reconhecer quais capacidades dinâmicas são relacionadas com a Estrutura e a Estratégia de RSC já identificadas. Para uma melhor compreensão, primeiramente, será explanado as características das capacidades que são identificadas em cada organização (Alfa, Beta e Gama) e, após, será apresentado a figura com a localização delas no modelo de pesquisa já proposto.

No que se refere à empresa Alfa foi verificado que ela possui características de estar na **Fase de Integração** no *Estágio Estratégico*, pois, a empresa já percebe que as práticas/ações de RSC contribuem para o seu sucesso de longo prazo e que em vista disso a Responsabilidade Social Corporativa da organização acaba tendo um significado maior na estratégia do negócio, nesse caso, a centralidade das ações para com a estratégia é considerada alta. Nesse estágio a organização já adota práticas/ações de RSC consideradas proativas, pois ela compreende que a adoção de tal postura irá trazer benefícios podendo ser estes de reputação, diminuição de custo ou imagem perante os seus *stakeholders*, logo, o seu grau de especificidade também é alto. Como uma estratégia de divulgação de suas ações ela mantém uma postura de diálogo com as suas partes interessadas, até porque ela já entende que depende da imagem que os *stakeholders* possuem dela para se manter, portanto, o seu grau de visibilidade de suas ações para com as partes interessadas é alto.

Após a identificação do estágio no qual a Alfa se encontra é possível afirmar que ela possui características de ter a **Capacidade de Aprendizado**, isto é, a empresa consegue adquirir, assimilar e transformar o conhecimento dos seus *stakeholders*. Tal capacidade é evidenciada nas falas dos entrevistados quando relatam da importância de se desenvolver uma

boa relação com as suas partes interessadas pela necessidade que a Alfa tem na obtenção de uma licença social para operação devido ao seu modelo de negócio e ao setor no qual está inserida. Nesse caso em específico para a sobrevivência da Alfa ela necessita ouvir e aprender com as suas partes interessadas.

Destaca-se que não é possível afirmar que ela possui **Capacidade de Mudança** mesmo ela tendo características de usar o conhecimento de alguns *stakeholders* para criar novos tipos de inovação devido ao fato que ela ainda atribui um peso maior para o cliente, mesmo evidenciando em diversas falas sobre a comunidade, é perceptível que essa postura adotada ainda é bem estratégica. É importante dizer que tal conduta perante suas partes interessadas e a relevância atribuída a cada uma vai depender da estratégia adotada por cada organização, não existindo estratégia certa ou errada, talvez, nesse caso em específico para esta organização chegar ao nível da **Capacidade de Mudança** seja mais difícil devido ao seu modelo de negócio que impede que ela adote uma postura de total transparência.

A Beta foi identificada como apresentando características de estar na **Fase de Integração**, assim como a Alfa, mas em um estágio de menor desenvolvimento. Nesse caso, ela se encontra no **Estágio de Cuidado** que é caracterizado por ser uma etapa de transição no qual a organização possui algumas práticas/ações de RSC reativas e outras proativas. Esse estágio é caracterizado pelo fato de a alta administração da organização perceber que as práticas/ações de RSC devem ser pensadas a longo prazo e que, por esse motivo, é necessário que ocorra um alinhamento com a estratégia do negócio. No entanto, por ela ainda estar em um estágio inicial de amadurecimento com as questões de RSC tal alinhamento com a estratégia ainda é limitado.

Por esse motivo, ela também começa a entender os benefícios de se investir em um programa de RSC bem definido, pois, ela passa a entender que a sua reputação também depende de tais ações, desta forma, o grau de centralidade e especificidade é considerado médio. Apesar dela não ter um programa de RSC que atenda por completo todas as suas partes interessadas e que seja completamente alinhado com a sua estratégia, as poucas as práticas/ações que ela desenvolve passam a ser divulgadas para a sociedade, no caso da Beta, no seu Relatório de Sustentabilidade disponível em seu *website*. Assim, surge uma perspectiva de diálogo perante os seus *stakeholders* e, em vista disso, o seu grau de visibilidade nesse estágio é definido como alto.

Por isso que essa pode ser considerada como a fase de transição entre as capacidades, quando além dela já ter desenvolvido a capacidade de detecção ela começa a desenvolver a capacidade de interação com os seus *stakeholders*, isto é, a organização já sabe identificar as

suas principais partes interessadas e passa a interagir de forma mais eficiente com seus principais *stakeholders* de modo a desenvolver ações estratégicas de RSC mais focadas e visíveis e começa a perceber os benefícios das ações de RSC. Portanto, nesse estágio a capacidade que a organização desenvolve é a de **Interação**, visto que, a organização estabelece vínculos com os seus *stakeholders* de modo a contribuir desenvolvendo práticas/ações de RSC para o auxílio das necessidades identificadas. Dessa forma, ela vai além ao apenas detectar as suas principais partes interessadas, pois, ela entende que amparar tais partes interessadas também trará benefícios para ela, por isso a importância de elaborar novas práticas/ações vinculadas à estratégia do seu negócio e com o objetivo fim de auxiliar a sociedade.

