

RESPOSTAS A AMBIENTES INSTITUCIONAIS POLICÊNTRICOS VIA DOTAÇÃO DE RECURSOS PARA PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

SILVINA MARIA DOS ANJOS

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

SÍLVIO LUÍS DE VASCONCELLOS

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

RENATA GIACOMIN MENEZES

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

RESPOSTAS A AMBIENTES INSTITUCIONAIS POLICÊNTRICOS VIA DOTAÇÃO DE RECURSOS PARA PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

1 INTRODUÇÃO

As empresas operam em ambientes institucionais complexos e policêntricos (Ostrom, 2009), sujeitos a pressões, instabilidade e incerteza que assinalam grandes transições econômicas e sociais. Em resposta, elas deflagram mudanças em suas práticas, em suas rotinas e nos processos para responderem a estas mudanças mais rapidamente para preservar sua competitividade. Peng (2003) esclarece que as transições institucionais são eventos que desencadeiam mudanças no comportamento dos mercados, com implicações significativas no desempenho das empresas. Esse contexto institucional policêntrico responde a uma diversidade de contextos, atores e metodologia para explicar a tomada de decisão institucional, fornecendo maneiras de compreender a evolução, difusão da institucionalização dos padrões e uma complexidade de fenômenos sociais, culturais econômicos e políticos (Batjargal et al., 2013; Meyer & Rowan, 2011; Montiel & Delgado-Ceballos, 2014; Ostrom, 2010; Pereira, 2012)

O desafio maior é identificar quais as forças terão mais robustez em períodos de transição, dado que elas são originadas de diferentes centros de emanção. Para responder ao ambiente policêntrico as empresas precisam desenvolver recursos e capacidades como principal fonte de vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991). Baseada na perspectiva da *Resource-based View* (RBV) o interesse é fornecer entendimento sobre como os recursos e as capacidades das empresas podem ser usadas para o avanço das estratégias relacionadas à sustentabilidade dentro da empresa (Montiel & Delgado-Ceballos, 2014). E para isso, práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem sido implantadas por empresas que ultrapassam os interesses econômicos a fim de minimizar problemas sociais e ambientais (Yáñez-Araque et al., 2021).

Neste sentido, este artigo tem como objetivo compreender quais são os recursos e capacidades desenvolvidas em uma empresa do agronegócio para implantação das práticas de RSC em resposta aos ambientes institucionais policêntricos. O estudo se torna relevante ao consideramos que o Brasil é o quinto maior país em dimensão territorial, o sexto em população e com grandes assimetrias socioeconômicas entre suas 26 unidades federativas, superam os 211 milhões de habitantes na população estimada pelo IBGE de 2023 (Brasil, 2023). O agronegócio é o setor mais internacionalizado da economia brasileira com grandes desafios em áreas de competitividade, governança, acesso a mercados e meio ambiente. Tais desafios decorrem de fatores domésticos, conectados à sua inserção em um contexto global de incertezas (Pinto et al., 2022). De 2006 a 2023, a participação do agronegócio na produção nacional passou de 23,4% para 27,4% (Cepea, 2023).

Estudos anteriores destacam evidências empíricas de que práticas robustas de RSC melhoram a reputação e a marca das empresas e têm um impacto positivo direto no desempenho financeiro. (Azevedo et al., 2021; Belay et al., 2024; Godfrey et al., 2009; Orlitzky et al., 2003; Pinheiro et al., 2023; Porter & Kramer, 2002; Waddock & Graves, 1997; Zhang & Liu, 2023). Entretanto, estudos recentes destacam lacunas de pesquisa que precisam ser abordadas para avançar na compreensão das práticas de RSC, dentre eles: fatores internos e externos que afetam a implementação da RSC (Pisani et al., 2017); processos administrativos, regulamentos e ferramentas na implantação de práticas sustentáveis (Kovacic & Benini, 2022); como as organizações fazem escolhas estratégias em ambiente de transições (Opper, 2021), em sua maioria concentradas em economias estáveis e maduras com poucos estudos empíricos nos países em desenvolvimento, economias emergentes e pequenas empresas (Cuervo-Cazurra et al., 2022; Dzage & Szabados, 2024; Peng & Heath, 1996); recursos e capacidades

desenvolvidas pelas empresa e o impacto da RSC a longo prazo (Baumann et al., 2011; Maon et al., 2009); quais os desafios do papel da RSC frente à pobreza, desigualdades, mudanças climáticas (Du et al., 2023; Korschun et al., 2020).

