

INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS NO DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES COLABORATIVAS PARA A SUSTENTABILIDADE

1. INTRODUÇÃO

A fim de alcançar diversos objetivos e vantagens, as empresas têm entendido que colaborar com outras organizações pode ser uma fonte de vantagem competitiva (CZAKON, 2009B, 2009A; DYER & SINGH, 1998; HOFMANN, THEYEL, & WOOD, 2012). No entanto, o sucesso dessa colaboração vai depender de capacidades colaborativas desenvolvidas entre as empresas e seus stakeholders com elas envolvidos (DYER & KALE, 2007).

Sob a perspectiva da visão relacional (DYER & KALE, 2007; DYER & SINGH, 1998), alguns estudos têm sido realizados mostrando que as empresas podem ganhar vantagens competitivas maiores quando colaboram entre si e com diversos outros stakeholders para o alcance de objetivos sustentáveis (HOFMANN ET AL., 2012; LUZZINI ET AL., 2015; SHARMA AND VREDENBURG, 1998). Para que essa colaboração aconteça, é necessário que as empresas desenvolvam e apliquem capacidades colaborativas para a sustentabilidade (CCS) (AMUI, JABBOUR, DE SOUSA JABBOUR, & KANNAN, 2017; GONÇALVES, 2018; HOFMANN ET AL., 2012). Essas capacidades, por sua vez, geram rendas relacionais que ultrapassam as barreiras das empresas, sendo fontes de vantagem competitiva (CZAKON, 2009B; DYER & KALE, 2007; GONÇALVES, 2018).

É notável o avanço nos trabalhos sobre os atributos ou fontes de capacidades colaborativas para a sustentabilidade e seus impactos nas rendas relacionais (RR) (GONÇALVES, 2018; HOFMANN ET AL., 2012; HUSTED & SOUSA-FILHO, 2017; NIESTEN, JOLINK, LOPES DE SOUSA JABBOUR, CHAPPIN, & LOZANO, 2017). Há escassez, entretanto, de pesquisas empíricas sobre o papel desempenhado por diversos stakeholders sobre as fontes de capacidades colaborativas para a sustentabilidade e o impacto dessas capacidades no desenvolvimento de rendas relacionais (AMUI ET AL., 2017; GONÇALVES, 2018).

Gonçalves (2018), baseando-se na pesquisa de Czakon (2009), na visão relacional e na visão baseada em recursos naturais, desenvolveu em sua pesquisa um framework de avaliação da CCS considerando um conjunto de fatores (e subfatores) de capacidades colaborativas que influenciam no desenvolvimento de rendas relacionais, sendo eles: investimento em ativos específicos (sendo os subfatores inovação para a sustentabilidade e adoção de tecnologia limpa), troca substancial de conhecimento e aprendizado (sendo os subfatores capacidade absorviva e compartilhamento de conhecimento para a sustentabilidade), complementariedade de recursos (sendo os subfatores desenvolvimento verde de novos produtos e gestão de operações sustentável) e governança efetiva por meio de baixos custos de transação (sendo os subfatores as relações de longo prazo e as estrutura de rede). No entanto, embora Gonçalves (2018) tenha aplicado seu framework para avaliar a CCS em empresas com relacionamentos colaborativos (em especial empresas inseridas em clusters), ela não considerou todos os stakeholders envolvidos no desenvolvimento desses fatores, tampouco o engajamento destes no desenvolvimento das CCS.

O papel dos stakeholders no desenvolvimento desses fatores pode influenciar sobremaneira no desenvolvimento de tais capacidades (GOODMAN, KORSUNOVA, & HALME, 2017). Dessa forma, o objetivo deste trabalho é explorar a contribuição e o engajamento de stakeholders no desenvolvimento de CCS. O engajamento de stakeholders é definido como a habilidade da empresa em estabelecer relações colaborativas com uma grande variedade de stakeholders (RUEDA-MANZANARES ET AL., 2008; SHARMA; VREDENBURG, 1998). Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma empresa que atua no setor cimenteiro e em seus principais stakeholders a fim de verificar o papel desses no desenvolvimento de CCS,

considerando os fatores desenvolvidos por Gonçalves (2018) e os aspectos relacionados ao engajamento dos stakeholder propostos por Friedman e Miles (2006).

O desenvolvimento dessa pesquisa é importante em termos teóricos e gerenciais. Por exemplo, considerada a ótica gerencial, analisar o nível de influência e o engajamento dos stakeholders para o desenvolvimento de CCS pode contribuir para entender quem são os stakeholders envolvidos nesse processo e qual o seu nível de influência na integração da sustentabilidade e no desenvolvimento das capacidades colaborativas que visem a ampliação das rendas relacionais. Em termos teóricos, o estudo dá um passo à frente na pesquisa sobre CCS e a influência dos stakeholders nesse processo de desenvolvimento de capacidades.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Capacidades Colaborativas para a sustentabilidade

A teoria das capacidades dinâmicas (EISENHARDT & MARTIN, 2000; TEECE, PISANO, & SHUEN, 1997) surgiu em 1997 a partir da necessidade de se explicar como algumas organizações conseguem desenvolver, integrar, reconfigurar e renovar capacidades específicas (internas e externas) para continuar inovando em um mundo de competição Schumperiana (TEECE ET AL., 1997). Para os autores, a fonte de vantagem competitiva de uma empresa depende da posição estratégica que ocupa no mercado e de seus processos (desempenhando três papéis principais: coordenar/integrar, aprender e reconfigurar).

Vista como um tipo distinto de capacidades dinâmicas, as capacidades colaborativas (ou também chamadas de capacidades relacionais) (CZAKON, 2009; DYER & KALE, 2007; DYER & SINGH, 1998; HELFAT & PETERAF, 2003) podem ser entendidas como a habilidade dinâmica de uma empresa que permite a criação, expansão ou modificação da base de recursos da organização de modo que inclua recursos de seus parceiros (DYER & KALE, 2007). Para Czakon (2009), capacidades colaborativas também podem ser entendidas como a disposição e capacidades que as empresas possuem para formarem parceiros.

Para esta colaboração, é necessário que as empresas disponham de recursos e atributos, que gerarão capacidades colaborativas e, por sua vez, benefícios ou rendas relacionais (CZAKON, 2009; DYER & KALE, 2007; HOFMANN ET AL., 2012). Czakon (2009) e Dyer e Kale (2007) destacam a relação entre as fontes de rendas relacionais e as capacidades colaborativas (Quadro 1). Dessa forma, as rendas relacionais podem ser obtidas quando existe uma combinação única de recursos, que resulta em um crescimento fora do normal do retorno dos lucros, que apenas pode ser gerado por meio de uma relação colaborativa (Dyer & Singh, 1998).