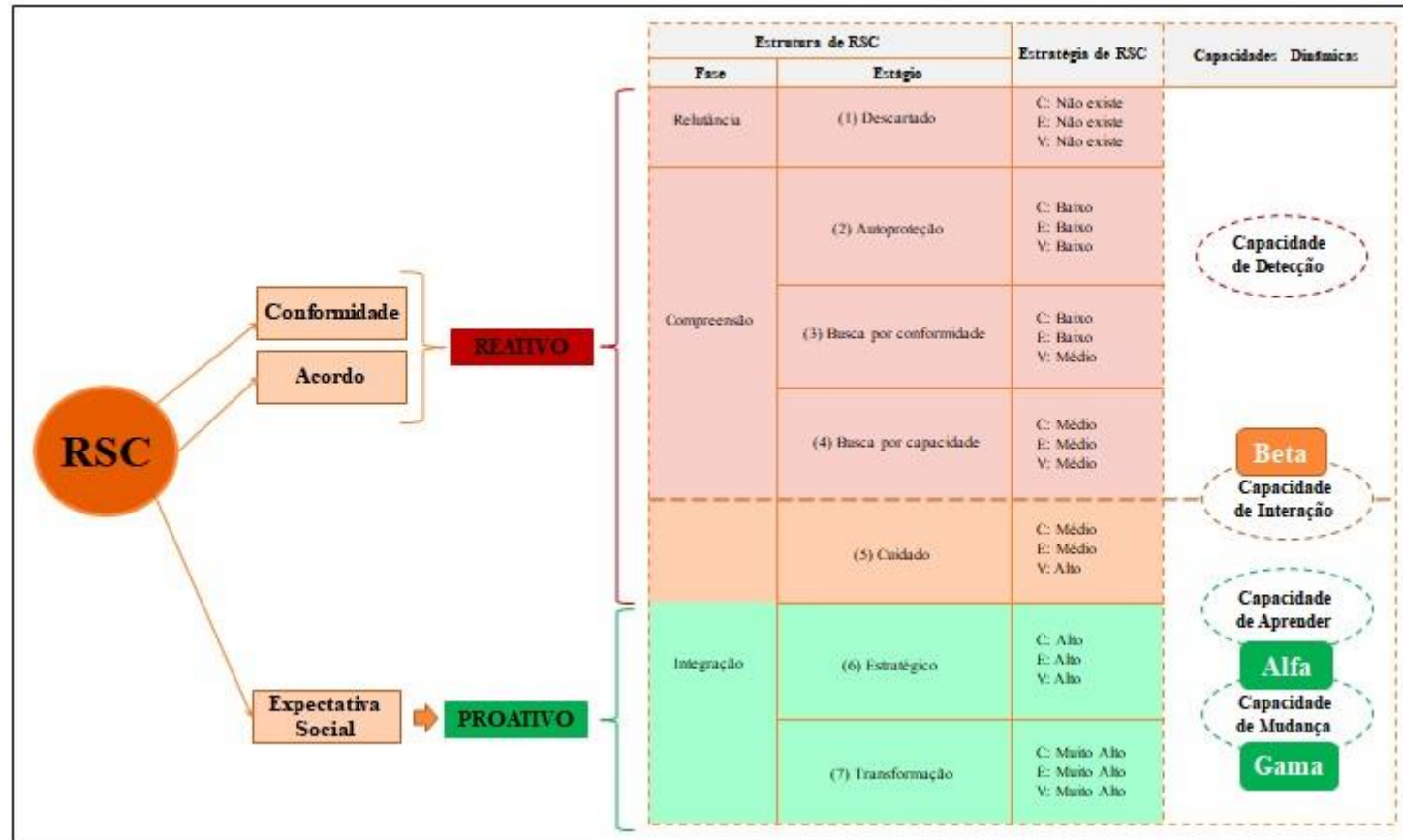
Por fim, o último caso apresentado se refere a Gama que possui características, conforme já explicado na seção anterior, de também estar na **Fase de Integração**, porém em um estágio superior aos demais casos apresentados, visto que, ela possui atributos tanto do ***Estágio Estratégico*** como também do ***Estágio de Transformação***. Tal constatação é possível pelo fato de que suas práticas/ações de RSC são alinhadas com a sua estratégia, ela já nasce com tal característica por ser definida como uma organização da sociedade civil, desta forma, ela entende os benefícios de tais práticas/ações perante a comunidade, logo, adota uma postura de transparência. Além disso, começa a difundir sua expertise em gestão de RSC, com um dos seus programas, para as demais organizações, por entender que essa atitude vai contribuir para a sociedade. No entanto, esse comportamento não é visto nas demais práticas/ações em vista de ela estar em um mundo onde a concorrência é muito forte e por uma questão de sobrevivência ela preserva parte da sua estratégia, em outras palavras, um posicionamento adotado para proteção do negócio.

Devido a essas características a Gama passa a desenvolver a **Capacidade de Mudança** em razão de ela conseguir integrar o conhecimento das suas partes interessadas na elaboração e definição de suas estratégias e passa utilizar esse novo conhecimento como um diferencial do seu negócio. Logo, esse conhecimento influencia na estrutura e estratégia de RSC adotados pela organização, pois, ela já entende que manter operações de negócios insustentáveis é prejudicial para a sua reputação. Para uma melhor compreensão é exposto o Quadro 24 que apresenta a localização de cada organização analisada nesse estudo dentro do modelo de pesquisa proposto.

Em síntese, verifica-se que a Alfa por apresentar características do ***Estágio Estratégico*** desenvolve a **Capacidade de Aprender**. A Beta por estar em um estágio que é considerado de transição ***Estágio de Cuidado*** possui a **Capacidade de Interação** já bem

definida, mas, devido as suas particularidades, começa a apresentar características relativas da **Capacidade de Aprender**. Por fim, a Gama por estar em estágio de maior evolução e manifestar atributos tanto do *Estágio Estratégico* como do *Estágio de Transformação* já consegue desenvolver tanto a **Capacidade de Aprender** como a **Capacidade de Mudança**.

Quadro 24 – Localização dos casos no modelo de pesquisa proposto



Fonte: Elaborado pela autora

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção tem por objetivo principal destacar as principais conclusões do estudo realizado. Para tanto, primeiramente, são expostas as considerações gerais aqui encontradas a partir da retomada dos objetivos que serviram como norteadores para a realização desse estudo. Após são apresentadas as principais contribuições fornecidas e, por fim, apresentam-se as limitações encontradas, bem como algumas sugestões e direcionamentos para estudos futuros.

5.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

O objetivo geral desta dissertação consistiu em identificar as relações existentes entre a Estrutura e Estratégia de RSC com as Capacidades Dinâmicas. Tal objetivo consistiu no entendimento de que as relações existentes entre Estrutura e Estratégia de RSC combinadas poderiam ser utilizadas para explicar os tipos de capacidades que uma organização desenvolve para responder, por meio de práticas/ações estratégicas de RSC proativas, as demandas e as necessidades dos seus múltiplos *stakeholders* de modo a criar e manter um relacionamento de longo prazo. Logo, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas seria necessário para que as organizações conseguissem responder efetivamente as demandas dessas partes interessadas. No entanto, nesse estudo, as capacidades dinâmicas tradicionais não atenderiam as questões-chaves necessárias para abordar às preocupações das partes interessadas (DENTONI; BITZER; PASCUCCI, 2016), portanto, nessa pesquisa foi adotado o conceito de RSC Dinâmica.

Para o alcance do objetivo geral proposto, inicialmente, buscou-se analisar a gestão dos *stakeholders* das organizações investigadas. A seguir, procurou-se identificar as práticas de RSC e classificá-las entre reativas e proativas. Após, buscou-se verificar em qual nível de fase da estrutura de RSC as organizações investigadas se encontravam utilizando o modelo proposto por Maon, Lindgreen e Swaen (2010). E, por último, buscou-se compreender a estratégia de RSC utilizada pelas organizações investigadas e utilizando como base a literatura proposta por Sirsly e Lamertz (2008). Os resultados obtidos revelam que todos os objetivos delineados na presente dissertação foram atingidos.