Portanto, essas perspectivas residem no fato de que as forças institucionais não só afetam as mudanças em organizações que implantam estratégias de RSC, como podem ser explicadas pelo policentrismo institucional, o qual influencia na tomada de decisão de empreendedores. Assim, a partir de um levantamento da literatura, identificou-se uma carência de aprofundamento sobre origens e interações desses centros de poder, ainda não explicada a literatura do policentrismo institucional e tampouco como a RBV entende esta mudança de contexto. Além disso, a identificação de recursos e capacidades desenvolvidas pelas empresas para dar conta as práticas de RSC pretende conectar compreensão da emergência.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos estudos organizacionais, Responsabilidade Social Corporativa (RSC) repercute ora como responsabilidade para o governo, clientes e stakeholders (Ditlev-Simonsen, Caroline, Midttun, 2010; Doh & Guay, 2006; Freeman & Liedtka, 1991; Morsing & Schultz, 2006) (Gardberg & Fombrun, 2006) ora como competitividade e lucro (Friedman, 1970; Jensen, 2001; Latapí Agudelo et al., 2019), em outros momentos, nos impactos econômico, ambiental e social, da produção ao descarte (Hazlett et al., 2007) e, inovação social (Edquist, 2009; Lundvall & Nielsen, 2007); abordagem reputacional (Gardberg & Fombrun, 2006; Hankinson, 2007), além dos estudos contemporâneos com foco no desempenho organizacional. Destaca-se o conceito de Bowen (1953) sobre às obrigações dos empresários de perseguir essas políticas, tomar essas decisões ou seguir essas linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade. E, em outra linha o da Comissão Europeia (2012) em que as empresas integram voluntariamente preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas.

Nessa direção, diferentes práticas de RSC são adotadas pelas empresas, onde podemos destacar aquelas relacionadas aos pilares de atuação da empresa em resposta às responsabilidades econômica, ambiental e social (Elkington, 2013). Esse modelo de atuação pode ser visto na adoção dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) que propõe um plano de ação para as pessoas, planeta e prosperidade, busquem fortalecer a paz universal, contendo 17 ODS e 169 metas para erradicar a pobreza e promover vida digna para todos (Kronemberger, 2019).

Para impletação das práticas de RSC nas empresas a Norma Internacional ISO 26000 (ABNT, 2018) oferece diretrizes de gestão, estabelecida pela International Organization for Standardization (ISO, 2010). No Brasil a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) está estrutura sob o número ABNT NBR ISO 26000 onde são disseminados princípios, práticas, engajamento de partes interessadas, comunicação de compromissos, integração, implementação e promoção de comportamento socialmente relativas à RSC (ABNT, 2015)

Outra estratégia disseminada recorre ao *Environmental, Social and Governance* (ESG) que pautam as estratégias de negócios em ações ambientais, sociais e governança (Burke, 2022; (Duque-Grisales & Aguilera-Caracuel, 2021; Gao et al., 2023;. Li et al., 2021). Ao implantar o ESG as empresas estabelecem um conjunto de indicadores e métricas capazes de combinar as dimensões ambiental (E) e social (S) e testam empiricamente a relação entre as atividades ESG e o desempenho financeiro corporativo e o valor corporativo (Li et al., 2021). As métricas de ESG tende a permitir medições e pontuações ambientais anuais, pontuações sociais e pontuações de governança para construir um índice de responsabilidade social corporativa atribuindo peso igual a cada pilar das três dimensões (Li et al., 2021).

