

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

EMANUELLY COMORETTO MACHADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM

SIMONE ALVES PACHECO DE CAMPOS

GILNEI LUIZ DE MOURA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM

TATIANE HORBE

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

1. INTRODUÇÃO

A noção de Responsabilidade Social Corporativa (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*ⁱ), 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 (CD) tradicionais não atenderiam as questões-chaves necessárias para abordar as preocupações dos diversos *stakeholders* (DENTONI; BITZER; PASCUCI, 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; PASCUCI, 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; RAMACHANDRAN, 2010; SUN; YAO; GOVIND, 2018). 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 estruturaⁱⁱ e estratégia de RSC. Para isso, este artigo se propõe a compreender como que a estrutura e a estratégia de RSC das organizações pesquisadas se alteram ao longo de estágios de desenvolvimento, quais as estratégias adotadas em cada fase desses estágios e quais as capacidades dinâmicas para a RSC são desenvolvidas.

Dessa forma, a RSC Dinâmica passa a ser vista como uma capacidade que a organização possui de continuamente adaptar e readaptar os relacionamentos com os seus *stakeholder*, de modo a manter tais relacionamentos e garantir, assim, uma visão estratégica de RSC. Logo, 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. Assim, esta perspectiva aponta para o modo como as organizações formam rotinas organizacionais específicas relacionadas à RSC.

Levando em consideração o que foi exposto até o momento, definiu-se como objetivo **“Identificar as relações existentes entre a Estrutura e Estratégia de RSC com as Capacidades Dinâmicas”**. Ainda, de modo mais específico, buscou-se: (i) analisar a gestão dos *stakeholders* das organizações investigadas; (ii) identificar as práticas de RSC e classificá-las entre reativa e proativa; (iii) verificar em qual nível de fase da estrutura de RSC as organizações investigadas se encontram; (iv) compreender a estratégia de RSC utilizada pelas organizações investigadas; e, por fim, (v) propor um *framework* para identificar as relações existentes entre a Estrutura e Estratégia de RSC com as Capacidades Dinâmicas.

Para o alcance dos objetivos propostos foi realizado um estudo em 2 organizações de setores distintos que apresentam características diferentes de estrutura e de estratégias de RSC adotadas. 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 no mercado de rápida mudança.

2. RSC CORPORATIVA DINÂMICA: UMA ARTICULAÇÃO DO QUADRO CONCEITUAL

Para a articulação proposta, 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 seria as ações proativas que estão além da conformidade e do acordo e que 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. 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).

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. 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 seja, 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; PASCUCCI, 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 aprofunda a relação com seus principais *stakeholders* e mobiliza 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, resalta-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

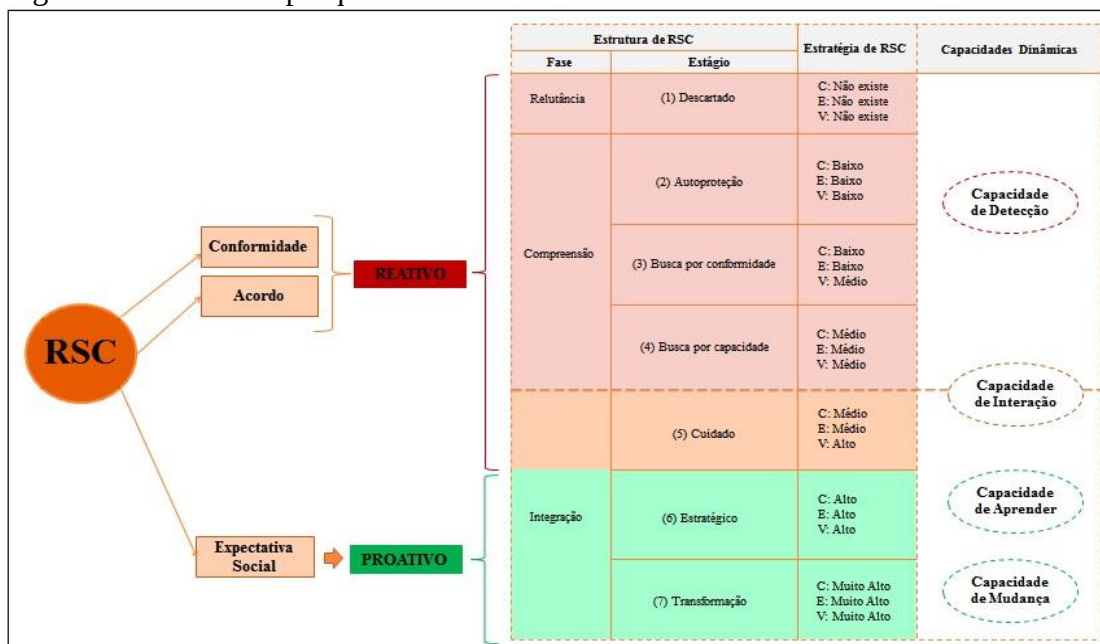
interessadas em práticas e processos organizacionais (DENTONI; BITZER; PASCUCCHI, 2016). A empresa que desenvolve essa capacidade, geralmente, encontra-se no **Estágio Estratégico** que é quando as práticas de RSC são entendidas como contribuindo para a visibilidade e sucesso em longo prazo, logo, a 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; PASCUCCHI, 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 é apresentado a Figura 1 sobre o modelo de pesquisa proposto.