Para o alcance dos objetivos propostos, adotou-se um plano de pesquisa de caráter exploratório-descritivo, cuja abordagem do problema configurou-se por meio do método qualitativo de coleta e análise dos dados, e como estratégia de pesquisa, a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso com múltiplas unidades de análises. Desta forma, as unidades de análises consistiram em 3 organizações com realidades distintas, devido ao tipo de organização, setor de atuação, estrutura de RSC adotados, como também, pela orientação estratégica de RSC que seguem. Logo, não foi possível realizar comparações, no entanto, as diferenças podem ser discutidas sob a ótica de como as organizações em diferentes contextos e realidades desenvolvem RSC Dinâmica. Destaca-se que os participantes dessa pesquisa consistiram em colaboradores com conhecimentos sobre a estrutura e estratégia de RSC adotados por suas respectivas organizações.

Em relação à primeira organização analisada, a Alfa, foi verificado que ela apresenta características do *Estágio Estratégico* e que, por isso, consegue desenvolver a **Capacidade de Aprender** com os seus *stakeholders*, em razão de já ter adotado uma postura de diálogo e transparência, além disso, consegue internalizar esse aprendizado e transformar para seu próprio benefício. Em vista disso, a Alfa entende que as práticas/ações de RSC devem estar alinhadas com a sua estratégia e que tal atitude terá como consequência a obtenção da licença social de operação e a melhoria da sua imagem perante as suas principais partes interessadas. No caso da Alfa, essa licença social é de extrema importância para a sua sobrevivência, devido ao seu setor de atuação, petroquímico. Destaca-se que a Alfa também consegue desenvolver a **Capacidade de Mudança**, contudo, ela faz isso apenas com um de seus *stakeholders*, conforme relatado pelos entrevistados, o seu cliente. Logo é possível concluir que determinada organização, dependendo da escolha estratégica adotada, pode desenvolver características de mais de um estágio e de mais de uma capacidade e que isso ocorre, geralmente, quando ela se encontra em uma fase de transição e de amadurecimento em relação às questões sociais.

Quanto a Beta, segundo caso analisado, constata-se que ela encontra-se no *Estágio de Cuidado* e desenvolve a **Capacidade de Interação** com seus *stakeholders*. Tal constatação foi possível pelo fato de ela ainda apresentar algumas práticas/ações de RSC reativas, isto é, realizar aquilo que a lei determina como é o caso da maioria de suas ações ambientais. Diferente do primeiro caso analisado a Beta nasceu em um período onde as questões sociais e ambientais não eram cobradas com muito afincamento pelos órgãos governamentais e que ao decorrer de sua história ela passa a se adaptar até por uma questão de sobrevivência e estratégica, já que começa a realizar exportações para países desenvolvidos onde as

legislações são mais rígidas. Como ela recentemente passou a interagir com as suas partes interessadas ela está localizada no modelo proposto entre as **Capacidades de Detecção e de Interação**, pois ela ainda não atingiu o grau de maturidade suficiente para aprender com as suas partes interessadas nem de estar em um *Estágio Estratégico*.

Por fim, o último caso analisado se refere a Gama que apresentou características de estar tanto no *Estágio Estratégico* como também no *Estágio de Transformação*. Por isso, ela foi a única organização que, no modelo de pesquisa proposto, desenvolve a **Capacidade de Mudança**. Destaca-se que a Gama localiza-se na parte de baixo da **Capacidade de Mudança** e que tal capacidade esta vinculada em parte ao *Estágio Estratégico* como ao *Estágio de Transformação*, pois, por meio dessa pesquisa, conclui-se que as capacidades desenvolvidas pelas organizações são necessárias quando estão em uma fase de transição de um estágio para o outro. Ressalta-se ainda que a Gama foi a única organização que apresentou tal característica em vista da sua natureza de classificação enquanto organização da sociedade civil que já nasceu com o objetivo de desenvolver práticas/ações de RSC alinhadas a sua estratégia e que por meio de um de seus programas ela torna público sua expertise em gestão para as demais organizações sem cobrar um valor para isso, apenas uma taxa para manutenção.

Em síntese, por meio da aplicação do modelo proposto é possível concluir que não necessariamente uma organização precisa apresentar características apenas de um estágio ou de uma capacidade, ela pode apresentar características de dois ou mais estágios bem como estar em uma fase de transição entre as capacidades e apresentar características de mais de uma capacidade. Portanto, Capacidades Dinâmicas de RSC ou conforme foi denominado nesse estudo RSC Dinâmica é necessária quando uma organização passa por um processo de amadurecimento das questões de RSC e passa de um estágio para outro. Também, mesmo encontrando e classificando as práticas/ações de RSC proativas das organizações, verifica-se que nenhuma organização é totalmente proativa, caso contrário não existiria a necessidade de aprendizado para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas para se estabelecer relações com a sociedade.

5.2 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES FORNECIDAS PELA PESQUISA

O presente estudo permitiu estabelecer um paralelo entre as abordagens teóricas e as evidências reveladas por meio dos resultados encontrados. Com a sua realização, emergiram alguns pontos relevantes relacionados à Estrutura de RSC, Estratégia de RSC e as Capacidades Dinâmicas, quando considerado o contexto e o nível de maturidade referente às questões de RSC em uma determinada organização, bem como questões referentes ao tipo e ao seu setor de atuação. De modo geral, as abordagens teóricas que serviram como fundamentos para o desenvolvimento da presente pesquisa, juntamente com as constatações empíricas encontradas trouxeram contribuições tanto para o contexto acadêmico quanto para o contexto empresarial.

Ressalta-se, inicialmente, que os temas que foram trabalhados nesse estudo vêm evoluindo ao longo dos anos e acompanhando as mudanças globais. Tais temas demonstraram o impacto no contexto organizacional e a importância de cada organização de se adaptar ao que a sociedade impõe por uma questão de sobrevivência. Uma das contribuições teóricas que essa pesquisa se refere é justamente quando a análise conjunta desses três importantes temas, cuja literatura ainda não havia apresentado tal relação e contribuições empíricas.