As diferentes ações e práticas de RSC fornecem possibilidades de pesquisa de natureza policêntrica, *status* atual da literatura sobre a implantação de RSC que possibilite uma estrutura modelo de implantação de RSC de natureza multidimensional e multinível (Fatima & Elbanna, 2023). Para as autoras, são ações e construtos que influenciam a se legitimarem a responder às pressões institucionais na busca de legitimação e bloquear ou não uma ação institucional.

Os estudos de Campbell et al.(2012) demonstram que a presença de organizações não governamentais independentes e outros agentes que monitoram o comportamento das empresas influenciam na implementação de práticas de RSC. Lourenço e Souza-Filho (2020) sugerem que forças e fatores institucionais como ética, pressão da legislação e dos stakeholders influenciam o desenvolvimento das práticas de RSC nas empresas. E pressões institucionais são influenciada pelo contexto multidimensional e policêntrico (Ostrom, 2005). Assim, a perspectiva policêntrica remete ao entendimento de uma forma complexa de governança com múltiplos centros de tomada de decisão, cada um dos quais opera com algum grau de autonomia (Ostrom, 2005). São perspectivas teóricas que permitem a compreensão do processo de implantação de práticas de RSC em ambientes institucionais em que um conjunto de forças policêntricas competem por propor padrões de mudança a se tornarem hegemônicos (Batjargal et al., 2013).

Nesse sentido, esse contexto institucional policêntrico enseja diferentes interações de forças múltiplas e como os tomadores de decisão respondem. Postulam esses estudos que o contexto e ambientes institucional são caracterizados por essa multiplicidade e confluência de diferentes tipos de instituições (Ostrom, 2005) e ajustes mútuos entre os atores institucionais (Batjargal *et al.*, 2013). A esse respeito, os estudos empíricos de Garrido *et al.* (2021), trouxeram contribuições importantes para o avanço do campo teórico do policentrismo, onde evidenciam que as firmas respondem ao policentrismo: i) as relacionadas às multiplicidades de centros de poder, independente de decisão, em que as organizações estão inseridas e exigem decisões inter-relacionadas que implementam métodos e regras; ii) em função da estrutura institucional e cultural que fornece um sistema abrangente de regras (dependente do contexto e da localização); e iii) que há uma ordem espontânea de métodos, regras, disponibilidade de informações e formas de inserção em um sistema institucional policêntrico, gerado por uma competição contextual e evolutiva entre os diferentes centros de poder (Garrido *et al.*, 2021).

Para responder as práticas de RSC um conjunto de estudos centram na abordagem do pêndulo no contexto interno dos recursos da firma. A ascensão dos estudos na abordagem RBV estabelece que as vantagens competitivas não são dadas pelo ambiente externo, mas pelos recursos internos das empresas. A RBV é uma abordagem teórica chave na gestão estratégica, com foco nos recursos e capacidades internas de uma empresa como fontes de vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991). Wernerfelt, (1984) apresenta os recursos internos da empresa como fontes de vantagem competitiva em oposição aos estudos centrados na economia da organização industrial da gestão estratégica. Da mesma forma, Barney (1991) traz um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis como capacidades, processos, conhecimentos e atributos para as empresas operacionalizar suas atividades.

A distinção entre recursos e capacidades oferece uma direção capital na abordagem RBV. Enquanto recursos são todos ativos e insumos (tangíveis e intangíveis) que contribuem para o sucesso das empresas; constituem os insumos necessários ao processo produtivo da empresa, como por exemplo: patentes, licenças, know-how, recursos humanos, conhecimentos, processos organizacionais, informações, sistemas e equipamentos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). As capacidades refere-se à habilidade de uma organização executar um conjunto coordenado de tarefas utilizando recursos organizacionais com o propósito de alcançar determinado resultado (Helfat & Peteraf, 2003). Segundo as autoras, ter capacidades significa

que a organização atingiu um nível mínimo de funcionalidade que permite o desempenho repetido, confiável de uma atividade a partir de um conjunto de recursos.

