

**EFEITOS DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL SOBRE OS RECURSOS INTANGÍVEIS DAS EMPRESAS**

**MARIA SALVELINA MARQUES LOURENÇO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**JOSÉ MILTON DE SOUSA-FILHO**  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

Agradecimento à órgão de fomento:  
Agradecemos o inestimável apoio da CAPES.

# EFEITOS DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL SOBRE OS RECURSOS INTANGÍVEIS DAS EMPRESAS

## 1 INTRODUÇÃO

Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é um tema relevante, pelos benefícios que pode trazer para as empresas e para a sociedade. Na lição de Carroll (1979, p. 500), “A responsabilidade social das empresas engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações em um determinado ponto no tempo.”

A sociedade tem expectativas em relação às organizações, e essas podem ter expectativas referentes à sociedade, decorrentes das práticas de RSE. A percepção de uma oportunidade de auferir algum benefício é um fator que pode explicar o comportamento empresarial socialmente responsável (AGUINIS; GLAVAS, 2012; BURKE; LOGSDON, 1996; HUSTED; ALLEN; KOCK, 2015; LEFEBVRE; LEFEBVRE; TALBOT, 2003; SHARMA, 2000; TEIXEIRA; MORAES, 2013). Teixeira e Moraes (2013, p. 213) argumentam que a RSE “deixa de ser uma opção para se tornar fator estratégico no planejamento das organizações.”

Muitos estudos analisaram os efeitos da RSE. Entretanto, os que investigaram a relação entre desempenho social e desempenho financeiro demonstram resultados mistos, contraditórios e inconclusivos (BATTAGLIA et al., 2014; GRIFFIN; MAHON, 1997; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2000; MELLAHI et al., 2016; PARK; LEE; KIM, 2014; SAEIDI et al., 2015; WEI et al., 2017). Esses resultados podem ser decorrentes da desconsideração dos efeitos da RSE sobre os recursos intangíveis das empresas (BATTAGLIA et al., 2014; PARK; LEE; KIM, 2014; REVERTE; GÓMEZ-MELERO; CEGARRA-NAVARRO, 2016; SAEIDI et al., 2015; SURROCA; TRIBÓ; WADDOCK, 2010).

Na perspectiva da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View – RBV*), os recursos intangíveis são fatores imateriais que podem contribuir para o desempenho financeiro superior (BARNEY, 1991; BRANCO; RODRIGUES, 2006; FRYNAS; YAMAHAKI, 2016). Práticas de RSE podem desenvolver recursos intangíveis, como legitimidade (HART, 1995; HAWN; IOANNOU, 2016; ZHENG; LUO; MAKSIMOV, 2015), reputação e inovação (BANSAL; ROTH, 2000; BRANCO; RODRIGUES, 2006). Esperando contribuir para aprofundar o entendimento dos efeitos da RSE, este estudo busca resposta para a seguinte indagação: **como as práticas de RSE influenciam os recursos intangíveis das empresas?**

A Grendene, indústria de calçados com sede social em Sobral-CE., desenvolve um conjunto de iniciativas que visam a atender as expectativas da sociedade, procurando estabelecer boas relações com seus *stakeholders*, bem como prevenindo ou reduzindo os seus impactos no ambiente natural, sendo, assim, um *locus* adequado para pesquisas sobre RSE. Nesse âmbito, este trabalho tem o objetivo de entender como as práticas de RSE da Grendene influenciam a legitimidade, reputação e inovação dessa empresa. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, na modalidade estudo de caso.

Este trabalho compõe-se das seguintes seções, além desta introdução. A seção 2 contém o referencial teórico e proposições acerca da influência das práticas de RSE sobre os recursos intangíveis das empresas. A seção 3 ocupa-se da metodologia que conduz esta pesquisa. A seção 4 apresenta e discute os resultados desta investigação. A seção 5 traz as principais conclusões deste estudo, suas contribuições e limitações, bem como sugestões para futuras pesquisas.

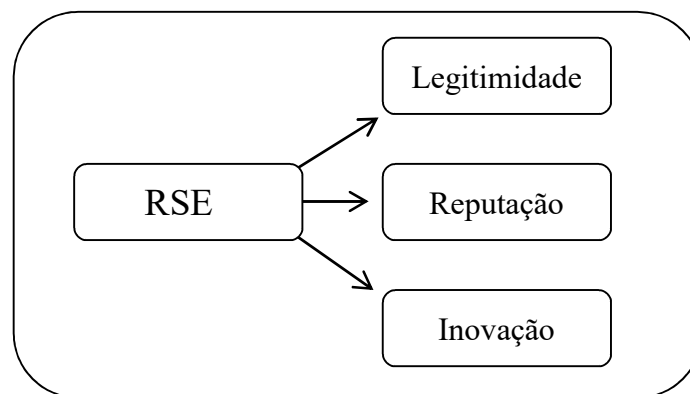
## 2 REFERENCIAL TEÓRICO E PROPOSIÇÕES

Estudos fundamentados na RBV sublinham a importância dos recursos intangíveis como determinantes do desempenho financeiro superior (BARNEY, 1991; BRANCO; RODRIGUES, 2006; FRYNAS; YAMAHAKI, 2016). Práticas de RSE podem desenvolver

recursos intangíveis como legitimidade (HART, 1995; HAWN; IOANNOU, 2016), reputação e inovação (BANSAL; ROTH, 2000; BRANCO; RODRIGUES, 2006; HUSTED; ALLEN; KOCK, 2015; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001). Bansal e Roth (2000) afirmam que as respostas ecológicas podem constituir uma oportunidade para desenvolver recursos e capacidades importantes, como inovação e reputação, que são fontes de vantagem competitiva. McWilliams e Siegel (2001) argumentam que o envolvimento das empresas em iniciativas socialmente responsáveis pode levá-las a investir em pesquisa e desenvolvimento, o que pode resultar em inovações valorizadas por consumidores que poderão se dispor a pagar um preço *premium* por tais inovações. Surroca, Tribó e Waddock (2010) observam que a relação entre RSE e desempenho financeiro é mediada por intangíveis, dentre eles, reputação e inovação. Hawn e Ioannou (2016) assumem que ações de RSE contribuem com a acumulação de recursos intangíveis, como legitimidade, que afeta favoravelmente a valor de mercado das empresas.

Com base nesses pressupostos, derivam-se proposições acerca da influência das práticas de RSE sobre a legitimidade, reputação e inovação das empresas, conforme demonstração na Figura 1.

Figura 1 – Efeitos das práticas de RSE



Fonte: Elaboração dos autores.

A figura 1 demonstra o efeito das práticas de RSE sobre os recursos intangíveis das empresas (legitimidade, reputação e inovação).