Quadro 1 – Fontes de rendas relacionais e capacidades colaborativas

Fontes de rendas relacionais	Capacidades colaborativas
Investimento em ativos específicos	Processo de alocação de recursos
Troca substancial de conhecimento e aprendizado	Gestão do conhecimento, abertura para conhecimento, cultura colaborativa
Complementariedade de recursos	Gestão da cadeia de valor
Governança efetiva através de baixos custos de transação	Estruturação e adaptação da rede de governança

Fonte: CZAKON (2009)

Contemporâneo à Teece et al. (1997), Hart (1995) argumenta que a percepção das capacidades que podem ser fonte de vantagem competitiva estratégica não é fruto apenas da análise do ambiente interno e externo (mercado) da empresa. Há de se avaliar o meio ambiente (natural) em que a empresa está inserida. A Natural Resource-Based View (NRBR/ Visão Baseada em Recursos Naturais) introduz a ideia de que a estratégia e vantagem competitiva das

empresas depende de suas capacidades para facilitar uma atividade econômica ambientalmente sustentável (HART, 1995).

Hart (1995) destaca três estratégias que podem levar a uma vantagem competitiva ambientalmente sustentável: prevenção da poluição (minimizar emissões, efluentes e desperdício), gestão de produto (minimizar custo de ciclo de vida dos produtos) e desenvolvimento sustentável (minimizar a carga ambiental do crescimento e desenvolvimento da empresa). Um desdobramento dessa teoria inclui mais duas estratégias ligadas à sustentabilidade e que podem gerar vantagem competitiva: tecnologias limpas (inovação) e base da pirâmide (responder às necessidades não atendidas dos pobres) (HART & DOWELL, 2011).

Gonçalves (2018), considerando os atributos de capacidades colaborativas apresentadas por Czakon (2009) (Quadro 1), e as estratégias de NRBV (HART, 1995; HART & DOWELL, 2011), desenvolveu um framework genérico para avaliação dos atributos de capacidades colaborativas para a sustentabilidade que contribuem para o desenvolvimento de rendas relacionais (Quadro 2). No framework proposto por Gonçalves (2018), são identificados atributos que influenciam no desenvolvimento de CCS. A partir do cruzamento dos aspectos da RV e NRBV, as capacidades colaborativas foram desmembradas como atributos e subatributos de CCS conforme se verifica no Quadro 2. Para este estudo, além dos fatores e subfatores de CCS desenvolvidos por Gonçalves (2018), foram levantados aspectos na literatura que relacionam a influência dos stakeholders nas CCSs (Quadro 2).

Quadro 2 – Atributos e subatributos relacionados às capacidades colaborativas para a sustentabilidade

Atributos capacidades Colaborativas para a Sustentabilidade	Subatributos das capacidades colaborativas para a Sustentabilidade	Influência de <i>stakeholders</i>
Alocação de recursos para propósitos sustentáveis	Inovação para a sustentabilidade	A empresa deve fomentar a participação dos <i>stakeholders</i> nos processos de criação de inovações, pois os envolvidos no processo podem avaliar os possíveis impactos sobre a sociedade ou o meio ambiente antes mesmo que as novidades sejam lançadas no mercado, e essa integração pode favorecer o compartilhamento de conhecimentos e inspirar inovações (HANSEN ET AL., 2009). Os <i>stakeholders</i> podem atuar como estimuladores, iniciadores, refinadores de conceitos, facilitadores de contexto ou extensores de impacto no processo de inovação para a sustentabilidade (GOODMAN ET AL., 2017).
	Adoção de tecnologia limpa	
Gestão do conhecimento para a sustentabilidade	Capacidade absorptiva	As organizações precisam ter a capacidade de acessar, interpretar e utilizar um conjunto maior de conhecimentos, muitas vezes bastantes diversos entre si (DETOMBE, 2008) – em outras palavras, precisam ter capacidade de aprendizagem. Mais: precisam ter a competência adicional de coordenar esta soma de ferramentas e princípios de modo contingencial e coerente às várias situações específicas que ela e seus <i>stakeholders</i> compartilham. Esse compartilhamento de conhecimento também pode acontecer para desenvolvimento de estratégias de gestão de produto (BHUPENDRA & SANGLE, 2017).
	Compartilhamento de conhecimento para a sustentabilidade	
Formação/intensificação de parcerias sustentáveis	Propensão para parcerias sustentáveis	É necessário que sejam estabelecidas alianças, parcerias ou redes (networks) entre os <i>stakeholders</i> para que possam atuar e encontrar pontos de interesse em comum, contribuindo assim para alcançar um desenvolvimento mais sustentável (HALME, 2001; TIMUR & GETZ, 2008; VERNON ET AL., 2005).

	Alinhamento estratégico para a sustentabilidade	O desempenho das parcerias das organizações depende muito das ligações estabelecidas entre os <i>stakeholders</i> que as compõem, e não apenas das suas características individuais. A capacidade de cooperação entre eles, seja de forma direta ou indireta, constitui um fator muito importante para a competitividade sustentável das empresas (GONÇALVES, 2018; HOFMANN ET AL., 2012).
Governança efetiva	Relação de longo prazo	É necessário que sejam estabelecidas alianças, parcerias ou redes (<i>networks</i>) entre os <i>stakeholders</i> para possam atuar e encontrarem pontos de interesse em comum, contribuindo assim para alcançar um desenvolvimento mais sustentável (Halme, 2001; Timur & Getz, 2008; Vernon et al., 2005). Os <i>stakeholders</i> podem assumir um papel de atores diretos junto com organizações para a governança da gestão ambiental e responsabilidade corporativa na sociedade em que estão inseridos (Crona & Parker, 2012).

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2018)

2.2 Stakeholders e sua influência na CCS

Os stakeholders são grupos, pessoas ou até mesmo instituições que exercem um importante papel de poder e influência nas organizações (BOURNE & WALKER, 2005). Ao longo dos últimos cinquenta anos este termo tem se popularizado por meio de seu uso e pela diversidade de definições, apresentando mais de cinquenta definições diferentes em inúmeros textos (FRIEDMAN & MILES, 2006).