Nessa perspectiva, Barney (1991) desenvolveu uma estrutura analítica para a compreensão da vantagem competitiva sustentada em atributos empresariais. Um primeiro modelo conhecido como VRIS, é o acrônimo das palavras valor, raridade inimitabilidade e substitutibilidade. Segundo o autor os recursos internos da empresa tendem adicionar valor à firma, para que explore oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente. Da mesma forma, os recursos são raros em relação aos concorrentes que garantem uma vantagem competitiva aos concorrentes. Além disso, os recursos devem ser difíceis de imitar em função à complexidade usadas para avaliar os recursos de uma empresa e determinar seu potencial para proporcionar uma vantagem competitiva sustentável sob seus concorrentes e, finalmente a substitutibilidade, ao fato de não haver substitutos estrategicamente equivalentes para o recurso que sejam valiosos, mas nem raros nem difíceis de imitar (J. Barney, 1991).

Posteriormente, Barney, (2000) ajustou o modelo de VRIS para VRIO, ao caracterizar substitutibilidade como um subitem de imitação e incluir a palavra organização pela qual a empresa precisa ser organizada para capturar o valor dos recursos, em relação aos processos, estruturas e políticas para aproveitar efetivamente os recursos e vantagens competitivas frente aos seus concorrentes. Os atributos especificados por Barney (1991) trouxeram importantes contribuições na compreensão das fontes de vantagens, desempenho e vantagens competitivas dentro da empresa.

Da mesma forma, o modelo de Javidan (1998) fornece uma hierarquia de recursos e capacidades essenciais para desenvolvimento da gestão organizacional. Para o autor, existe uma hierarquia das capacidades, que se inicia pelos recursos numa posição inferior, operacional, funcional de execução, subindo para o nível de capacidades, ampliando para as competências e que são fundamentais para o um modelo de desenvolvimento de liderança e gestão organizacional. Os recursos são as entradas na cadeia de valor da organização; capacidades por sua vez referem-se à habilidade da organização em explorar os seus recursos. Além disso, as competências são conceituadas como a integração funcional e a coordenação das capacidades, bem como as competências essenciais que são a cesta de competências difundidas na organização resultante da interação entre diferentes competências (Javidan, 1998). Esse modelo tem merecido destaque pelos gestores organizacionais ao vincular o desenvolvimento de competências de tomada de decisão às estabelecidas no processo de planejamento estratégico das empresas e identifica as habilidades e competências que a liderança precisa possuir em diferentes níveis da organização e que requer diferentes conjuntos de habilidades (Javidan, 1998).

Posteriormente, os estudos de RBV foram ampliados para incorporar a dinâmica de desenvolvimento das capacidades organizacionais ao longo do tempo. Helfat e Peteraf (2003) corroboram com o conceito de Ciclo de Vida de Capacidade (CLC) para entender como a heterogeneidade nas capacidades organizacionais influencia a vantagem competitiva das empresas. Conceitua-se capacidade organizacional como a habilidade de uma organização de executar um conjunto coordenado de tarefas, utilizando recursos organizacionais, para alcançar um resultado específico (Helfat & Peteraf, 2003). Dessa forma os autores incorporam à RBV uma perspectiva mais dinâmica a partir da evolução e mudança das capacidades no tempo, desde estágios de fundação, desenvolvimento, maturidade e várias formas de transformação de capacidade ao longo do tempo. O modelo dos autores oferece uma estrutura conceitual importante para a compreensão do desenvolvimento e aprimoramento das competências para vantagem competitiva em mercados dinâmicos.