Pela falta de literatura encontrada a respeito da relação existente entre esses três temas estudados nessa pesquisa, esta dissertação possui contribui para a literatura no sentido de comprovar que é possível relacionar as questões específicas de RSC para a criação de novas capacidades dinâmicas, que não as tradicionais propostas por Teece et al. (1997). Também, pelo contexto onde a pesquisa foi desenvolvida, em um país em desenvolvimento onde as questões de RSC são abordadas em níveis diferentes daqueles de países desenvolvidos que são regidos muitas vezes por leis mais rígidas e que os órgãos governamentais fazem o seu papel social para a sociedade de modo que as organizações não precisam desenvolver práticas/ações apenas de bem estar social, mas conseguem ir além.

Como prática gerencial os achados contribuem para a alta administração das empresas compreenderem que investir em programas de RSC bem desenvolvidos e alinhados com a estratégia principal do negócio irá trazer benefícios relacionado a criação e manutenção dos relacionamentos com seus *stakeholders* e por consequência vantagens competitivas. Hoje, no que tange essas relações, ter um bom relacionamento de longo prazo com suas principais partes interessadas contribui para a sobrevivência nesse mercado de alta mudança no qual as organizações estão inseridas.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar dos esforços envolvidos para a realização dessa pesquisa foram encontrados alguns fatores limitantes. Inicialmente, destaca-se o fato de ter-se adotado a estratégia de estudo de caso, mesmo considerando múltiplas unidades de análise, tendo em vista que impossibilita a realização de futuras generalizações a partir dos resultados obtidos por meio deste estudo, estando estes resguardados a realidade das organizações foco de estudo, no período em que o mesmo ocorreu (YIN, 2001).

Outra limitação é atribuída à fonte de dados e ao número de entrevistas realizadas. Esta limitação pode ser associada à outra dificuldade, relacionada ao fator tempo. Tendo em vista a natureza desta pesquisa e o tempo pré-determinado para a sua conclusão, não foi possível realizar mais entrevistas com um número maior de pessoas. Também, por estar trabalhando com a temática estratégia teve-se muita dificuldade em conseguir realizar um estudo mais aprofundado nas organizações investidas.

Destaca-se que antes de conseguir realizar o estudo com esses três casos escolhidos, a pesquisadora estava em contato com outras três, de Santa Maria, Curitiba e Itajaí, que tiveram que ser descartadas pela dificuldade em obter acesso aos documentos e aos entrevistados. Também, os documentos utilizados para análise foram apenas os disponibilizados nos *websites* das organizações.

5.4 SUGESTÕES E DIRECIONAMENTO PARA ESTUDOS FUTUROS

A partir da realização desta pesquisa espera-se proporcionar novas reflexões que possam conduzir a novos direcionamentos e à realização de novas pesquisas e estudos que possibilitem um aprofundamento conceitual e empírico, ainda maior, sobre os temas aqui relacionados. Assim, são feitas as seguintes sugestões:

- a) Aplicação do modelo proposto mais aprofundado, com um maior número e entrevistados na organização a ser estudada que contemple tanto *stakeholders* internos como externos;
- b) Que esta pesquisa seja aplicada com demais tipos de organizações, a fim de confirmar os resultados obtidos segundo a percepção dos participantes desse estudo;
- c) Realização de um estudo longitudinal que possibilite o acompanhamento do amadurecimento das questões de RSC e transição das capacidades desenvolvidas;

- d) Desenvolvimento e validação de uma escala para mensuração da RSC Dinâmica no contexto brasileiro, visto que são poucas as contribuições empíricas relacionadas a essa temática e em países do contexto brasileiro.

Por fim, compreende-se que a realização dessa dissertação foi uma oportunidade para se buscar uma melhor compreensão sobre a relação existente entre Estrutura e Estratégia de RSC com Capacidades Dinâmicas e que o resultado dessa relação é a RSC Dinâmica que cada organização concebe. De modo geral, o trabalho contribuiu, tanto para a literatura de estrutura de RSC, Estratégia de RSC e Capacidades Dinâmicas; quanto possibilitou uma série de implicações gerenciais e reflexões para as organizações que desejam evoluir em seu nível de maturidade no que se refere as questões de RSC Dinâmica.

REFERÊNCIAS

AGUINIS, H.; GLAVAS, A. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. **Journal of Management**, v.38, n.4, p.932-968, 2012.

AGUINIS H., GLAVAS A. Embedded versus peripheral corporate social responsibility: Psychological foundations. **Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice**, v. 6, p. 314-332, 2013.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal** 14(1), pp. 33-46, 1993.

ATKINSON, A.; WATERHOUSE, J.; WELLS, R. A stakeholder approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, v.38, n.3, p.25-37, 1997.

ARAGÓN-CORREA, J. A.; SHARMA, S. A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. **Academy of Management Review**, v.28, n.1, p.71-88, 2003.

BANERJEE, S. B. Corporate environmental strategies and actions. **Management Decision**, v. 39, n. 1, p.36-44, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições, 2011.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v. 42, 1986.

BARON, D. P. Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy. **Journal of Economics and Management Strategy**, v.10, p.7-45, 2001.

BARRETO, I. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p.256-280, 2010.

BHATTACHARYA C. B.; SMITH N. C.; VOGEL, D. Integrating social responsibility and marketing strategy: an introduction, **California Management Review**, v. 47, n.1, 2004.

BELL, M.; PAVITT, K. The development of technological capabilities. In: UL HAQUE, I.; BELL, M.; DAHLMAN, C; LALL, S.; PAVITT, K. **Trade, technology and international competitiveness**. Washington, DC: The World Bank, p. 69-101, 1995.

BOURNE, L.; WALKER, H. Using a visualising tool to study stakeholder influence – Two Australian examples. **The Project Management Journal**, v.37, n.1, p.5-21, 2006.

BOWEN, H.R. **Social responsibilities of the businessman**, 1st ed, Harper & Row, New York, NY, 1953.

BURKE, L.; LOGSDON, J. M. How corporate social responsibility pays off. **Long Range Planning**, v. 29, n.4, p. 495-502, 1996.

CAMPBELL, A.; ALEXANDER, M. What's wrong with strategy?. **Harvard Business Review**, v.75, n.6, p.42-51, 1997.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A.B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CARROLL, A.B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: the centerpiece of competing and complementary frameworks. **Organizational Dynamics**, v. 44, n. 2, p. 87–96, 2015.

CARROLL, A.B.; SHABANA, K.M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 85-105, 2010.

CHANDLER, D. **Corporate social responsibility: a strategic perspective**. Business Expert Press, LLC. New York: Ed 1, 206 p., 2015.