A Teoria de stakeholders é o campo de estudo da estratégia que conecta as responsabilidades das organizações para com seus acionistas, e também com seus outros grupos de interesse (FREEMAN, 1984) com a sua sobrevivência no longo prazo. Diversas ferramentas e modelos de gestão de sustentabilidade corporativa relacionam o desempenho social, ambiental e econômico da empresa com a forma como ela interage com suas partes interessadas (LOUETTE, 2007). Desta forma, a atuação proativa da empresa junto a seus stakeholders pode ser entendida como um meio para se atingir a sustentabilidade.

Uma forma de atingir objetivos sustentáveis e a superação das incertezas advindas das questões ambientais e sociais é a partir da colaboração entre empresas e seus stakeholders (ALBINO, DANGELICO, & PONTRANDOLFO, 2012; DANGELICO, 2015; HOFMANN ET AL., 2012; HUSTED & SOUSA-FILHO, 2017; NAKANO & HIRAO, 2011; NIESTEN ET AL., 2017; RENOUEARD, 2011; SHARMA & VREDENBURG, 1998). Dessa forma, as empresas podem colaborar com stakeholders por meio de ações internas e externas às organizações. Alguns exemplos de colaboração para a sustentabilidade incluem técnicas de práticas ambientais (ALBINO ET AL., 2012; DANGELICO, 2015; HOFMANN ET AL., 2012; NAKANO & HIRAO, 2011), colaboração com a sociedade e melhorias no espaço ambiental (RODRÍGUEZ-DÍAZ & ESPINO-RODRÍGUEZ, 2008), responsabilidade social corporativa (DANGELICO, 2015; GABLER, RICHEY, & RAPP, 2015; RENOUEARD, 2011) e governança corporativa (HUSTED & SOUSA-FILHO, 2017; NIESTEN ET AL., 2017).

Pesquisas cujo foco são os stakeholders têm buscado identificar quem são esses stakeholders assim como determinar quais tipos de influência eles exercem, (BOURNE & WALKER, 2005; FRIEDMAN & MILES, 2006; LYRA ET AL, 2009; FROOMAN, 1999). Os stakeholders fazem parte de toda a organização, e podem influenciar tanto na tomada de decisão quanto na elaboração da estratégia empresarial.

Quanto ao nível de engajamento e gerenciamento de stakeholders, Friedman e Miles (2006) desenvolveram um modelo que busca medir a qualidade do engajamento e gerenciamento de

stakeholders (Quadro 3). O modelo, que assume a analogia de uma escada, é baseado na “Escada de Participação de Arnstein”, de 1969, para avaliar a participação do público na criação de políticas públicas.

Quadro 3 – Escada de engajamento e gerenciamento de *stakeholders*

	Comportamento	Ferramenta de gerenciamento de <i>stakeholders</i> e natureza de resposta	Intenção de engajamento	Nível de influência
Grau de poder de <i>stakeholder</i>	Proativo ou responsivo/ confiante	12. Controle de <i>Stakeholders</i>	Representação majoritária em processos de decisão	Stakeholders formam ou concordam com decisões
		11. Delegação de poder	Representação minoritária em processos de decisão	
		10. Parceria	Poder de decisão compartilhado sobre projetos específicos	
Grau de envolvimento		9. Colaboração	Algum poder de decisão em projetos específicos	Tem influência nas decisões
		8. Envolvimento	Stakeholders apoiam condicionalmente; se as condições não são atendidas, são removidos do processo. A empresa decide a extensão da conformidade	
Grau de tolerância	Responsivo/ neutro	6. Consulta	A organização tem o direito de decidir. Os <i>Stakeholders</i> podem aconselhar	Stakeholders são ouvidos antes das decisões
Sem participação	Autocrático/ cínico	3. Informação	Stakeholders são educados, informados	Tem conhecimento das decisões
		2. Terapia	<i>Stakeholders</i> são ‘curados’ de sua ignorância	
		1. Manipulação	<i>Stakeholders</i> induzidos a mudar suas expectativas	

Fonte: Friedman; Miles (2006)

3. METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo deste trabalho, foi realizado um estudo de caso (EISENHARDT, 1989). A seleção desse método se deu pois possibilita o estudo de fenômenos dinâmicos e atuais em um arranjo específico (EISENHARDT, 1989). Além disso, a investigação aborda um estudo qualitativo (perguntas do tipo ‘como’ e ‘por quê’), não havendo, portanto, controle de eventos comportamentais, focando em eventos contemporâneos (YIN, 2009).

As etapas da pesquisa podem ser visualizadas no Quadro 4, que apresenta as atividades e uma breve descrição, conforme sugerem Eisenhardt (1989) e Yin (2014).

Esse é um estudo de caso único. Dessa forma, uma empresa de porte industrial do ramo de produção de Cimentos e Mineração, localizada no município de Alhandra, Paraíba foi selecionada (Etapa 2, Quadro 4). A seleção justifica-se, uma vez que há um evidente relacionamento da empresa com diversos stakeholders nas ações cotidianas e no processo de tomada de decisão. Ademais, a empresa tem apelo para a sustentabilidade, incentivando a preservação ambiental e responsabilidade social em seus processos e rotinas organizacionais.

Quadro 4 – Etapas para condução do estudo de caso

Etapas	Atividade	Descrição
1.Iniciando a pesquisa	Definição da pergunta de pesquisa/objetivo de pesquisa	Explorar a contribuição do engajamento de <i>stakeholders</i> no desenvolvimento de capacidades colaborativas para a sustentabilidade.
	Possíveis constructos	Engajamento de <i>stakeholders</i> e capacidades colaborativas para a sustentabilidade.
2.Selecionando casos	Especificar unidade de análise	Indústria do ramo de Cimentos.
3.Elaboração de instrumentos e protocolo de estudo de caso	Método de coleta de dados	Entrevista semiestruturada
4.Análise dos dados	Análise de conteúdo	Comparação dos dados obtidos na pesquisa de campo com as evidências encontradas na fundamentação teórica e nas categorias de análise apresentadas na Figura 1.

Fonte: Elaborado pelos autores

A empresa tem 260 funcionários e fundada em 2015. Especializada em Cimentos, produz três tipos de produtos: cimento portland (cimento muito utilizado na construção civil pela sua resistência) ARI (Alta Resistência Inicial), indicado para estruturas como pisos e pré-moldados, CP II F 40 (portland composto, com fíler), indicado para estruturas como argamassas e concretos protendidos e o CP II Z 32 (portland composto, com pozolana), indicados para estruturas como fundações, blocos, tijolos e lajes. À época da fundação da fábrica, os entrevistados selecionados para a realização da pesquisa já faziam parte do Grupo à qual a empresa pertence, e participaram do projeto de concepção da planta. Esses produtos são vendidos para o mercado de varejo (em sacos) e à granel, em grande quantidade. No Quadro 5 são apresentados dados gerais sobre o perfil dos entrevistados.