Figura 1 - 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).

3. MÉTODO

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). Para a coleta de dados, as técnicas utilizadas foram: (a) dados secundários; e, (b) entrevistas semiestruturadas. 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.

As 2 organizações que participaram desse estudo apresentavam relatórios de sustentabilidade ou de responsabilidade social corporativa publicados em seus respectivos sites, o que contribuiu para conhecer melhor essas organizações 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, 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 roteiro de entrevista foi elaborado com base no referencial teórico, ou seja, basearam-se nas pressuposições teóricas da pesquisa (FLICK, 2009) e foi dividido em blocos. 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. Para uma melhor compreensão é apresentado o Quadro 1 que expõe o conjunto de categorias teóricas previamente definidas que serviu para embasar a análise dos dados. Nesse estudo, a análise utilizada foi a de conteúdo, proposta por Bardin (2011).

Quadro 1 – 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	
		Aprendizado	
	2º sub-bloco: Práticas/Ações de RSC	Identificação das práticas/ações	Van Marrewijk e Werre (2003) Maon, Lindgreen e Swaen (2010)
		Periodicidade	
		Percepção de benefícios	
2º Bloco: Estratégia de RSC		Alinhamento com a estratégia	Sirslly e Lamertz (2008)
		Definição e participação	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os sujeitos entrevistados deste estudo foram os principais gestores que detinham conhecimentos sobre a estrutura e estratégia de RSC utilizados na organização. Logo, participaram 2 organizações distintas, sendo realizadas 5 entrevistas com duração de 4 horas e 10 minutos, no período de dezembro de 2017. Para uma melhor compreensão é exposto o Quadro 2.

Quadro 2 - 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

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caso A: Alfa

A Alfa é reconhecida entre as maiores empresas do Brasil e ocupa a posição como a maior produtora de resinas termoplásticas da América Latina. Ressalta-se que, para essa pesquisa, a unidade estudada foi a Unidade Sul. A organização foi fundada no ano de 2002 a partir da integração de uma série de aquisições de empresas petroquímicas do setor. No mesmo ano de sua fundação a Alfa divulgou o seu “Compromisso Público” em que expõem seus princípios e valores relacionados ao desenvolvimento sustentável. Tal compromisso evidencia que a empresa já nasce em um cenário onde as preocupações sociais e ambientais não são consideradas um diferencial estratégico. Essas preocupações, no entanto, ainda são impulsionadas pelo desenvolvimento da legislação e pelo aumento da pressão das partes interessadas (GARBACCIO; KROLIK; MACIEL, 2017).

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 possui preocupações para além do que é exigido pela lei o que lhe confere um grau de proatividade em suas ações, sendo estas consideradas pela empresa com o intuito de proteção do negócio: “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”. Assim sendo, as ações de RSC são, em sua maioria, vinculadas ao produto final da empresa e sua manutenção na sociedade: o plástico.