## 2.1 RSE e legitimidade

Segundo Suchman (1995, p. 574), “Legitimidade é uma percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições.” Em outras palavras, legitimidade empresarial é a percepção generalizada ou aceitação social de que as ações da empresa estão em conformidade com as instituições (normas, crenças e valores vigentes em determinada sociedade, em determinada época). Apesar de ser um constructo explicado pela teoria institucional, a legitimidade pode ser buscada de forma estratégica. Segundo Suchman (1995), na abordagem estratégica, a legitimidade constitui um recurso organizacional, podendo ser explicada pela teoria baseada em recursos.

Convém esclarecer que percepção ou suposição generalizada não significa que todos deverão ter a mesma opinião acerca da legitimidade ou ilegitimidade de uma empresa. Suchman (1995) argumenta que nenhuma organização pode satisfazer completamente todos os públicos, assim como nenhum gerente pode se comportar totalmente fora do sistema de crença, normas e valores institucionalizados. Dessa forma, o julgamento que leva à legitimidade, transcende atos ou acontecimentos adversos específicos, o que significa que a legitimidade é resistente a eventos particulares, mas é dependente de uma história de eventos (SUCHMAN, 1995).

A legitimidade é fundamental para a continuidade das organizações. Meyer e Rowan (1977) argumentam que as organizações que incorporam as práticas e procedimentos institucionalizados no ambiente em que atuam conquistam legitimidade e aumentam suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia dessas práticas e procedimentos. Rossoni (2016) entende que, ao incorporar elementos legitimados em sua estrutura formal, as organizações aumentam o compromisso dos *stakeholders*, e isso pode possibilitar melhores condições de acesso a recursos, o alcance de melhor desempenho e o aumento das chances de sobrevivência.

Práticas de RSE podem ser ações desejáveis, adequadas ou apropriadas, tornando-se, com efeito, fontes de legitimidade. Hart (1995) argumenta que as estratégias de prevenção da poluição e gestão de produtos contribuem para a legitimidade empresarial. Husted e Allen (2006), sustentam que a pressão das instituições morais e legais para a solução de problemas sociais e ambientais leva as organizações a adotarem práticas socioambientais, com o intuito de manter a licença para operar, ou seja, a legitimidade. Du e Vieira Júnior (2012) constataam que empresas petrolíferas dos Estados Unidos e do Reino Unido envolvem-se em iniciativas socialmente responsáveis como um meio estratégico para conquistar legitimidade. Zheng, Luo e Maksimov (2015) concluem que a expectativa das empresas chinesas para melhorar a legitimidade externa (perante clientes, fornecedores e comunidade local) é positivamente associada com a realização de iniciativas filantrópicas, enquanto a expectativa para melhorar a legitimidade interna (perante empregados e investidores) é positivamente associada com a realização de iniciativas socialmente responsáveis, relacionadas diretamente com os negócios organizacionais. Wei et al (2017) observam que práticas de responsabilidade social ambiental afetam a legitimidade das empresas chinesas.

Com base nesses estudos, deriva-se a seguinte proposição: **práticas de RSE influenciam positivamente a legitimidade das empresas.**

## 2.2 RSE e reputação

RSE é um recurso intangível, que gera outros recursos intangíveis, como reputação, que é fonte de vantagem competitiva (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2010; SURROCA; TRIBÓ; WADDOCK, 2010). A literatura sobre o tema aponta a reputação como um dos mais importantes recursos intangíveis que gera vantagem competitiva sustentável (BRANCO; RODRIGUES, 2006).

A reputação corporativa constitui “uma representação coletiva de ações e resultados passados de uma empresa que descreve a capacidade da empresa para entregar resultados valiosos para múltiplos *stakeholders*.” (FOMBRUN; VAN RIEL, 1997, p. 10). Tendo em vista a similaridade existente entre reputação e legitimidade, convém esclarecer a diferença entre esses construtos. Reputação organizacional e legitimidade organizacional têm processos de construção social, antecedentes e consequentes semelhantes. Entretanto, enquanto a legitimidade enfatiza a aceitação social resultante da adesão a normas e expectativas sociais, a reputação enfatiza comparações entre organizações (DEEPHOUSE; CARTER, 2005). Fombrun e Van Riel (1997) esclarecem que a reputação organizacional é uma medida da posição relativa de uma empresa, na percepção dos seus *stakeholders*, nos ambientes institucionais e competitivos.

Entende-se, portanto, que reputação empresarial é a percepção da superioridade da capacidade de uma empresa para atender as expectativas institucionais e instrumentais de seus *stakeholders*. A capacidade de geração de resultados financeiros superiores aos concorrentes (AGUILERA et al., 2007; FOMBRUN; SHANLEY, 1990) e a premiação pelo destaque no desempenho econômico-financeiro e/ou socioambiental (CASTILLA-POLO; SANCHEZ-HERNANDEZ; GALLARDO-VAZQUEZ, 2017) são indicadores de reputação, apontados pela literatura. Os *stakeholders* constroem a reputação de uma empresa por meio da

interpretação de sinais indicativos de desempenho, de conformidade com as normas sociais e de posturas estratégicas. Esses sinais podem ser oriundos das empresas, do mercado, da mídia e de outros *stakeholders* (FOMBRUN; SHANLEY, 1990).

Práticas de RSE podem contribuir para a construção de reputação (ARIKAN et al, 2016; CASTILLA-POLO; SANCHEZ-HERNANDEZ; GALLARDO-VAZQUEZ, 2017; PARK; LEE; KIM, 2014; RUSSO; FOUTS, 1997; SAEIDI et al, 2015). Russo e Fouts (1997) assinalam que estratégias de prevenção da poluição podem desenvolver recursos intangíveis, como a melhoria da reputação organizacional, que contribui para a geração de vantagem competitiva. Park, Lee e Kim (2014) constatam que iniciativas de RSE criam e nutrem a confiança dos consumidores na empresa, e essa confiança provoca nos consumidores percepções positivas ou melhoradas sobre a empresa. Saeidi et al (2015) verificam que a relação entre RSE e desempenho financeiro das empresas industriais de produtos de consumo iranianos é mediada pela reputação. Arikan et al. (2016) confirmam as seguintes hipóteses: a) a RSE relaciona-se positivamente com reputação corporativa; b) reputação corporativa relaciona-se positivamente com a percepção de valor pelo cliente, sua intenção de compra, seu compromisso e sua intenção de investir na empresa; c) reputação corporativa medeia o efeito da RSE sobre a satisfação do empregado, seu compromisso com a empresa e sua intenção de nela permanecer.

Com base nesses estudos, formula-se a seguinte proposição: **práticas de RSE influenciam positivamente a reputação das empresas.**

### 2.3 RSE e inovação

Inovação foi definida pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) como a “[...] implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.” (OCDE, 1997, p. 55). O requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo ou os métodos sejam novos ou melhorados para a empresa. “Isso inclui produtos, processos e métodos que as empresas são as pioneiras a desenvolver e aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações.” (OCDE, 1997, p. 56).