Quadro 5 – Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Cargo	Tempo de Empresa	Duração da Entrevista
Entrevistado A	Gerente de Manutenção	7 anos	55 min
Entrevistado B	Gerente Industrial	7 anos	
Entrevistado C	Gerente de <i>facilities</i>	6 anos	35 minutos
Entrevistado D	Gerente de compras	7 anos	33 minutos

Fonte: Elaborado pelos autores

A entrevista com os gestores A e B aconteceu em uma reunião com os dois Gestores presentes, e as respostas foram dadas em consenso. As entrevistas com os gestores C e D aconteceram individualmente. A seleção desses entrevistados se deu por algumas razões: (i) por trabalharem na empresa desde a fundação da mesma; (ii) por terem contato direto com diferentes Stakeholders; e, (iii) pelo amplo conhecimento sobre as decisões relacionadas aos aspectos de sustentabilidade.

Um protocolo de pesquisa foi elaborado (Etapa 3, Quadro 4). O método de coleta de dados foi qualitativo, por meio de entrevistas semiestruturadas. O protocolo contém informações gerais sobre a pesquisa, empresa, entrevistados e questões de investigação dessa pesquisa. O roteiro foi desenvolvido tomando-se como base a pesquisa as categorias de análise apresentadas na Figura 1. Essa Figura apresenta um resumo dos aspectos da CCS e do engajamento de

stakeholders utilizados como apoio teórico para o desenvolvimento da pesquisa. Os fatores e subfatores da CCS, desenvolvidos por Gonçalves (2018), e a escala de engajamento de stakeholders (FRIEDMAN & MILES, 2006) foram apresentados na seção 2 deste trabalho.

O roteiro de entrevista foi dividido em 2 blocos. Primeiro, foram identificados, junto com os entrevistados, os principais stakeholders que podem influenciar nas decisões da empresa. Para identificar a influência desses stakeholders no desenvolvimento das CCS, foram utilizados como referência os níveis de influência de stakeholders propostos por Friedman & Miles (2006) (nível 1 - Stakeholders formam ou concordam com as decisões; nível 2 - stakeholders têm influência nas decisões; nível 3 stakeholders são ouvidos antes das decisões e nível 4 - stakeholders têm conhecimento das decisões) para relacionar cada tipo de stakeholder com os subatributos das CCS. No segundo momento, os entrevistados classificaram, para cada subatributo de CCS, o nível de influência de cada stakeholder identificado anteriormente, de acordo com a escala de Friedman & Miles (2006), indicando evidências para cada stakeholder e subatributo de CCS.

Na etapa de análise de dados, foi selecionada a técnica de análise de conteúdo (WHITE & MARSH, 2006; YIN, 2014) considerando as categorias de pesquisa apresentadas na Figura 1. Os áudios das entrevistas foram gravados e transcritos para codificação e interpretação das evidências que abordam o objetivo principal de pesquisa. A transcrição resultou em 18 páginas que depois foram analisadas pelos pesquisadores e categorizadas de acordo com as informações apresentadas na Figura 1, conforme recomendação de Yin (2014) para pesquisas qualitativas, uma vez que já foi feito um levantamento da teoria em um primeiro momento (YIN, 2014).

4. RESULTADOS

Por meio das entrevistas foram identificados sete tipos de stakeholders essenciais que podem influenciar no desenvolvimento de CCS: diretores, funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes, governo, comunidade local e Universidades (essa última em duas evidências específicas). Para cada tipo de stakeholder, foi identificado um nível de influência (conforme proposto por Friedman & Miles (2006)).

Pode-se observar um potencial engajamento de outros stakeholders no desenvolvimento de CCS. Por meio dos níveis de influência propostos por Friedman & Miles (2006) foi possível identificar, o grau de influência dos stakeholders nas decisões relacionadas aos subatributos das CCS propostas por Gonçalves (2018) conforme se verifica na Figura 2. Os resultados encontrados em uma escala de cores que obedece a ordem de cor mais escura para o nível que mais tem influência no nas decisões relacionadas CCS enquanto as cores mais claras demonstram uma menor influência. A seguir, serão apresentadas as principais indicações e evidências coletadas durante as entrevistas realizadas, de acordo com os subatributos (e atributos) das CCS e a influência dos stakeholders no desenvolvimento desses atributos.

4.1 Inovação para a sustentabilidade e adoção de tecnologia limpa

Segundo Gonçalves (2018), os subatributos de Inovação para a Sustentabilidade e Adoção de Tecnologia Limpa dão origem ao atributo de CCS de Alocação de Recursos para Propósitos Sustentáveis. O desenvolvimento dessa CCS permite que a empresa alinhe com os stakeholders alocação de recursos para inovação sustentável.

Figura 1 - Modelo de análise

Capacidades Colaborativas para a Sustentabilidade		Escala de engajamento de stakeholders			
Atributos das CCS	Subatributos das CCS	Nível de influência	Intenção de engajamento		Comportamento
Alocação de recursos para propósitos sustentáveis	Inovação para a sustentabilidade	Stakeholders formam ou concordam com decisões	Representação majoritária em processos de decisão	A organização tem o direito de decidir. Os stakeholders podem aconselhar	Proativo ou responsivo/confiante
	Adoção de tecnologia limpa		Representação minoritária em processos de decisão	Stakeholders ouvem e são ouvidos, mas não têm garantia de participação na decisão	
Gestão do conhecimento para a sustentabilidade	Compartilhamento de conhecimento para a sustentabilidade	Tem influência nas decisões	Poder de decisão compartilhado sobre projetos específicos	Stakeholders são educados, informados	Responsivo/Neutro
Formação/intensificação de parcerias sustentáveis	Propensão para parcerias sustentáveis	Stakeholders são ouvidos antes das decisões	Algum poder de decisão em projetos específicos	Stakeholders são 'curados' de sua ignorância	Autocrático/cínico
	Alinhamento estratégico para a sustentabilidade		Stakeholders apoiam condicionalmente; se as condições não são atendidas, são removidos do processo. A empresa decide a extensão da conformidade	Stakeholders induzidos a mudar suas expectativas	
Governança efetiva	Relacionamento de longo prazo	Tem conhecimento das decisões			

Fonte: Adaptado Gonçalves (2018) e Friedman & Miles (2006)