CHAUDHRY, A. A. Corporate social responsibility – from a mere concept to an expected business practice. **Social Responsibility Journal**, v. 12, n. 1, p. 190–207, 2016.

CHEN, Y. S.; LAI, S. B.; WEN, C. T. ‘The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan’. **Journal of Business Ethics**, 67: 4, 331–339, 2006.

CLARK, K.; FUJIMOTO, T. Product development performance: strategy, organization and management in the world auto industries. **Harvard Business School Press**, Cambridge, MA, 1991.

CLARKSON, M.; STARIK, M.; COCHRAN, P.; JONES, T. The Toronto conference – Reflections on stakeholder theory. **Business and Society**, v.33, n.1, p.82-131, 1994.

CLARKSON, M. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **The Academy of Management Review**, v.20, n.1, p.92-117, 1995.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937

CRANE, A.; RUEBOTTOM, T. Stakeholder theory and social identity: Rethinking stakeholder identification. **Journal of Business Ethics**, v.102, n.1, p.77-87, 2011.

CRESWELL J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage; 2013.

- CROKER, N. C.; BARNES, L. R. Epistemological development of corporate social responsibility: the evolution continues. **Social Responsibility Journal**, v. 13, n. 2, p.279-291, 2017.
- CROWTHER, D. **A social critique of corporate reporting**, Ashgate, Aldershot, 2002.
- CROWTHER, D.; MARTINEZ, E.O. Current debates in corporate social responsibility: an agenda for research. **Issues in Social & Environmental Accounting**, v. 1, n. 1, p. 26-39, 2007.
- CORVELLEC, H. Arguing for a licence to operate: the case of the Swedish wind power industry. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 12, n. 2, p. 129-144, 2007.
- CUMMING, J.F. Engaging stakeholders in corporate accountability programmes: a cross sectoral analysis of UK and transnational experience. **Business Ethics: a European Review**, v.10, n.1, p.45-52, 2001.
- CURRAN, G. Social licence, corporate social responsibility and coal seam gas: framing the new political dynamics of contestation. **Energy Policy**, v.101, p. 427–435, 2016.
- DAHLSTRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 15, n. 1, p. 1-13, 2008.
- DAVIS, K. Can business afford to ignore social responsibilities? **California Management Review**, v. 2, n. 3, p. 70-76, 1960.
- DAVIS, K. The case for and against business assumption of social responsibilities. **Academy of Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 312-322, 1973.
- DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In M. M. F. Vieira & D. M. Zovain (Orgs.), **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática** (pp. 97-118). São Paulo: FGV, 2005.

DENTONI, D.; BITZER, V.; PASCUCCHI, S. Cross-sector partnerships and the co-creation of dynamic capabilities for stakeholder orientation. **Journal of Business Ethics**, v.135, n.1, p.35-53, 2016.

DESSEL, A.; ROGGE, M. E.; GARLINGTON, S. B. Using intergroup dialogue to promote social justice and change. **Social Work**, v. 51, n. 4, p.303-315, 2006.

DODD, E.M.J. For whom are corporate managers trustees? **Harvard Law Review**, v. 45, n. 7, p. 1145-1163, 1932.

DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. **The nature and dynamics of organizational capabilities**, Oxford University Press, pp. 183-209. In Blackwell Scientific Publications, Oxford, pp. 28-60, 1992.

DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **Introduction:** the nature and dynamics of organisational capabilities. In the nature and dynamics of organisational capabilities. Dosi, G.; Nelson, R.R.; Winter, S.G. 1. ed. Oxford: Oxford University Press, p. 1-22, 2000.

DOH, J.; GUAY, T. Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective. **Journal of Management Studies**, v.43, n.1, p.47-73, 2006.

DONALDSON, T. The stakeholder revolution and the Clarkson principles. **Business Ethics Quarterly**, v.12, n.2, p.107-111, 2002.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v.20, n.1, p.65-91, 1995.

DOZ, Y.; SHUEN, A. From intent to outcome: a process framework for partnerships. **INSEAD working paper**. 1990.

DREWS, M. Measuring the business and societal benefits of corporate responsibility. **Corporate Governance: the international journal of business in society**, v. 10, n.4, p. 421– 431, 2010. DOI: 10.1007/s10551-012-1615-9

DU, S.; BHATTACHARYA, C.B.; SEN, S. Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. **International Journal of Research in Marketing**, v.24, n.3, p.224-241, 2007.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10, p. 1105-1121, 2000.

ELKINGTON, J. **Enter the triple bottom line**. In: HENRIQUES, A. e RICHARDSON, J. (Ed.). *The triple bottom line, does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR*. . London, UK: Earthscan, p. 1-17, 2004.

FANG, S.R.; Huang, C. Y.; HUANG, S. W. L. Corporate social responsibility strategies, dynamic capability and organizational performance: cases of top Taiwan-selected benchmark enterprises. **African journal of business management**, v.4, n.1, p.120-132, 2010.

FASSIN, Y. The stakeholder model refined. **Journal of Business Ethics**, v.84, n.1, p.113-135, 2009.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3a ed., São Paulo: Artmed, 2009.

FRANKS, D. M.; COHEN, T. Social licence in design: constructive technology assessment within a mineral research and development institution. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 79, p. 1229–1240, 2012.

FREDERICK, W.C. The growing concern over business responsibility. **California Management Review**, v. 2, n. 4, p. 54-61, 1960.

FREEMAN, E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston, MA, 1984.

FREEMAN, R.E. *Strategic management: a stakeholder approach*. **Massachusetts: Sage**, 1984.

FREEMAN, R. The Politics of stakeholder theory: Some future directions. **Business Ethics Quarterly**, v.4, n.4, p.409–421, 1994.

FREEMAN, R. Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation. **Journal of Business Ethics**, v.96, n.1, p.7-9, 2010.

FREEMAN, R.; GILBERT, D. **Corporate strategy and the search for ethics**. Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall Inc. Evan, W. e Freeman, R. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. Em Beauchamp, T. e Bowie, N. (Editores), *Ethical Theory and Business*, p.75-93. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.

FREEMAN, R.E.; HARRISON, J.S.; WICKS, A.C.; PARMAR, B.L.; COLLE, S. Stakeholder theory: the state of the art. Cambridge/U.K.: Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R.E.; HARRISON, J.S.; WICKS, A.C.; PARMAR, B.L.; COLLE, S. Stakeholder theory: the state of the art. Cambridge/U.K.: Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R.; MARTIN, K.; PARMAR, B. Stakeholder capitalism. **Journal of Business Ethics**, v.74, n.4, p.303-314, 2007.