A RSE pode constituir uma estratégia de diferenciação, que pode resultar em inovações em produtos e processos (MCWILLIAMS; SIEGEL. 2001). Estudos empíricos confirmam esse argumento. Sharma e Vredenburg (1998) verificaram uma associação entre as estratégias ambientais proativas, das empresas canadenses de óleo e gás, e o surgimento de capacidades organizacionais valiosas, como inovação. Lefebvre, Lefebvre e Talbot (2003) encontraram uma relação positiva e significativa entre o desempenho ambiental das PMEs canadenses (produtos de madeira, gráfica, produtos metálicos e elétrico/eletrônicos) e as inovações de produtos, processos e gerenciais. Surroca, Tribó e Waddock (2010) observaram que o desempenho social corporativo de 599 empresas de 28 países estimulou o desenvolvimento de recursos intangíveis, como inovação. Battaglia et al. (2014) observaram uma relação forte e positiva entre diversas variáveis ligadas à RSE e inovação, nas PMEs da indústria da moda da Itália e da França. Reverte et al. (2016) constataram a existência de relação direta, positiva e significativa da RSE sobre a inovação das empresas espanholas.

Com base nessas evidências, elaborou-se a seguinte proposição: **práticas de RSE influenciam positivamente a inovação nas empresas.**

## 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se como qualitativa, na modalidade estudo de caso. Buscou-se entender os efeitos das práticas de RSE da Grendene S.A., indústria de calçados com sede social (matriz) em Sobral (CE) e sede administrativa em Farroupilha (RS).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e dos seguintes documentos da empresa analisada: Código de Conduta (CD) (2008), Relatório de Administração (2015, 2016, 2017 e 2018) e Formulário de Referência (2016). A Grendene não elabora relatório de sustentabilidade. O roteiro de entrevista foi submetido à avaliação de três professores doutores, com *expertise* no tema desta pesquisa. Após os ajustes sugeridos, referido roteiro foi testado e novamente ajustado, para aumentar a clareza das perguntas.

As entrevistas foram realizadas no período de 24/01/2017 a 05/06/2017. A escolha dos entrevistados foi orientada pelos seguintes critérios: pessoas que têm conhecimento, tomam decisão ou, de alguma forma, participam das práticas de RSE da empresa estudada. Foram entrevistadas 11 pessoas, ocupantes dos seguintes cargos: Diretor Industrial (DI), Coordenador de Relações de Trabalho (CRT), Coordenadora de Recursos Humanos (CRH), Gerente de Recursos Humanos (GRH), Analista de Desenvolvimento Humano (ADH), Gerente de Sustentabilidade (GS), Gerente de Engenharia de Processos (GEP), Gerente de Controladoria (GC), Supervisora do Departamento de Pessoal (SDP), Especialista em Meio Ambiente (EMA) e Especialista em Saúde e Segurança do Trabalho (EST). As entrevistas foram realizadas em Sobral (CE). Os respondentes lotados em Farroupilha (RS) foram entrevistados por meio de videoconferência. Cada entrevista teve duração média de uma hora.

Após falar sobre as práticas de RSE da Grendene, os entrevistados responderam à seguinte questão: na sua percepção, quais são os efeitos das práticas de RSE dessa empresa? Em seguida, outras indagações foram formuladas, de modo a se obter evidências da influência ou não das práticas de RSE sobre a legitimidade, reputação e inovação. As entrevistas foram gravadas, com autorização dos respondentes, e transcritas. O encerramento das entrevistas ocorreu quando as respostas dos entrevistados não apresentaram mais informações novas e significativas para os propósitos desta pesquisa, ou seja, quando verificou-se a saturação teórica (EISENHARDT, 1989).

Os dados foram analisados de acordo com a Análise de Conteúdo. A análise temática, a codificação e a classificação dos dados foram realizadas de acordo com os conceitos, categorias e elementos discriminados no Quadro 1, à luz das referências nele indicadas.

Quadro 1 – Efeitos das práticas de RSE: quadro analítico

<b>LEGITIMIDADE</b> – “Percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições.” (SUCHMAN, 1995, p. 574).	
<b>Novo Mercado</b>	Carvalho e Pennacchio (2012), Rossoni e Machado-da-Silva (2013)
<b>Reconhecimento dos stakeholders</b>	Aguilera et al (2007), Aragón-Correa e Sharma (2003), Bansal e Roth (2000), Fombrun, Gardberg e Barnett (2000), Meyer e Rowan (1977), Park e Choi (2015), Rossoni (2016), Sharma e Vredenburg (1998), Wei et al (2017), Zheng, Luo e Maksimov (2015)
<b>Sobrevivência</b>	Aguilera et al (2007), Bansal e Roth (2000), DiMaggio e Powell (2007), Meyer e Rowan (1977), Rossoni (2016), Rossoni e Machado-da-Silva (2013).
<b>REPUTAÇÃO</b> – “Representação coletiva de ações e resultados passados de uma empresa que descreve a capacidade da empresa para entregar resultados valiosos para múltiplos <i>stakeholders</i> .” (FOMBRUN; VAN RIEL, 1997, p. 10). Trata-se de uma medida da posição relativa de uma empresa, na percepção dos seus <i>stakeholders</i> , nos ambientes institucionais e competitivos (FOMBRUN; VAN RIEL, 1997).	
<b>Capacidade de geração de resultados financeiros positivos</b>	Aragón-Correa e Sharma, 2003; Bansal e Roth (2000); Branco e Rodrigues (2006), Burke e Logsdon (1996), Fombrun Gardberg e Barnett (2000), Fombrun e Shanley (1990), Gardberg e Fombrun (2006), Husted, Allen e Kock (2015), McWilliams e Siegel (2010), McWilliams, Siegel e Wright (2006), Russo e Fouts, (1997), Saeidi et al (2015), Surroca, Tribó e Waddock (2010).
<b>Capacidade de atendimento das expectativas dos Stakeholders</b>	<b>Investidores</b> – Aguinis e Gravas (2012), Fombrun Gardberg e Barnett (2000)
	<b>Empregados</b> - Arikian et al (2016), Deephouse, Newbury e Soleimani (2016); Fombrun Gardberg e Barnett (2000), Hillman e Keim (2001), Surroca, Tribó e Waddock (2010).
	<b>Clientes</b> – Arikian et al (2016), Fombrun e Shanley (1990), Fombrun Gardberg e Barnett (2000), Hillman e Keim (2001), Park, Lee e Kim (2014), Saeidi et al (2015).

	<b>Fornecedores</b> - Fombrun Gardberg e Barnett (2000), Hillman e Keim (2001)
<b>INOVAÇÃO</b>	– Consiste na oferta de produtos ou na implementação de processos e/ou métodos novos ou melhorados, por meio de atributos socioambientais (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001,2010; OCDE, 1997).
<b>Inovação de produtos</b>	Battaglia et al (2014), Husted (2003), Husted e Allen (2007), Husted, Allen e Kock (2015), Lefebvre, Lefebvre e Talbot (2003), McWilliams, Siegel (2001), Surroca, Tribó e Waddock (2010)
<b>Inovação de processos</b>	Husted (2003), Husted e Allen (2007), Husted, Allen e Kock (2015), Lefebvre, Lefebvre e Talbot (2003), McWilliams, Siegel (2001), Surroca, Tribó e Waddock (2010)

Fonte: Elaboração dos autores.