A partir da RBV é possível identificar, cultivar, construir capacidades e recursos distintos para impulsionar o desempenho e a vantagem competitiva a longo prazo. A RBV

fornece uma perspectiva útil para entender as pressões institucionais e as práticas de RSC incorporadas pelas firmas. O quadro teórico da RBV permite compreender como as empresas constroem capacidades, desenvolvem recursos e capacidades únicas para lidar com as pressões institucionais. Em ambientes complexos e de incertezas as firmas buscam vantagens competitivas em suas estratégias (Porter, 2018). São vantagens competitivas construídas em ambientes de rápida mudança e complexidade que derivam de recursos complexos e difíceis de imitar em função da complexidade dos negócios (David J. Teece, Gary Pisano, 1998). A RBV sugere que as empresas tendem a desenvolver recursos internos tangíveis, intangíveis e relacionais, convergentes para gerar inovações, capacidades e recursos organizacionais.

Donnelly e Wickham (2020) utilizaram a RBV para propor recursos e capacidades antecedentes na implantação da Responsabilidade Social Corporativa (RSC). O foco está em entender como esses elementos antecedentes contribuem para a RSC que não é apenas beneficiar socialmente, mas também estrategicamente alinhada com os objetivos da empresa. Este modelo é baseado em componentes principais: recursos, capacidades e atividades estratégicas, sendo dois destes principais componentes da RBV tendem a gerar atividades estratégica fundamentais para implantação da RSC.

Nessa mesma perspectiva, as capacidades referem-se as habilidades e competências organizacionais que permitem a empresa utilizar seus recursos de maneira eficaz para atingir objetivos de RSC, como a habilidade de planejar e executar os projetos de RSC, capacidade de desenvolver novos produtos, serviços e processos sustentáveis e sobretudo o engajamento com o stakeholders internos e externos. Ambos, recursos e capacidades, são essenciais para a implantação das atividades e ações estratégicas voltadas à RSC como a integração de RSC na Estratégia Corporativa a partir dos objetivos estratégicos da empresa, o desenvolvimento de novas parcerias e colaborações para ampliar as iniciativas de RSC, bem como a divulgação de informações sobre as práticas e impactos de RSC de forma transparente e ativa (Donnelly & Wickham, 2020). Esse framework proposto por Donnelly e Wickham (2020) é relevante ao oferecer uma abordagem estruturada para aplicação em estudos empíricos sobre as práticas de RSC, integradas às diretrizes estratégicos da empresa. Além disso, o modelo ajuda a garantir que as iniciativas de RSC não sejam vistas como ações isoladas, mas como parte integrante da estratégia de negócios da empresa, contribuindo para a criação de valor sustentável a longo prazo.

3 METODOLOGIA

Este artigo tem como objetivo compreender quais são os recursos e capacidades desenvolvidas em uma empresa do agronegócio para implantação das práticas de RSC em resposta aos ambientes institucionais policêntricos. Trata-se de uma pesquisa qualitativa descritiva com estudo de caso único que possibilita a descrição do caso em profundidade, com uso de múltiplas fontes primárias e secundárias (Creswell; 2012).

Dados primários e secundários foram coletados. Foram descritas as ações, estratégias adotadas pela empresa AgroCorp, na implantação das práticas de RSC. O detalhamento da coleta de dados, envolveu levantamento de dados secundários por meio da pesquisa documental no período de 2005 a 2023, totalização aproximadamente 750 folhas extraídos dos relatórios da empresa e os dados primários a partir de sujeitos da pesquisa, diretamente envolvidos na implantação e desenvolvimento das práticas de RSC. A entrevista semiestruturada foi elaborada para captar as principais práticas implantadas pela empresa e pressões institucionais. A tabela 1 mostra a listagem das entrevistas realizadas, considerando o cargo, a posição na companhia, tempo de empresa, tempo de entrevista e tipo de entrevista.