Figura 2 - Influência dos Stakeholders no Desenvolvimento de CCS

Atributos de CCS	Subatributos de CCS	Gerente de Manutenção e Gerente Industrial								Gerente de Facilities								Gerente de Compras							
		Acionistas	Funcionários	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Governo	Comunidade	Universidade	Acionistas	Funcionários	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Governo	Comunidade	Universidade	Acionistas	Funcionários	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Governo	Comunidade	Universidade
Alocação de Recursos para a Sustentabilidade	Inovação para a Sustentabilidade	1	2	4	2	4	4	4		2	3	4	3	3	3	4		1	3	4	4	3	3	4	4
	Adoção de Tecnologia Limpa	1	2	4	2	4	3	4		1	3	4	3	3	4	4		1	3	4	4	3	4	4	
Gestão do conhecimento para a sustentabilidade	Compartilhamento de conhecimento para a sustentabilidade	1	4	4	3	4	3	4		1	3	4	4	3	4	4		1	2	3	4	3	3	4	
Formação/intensificação de parceiras sustentáveis	Propensão para parcerias sustentáveis	4	4	4	2	4	3	4	3	1	3	4	3	3	3	3		2	1	4	4	2	4	4	
	Alinhamento estratégico para a sustentabilidade	4	4	4	2	4	3	4	2	1	3	4	3	3	4	3		1	2	4	4	4	4	4	
Governança Efetiva	Relacionamento de longo prazo	1	3	4	2	4		2		1	2	4	4	3	4	3		2	3	4	4	4	3	4	

NÍVEL DE INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS				
NÍVEL 1 - Stakeholders formam ou concordam com as decisões	NÍVEL 2 - Stakeholders tem influência nas decisões	NÍVEL 3 - Stakeholders são ouvidos antes das decisões	NÍVEL 4 - Stakeholders tem conhecimento das decisões	Sem envolvimento identificado

Por meio da pesquisa, verificou-se que os acionistas têm maior influência (nível 1) nas decisões relacionadas à inovação para a sustentabilidade e adoção de tecnologia limpa. Como evidência, apontam a determinação da própria diretoria de que o processo de ensacamento de cimento fosse adaptado para que se tornasse totalmente automatizado, sem contato humano. Para o entrevistado C, os acionistas têm impacto de nível 2 (têm influência nas decisões) no subatributo de inovação para a sustentabilidade. Segundo o conhecimento dos Entrevistados (A e B), o processo de automação completa no ensacamento existe somente nessa indústria de cimentos atualmente. Segundo os entrevistados, ações de adoção de tecnologia limpa representam concordância com o conceito de sustentabilidade sob o qual o projeto já foi concebido, economia financeira para diminuição de consumo de insumos, energia e geração de rejeitos

Para o subatributo de inovação para a sustentabilidade, os entrevistados A e B classificaram o governo como nível 4 (apenas é comunicado das decisões); para os entrevistados C e D, o governo é um stakeholder nível 3 (são ouvidos antes das decisões). Para o subatributo de adoção de tecnologia limpa, os entrevistados A e B classificaram o governo como nível 3; para os entrevistados C e D, o governo é um stakeholder nível 4 para este subatributo. A atuação do governo ocorre por meio de regulações e políticas restritivas para diminuição de passivo ambiental. Segundo todos os respondentes, a influência do governo no desenvolvimento da CCS é pequena porque, em termos de tecnologia, os projetos e inovações da fábrica já são implantados atendendo às futuras eventuais modificações em legislações ambientais e de trabalho.

Para os entrevistados A e B, concorrentes representam nível 4 nos subatributos de alocação de recursos para a sustentabilidade. Os concorrentes serviriam apenas de referência para comparação (benchmarking) para adoção de novas tecnologias com resultados sustentáveis. Para os respondentes C e D, os concorrentes são nível 3. A troca de informação sobre projetos de inovação e adoção de novas tecnologias limpas é comum entre os competidores do ramo na região de atuação da empresa.

Os respondentes A e B consideram que os fornecedores influenciam diretamente no desenvolvimento de subatributos de inovação para a sustentabilidade (nível 2), apesar de não tomarem decisões relacionadas ao desenvolvimento de tecnologia. Os fornecedores frequentemente propõem inovações e novas tecnologias para o processo produtivo, com projetos específicos para a fábrica e por vezes com experiências em outros clientes (concorrentes da fábrica de cimentos). O entrevistado C considera o fornecedor como nível 3, e o entrevistado D considera o fornecedor como nível 4 de influência sobre os subatributos de inovação para a sustentabilidade. Vale ressaltar que essa diferença de classificação para esse stakeholder pode acontecer devido ao fato de que os entrevistados C e D serem lotados no setor de Suprimentos, tendo pouco envolvimento com o desenvolvimento técnico de novas tecnologias. Seus clientes são internos, funcionários da área técnica.

Os funcionários têm influência (nível 2) no desenvolvimento dos subatributos de inovação para a sustentabilidade, segundo os entrevistados A e B. São influenciados e premiados por propor soluções de inovação sustentável para a fábrica. Como evidência, apontam o descobrimento, pela parte técnica da equipe, das propriedades pozolânicas de quebra de peças cerâmicas para fabricação de cimento. Os rejeitos cerâmicos de outras fábricas do grupo passaram a ser usados, portanto, como insumo para fabricação do cimento. Para a adoção de tecnologia limpa, os entrevistados entenderam que esses stakeholders apenas tomam conhecimento das decisões. Para os respondentes C e D, os funcionários têm nível 3 de influência sobre esses subatributos.

Segundo os gestores, a comunidade local e os clientes apenas tomam conhecimento das decisões sobre inovação para a sustentabilidade e adoção de tecnologia limpa (nível 4). Para eles, os anseios e medos da comunidade mostraram-se ultrapassados em relação ao planejamento da planta, porque o projeto e as decisões de inovação de sustentabilidade já fazem parte da natureza da fábrica. Como evidência, citaram o circuito fechado para economia de água. O consumo excessivo de água era uma preocupação da comunidade à época da execução do projeto de construção do empreendimento. O reaproveitamento da água utilizada e a redução do consumo de água, para abaixo das previsões iniciais, surpreenderam a comunidade do entorno.

4.2 Compartilhamento de conhecimento para a sustentabilidade e Propensão para parcerias sustentáveis

O subatributo de Compartilhamento de Conhecimento para a Sustentabilidade dá origem ao atributo de CCS “Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade”(GONÇALVES, 2018). Esse atributo promove, entre a empresa e os stakeholders envolvidos, compartilhamento de conhecimento que geram ações sustentáveis. O subatributo de Propensão para Parcerias Sustentáveis dá origem, segundo Gonçalves (2018), ao atributo de CCS de Formação/Intensificação de parcerias sustentáveis: acontece quando empresa e stakeholders formam parcerias que geram resultados sustentáveis.