A empresa possui uma gestão de *stakeholders* bem estruturada, o que fica evidenciado no mapa divulgado desde 2012, classificando estes em influenciadores, viabilizadores, impactantes e beneficiadas. No entanto, em sua primeira versão a empresa apenas divulgou quem são os *stakeholders*, não identificando as categorias nem os meios de engajamento. Isto 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 pautada na obtenção da licença social de operação, o que fica evidenciado na fala de 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”*. 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; WILLIAMSON, 2007).

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. 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. 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.

No que tange à priorização dessas ações, a empresa relata que é feita com base no gerenciamento de problemas emergentes. Neste sentido, os entrevistados relatam ações vinculadas à resolução de problemas referentes ao gerenciamento de *stakeholders* no que tange à gestão ambiental, monitorando as comunidades ao redor e reduzindo o impacto ambiental assim como a instalação de um comitê de conformidade visto que imagem da Alfa estar vinculada com uma organização que passou por sérias investigações de corrupção envolvendo órgãos federais. Assim, percebe-se que, em relação a RSC, o gerenciamento de *stakeholders* é priorizado de acordo com a gravidade dos problemas enfrentados e com os possíveis impactos para a imagem da empresa.

Quanto ao aprendizado a partir das práticas/ações/interações com os *stakeholders* os entrevistados esclarecem que ele ocorre, mas que existe certa dificuldade em tangibilizar tal

medida. Assim, o que foi relatado pelos entrevistados foi o fato de a Alfa reconhecer o trabalho realizado na unidade do Sul com a questão da reciclagem e decidiu reproduzir esse modelo ao restante das unidades espalhadas pelo Brasil. Também, no que refere especificamente na Unidade do Sul, os entrevistados esclarecem que a Alfa aprendem com os projetos e ações que desenvolvem perante suas partes interessadas, em específico, foi citado o projeto de reciclagem desenvolvido na comunidade do bairro da Restinga e que com o passar do tempo o projeto foi se modificando ao longo 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”.

No que se refere a identificação das práticas/ações de RSC, os entrevistados salientam 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”*.

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 dispondo de práticas/ações de RSC proativas, pois, conforme Du, Bhattacharya e Sen (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.

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.

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. 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.

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 às 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, 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*: “[...] eu vou falar uma coisa assim, né, mesmo com todas essas dificuldades que a gente teve, a imagem da Alfa 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”.

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

A empresa é caracterizada como sendo de sociedade anônima de capital fechado e controlada por duas famílias. Fundada em 1942, 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. 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. Nos anos de 2011, 2012 e 2014, 2015, a empresa angariou premiações e certificações relacionadas à RSC, em nível nacional.

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.

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, 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. Para uma maior compreensão segue o trecho de E5: “*Aí nos realizamos uma pesquisa pra identificarmos quais temas, quais assuntos que eles consideravam mais interessante entre clientes, fornecedores, comunidade e colaboradores*”. Ainda, é destacado que: “[...] esse próprio relatório que a gente precisa devolver esse mês, 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”.

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: *“Às 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. 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)

Quanto à parte ambiental a Beta mantém em prática projetos referentes à preservação do meio ambiente, manutenção e reflorestamento da região, 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; 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.

As práticas/ações de RSC da Beta,, 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*.

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 the company for the company, basically it is this*”. 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.

Logo, 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**.

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 âncora bem positiva para o negócio*”.

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: “[...] *this is something with the board, a job that the board develops*” e é confirmado por E3: “*They are reviewed every year, and there is a specific sector for this*”. 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*.

5. CONCLUSÃO

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.