As categorias e os elementos de análise demonstrados no Quadro 1 justificam-se por sua adequação aos objetivos deste trabalho e por sua utilização pela literatura.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção demonstra e discute a influência das práticas de RSE da Grendene sobre a sua legitimidade, reputação e inovação.

### 4.1 Influência das práticas de RSE sobre a legitimidade

A influência das práticas de RSE da Grendene sobre a sua legitimidade foi inferida com base nas seguintes evidências: a) pela participação dessa empresa na listagem do Novo Mercado da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA); b) pelo reconhecimento dos seus *stakeholders* como empresa socialmente responsável; c) pela sobrevivência da empresa analisada.

A adequação da Grendene aos padrões morais e legais do seu ambiente de negócios foi destacada pelos entrevistados. O DI afirmou que “Por coerência, damos prioridade às questões legais tanto quanto morais [...]”, e demonstrou o compromisso do acionista majoritário da Grendene com o cumprimento da legislação e com o bem-estar dos empregados. O SDP informou que “[...] além de atender os requisitos legais, eu enxergo que ela é correta, a questão da humanização”. O GRH declarou que “Como nós somos uma empresa global, para vender a outros países, nossos produtos não podem ter determinadas características, precisamos cumprir certas regras, e é importante cumpri-las [...]”

A conformidade da Grendene aos padrões morais e legais vigentes no seu ambiente de negócios possibilitou a essa empresa integrar o Novo Mercado, “[...] considerado o mais elevado segmento de governança corporativa da BM&FBOVESPA.” (GRENDENE, 2016b, p. 126). A aceitação de uma empresa como integrante do Novo Mercado da BM&FBOVESPA representa uma certificação de boa conduta empresarial, um indicador de legitimidade (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2013).

O reconhecimento da Grendene como empresa socialmente responsável foi inferido com base nas seguintes declarações: a) “A Grendene tem um extremo cuidado com o ser humano, um extremo cuidado com o meio ambiente, um extremo cuidado com os seus fornecedores, e ela também está voltada para atender os seus clientes [...]” (GC); b) “Temos que cuidar muito bem da água. Sem água nada funciona.” (EMA); c) “Por que a preocupação com a água, se a despesa com a água é mínima? Porque a Grendene não vai impactar negativamente o meio onde ela vive.” (DI); d) “Nós temos o direito de usar os recursos naturais sem preocupação com as gerações futuras?” (DI). Esse entrevistado acrescentou: “Todas as práticas sempre foram lastreadas pela ética, moral, bom comportamento, boa postura, boa conduta, fazendo com que quem trabalhasse conosco sempre visse gente trabalhando de maneira honesta, séria, com caráter, dedicação, interesse, engajamento.”

A conduta socioambiental da Grendene é sistematicamente monitorada por investidores, clientes e fornecedores de marcas licenciadas. O GS entende que a aceitação dos produtos da Grendene em mercados diferenciados, que têm um padrão socioambiental mais elevado, constitui clara demonstração de reconhecimento dessa empresa como socialmente responsável.

Corroborando essa ideia, o EST argumenta que a conduta socioambiental da Grendene contribui para a construção de uma imagem positiva dessa empresa e para a sua valorização no mercado.

Essas evidências são consistentes com o estudo de Park e Choi (2015), cujo resultado revelou que a percepção de que uma empresa é socialmente responsável pode gerar confiança na qualidade dos seus produtos e serviços, de forma fundamental para a rentabilidade dessa empresa e para a sua quota de mercado. Referidos autores argumentam que, enquanto no passado, preço e qualidade foram os principais fatores a serem avaliados pelos clientes, atualmente, as práticas de RSE têm um efeito significativo sobre a sua tomada de decisão.

A continuidade da Grendene no mercado, durante 46 anos, pode ser considerada uma evidência de apoio dos *stakeholders*, indispensáveis à sobrevivência dos negócios (CLARKSON, 1995). “[...] nestes 46 anos não nos faltaram o apoio decisivo e a confiança de fornecedores, clientes, parceiros, acionistas e especialmente milhares de colaboradores dedicados e comprometidos com nossa Visão de negócios e Valores.” (GRENDENE, 2016a, p. 7). O DI destacou a continuidade da Grendene no mercado, da seguinte forma:

Temos uma história exitosa em todos os sentidos, como negócio [...] Nós começamos fazendo palha de garrafão, depois o primeiro calçado [...] Somos uma das únicas empresas de calçado do país que tem 46 anos e que cresceu e se desenvolveu e se mantém saudável, firme e sólida ao longo do tempo.

As evidências sugerem que as práticas de RSE da Grendene são reconhecidas, por seus *stakeholders*, como desejáveis e adequadas aos padrões morais e aos legais, vigentes no seu ambiente de negócios (SUCHMAN, 1995). Esse reconhecimento se traduz no apoio que a Grendene vem recebendo dos seus *stakeholders*, ao longo dos anos (ROSSONI, 2016; ZHENG; LUO; MAKSIMOV, 2015). O apoio dos *stakeholders* vem contribuindo para a sobrevivência dessa empresa (MEYER; ROWAN, 1977; ROSSONI, 2016; ROSSONI; MACHADO-DASILVA, 2013; WEI et al., 2017).

Portanto, infere-se que práticas de RSE influenciam positivamente a legitimidade das empresas. Esse achado corrobora os estudos de Hart (1995), Husted e Allen (2006), Du e Vieira Júnior (2012), Zheng, Luo e Maksimov (2015) e Wei et al (2017).

#### **4.2 Influência das práticas de RSE sobre a reputação**

A Grendene é uma das maiores produtoras de calçados do mundo e é líder nas exportações de calçados brasileiros, pelo 14º ano consecutivo (GRENDENE, 2016a). Seus produtos são comercializados em mais de 100 países. A média da participação das exportações da Grendene no total das exportações brasileiras, em volume de pares, de 2013 a 2015, corresponde a 39,5% (GRENDENE, 2016b). O crescimento das exportações da Grendene, em 2016, foi maior que o crescimento das exportações brasileiras, no mesmo período. Enquanto estas tiveram uma elevação de 1,2% no volume de pares, e 3,9% no valor em dólar, as exportações da Grendene aumentaram 31,8% em volume de pares e 17,6% no valor em dólar (GRENDENE, 2016a). No mercado interno, a Grendene também supera os seus concorrentes. Nos últimos seis anos, o consumo de calçados no Brasil caiu 1,6% a.a. Nesse mesmo período, as vendas da Grendene cresceram 3,2% a.a. (GRENDENE, 2016a).

O reconhecimento da superioridade da capacidade de atendimento das expectativas instrumentais dos *stakeholders* da Grendene foi inferido com base nos seguintes prêmios que essa empresa vem recebendo, ao longo dos anos, por seu destaque no desempenho econômico-financeiro:

- a) Valor 1000 (2016, 2017 e 2018). Esse prêmio homenageia empresas de 25 setores da economia, que se destacaram no desempenho econômico-financeiro, conforme critérios homologados pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (GRENDENE, 2016a, 2017, 2018).