Para o desenvolvimento do subatributo de compartilhamento de conhecimento para a sustentabilidade, os diretores apresentam o nível de influência mais alto (nível 1) na percepção dos gestores entrevistados, formando ou concordando com as decisões. Os próprios diretores também propõem parcerias, geralmente com fornecedores, para o aprimoramento de processos, produtos e condutas visando a sustentabilidade.

Para o entrevistado C, os concorrentes têm influência no desenvolvimento dos subatributos de CCS de compartilhamento de conhecimento para a sustentabilidade e propensão para parcerias sustentáveis (nível 3). Apesar de não terem posição ativa na tomada de decisões, a troca de informação constante com concorrentes gera compartilhamento de conhecimento para a sustentabilidade. Informações técnicas sobre viabilidade econômica e ambiental de modificações são constantemente trocadas. Não há tanta evidência, entretanto, de parcerias sustentáveis com concorrentes.

Os entrevistados A e B apontaram a Universidade como nível 3 para o desenvolvimento da propensão para parcerias sustentáveis. Por meio de projetos de pesquisa desenvolvidos pela parte técnica da fábrica com a Universidade, diversos estudos para mitigação de passivos ambientais e otimização da produção são desenvolvidos, como diminuição de consumo energético e calórico e gerenciamento de resíduos.

Para o compartilhamento de conhecimento para a sustentabilidade, os respondentes C e D identificaram os fornecedores como nível de influência 4, e os entrevistados A e B como nível de influência 3. Os fornecedores são geralmente ouvidos para este compartilhamento de conhecimento e parcerias sustentáveis. Como evidência, citaram a incorporação de cacos de um fornecedor provenientes da quebra de telhado de fibrocimento com propriedade pozolânica ao processo produtivo como insumo. Essa utilização de rejeitos representa uma economia de matéria-prima para a fábrica e diminuição de passivo ambiental para o fornecedor. Ademais, a oferta por parte do fornecedor, de uso de óleo sintético no moinho tem apresentado uma economia de 4% da energia elétrica. Para os entrevistados lotados no setor de compras, os fornecedores não apresentam muita influência porque os respondentes não estão diretamente envolvidos com a criação de parcerias para a sustentabilidade.

Para o subatributo de propensão de parcerias sustentáveis, os entrevistados A e B consideraram os fornecedores como nível 2, entrevistado C classificaram os fornecedores como nível 3, e respondente D entende que o fornecedor tem nível 4 de influência na formação de parcerias sustentáveis.

Segundo o entrevistado D, os funcionários são considerados stakeholders de nível 2 para compartilhamento de conhecimento para a sustentabilidade, e nível 1 para propensão para parcerias sustentáveis. Isso pode ser explicado porque os funcionários são os principais clientes (internos) dos respondentes C e D. Para os dois subatributos, o funcionário C classificou os funcionários como nível 3, e os funcionários A e B classificaram funcionários como nível 4.

Para o entrevistado D, clientes influenciam o compartilhamento de conhecimento para a sustentabilidade em nível 3. Para os entrevistados A, B e C, clientes influenciam o compartilhamento de conhecimento para a sustentabilidade e a propensão para parcerias sustentáveis em um nível 4. Não há, segundo a maioria dos entrevistados, nenhuma colaboração com clientes que tenha como objetivo a sustentabilidade.

Os stakeholders governo e comunidade local foram identificados como os níveis mais baixos de influência: são comunicados das decisões (nível 4) e são ouvidos antes das decisões (nível 3). Com esses stakeholders não há compartilhamento de informações para a sustentabilidade que interfiram nas decisões tomadas pela empresa. A empresa tem o compromisso de apresentação de relatórios ambientais em reuniões ordinárias mensais com a população da vizinhança, porém não há presença por parte dos stakeholders. É mais comum, na percepção dos gestores, ações proativas da empresa em relação à comunidade. Exemplos são a criação de uma escola modelo para a comunidade do entorno, que posteriormente foi doada para o governo do município.

4.3 Alinhamento estratégico para a sustentabilidade

O subatributo de Alinhamento Estratégico para a Sustentabilidade dá origem ao atributo de CCS de Formação/Intensificação de Parcerias Sustentáveis (GONÇALVES, 2018). A empresa e os stakeholders desenvolvem relações interdependentes para obtenção de resultados sustentáveis.

Em alinhamento estratégico para a sustentabilidade, os respondentes C e D classificaram os acionistas como nível 1 de influência. Segundo estes, os acionistas são determinantes caso a empresa queira construir uma estratégia para a sustentabilidade em alinhamento com outra empresa, mesmo que isso não ocorra atualmente. Os respondentes A e B classificaram os acionistas como nível 4 por acreditar que, uma vez que não há alinhamento estratégico para a sustentabilidade com nenhuma outra empresa ou organização, os acionistas não têm nenhuma influência no desenvolvimento desse subatributo de CCS.

Para os entrevistados A e B, os stakeholders que foram identificados como nível 2 (influência nas decisões) foram os fornecedores e a Universidade. Segundo os entrevistados, ações constantes de desenvolvimento de alternativas de consumo e processo, que agridam menos o meio ambiente e tenham maior responsabilidade corporativa são frequentemente desenvolvidas em conjunto com a universidade e fornecedores. Como evidência citaram a pesquisa sobre rejeitos com propriedade pozolânicas para fabricação de cimento, pesquisas sobre redução de consumos calórico e energético, desenvolvimento de novos produtos que prolongam o ciclo de vida e com menor consumo de energia e insumos. Os fornecedores foram considerados nível 3 para o entrevistado C, e nível 4 para o entrevistado D.

Os outros stakeholders foram identificados como pouca influência no alinhamento estratégico da empresa para a sustentabilidade. Há a disposição por parte dos entrevistados, entretanto, de desenvolver parcerias e alinhamento estratégicos com outros stakeholders.

4.4 Relacionamento de longo prazo

O Relacionamento de Longo Prazo é um subatributo que dá origem ao atributo de CCS de Governança Efetiva. Segundo Gonçalves (2018), o tempo de relacionamento entre a empresa e os stakeholders pode influenciar na forma de governança, e gerar resultados sustentáveis.