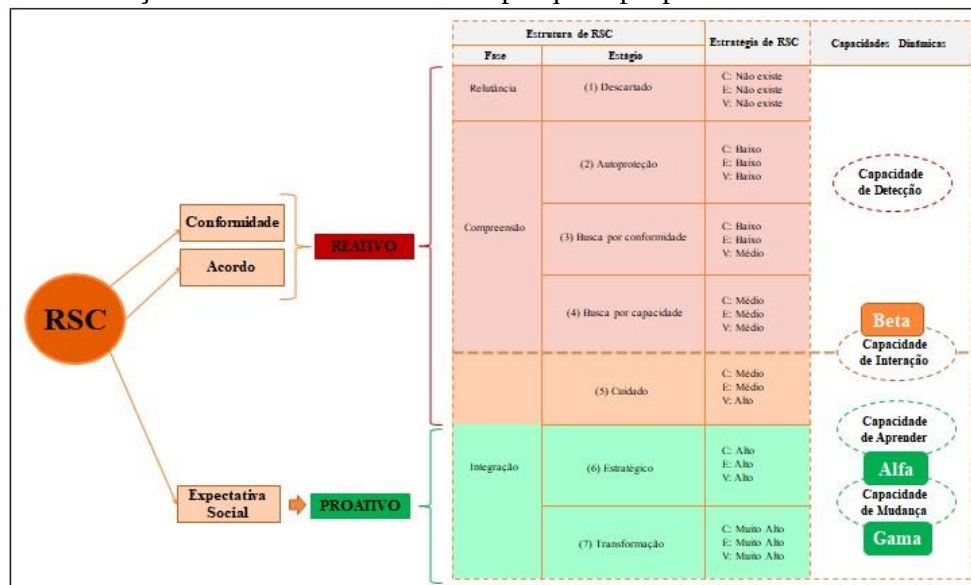
Quanto a Beta, segundo caso analisado, constata-se que ela encontra-se no ***Estágio de Cuidado*** e desenvolve a **Capacidade de Interação** com seus *stakeholders*. Tal constatação foi possível pelo fato de ela ainda apresentar algumas práticas/ações de RSC reativas, isto é, realizar aquilo que a lei 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 afinco 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***. De modo a compreender melhor, apresenta-se a Figura 2 referente à localização dos casos estudos no modelo de pesquisa proposto.

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.

A principal limitação desse estudo é atribuída à fonte de dados e ao número de entrevistas realizadas. Também, por estar trabalhando com a temática estratégia teve-se dificuldade em conseguir realizar um estudo mais aprofundado nas organizações investigadas. Sugere-se que para pesquisas futuras seja aprofundado o número de organizações

participantes, bem como o número de pessoas entrevistadas, que contemple tanto *stakeholders* internos como externos, ou a utilização de outros métodos complementares. Por fim, a realização de um estudo longitudinal que possibilite o acompanhamento do amadurecimento das questões de RSC e a transição das capacidades desenvolvidas.

Figura 2 - Localização dos casos no modelo de pesquisa proposto



Fonte: Elaborado pelos autores

REFERÊNCIAS

- 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.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições, 2011.
- CHANDLER, D. **Corporate social responsibility: a strategic perspective**. Business Expert Press, LLC. New York: Ed 1, 206 p., 2015.
- DENTONI, D.; BITZER, V.; PASCUCI, 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.
- 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.
- 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.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3a ed., São Paulo: Artmed, 2009.
- GALBREATH, J. Building corporate social responsibility into strategy. **European Business Review**, v. 21, n. 2, p. 109-127, 2009.
- GARBACCIO, G. L.; KROLIK, C.; MACIEL, A. C. M. Sustainability: The Search for the Balance Between Socio- Environmental Responsibility and Business Economic Efficiency. **Revista Direito Público**, v. 14, n.77, p.9-26, 2017.

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.

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

MANDARABO, L.; PAULSEN, K. Governance capacity in collaborative watershed partnerships: Evidence from the Philadelphia region. **Journal of Environmental Planning and Management**, v.54, n.10, p.1293-1313, 2011.

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.

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.

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.

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.

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

SUN, W.; YAO, S.; GOVIND, R. Reexamining Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: The Inverted-U-Shaped Relationship and the Moderation of Marketing Capability. **Journal of Business Ethics**, p.1-17, 2018.

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

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.

VERONA, G.; ZOLLO, M. **The Human Side of Dynamic Capabilities: A Holistic Learning Model**. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 535–550). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc, 2011.

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

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.

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.

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

ⁱⁱ 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).