- b) Empresas Mais (2015, 2016 e 2018). O troféu Empresas Mais é conferido pelo Estadão, a empresas reconhecidas por seu desempenho econômico e por suas práticas de gestão. Esse prêmio utiliza uma metodologia desenvolvida pela Fundação Instituto de Administração (FIA). Seu objetivo é “apontar as mais eficientes e avançadas empresas do Brasil.” (GRENDENE, 2016a, p. 28). Em 2015 e 2016, a Grendene foi considerada a melhor empresa do setor têxtil do País (GRENDENE, 2015, 2016a).
- c) Melhores e Maiores (2015-2016). A Grendene foi reconhecida pela Revista Exame, como a melhor empresa do setor têxtil, da edição Melhores e Maiores 2015. As empresas são avaliadas por uma equipe de professores e técnicos da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI), com base em indicadores econômico-financeiros (GRENDENE, 2016a).
- d) 500 Maiores do Sul (2015, 2016, 2017 e 2018). Esse prêmio constitui uma iniciativa do Grupo Amanhã, em parceria com a *Pricewaterhouse Coopers* (PwC). Seu objetivo é identificar as empresas da região Sul que se destacam em indicadores econômico-financeiros. Em 2016, a Grendene ocupou a 9ª posição, entre as empresas do Rio Grande do Sul, e foi destaque em receita líquida, no setor de couro e calçados (GRENDENE, 2016a).
- e) Prêmio Delmiro Gouveia (2015, 2016, 2017 e 2018). Esse prêmio foi instituído pelo Grupo de Comunicação O Povo, juntamente com o Instituto Albanisa Sarasate (IAS). A Grendene vem sendo reconhecida com esse prêmio desde que ele foi criado, em 2001. Em 2016, a Grendene foi reconhecida como a 4ª maior empresa do Ceará (GRENDENE, 2015, 2016a, 2016b, 2017 e 2018).

Além do destaque no desempenho econômico-financeiro, a Grendene também é reconhecida por sua conduta em relação aos seus *stakeholders*. Os prêmios recebidos por essa empresa, nos últimos quatro anos (2015-2018) evidenciam a superioridade da capacidade de atendimento das expectativas institucionais desses públicos.

Em 2015, a Grendene foi considerada a empresa de calçados que mais respeita o consumidor no Brasil, pela Revista Consumidor Moderno. Nesse mesmo ano, essa empresa foi reconhecida pelos fornecedores de marcas licenciadas, com os prêmios Licenciado do ano 2015 e Melhor Performance em Licenciamento Softline, da marca Hello Kitty (GRENDENE, 2015).

A Grendene foi reconhecida também pelos clientes, com base na avaliação da satisfação dos franqueados que formam o Clube Melissa, a rede de lojas da marca Melissa. Em 2015, o Clube Melissa foi classificado entre as TOP10, na pesquisa realizada pela Revista Pequena Empresas Grandes Negócios (GRENDENE, 2015). Em 2016, o Clube Melissa foi reconhecido, pela quarta vez consecutiva, com o Selo de Excelência em Franchising, concedido pela Associação Brasileira de Franchising (ABF) (GRENDENE, 2016a). Esse prêmio foi conquistado também em 2017 e 2018 (GRENDENE, 2017, 2018).

Em 2015 e 2016, a conduta socioambiental da Grendene foi reconhecida pela Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX). A Grendene foi a primeira empresa de calçados certificada pela ABVTEX, por sua conduta ambiental e relações do trabalho (GRENDENE, 2016b). Em 2016, essa empresa foi reconhecida por essa associação, em decorrência das ações e cuidados dedicados ao meio ambiente (GRENDENE, 2016a).

Em 2017 e 2018, a Grendene conquistou o 24º e 25º Prêmio Expressão de Ecologia, com o projeto Reuso de Efluentes Gerados na Indústria - Redução do Consumo de Água Potável. Considerada a maior premiação ambiental do Sul do Brasil, o Prêmio Expressão de Ecologia já contou com a participação de 2.643 casos inscritos, envolvendo empresas, ONGs, prefeituras e outras entidades (GRENDENE, 2017; 2018).

Em 2018, a Grendene foi homenageada pelo Governo do Estado do Ceará e Sistema Verdes Mares com o Prêmio Contribuintes do Estado do Ceará. Esse prêmio distingue as 30

empresas que mais contribuíram para a arrecadação do Estado, com o recolhimento do imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e comunicação (ICMS).

A satisfação e o entusiasmo com que os entrevistados falam do desempenho econômico e da conduta socioambiental da Grendene, demonstrados no Quadro 2, também indicam o reconhecimento da superioridade da capacidade de atendimento das expectativas desses *stakeholders* e da contribuição das práticas de RSE dessa empresa para essa capacidade.

Quadro 2 – Evidências do reconhecimento da superioridade da capacidade de atendimento das expectativas dos empregados da Grendene e da contribuição das práticas de RSE dessa empresa para essa capacidade

Entrevistados	Citações
CRT	“Eu vejo o resultado da companhia, essa solidez, passar por mais uma crise econômica no País e não está preocupado em perder meu emprego, como poucos no Brasil”.
EST	“Quando o empregado possui clareza dos ganhos para ele e para toda a comunidade, por meio das ações e práticas socioambientais desenvolvidas pela empresa, ele passa a sentir-se mais seguro na empresa”.
SDP	“Então, essa confiança, essa estrutura que a gente tem, tranquiliza trabalhar em uma empresa confiável [...] nunca houve um atraso no pagamento [...] essa confiança, essa liberdade que a gente tem na empresa [...] Quando se trabalha em uma empresa correta, a confiabilidade do que eu falei, vamos ter funcionários mais felizes, a minha produtividade vai ser melhor, quando eu tenho a estabilidade de trabalhar naquela empresa”.
CRH	“É mais rentável e é mais prazeroso trabalhar em uma empresa que se preocupa com o que tem que se preocupar [...] Eu vejo que os funcionários fazem essa avaliação, das oportunidades, da previsibilidade [...] Isto dá tranquilidade às pessoas [...] traz bem-estar e orgulho [...] traz satisfação, confiança. Para os acionistas, tem a questão da imagem [...] e os resultados econômicos também [...] Ninguém tem a preocupação de saber que no dia 5 e no dia 20 o que vai acontecer na conta do Banco, ninguém precisa ter a preocupação que tal hora a refeição vai estar lá, que tal dia a cesta básica vai estar lá, que no final do ano vai ter a festa dos filhos dos funcionários, os presentes estarão lá”.
GC	“É das pequenas situações que a gente consegue mudar uma sociedade, que a gente consegue distribuir benefícios pra todos.”
GRH	“[...] a preocupação que a empresa tem com as pessoas, com a sociedade, com o meio ambiente [...] Temos o dentista, o refeitório, os ambulatórios, convênios com laboratórios, faculdades, escolas profissionalizantes [...] Cesta básica, final de ano em família, cesta de natal, peru, a festa de natal, o desenvolvimento das pessoas, a capacitação, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Isto a lei não exige.