Tabela 1 – Sujeitos da pesquisa

Empre sa	Sujeitos	Posição	Tempo empresa (ano)	Número Entrevist a	Tempo entrevis ta (min)
Empresa AgroCorp	Ent1	Presidente do Conselho de Administração	30	1	40
	Ent2	Diretora de ESG, Comunicação e Compliance	18	3	177
	Ent3	Chief Financial Officer	4	1	48
	Ent4	Diretor de Recursos Humanos	21	1	56
	Ent5	Gerente Socioambiental	10	3	240
	Ent6	Gerente de Comunicação	14	1	51
	Ent7	Gerente de Investimento social	16	1	33
	Ent8	Gerente Compliance	2	1	66
	Ent9	Analista Comunicação – Resp. Espaço Memória	10	2	70
	Ent10	Chief Executive Officer	45	1	80
	Ent 11	Diretor Presidente Instituto Pesquisa	20	1	50
Pa rc eir	Ent12	Consultor Fund. Universidade	5	1	45
	Total		-	17	956

Fonte: elaborado pelos autores

Foram realizadas 17 entrevistas com questionário semiestruturado (considerando alguns sujeitos foram entrevistados mais de uma vez), com colaboradores da empresa e parceiros, compreendendo 956 minutos de gravação. Os sujeitos da pesquisa têm relação direta com a RSC, em sua maioria com mais de 10 anos de serviço e que vivenciaram os processos de implantação, desenvolvimento e contexto policêntrico. Precedeu a coleta de dados o envio aos entrevistados do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). As entrevistas foram gravadas, transcritas e categorizados via software ATLAS.Ti, para categorizar, organizar e fazer a interpretação dos dados e evidenciar as principais práticas de RSC adotadas pela empresa correlacionadas. Além disso

Para análise e interpretação, os dados das práticas de RSC foram organizados em três fases distintas, adotadas pelos pesquisadores: desenvolvimento, expansão, consolidação, considerando os resultados das entrevistas e a seleção de dados nos relatórios e documentos da empresa. Foi utilizado nome fictício da empresa para apresentação dos resultados, ainda preliminares, considerando que a coleta de dados ainda está em curso.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

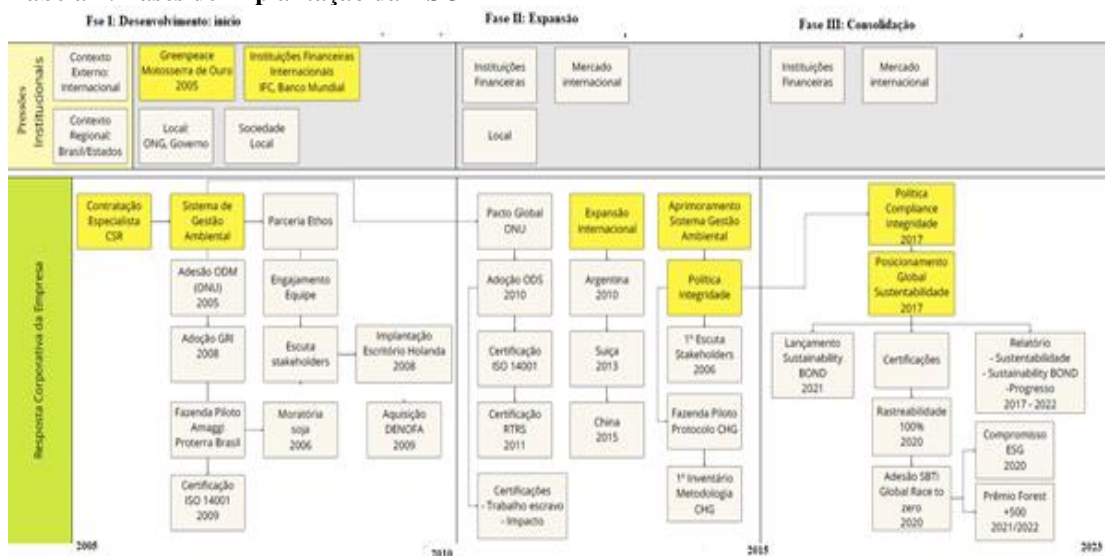
O objeto de estudo foi a Empresa AgroCorp, cujas operações iniciaram em 1977 e em mais de quatro décadas atua no comércio de grãos; produção agrícola (de soja, milho e algodão); operações portuárias, rodoviárias e fluviais; e geração e comercialização de energia elétrica, com pontos de presença em diferentes países. A empresa mantém produtos e serviços em no Brasil, inclusive com operações em terras protegidas em três biomas distintos: Amazônia, Cerrado e Pantanal.