Na percepção dos entrevistados, os diretores têm forte influência no desenvolvimento do subatributo relacionamento de longo prazo para a sustentabilidade. O relacionamento de longo prazo com a comunidade local tem forte influência no desenvolvimento de ações para a sustentabilidade. Esse relacionamento gera confiança na comunidade para as ações realizadas pela fábrica, aumentando o engajamento da população do entorno através da geração de empregos e mitigação de conflitos. Fornecedores e concorrentes também foram identificados como stakeholders que influenciam fortemente no desenvolvimento de ações sustentáveis. Através da confiança na troca de conhecimento e desenvolvimento de projetos em conjunto.

Os funcionários foram identificados como stakeholders que são ouvidos antes das decisões devido ao relacionamento de longo prazo com a empresa. No entanto, não influenciam necessariamente nas decisões. Por outro lado, a empresa apresenta uma disposição de manter relacionamentos de longo prazo com funcionários, fortalecida pelo discurso da responsabilidade social corporativa. Apesar de existir, os relacionamentos de longo prazo com clientes e governo não foram identificados, pela percepção dos entrevistados, como relevantes para a sustentabilidade.

5. DISCUSSÃO

Diante do que foi apresentado nos resultados foi interessante observar que os funcionários e fornecedores, ao longo dos subatributos, tiveram forte divergência de influência, de acordo com os entrevistados. Isso pode ser explicado pelo fato de que os entrevistados possuem perspectivas diferentes, e estão lotados em setores diferenciados, não possuindo uma visão completa do engajamento dos stakeholders no desenvolvimento das CCSs.

Os gestores da área mais técnica (A e B) estão afetando e sendo mais afetados por alguns stakeholders, por se engajar mais ativamente no contato com a comunidade, com fornecedores e com processos de inovação e criação. Já os entrevistados C e D são lotados no setor de suprimentos, em que o único contato significativo com stakeholders são seus relacionamentos entre os funcionários (clientes internos) o que restringe um pouco a seu contato integrado com os stakeholders de toda a cadeia, limitando-se a um engajamento mais superficial nesses setores.

A empresa também concentra seu maior nível de influência nos acionistas, que formam as decisões junto com a área técnica. Relacionando os acionistas aos subatributos de CCS, estes representam o maior nível de influência nas decisões relacionadas a iniciativas sustentáveis, em especial no que diz respeito às inovações sustentáveis, adoção de tecnologias mais limpas e relacionamento de longo prazo (que influenciam nos aspectos relacionados à governança). Tal fato pode ser explicado, uma vez que são os acionistas os maiores responsáveis pela tomada de decisões dentro da empresa, não sendo diferente quando se trata de aspectos que tratam da sustentabilidade com foco na colaboração.

Diante desse contexto, o que se verificou, conforme destacado anteriormente, é que o envolvimento dos stakeholders nas decisões relacionadas à CCS se apresenta em níveis diferentes. Desse modo, outros pontos relevantes para discussão quanto à influência dos stakeholders são apresentados a seguir.

- Participação. A participação envolve práticas que têm o objetivo de educar e informar os stakeholders, com abertura para opiniões e levantamento de questões. Além disso, os stakeholders são ouvidos antes das decisões serem tomadas, mas não há certeza de que a opinião deles impactará nas decisões ou resultados finais da organização. Comunicação entre duas partes e que permita a exposição de ideias, caracterizado ainda, como um processo interativo de duas vias. O diálogo é comumente empregado porque é considerado o meio mais efetivo de mudar uma visão negativa (FRIEDMAN & MILES, 2006; DAWKINS, 2014). Dessa forma, os resultados mostram que ainda existe uma barreira entre alguns stakeholders e a percepção de como eles poderiam contribuir para o desenvolvimento de CCS. A comunidade local, os funcionários e os clientes ainda têm pouca influência nas decisões relativas ao desenvolvimento das CCSs. Essa compreensão endossa a escala de engajamento de Friedman e Miles (2006) na medida em que revela um posição de não-participação e um comportamento que tende à autocracia e à unilateralidade no relacionamento entre empresas e esses stakeholders.

- Consulta. A consulta é uma prática em que a organização solicita a opinião dos stakeholders sobre determinadas questões que são importantes para elas, mas não necessariamente para os stakeholders (FRIEDMAN & MILES, 2006). Foi exposto pelos gestores, que muitas das decisões tomadas, são provenientes de consultas com fornecedores, e algumas vezes, com pesquisadores da área de engenharia de materiais da universidade, em que a empresa constitui uma parceria. Nesse nível de influência em que os stakeholders são ouvidos já é um grande passo para que iniciativas sustentáveis sejam desenvolvidas de forma colaborativa.

- Parcerias. As parcerias constituem-se de práticas que englobam ações colaborativas entre a organização e os stakeholders, em que cada parte contribui com uma habilidade ou recurso complementar, entendendo que ambas irão se beneficiar com os resultados finais (FRIEDMAN & MILES, 2006). Nessa pesquisa observa-se que existem relacionamentos entre a empresa e fornecedores que geram rendas através da colaboração, e que essa parceria é um estimulador de desenvolvimento de iniciativas sustentáveis desempenha por ambos. Foi percebido também a predominância de propensão para parcerias sustentáveis principalmente de stakeholders envolvidos na cadeia de suprimentos da empresa, à montante e à jusante.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi explorar as contribuições e o engajamento de stakeholders no desenvolvimento de capacidades colaborativas para a sustentabilidade. Para isto, foi realizado um estudo de caso em uma fábrica do ramo de cimentos para identificar e classificar, de acordo com a escala de influência proposta por Friedman & Miles (2006), a influência e contribuição de diversos stakeholders para o desenvolvimento de CCS, a partir da análise de seus subatributos. Esse artigo procurou apresentar de maneira relevante como e quais os stakeholders estão envolvidos nas decisões relacionadas ao desenvolvimento das CCSs. De modo geral, percebeu-se que os stakeholders com maior poder de influência no desenvolvimento de CCS foram diretores, com influência direta na formação de decisões. Concorrentes foram identificados como tendo influência nas decisões, devido à competição de mercado e compartilhamento de conhecimento. Fornecedores, segundo os resultados, geralmente são ouvidos antes das decisões, mas não possuem grande influência na formação da decisão para sustentabilidade. Por fim, stakeholders como clientes, funcionários e governo apresentaram, de modo geral, menor nível de influência no desenvolvimento de CCS, sendo apenas comunicados das decisões.