Fonte: Reprodução, pelos dos autores, das respostas dos entrevistados.

As evidências do Quadro 2 sugerem que a percepção dos empregados acerca do desempenho econômico e da conduta socialmente responsável contribui para a geração de confiança em relação à capacidade dessa empresa para distribuir benefícios legais e voluntários. Essa confiança pode contribuir para o comprometimento dos empregados com os objetivos da empresa, por meio da melhoria da produtividade. Esse achado é consistente com o resultado do estudo de Arikian et al (2016), ao constatarem que a reputação corporativa medeia o efeito da RSE sobre a satisfação do empregado, seu compromisso com a empresa e sua intenção de nela permanecer.

O comprometimento dos empregados com os objetivos da empresa pode ser uma resposta às práticas voluntárias de RSE da Grendene que visam à promoção da saúde, da segurança, da formação e do desenvolvimento profissional desses *stakeholders*. “Eu estou há pouco tempo na empresa, mas estou adorando o que eu estou vendo. A preocupação que a empresa tem com as pessoas, com a sociedade, com o meio ambiente [...] eu estou muito contente de ver tudo isso e fazer parte dessa transformação.”, declarou o GRH.

A importância do investimento em educação, a oportunidade de desenvolvimento das pessoas, proporcionada pela Grendene, e o impacto social desse desenvolvimento foram destacados pelo DI, nos seguintes termos:

Imagine as pessoas que moram na Vila dos Remédios, que há 20 anos tinham a expectativa de que seus três filhos, se não morressem de fome, já estava bom. Hoje, eles têm *internet* em casa, cada um tem *notebook*, moto, estudam, se desenvolveram, tem casa nova, fazem aqui um excelente trabalho e aqui tiveram oportunidade de crescer. Quem faz o menino da Vila dos Remédios chegar aonde chegou não é só o salário que aqui recebe, mas a oportunidade que ele tem de se desenvolver. Investimento em educação, Academia Grendene, escola de formação de líderes, revolução silenciosa, quando se fala em educação de pessoas.

As evidências sugerem que as práticas de RSE da Grendene contribuem para o reconhecimento da superioridade da capacidade de atendimento das expectativas institucionais e instrumentais dos seus *stakeholders*. Portanto, infere-se que práticas de RSE influenciam positivamente a reputação das empresas. Esse achado é consistente com os estudos apoiados na RBV, que indicam que as práticas de RSE podem desenvolver recursos intangíveis, como reputação, que é fonte de vantagem competitiva (BRANCO; RODRIGUES, 2006; CASTILLA-POLO; SANCHEZ-HERNANDEZ; GALLARDO-VAZQUEZ, 2017; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2010; RUSSO; FOUTS, 1997; SURROCA; TRIBÓ; WADDOCK, 2010).

Os resultados desse estudo permitem inferir também que o desempenho financeiro superior (indicador de vantagem competitiva) pode ser tanto um antecedente como um consequente da reputação. Uma das condições para a conquista de reputação é um histórico de desempenho financeiro superior ao dos concorrentes (FOMBRUN; GARDBERG; BARNETT, 2000; FOMBRUN; VAN RIEL, 1997). Por outro lado, reputação pode contribuir para a conquista de resultados financeiros superiores (BRANCO; RODRIGUES, 2006; CASTILLA-POLO; SANCHEZ-HERNANDEZ; GALLARDO-VAZQUEZ, 2017; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2010; RUSSO; FOUTS, 1997; SURROCA; TRIBÓ; WADDOCK, 2010).

Sendo assim, é possível afirmar que existe um círculo virtuoso entre desempenho financeiro superior e reputação. Desempenho financeiro passado pode contribuir para a construção de reputação. Essa pode contribuir para o desempenho financeiro futuro, por meio do fortalecimento do apoio dos *stakeholders*. Esse achado é consistente com o estudo de Surroca, Tribó e Waddock (2010), que observaram a existência de um círculo virtuoso entre desempenho social e desempenho financeiro, mediado pela reputação. Referidos autores constataram que investimentos em RSE gera reputação que, por sua vez, contribui para melhores resultados financeiros. Esses podem novamente gerar reputação, e contribuir para novos investimentos em RSE.

### **4.3 Influência das práticas de RSE sobre a inovação**

A influência das práticas de RSE da Grendene sobre a inovação dessa empresa manifesta-se das seguintes maneiras: a) pelo aprimoramento dos seus produtos, de modo a dotá-los de características socioambientais valorizadas pelo mercado (inovação de produtos); b) pela implementação de novos processos produtivos e aprimoramento de processos já existentes, com vistas à minimização dos impactos socioambientais (inovação de processos produtivos); c) pela implementação de novas práticas administrativas e aprimoramento de práticas já existentes, de modo a contribuir para a saúde, segurança, formação e bem-estar dos empregados (inovação de processos gerenciais).

#### *1.3.1 Inovação de produtos*

Para atender às exigências legais da Europa e dos Estados Unidos, a Grendene precisou substituir o ftalatos, plastificante utilizado na formulação da matéria-prima dos seus produtos.

Para compensar a elevação do custo do novo plastificante, a Grendene precisou inovar. “Nós, então, procuramos dominar a tecnologia, e hoje todos os produtos da Grendene são *free ftalatos*”, declarou a CRH. Essa inovação, além de contribuir para a manutenção da Grendene nos mercados da Europa e dos Estados Unidos, pode contribuir para diferenciar os produtos dessa empresa nos mercados em que o ftalatos não é proibido, e, ainda, possibilitar a conquista de outros mercados (MCWILLIAMS; SIEGEL. 2001; PORTER; KRAMER, 2011). Isso sugere que uma prática de RSE (introdução de atributos socioambientais) pode levar à inovação, e essa pode melhorar o desempenho financeiro empresarial (REVERTE et al., 2016; SURROCA; TRIBÓ; WADDOCK, 2010).

#### 4.3.2 Inovação de processos produtivos

Essa inovação tem como diretriz o combate ao desperdício. “Desperdício nunca é bom. Não é bom financeiramente, não é bom ambientalmente”, declarou a EMA. Entre as práticas socioambientais inovadoras, que contribuem para o combate ao desperdício, encontram-se: o Programa de Gestão das Águas, o sistema de monitoramento de energia, a reciclagem do EVA e o uso de impressora, em substituição à serigrafia.

O Programa Gestão das Águas teve início com a construção de Estações de Tratamento de Efluentes (ETEs) em todas as unidades fabris da Grendene (Sobral, Crato e Fortaleza, no Estado do Ceará, e Teixeira de Freitas, na Bahia). Em Sobral, foram construídas duas estações, um investimento de três milhões de reais. Com essa ação, a Grendene passou a tratar seus efluentes e a utilizar parte da água tratada (65%, com previsão de 100% até o ano 2020).