Destaca-se que, apesar disso, a empresa tornou-se um player mundial como produtora de commodities agrícolas e de grãos originados, processadora e comercializadora em operação no Brasil, China, Noruega, Holanda, Suíça, Argentina e Paraguai. A empresa figura no ranking Forbes Agro 100, da Revista Forbes como a 10ª maior empresa de agronegócio do Brasil, em função do faturamento no ano de 2021. Segundo o Relatório Embrace the Future (Relatório ESG, 2021) elaborado de acordo com orientações da *Global Reporting Initiative* (GRI), retrata que a AgroCorp faturou em 2021 US\$ 7 bilhões, em quatro posições de negócios: AgroCorp na produção agrícola de soja, milho e algodão, além de sementes de soja; AgroCorp *Comodities* na compra e venda de grãos (soja e milho) e seus derivados, algodão, bem como na comercialização de insumos agrícolas; AgroCorp Logística e Operações na Navegação (frota

fluvial), operação de Terminal Portuário e transporte rodoviário (frota de caminhões) e AgroCorp Energia na geração e comercialização de energia elétrica (Relatório ESG 2021 Embrace the Future, 2021).

A AgroCorp foi a única *trade* e produtora brasileira do setor da soja a divulgar seus compromissos *net zero SBTI 2050* na Conferência das ONU sobre mudanças de clima em 2021 e 2022. O padrão corporativo *net-zero SBTI 2050* é um padrão de ciência climática que orienta os critérios, recomendações, ferramentas e metas, com base científica, para mitigar o aumento da temperatura global a 1,5° C, conforme Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC) da ONU (CDP, 2021). A Tabela 2 apresenta as fases e as principais respostas corporativas da empresa evidenciadas nas práticas de RSC.

Tabela 2: Fases de implantação da RSC



Fonte: elaborada pelos autores

A fase I refere-se ao início das práticas de RSC ainda em função das “*primeiras tratativas para implantação de RSC que até então desenvolvia projetos pontuais voltados para área social*” (Ent. 4). Nesse período a empresa captou recursos financeiros externos no *International Finance Corporation* (IFC), contratou especialistas e implantou as primeiras agendas de RSC centradas nas certificações de ISO 14.000. Para sujeitos, Ent1, Ent2, En3 e En5 as pressões policêntricas comum na empresa AgroCorp ocorrem no contexto externo (internacional) exercido pelas Organizações Não Governamentais (ONGs), instituições financeiras e sociedade nos países em que ocorrem negócios da empresa e, conseqüentemente criaram “pautas na empresa” (Ent3). São pressões institucionais coercitivas que exigem da empresa ações formais para cumprir os requisitos exigidos (Scott, 2014), para o funcionamento ao encontro dos centros de decisão, na base do conceito do policentrismo institucional centradas nas ideias de Ostrom (2009).

Importa-se na Fase I a aquisição de recursos de capital humano, captação de capital financeiro externos, além do capital organizacional relacionados aos sistemas internos que a empresa tende a implantação para RSC, ao encontro do que estabelece a literatura da RBV (J. Barney, 1991; Donnelly & Wickham, 2020). São recursos relacionados ao conhecimento, habilidades e expertises dos colaboradores, que incluem o entendimento técnico e especializado existentes e/ou implantados, adquirido através de educação formal, capacitações e experiências profissionais (Donnelly & Wickham, 2020). Além disso, os Recursos financeiros e monetários

foram mobilizados para fazer frente às estratégias de RSC, acessados e/ou captados para implantar suas estratégias de RSC e, que proporcionou uma vantagem competitiva para empresa (Donnelly & Wickham, 2020). Não menos importante alguns recursos organizacionais foram fundamentais para a criação de valor e vantagem competitiva sustentável como por exemplo, a cultura, processos, políticas e sistemas de informação e parcerias estabelecidas pela empresa.