FREEMAN, R. E.; McVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishing, p.189-207, 2000.

FREEMAN, R.; REED, D. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v.25, n.3, p.88–106, 1983.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times**, p. 122-126, 1970.

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

GAGO, R.; ANTOLÍN, M. Stakeholder salience in corporate environmental strategy. **Corporate Governance**, v.4, n.3, p.65-76, 2004.

GALBREATH, J. Building corporate social responsibility into strategy. **European Business Review**, v. 21, n. 2, p. 109-127, 2009.

GARRIGA, E. Beyond stakeholder utility function: Stakeholder capability in the value creation process. **Journal of Business Ethics**, v.120, n.4, p.489-507, 2014.

GÖBBELS, M. Reframing corporate social responsibility: the contemporary conception of a fuzzy notion. VAN MARREWIJK M (ed.). In Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, p.95–105, 2002.

GODFREY P. C.; HATCH N. W.; HANSEN J. M. Toward a general theory of CSRs. **Business & Society**, v.49, n.2, p.316–344, 2010.

GOODPASTER, K. Business ethics and stakeholder analysis. **Business Ethics Quarterly**, v.1, n.1, p.53- 73, 1991.

GREENWOOD, M. Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. **Journal of Business Ethics**, v.74, n.4, p.315-327, 2007.

GROZA, M. D.; PRONSCHINSKE, M. R.; WALKER, M. Perceived organizational motives and consumer responses to proactive and reactive CSR. **Journal of Business Ethics**, v.102, p.639–652, 2011.

GUNNINGHAM, N.; KAGAN, R. A.; THORNTON, D. Social license and environmental protection: why businesses go beyond compliance. **Law & Social Inquiry**, v. 29, n. 2, p. 307-341, 2004.

HAIR, Jr, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HARRISON, J.; BOSSE, D.; PHILLIPS, R. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v.31, n. 1, p.58–74, 2010.

HART, S. L. A Natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review** 20(4), 986-1014, 1995.

HART, S.L.; DOWELL, G. A natural-resource-based view of the firm: fifteen years after. **Journal of Management**, v. 37 n.5, p. 1464-1479, 2010.

HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. **Academy of Management Journal**, v.42, n.1, p.87-99, 1999.

HILL, C.; JONES, T. Stakeholder-agency theory. **Journal of Management Studies**, v.29, n.2, p.131– 154, 1992.

HOEJMOSE, S.; BRAMMER, S.; MILLINGTON, A. An empirical examination of the relationship between business strategy and socially responsible supply chain management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 5, p. 589-621, 2013.

HULT, G.; MENA, J.; FERRELL, O.; FERRELL, L. Stakeholder marketing: A definition and conceptual framework. **Academy of Marketing Science Review**, v.1, n.1, p.44-65, 2011.

HUMMELS, H. Organizing ethics: A stakeholder debate. **Journal of Business Ethics**, v.17, n.13, p.1403-1419, 1998.

HUSTED, B. W. Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize? **Long Range Planning**, 36(5), 481-498, 2003.

JOHANSEN, T. S.; NIELSEN, A. E. Strategic stakeholder dialogues: a discursive perspective on relationship building. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 16, n. 3, p. 204-217, 2011.

JONES, T. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. **Academy of Management Review**, v.20, n.2, p.404–437, 1995.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization science**, v. 3, n.3, p. 383-397, 1992.

KOLK, A. Sustainability, accountability and corporate governance: exploring Multinationals reporting practices. **Business Strategy and the Environment**, v.18, p. 1-15, 2008.

LANGLOIS, R. Cognition and capabilities: opportunities seized and missed in the history of the computer industry. Working paper, University of Connecticut. **Presented at the conference on Technological Oversights and Foresights**, Stern School of Business, New York University, 11 -12 March 1994.

LAPLUME, A.O.; SONPAR, K.; LITZ, R.A. (2008) Stakeholder Theory: Reviewing A Theory That Moves Us. **Journal of Management**, p.34, 2008.

LEE, E.M., PARK, S.Y. AND LEE, H.J. “Employees’ perception of CSR activities: its antecedents and consequences”, **Journal of Business Research**, Vol. 66 No. 10, pp. 1716-1724, 2013.

LICHTENSTEIN, D.R.; DRUMRIGHT, M.E.; BRAIG, B.M. The effects of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 16-32, 2004.

LINDGREEN, A.; SWAEN, V.; JOHNSTON, W. The supporting function of marketing in corporate social responsibility. **Corporate Reputation Review**, v. 12, n. 2, p. 120 (20), 2009.

LITZ, R. A resource-based-view of the socially responsible firm: stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets. **Journal of Business Ethics**, v. 15, n. 12, p. 1355-1363, 1996.

LONGO, M.; MURA, M.; BONOLI, A. Corporate social responsibility and corporate performance: The case of Italian SMEs. **Corporate Governance**, v.5, n.4, p.28-42, 2005.

LOURENÇO, I.C.; CALLEN, J.L.; BRANCO, M.C.; CURTO, J.D. 'The value relevance of reputation for sustainability leadership'. **Journal of Business Ethics**, v.119, n.1, p.17–28, 2014.

LYNCH-WOOD, G.; WILLIAMSON, D. Unexplored aspects of the social licence for SMEs. **Corporate Governance**, v. 15, n.5, p.577-589, 2015.

LYONS, M.; BARTLETT, J.; MCDONALD, P. Corporate social responsibility in junior and mid-tier resources companies operating in developing nations – beyond the public relations offensive. **Resources Policy**, v. 50, p. 204–213, 2016.

McVEA, J.F.; FREEMAN, R.E. A names-and-faces approach to stakeholder management: how focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together. **Journal of Management Inquiry**, v.14, n.1, p.57-69, 2005.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O. Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.32, n.1, p.3-19, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. Uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MAON, F.; LINDGREEN, A.; SWAEN, V. Organizational stages and cultural phases: a critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. **International Journal of Management Reviews**, 12, 20-38, 2010.

MARQUES-MENDES, A.; SANTOS, M. J. Strategic CSR: an integrative model for analysis. **Social Responsibility Journal**, Vol. 12 Issue: 2, pp.363-381, 2016. DOI: 10.1108/SRJ-04-2015-0055

MARÍN, L.; RUBIO, A.; MAYA, S. R. Competitiveness as a strategic outcome of corporate social responsibility. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v.19, n.6, p. 364–376, 2012.