A construção das ETEs foi percebida como uma inovação para o setor calçadista. “Que empresa de calçado vai gastar três milhões de reais para construir ETE?” - argumentou a EMA. O processo de construção das ETEs também contou com algumas inovações. A sequência de tanques, que dá mais eficiência ao processo de tratamento, “foi criação da Grendene”, explicou o GS. Além disso, foram utilizados tanques de fibra, em vez de tanques de concreto, que são mais caros e não podem ser manobrados, para deixar a água mais limpa. Em vez de prensa para remover o lodo, é utilizado um processo de adensamento, aproveitando o clima de Sobral e, assim, economizando energia. Em vez de produto químico para fazer o tratamento, é usada uma fibra, “[...] que é bem mais barata. Assim, a ETE inovou na sequência de tanques e propiciou baixo custo no tratamento e alta eficácia em tratar o efluente.” (GS). “Com a ETE, não lançamos mais nada no esgoto público, e ainda aproveitamos a água para os jardins, para descarga dos banheiros [...] Isto é fruto da inovação tecnológica”, afirmou a CRH.

O sistema de monitoramento da energia da estufa utilizada para secar tinta e reativar cola foi desenvolvido pelo Especialista em Eficiência Energética da Grendene. Este sistema permite que a estufa só aqueça o necessário, evitando, assim, o desperdício de energia. “Este sistema não existe no mercado”, declarou a EMA.

A reciclagem do EVA, uma das matérias-primas da Grendene, só se tornou possível depois de vários fóruns, pesquisa e estudo. Por ser um plástico termofixo, depois de moldado não volta ao estado original; entretanto, “Com o nosso desenvolvimento tecnológico e o intenso trabalho de estudo, muitas reuniões, encontramos o caminho da reciclagem, e com isto baixamos o custo do EVA e nos tornamos altamente competitivos. Hoje, o EVA é 100% reciclável”, declarou o GS.

As estampas dos calçados da Grendene, que eram feitas por um processo de serigrafia, hoje são realizadas por uma impressora desenvolvida pela Grendene. “Só a Grendene tem isto”, declarou o GRH. Esse entrevistado informou que, “Além de economizar tinta, ser mais rápida e proporcionar mais qualidade, ela exige menos esforço repetitivo e, assim, evita problemas de saúde para as pessoas”. A Grendene “[...] é a única indústria que faz esse processo com a impressora [...] A gente imprime um par de calçados em quatro segundos”, ressaltou o GC.

Além dessas práticas inovadoras, a Grendene promoveu melhoramentos incrementais em processos existentes, como: a) substituição de um produto à base de solvente por outro à base de água; b) substituição do querosene usado na limpeza de peças, por material biodegradável; c) implantação de um processo de corte de tecido que gera menos rebarba, o que proporcionou uma redução de resíduos em 37%; d) substituição do trapo de limpeza por toalha lavável; e) uso do pano de limpeza que absorve menos solvente.

A inovação em processos produtivos, de modo a torná-los mais adequados, do ponto de vista socioambiental, possibilitou melhorias na produtividade da Grendene, por meio da redução do desperdício. Ao referir-se aos resultados dessas inovações, o GS declarou: “A nossa eficiência operacional é a melhor que existe na indústria de calçados”.

#### 4.3.3 Inovação de processos gerenciais

Práticas de RSE que visam à promoção da saúde, segurança, formação e outros benefícios que proporcionam bem-estar aos empregados também são fontes de inovação na Grendene. “Quando ofertamos serviços odontológicos, foi uma inovação na época. Montar um programa de preparação para os aprendizes foi uma inovação”, assinalou o GRH. “As novas tecnologias, insumos, processos e produtos são pensados e concebidos de forma a provocar o menor impacto possível no meio ambiente, e a promover ambientes de trabalho salubres e agradáveis para as pessoas”, explicou o EST. “Quando o responsável pela inovação pensa os processos, ele se preocupa em reduzir o esforço, para aumentar a condição para o que agrega valor, para o que enobrece, para o que desafia as pessoas a sentirem orgulho do que estão fazendo”, declarou a CRH.

Os resultados sugerem que as práticas de RSE da Grendene contribuíram para a inovação de produtos e de processos nessa empresa. Portanto, infere-se que práticas de RSE influenciam positivamente a inovação nas empresas. Esse achado confirma os estudos de Battaglia et al. (2014), Lefebvre, Lefebvre e Talbot (2003), Reverte et al. (2016), Sharma e Vredenburg (1998) e Surroca, Tribó e Waddock (2010).

## 5 CONCLUSÃO

Os resultados confirmam as proposições desta pesquisa, ao indicarem que práticas de RSE influenciam positivamente a legitimidade, reputação e inovação empresarial. Além de reforçar os fundamentos teóricos e resultados empíricos dos estudos baseados na RBV, este estudo pode contribuir para aprofundar o entendimento dos efeitos da RSE sobre os recursos intangíveis das empresas, ao demonstrar que a reputação pode ser também uma consequência indireta da RSE, mediada pela legitimidade e inovação. Legitimidade e inovação influenciam positivamente a reputação das empresas. A reputação exige dois requisitos: o atendimento das expectativas institucionais e instrumentais dos *stakeholders*. Legitimidade (percepção de conformidade com as normas, crenças e valores) atende ao requisito institucional da reputação, enquanto a inovação atende ao requisito estratégico ou instrumental. Ao contribuir para a melhoria da produtividade, manutenção da empresa no mercado e conquista de outros mercados, a inovação poderá proporcionar melhoria no desempenho financeiro, o requisito instrumental da reputação. Isso indica que as empresas devem dar atenção tanto às questões institucionais quanto às estratégicas.

Este estudo pode contribuir também para a prática empresarial. Ao compreender que o bom relacionamento com os *stakeholders* e que a conformidade com as normas, crenças e valores do ambiente organizacional são formas de expressão da RSE, e ao perceber os benefícios advindos dessa conduta, os gestores poderão se sentir mais estimulados ao envolvimento em práticas socialmente responsáveis.

Considera-se, portanto, que o objetivo deste estudo foi alcançado. Esta pesquisa, entretanto, denota algumas limitações: a) apesar de a empresa estudada ser uma grande indústria

do setor calçadista, considerada uma das maiores produtoras de calçado do mundo, que exporta para cerca de 100 países, os dados restringem-se apenas a uma empresa e a um só setor da economia, portanto, os resultados não podem ser extrapolados para outras empresas; b) apesar do esforço em confrontar as respostas dos entrevistados, entre si e com documentos da empresa, os dados desta pesquisa são autorrelatados e, portanto, podem conter vieses. Assim, recomenda-se que estudos futuros testem as proposições desta investigação, qualitativa e quantitativamente, envolvendo estudos de casos múltiplos, com empresas dos mesmos setores e multissetoriais. Estudos longitudinais também são recomendados. Recomenda-se, ainda, testar o papel mediador da legitimidade, reputação e inovação na relação entre desempenho social e desempenho financeiro.