Dado que os temas abordados neste trabalho são campos emergentes de investigação, essa pesquisa contribuiu para o aprofundamento da relação entre o engajamento de stakeholders e o desenvolvimento das CCS. O estudo de caso desenvolvido teve como foco identificar quem

eram os stakeholders envolvidos nas CCS e com que intensidade eram envolvidos, porém foi difícil mensurar essa participação quando se relaciona a capacidades, por ser um recurso intangível desenvolvido pelas empresas. Além disso, o trabalho apresenta algumas contribuições teóricas e práticas. Duas contribuições teóricas podem ser mencionadas. Primeiro, não foram encontrados, na literatura revisada, nenhum trabalho que analisasse de que forma os stakeholders influenciam nas decisões relacionadas ao desenvolvimento de CCS, sendo esta uma das maiores contribuições da pesquisa. Segundo o modelo de análise representado pela Figura 1 (seção de metodologia) também representa outra contribuição de pesquisa. Dois construtos diferentes (CCS e influência de stakeholders) foram diretamente relacionados. Dessa forma, futuras pesquisas podem utilizar as mesmas categorias de pesquisa apresentadas na figura e replicar a pesquisa em outros contextos. Como contribuição gerencial, este trabalho pode representar base de análise para desenvolvimento de gerenciamento de stakeholders com o objetivo de obter resultados sustentáveis por meio da colaboração.

Para pesquisas futuras se faz necessário o estudo de casos múltiplos, envolvendo mais stakeholders sob perspectivas diferentes. Para estudos mais abrangentes, pode-se utilizar outros parâmetros da escala de engajamento proposto por (FRIEDMAN & MILES, 2006) para entender outros aspectos relevantes ao engajamento de stakeholders no desenvolvimento de capacidades colaborativas para a sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

- ALBINO, V.; DANGELICO, R. M.; PONTRANDOLFO, P. Do inter-organizational collaborations enhance a firm's environmental performance? A study of the largest U.S. companies. **Journal of Cleaner Production**, v. 37, p. 304–315, 2012.
- AMUI, L. B. L. et al. Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, p. 308–322, 2017.
- BHUPENDRA, K. V.; SANGLE, S. What Drives Successful Implementation of Product Stewardship Strategy? The Role of Absorptive Capability. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 24, n. 3, p. 186–198, 2017.
- CRONA, B. I.; PARKER, J. N. Learning in support of governance: Theories, methods, and a framework to assess how bridging organizations contribute to adaptive resource governance. **Ecology and Society**, v. 17, n. 1, 2012.
- CZAKON, W. Relational Capability of Organizations: Theoretical Advances. **Journal of Economics & Management**, v. 5, n. January, p. 48–65, 2009.
- DANGELICO, R. M. Improving Firm Environmental Performance and Reputation: The Role of Employee Green Teams. **Business Strategy and the Environment**, v. 24, n. 8, p. 735–749, 2015.
- DYER, J. H.; KALE, P. Dynamic Capabilities. In: **Relational Capabilities: Drivers and Implications**. Singapore: Blackwell Publishing Ltd, 2007. p. 160.
- _____, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660–679, 1998.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.
- _____, K. M.; MARTIN, J. E. Dynamic Capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 1, p. 1105–1121, 2000.
- FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholders: Theory and Practice**. [s.l.: s.n.].
- GABLER, C. B.; RICHEY, R. G.; RAPP, A. Developing an eco-capability through environmental orientation and organizational innovativeness. **Industrial Marketing Management**, v. 45, n. 1, p. 151–161, 2015.
- GONÇALVES, J. M. S. Proposição de um framework para avaliar a capacidade colaborativa para sustentabilidade em empresas operando em redes. **Universidade Federal da Paraíba**, 2018.

GOODMAN, J.; KORSUNOVA, A.; HALME, M. Our Collaborative Future: Activities and Roles of Stakeholders in Sustainability-Oriented Innovation. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n. 6, p. 731–753, 2017.

HART, S. L. A Natural-Resource-Based View of the Firm. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986–1014, 1995.

_____, 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, 2011.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10 SPEC ISS., p. 997–1010, 2003.

HOFMANN, K. H.; THEYEL, G.; WOOD, C. H. Identifying Firm Capabilities as Drivers of Environmental Management and Sustainability Practices - Evidence from Small and Medium-Sized Manufacturers. **Business Strategy and the Environment**, v. 21, n. 8, p. 530–545, 2012.

HUSTED, B. W.; SOUSA-FILHO, J. M. DE. The impact of sustainability governance, country stakeholder orientation, and country risk on environmental, social, and governance performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 155, p. 93–102, 2017.

Lee, P. M. D. Configuration of external influences: the combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies. **Journal of Business Ethics**, v. 102, n. 2, p. 281–298, 2011.

LUZZINI, D. et al. From sustainability commitment to performance: The role of intra- and inter-firm collaborative capabilities in the upstream supply chain. **International Journal of Production Economics**, v. 165, p. 51–63, 2015.

NAKANO, K.; HIRAO, M. Collaborative activity with business partners for improvement of product environmental performance using LCA. **Journal of Cleaner Production**, v. 19, n. 11, p. 1189–1197, 2011.

NIESTEN, E. et al. Sustainable collaboration: The impact of governance and institutions on sustainable performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 155, p. 1–6, 2017.

RAI, A.; PATNAYAKUNI, R.; SETH, N. Firm Performance Impacts of Digitally Enabled Supply Chain Integration Capabilities. **MIS Quarterly**, v. 30, n. 2, p. 225–246, 2006.

RENOUARD, C. Corporate Social Responsibility, Utilitarianism, and the Capabilities Approach. **Journal of Business Ethics**, v. 98, n. 1, p. 85–97, 2011.

RODRÍGUEZ-DÍAZ, M.; ESPINO-RODRÍGUEZ, T. A model of strategic evaluation of a tourism destination based on internal and relational capabilities. **Journal of Travel Research**, v. 46, n. 4, p. 368–380, 2008.

SHARMA, S.; VREDENBURG, H. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 8, p. 729–753, 1998.

SZABO, V.; COSTA, B. K. Stakeholders e Sustentabilidade : Um Estudo comparativo entre a Produção Científica Internacional e Nacional de 1998 a 2011. **XXXVII Encontro da Anpad**, p. 1–15, 2011.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

WHITE, M. D.; MARSH, E. E. Content analysis: A flexible methodology. **Library Trends**, v. 55, n. 1, p. 22–45, 2006.

WORLEY, C. G.; FEYERHERM, A. E.; KNUDSEN, D. Building a collaboration capability for sustainability. How Gap Inc. is creating and leveraging a strategic asset. **Organizational Dynamics**, v. 39, n. 4, p. 325–334, 2010.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd., 2009. v. 4th

_____, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd., 2014.