MATTEN, D.; MOON, J. Implicit and explicit CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **The Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 404-424, 2008.

MCKELVIE, A.; DAVIDSON, P. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. **British Journal of Management**, 20(Suppl.), p.63-80, 2009.

MCMAHON, G.; REMY, F. **Large mines and the community socioeconomic and environmental effects in latin america, Canada, and Spain**, publicado conjuntamente pelo International Development Research Center, Ottawa and the world Bank, Washington, DC, 2001.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, P. M. corporate social responsibility: strategic implications. **Journal of Management Studies**, v.43, n.1, p.1-18, 2006. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x

MENDES, A. M.; SANTOS, M. J. “Strategic CSR: an integrative model for analysis”. **Social Responsibility Journal**, v. 12, n, 2, p.363–381, 2016.

MERRIAM, S. B; TISDELL, E. J. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. 4. ed. Jossey-Bass, 2015.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 31^a ed., 2012.

MINOJA, M. Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity. **Journal of Business Ethics**, v.109, n.1, p.67-82, 2012.

MITCHELL, R.; AGLE, B.; WOOD, D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principles of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.853– 886, 1997.

MODY, A. Learning through alliances **Journal of Economic Behavior and Organization**, 20(2), pp. 151-170, 1993.

MUTHURI, J. N.; GILBERT, V. An institutional analysis of corporate social responsibility in kenya. **Journal of Business Ethics**, v.98, n.3, p.467-483, 2011.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. An evolutionary theory of economic change. **Cambridge: Harvard University Press**, 1982

OATES, G. Exploring the links between stakeholder type, and strategic response to stakeholder and institutional demand in the public sector context. **International Journal of Business and Management**, v.8, n.21, p.50-62, 2013.

OLIVEIRA, L.; RODRIGUES, L.; CRAIG, R. Stakeholder theory and the voluntary disclosure of intellectual capital information. **International Journal of Governance**, v. 3, n.1, p.1-22, 2013.

OLMEDO-CIFUENTES, I.; MARTÍNEZ-LEÓN, I.; DAVIES, G. Managing internal stakeholders views of corporate reputation. **Service Business**, v. 8, n. 1, p. 83-111, 2014.

ORLITZKY, M.; SIEGEL, D. S.; WALDMAN, D. A. Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. **Business and Society**, v.50, n.1, p. 6-27, 2011.

ORTS, E.; STRUDLER, A. The ethical and environmental limits of stakeholder theory. **Business Ethics Quarterly**, v.12, n.2, p.215–234, 2002.

OWEN, J.; KEMP, D. Social licence and mining: a critical perspective. **Resources Policy**, v. 38, n. 1, p. 29-35, 2012.

PARMAR, B.; FREEMAN, R.; HARRISON, J.; WICKS, A.; PURNELL, L.; COLLE, S. Stakeholder theory: The state of the art. **The Academy of Management Annals**, v.4, n.1, p.403-445, 2010.

PENROSE, E. **The theory of growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PHILLIPS, R.; FREEMAN, R.; WICKS, A. What stakeholder theory is not. **Business Ethics Quarterly**, v.13, n.4, p.479–502, 2003.

PORTER, M.; KRAMER, M. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, v.80, n.12, p.57-68, 2002.

PORTER, M.; KRAMER, M. Estratégia e sociedade: o elo entre a vantagem competitiva e a responsabilidade social empresarial. **Harvard Business Review**. Elsevier, v. 84, n.12, p. 78-92, 2006.

PORTER, M.; KRAMER, M. The link between competitive advantage and corporate social responsibility”, **Harvard Business Review**, v. 85, n. 6, p. 136-137, 2007.

PORTER, M.; KRAMER, M. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

POST, J.; PRESTON, L.; SACHS, S. Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. **California Management Review**, v.45, n.1, p.6-28, 2002.

PRNO, J.; SLOCOMBE, D. S. Exploring the origins of ‘social license to operate’ in the mining sector: Perspectives from governance and sustainability theories. **Resources Policy**. Elsevier, v. 37, n.3, p. 346-357. 2012.

RAMACHANDRAN, V. Strategic corporate social responsibility: a ‘dynamic capabilities’ perspectiv. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 18, p. 285–293, 2011.

RIVOLI, P.; WADDOCK, S. First they ignore you the time-context dynamics and corporate responsibility. **California Management Review**, v. 53, n. 2, p. 87-104, 2011.

ROBINSON, J. Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. **Ecological Economics**, v. 48, n. 4, p. 369-384, 2004.

SAFWAT, A. M. Corporate social responsibility: rewriting the relationship between business and society. **International Journal of Social Sciences**, v. IV, n. 1, p. 85-97, 2015. DOI: 10.20472/SS2015.4.1.006

SAVAGE, G.; NIX, T.; WHITEHEAD, C.; BLAIR, J. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**, v.5, n.2, p.61-75, 1991.

SCHERER, A. G.; PALAZZO, G. 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**, v. 48, n. 4, p. 899-931, 2011.

SCHALTEGGER, S.; MULLER, K.; HINDRICHSEN, H. **Corporate Environment Accounting**, Wiley, Chichester, 1996.

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Integrating and unifying competing and complementary frameworks the search for a common core in the business and society field. **Business & Society**, 47, p. 148-186, 2008.

SIDDIQUE, M. A. B.; QUADDUS, M. A. **Handbook of corporate sustainability: frameworks, strategies and tools**. ed. / M.A. Quaddus; M.A.B. Siddique. Cheltenham, UK, Northampton, USA : Edward Elgar Publishing, p. 333-339, 2011.

SIRSLY, C. A T.; LAMERTZ, K. when does a corporate social responsibility initiative provide a first-mover advantage? **Business & Society**, v. 47, n. 3, p.343-369, 2008.

SMITH, A.D. Growth of corporate social responsibility as a sustainable business strategy in difficult financial times. **International Journal of Sustainable Economy**, v. 2, n. 1, p. 59-79, 2010.

STARIK, M. Essay, The Toronto conference – Reflections on stakeholder theory. **Business and Society**, v.33, n.1, p.89-95, 1994.

SVENDSEN, A.; LABERGE, M. Convening stakeholder networks. A new way of thinking, being and engaging. **Journal of Corporate Citizenship**, v.19, p.91-104, 2005.

SWANSON, D.L. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 43-64, 1995.