## REFERÊNCIAS

AGUILERA, R. V. et al. Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 836-863, 2007.

AGUINIS, H.; GLAVAS, A. What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. **Journal of Management**, published online, p. 1-37, mar. 2012.

ARIKAN et al. Investigating the mediating role of corporate reputation on the relationship between corporate social responsibility and multiple stakeholder outcomes. **Qual Quant**, n.

BANSAL, P.; ROTH, K. Why companies go green: a model of ecological responsiveness. **Academy of Management Journal**, n. 43, p. 717-736, 2000. 50, p. 129-149, 2016. Doi 10.1007/s11135-014-0141-5.

BARNEY, J. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.

BATTAGLIA, M. et al. Corporate social responsibility and competitiveness within SMEs of the fashion industry: evidence from Italy and France. **Sustainability**, n. 6, p. 872-893, 2014.

BRANCO, M. C.; RODRIGUES, L. L. Corporate social responsibility and resource-based perspectives. **Journal of Business Ethics**, v. 69, p. 111-132, 2006.

BURKE, L.; LOGSDON, J. M. How Corporate Social Responsibility Pays Off. **Long Range Planning**, v. 29, n. 4, p. 495- 502, 1996.

CARROLL, A. B. A three- dimensional conceptual model of corporate performance. **The Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, out. 1979. Disponível em: <<http://www.jstor.org/page/info/about/policies/terms.jsp>>. Acesso em: 6 jun. 2014.

CASTILLA-POLO, F.; SANCHEZ-HERNANDEZ, M. I.; GALLARDO-VAZQUEZ, D. Assessing the Influence of Social Responsibility on Reputation: An Empirical Case-Study in Agricultural Cooperatives in Spain. **J. Agric Environ Ethics**, n. 30, p. 99-120, 2017.

CLARKSON, M. B. E. Um modelo stakeholder para analisar e avaliar o desempenho social corporativo. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

DEEPHOUSE, D. L.; CARTER, S. M. An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 2, p. 329-360, mar. 2005.

DU, S.; VIEIRA JÚNIOR, E. T. Striving for legitimacy through corporate social responsibility: insights from oil companies. **J. Bus Ethics**, 2012. Doi 10.1007/s10551-012-1490-4.

FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. What's in a name? reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 233-258, 1990.

FOMBRUN, C.; VAN RIEL, E. The reputational landscape. **Corporate Reputation Review**, v. 1, n. 1-2, p. 5-12, 1997.

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

GRENDENE. **Código de conduta**. 2008. Disponível em:  
<<http://ri.grendene.com.br/PT/Central-de-Download>>. Acesso em: 5 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. **Formulário de referência**. 2016b. v. 15. Disponível em:  
<<http://ri.grendene.com.br/PT/Central-de-Download>>. Acesso em: 5 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório da administração**. [S.l.], 2015. Disponível em:  
<<http://ri.grendene.com.br/PT/Central-de-Download>>. Acesso em: 5 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. 2016a. Disponível em: <<http://ri.grendene.com.br/PT/Central-de-Download>>. Acesso em: 5 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. 2017. Disponível em:  
[http://static.grendene.aatb.com.br/relatorio/1333\\_RADM\\_2017.pdf](http://static.grendene.aatb.com.br/relatorio/1333_RADM_2017.pdf). Acesso em: 2 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. 2018. Disponível em:  
[http://static.grendene.aatb.com.br/relatorio/1454\\_RADM\\_2018\\_pt.pdf](http://static.grendene.aatb.com.br/relatorio/1454_RADM_2018_pt.pdf). Acesso em: 20 maio 2019.

GRIFFIN, J. J.; MAHON, J. F. The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research. **Business and Society**, v. 36, n. 1, p. 5-31, mar. 1997.

HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995.

HAWN, O.; IOANNOU, I. Mind the gap: the interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility. **Strategic Management Journal**, n. 37, p. 2569-2588, 2016.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 6, p. 838-849, nov. 2006.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B.; KOCK, N. Value creation through social strategy. **Business and Society**, v. 54, n. 2, p. 147-186, 2015.

LEFEBVRE, E.; LEFEBVRE, L. A.; TALBOT, S. Determinants and impacts of environmental performance in SMEs. **R&D Management**, v. 33, n. 3, p. 262-283, 2003.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 5, p. 603-609, May. 2000.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, P. M. Corporate social responsibility: strategic implications. **Journal of Management Studies**, v, 43, n.1, p. 1-18, jan. 2006.

MELLAHI, K. et al. A review of the nonmarket strategy literature: toward a multi-theoretical integration. **Journal of Management**, v. 42, n. 1, p. 143-173, jan. 2016.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, Sep. 1977.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico ou Econômico. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. FINEP, 1997.

PARK, B II; CHOI, J. Stakeholder influence on local corporate social responsibility activities of Korean multinational enterprise subsidiaries. **Emerging Markets Finance & Trade**, v. 51, p. 335-350, 2015.

PARK, J.; LEE, H.; KIM, C. Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives. **Journal of Business Research**, n. 67, p. 295-302, 2014.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. The big idea: creating shared value. **Harvard Business Review**, p. 1-12, jan./fev.2011.

REVERTE, C.; GÓMEZ-MELERO, E.; CEGARRA-NAVARRO, J.G. The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: evidence from eco-responsible spanish firms. **Journal of Cleaner Production**, n. 112, p. 2870-2884, 2016.

ROSSONI, L. O que é legitimidade organizacional? **O&S**, Salvador, v. 23, n. 76, p. 110-129, jan./mar. 2016.

ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Legitimidade, governança corporativa e desempenho: análise das empresas da BM&F BOVESPA. **RAE**, São Paulo, v. 53, n. 3, p. 272-289, maio/jun. 2013.

RUSSO, M. V.; FOUTS, P. A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 3, p. 534-559, 1997.



SAEIDI, S. P. et al. How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. **Journal of Business Research**, n. 68, p. 341-350, 2015.

SHARMA, S. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. **Academy of Management Journal**, n. 43, p. 681-697, 2000.

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

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20. n. 3, p. 571-610, 1995.

SURROCA, J.; TRIBÓ, J. A.; WADDOCK, S. Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 31, p. 463-490, 2010.

TEIXEIRA, M. G. C.; MORAES, I. B. de. O diálogo com *stakeholders* na teoria e na prática: análise da relação de uma empresa pública do setor industrial com seus *stakeholders*, para a construção de uma política de responsabilidade social. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 6, Edição Especial, p. 211-228, mai. 2013.

WEI, Z. et al. How does environmental corporate social responsibility matter in a dysfunctional institutional environment? Evidence from China. **J. Bus Ethics**, n. 140, p. 209-223, 2017.

ZHENG, Q.; LUO, Y.; MAKSIMOV, V. Achieving legitimacy through corporate social responsibility: the case of emerging economy firms. **Journal of World Business**, v. 50, p. 389-403, 2015.