SWEDBERG, R. Economic versus sociological approaches to organization theory. In: TSOUKAS, Haridimo; KNUDSEN, Christian (Eds). **The Oxford Handbook of Organization Theory**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

TANEJA, S.; TANEJA, P.; GUPTA, R. Researches in corporate social responsibility: a review of shifting focus, paradigms, and methodologies, **Journal of Business Ethics**, v. 101, n. 3, p. 1-22, 2011.

TEECE, D.J., PISANO, G., SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18(7), 509-533, 1997.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities & strategic management. **Oxford: Oxford University Press**. 2009.

THOMSON, I.; BOUTILIER, R. Social licence to operate, in Darling, P. (Ed.), **SME Mining Engineering Handbook**, Society for Mining, Metallurgy and Exploration Inc., Englewood, CO, p. 1779-1796, 2011.

TORUGSA, N. A.; O'DONOHUE, W.; HECKER, R. Proactive CSR: an empirical analysis of the role of its economic, social and environmental dimensions on the association between capabilities and performance. **Journal of Business Ethics**, v. 115, n. 2, p. 383-402, 2013.

URGAL, B.; QUINTÁS, M.; ARÉVALO T. Conocimiento tecnológico, capacidad de innovación y desempeño innovador: el rol moderador del ambiente interno de la empresa.

Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2011.

VAN MARREWIJK, M.. Concepts and definitions of csr and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, p. 95–105, 2003.

VOGEL, D. The market for virtue: the potential and limits of corporate social responsibility. **Brookings Institution Press**, Washington, DC. 2005.

YAKOVLEVA, N.; VAZQUEZ-BRUST, D. Stakeholder perspective on CSR of mining MNCs in Argentina. **Journal of Business Ethics**, v.106, n.2, p.191-211, 2012.

YANG, X.; RIVERS, C. Antecedents of CSR practices in MNCs' subsidiaries: A stakeholder and institutional perspective. **Journal of Business Ethics**, v.86, n.2, p.155-169, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WADDOCK, S.; BODWELL, S.; GRAVES, B. Responsibility: The new business imperative. **Academy of Management Executive**, v.16, n.2, p.132-148, 2002.

WAGNER, T.; LUTZ, R. J.; WEITZ, B. A. Corporate hypocrisy: overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 6, p. 77-91, 2009.

WALTER. B. **Corporate social responsibility communication: Towards a phase model of strategic planning**. Em Tench, R., Sun, W. e Jones, B. (Editores), *Communicating corporate social responsibility: Perspectives and practice: Vol. 6. Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, p.59-79. Bingley: Emerald Group Publishing, 2014.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, 9(1), 31-51, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v.5, p. 171-180, 1984

WICKS, A.; GILBERT, D.; FREEMAN, R. A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. **Business Ethics Quarterly**, v.4, n.4, p.475–497, 1994.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative science quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991

WINDSOR, D. The future of corporate social responsibility. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 9, n. 3, p. 225, 2001.

WINTER, S.G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v.24, n.10,p.991-995, 2003.

WOOD, D.J. Social issues in management: theory and research in corporate social performance. **Journal of Management**, v. 17, n. 2, p. 384-406, 1991.

WOOD, D. J. Measuring corporate social performance: a review. **International Journal of Management Reviews**, v.12, n.1, p.50-84, 2010.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our common future** (The Brundtland Report), Oxford University Press, Oxford, 1987.

WU, M. Towards a stakeholder perspective on competitive advantage. **International Journal of Business and Management**, v.8, n.4, p.20-29, 2013.

WU, Q.; HE, Q.; DUAN, Y. Dynamic capabilities for CSR management: towards identifying common processes. **Society and Business Review**, Vol. 9 Iss 3 pp. 276 – 297, 2014.

YAM, R. C. M.; GUAN, J. C.; PUN, K. F.; TANG, E. P. Y. An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. **Research Policy**, v. 33, p. 1123-40, 2004.

ZADEK, S. **Doing good and doing well: making the business case for corporate citizenship**, Conference Board, New York, NY, 2000.

ZALI, R.; SHEYDAYAEE, J. Determinants of corporate social responsibility, dynamic capability and financial performance. **International Journal of Financial Management**, v. 3, n.2, p.29-37, 2013.

ZAWISLAK, P. A.. Nota técnica: economia das organizações e a base para o pensamento estratégico. In: CLEGG, S.; HARDY, C. et al (Ed.). **Handbook de Estudos Organizacionais III**. São Paulo: Atlas, p.180-185, 2004.

ZAWISLAK, P. A.; ALVES, A. C.; PACHECO, P. C. innovation intensity: towards an enhanced typology of sectoral patterns of innovation based on the brazilian industry. In: **7th International Conference on Management of Technology - ISMOT 2012**, Hangzhou, Zhejiang, China. Proceedings of the ISMOT. 2012.

ZOLLO, M.; WINTER, S.G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, 13(3), 339-351, 2002.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

PARTE I- PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1) Nome:
- 2) Idade:
- 3) Escolaridade:
- 4) Tempo que trabalha na empresa:
- 5) Setor de atuação:
- 6) Cargo ocupado:
- 7) Há quanto tempo está nesse cargo:

PARTE II- ANALISAR A ESTRUTURA E ESTRATÉGIA DE RSC

1. De acordo com o seu conhecimento e vivência, relate o histórico das práticas/ações de RSC implementados na organização.
2. Quais são as principais partes interessadas (stakeholders)? Porque elas são importantes para a empresa?
3. Como que a organização identificou essas principais partes interessadas (stakeholders)?
4. A organização sabe identificar as necessidades de cada stakeholder? Dê um exemplo de um stakeholders, dê uma necessidade que foi identificada e o que a organização fez de ação para auxiliar essa necessidade.
5. A organização já enfrentou algum tipo de dificuldade ao estabelecer relações com as suas partes interessadas? Como contornou a situação?
6. As ações de RSC são divulgadas para todos os stakeholders? De que forma?
7. As práticas de RSC estão alinhadas com os norteadores estratégicos da organização? Por exemplo, quais? (Missão, Visão, Valores). Quando eles são revisados, quem participa?
8. Quais os benefícios que a empresa enxerga com as ações e práticas de RSC? (podem ser benefícios voltados para o lucro, como por exemplo, redução de custos ou reputação).
9. Como a organização define o foco e o escopo de cada prática/ação?
10. Na sua opinião, como avalia a trajetória ao estabelecer relações com os stakeholders?
11. De que forma a organização aprende a partir das práticas/ações/interações com os *stakeholders*?
12. Há algo que não foi questionado na entrevista que você gostaria de dizer sobre a organização?