Posteriormente, a Fase II (expansão, 2010), ocorreu a expansão e internacionalização da empresa para a Argentina, Holanda, China e Suíça. Nesse período a empresa precisou desenvolver além dos recursos internos estabelecidos na fase I, outros para fazer frente ao contexto internacional, sobretudo das pressões coercitivas e miméticas. As pressões e exigências coercitivas, refere-se às regulamentações ambientais para desenvolver atividade produtiva no agronegócio (Donnelly & Wickham, 2020). Por outro lado, as pressões institucionais miméticas (Donnelly & Wickham, 2020) referente às forças e influências que moldam os comportamentos, estruturas e práticas das organizações para que se conformem às normas, valores e expectativas sociais do seu ambiente institucional. Nesse período a AgroCorp mobilizou o desenvolvimento de capacidades ambientais, sociais e econômicas, que permitem implementar estratégias que melhoram sua eficiência e eficácia (Donnelly & Wickham, 2020).

Finalmente a Fase III, ocorreu a consolidação com diferentes capacidades ambientais, sociais, econômicas e de governança, representados pelo Posicionamento Global para sustentabilidade. Nessa fase a empresa estabelece diferentes práticas de RSC ao encontro das preconizadas na literatura. As principais práticas sustentáveis de RSC da AgroCorp tendem a evidenciar uma preocupação em responder com diferentes compromissos institucionais como por exemplo os Relatórios ESG/ODS (ONU) Pacto Global da ONU; Princípios Empresariais para Alimentos e Agricultura (PEAA); SBTi (Science Based Targets initiative) e Race to Zero. Além disso, a preocupação do Pacto Empresarial contra a Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes nas Rodovias brasileiras, Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo Moratória da Soja Protocolo Verde de grãos, entre outras iniciativas que são pautas sensíveis em empresas do agronegócio brasileiro.

São respostas da empresa para dar conta às pressões institucionais diante da multiplicidade de poder e regras que operam nos ambientes organizacionais, sobretudo na implantação da RSC. Nesse particular, ao encontro dos dados coletados, os estudos empíricos de Garrido et al. (2021) evidenciaram como as empresas respondem ao policentrismo institucional, enquanto sistema de governança que emerge de centros de poder múltiplos e independentes que interagem para determinar e regular um sistema de regras social abrangente. Entretanto, observa-se que as teorias carecem de aprofundamento sobre origens e interações desses centros de poder, ainda não explicada a literatura do policentrismo institucional

Percebe-se a singularidade da Empresa AgroCorp em ser player mundial na produção de commodities, em ambientes protegidos. A empresa é a única trading e produtora de soja no mundo com nota “A” no ranking do CDP Forest 500, certificada com 100% de rastreabilidade contra o desmatamento (Relatório ESG 2021 Embrace the Future, 2021).

A tabela 3 apresenta os principais compromissos da AgroCorp relacionados aos ODS.

Tabela 3 - Principais Compromissos ODS da AgroCorp

Área	ODS	Metas	Práticas de RSC
Ambiental	ODS 13 Ação Climática	Chegar às emissões líquidas zero até 2050 (Net Zero Emissions) a partir da descarbonização até 2035; e neutralização de eventuais emissões residuais, a partir da agricultura regenerativa, de baixo carbono	- Consolidação da participação no movimento global Race to Zero; - A AgroCorp firmou parceria com a ReNature, consultoria especializada em transição regenerativa que apoia a construção do programa de agricultura regenerativa da Companhia. -Implantação de programa de programa foi lançado em junho de 2023.

	ODS 15 Vida na terra, paz, justiça	Manter-se zero desmatamento e conversão, Deforestation and Conversion Free (DCF), garantindo a sua expansão apenas em áreas já abertas	A área de negócios Agro garantiu o desenvolvimento das atividades agrícolas em locais já consolidados, expandindo a produção agrícola apenas em áreas já abertas; - Todas as fazendas da empresa são certificadas em esquemas zero desmatamento e conversão de vegetação nativa.
	ODS 11 Comunidades e assentamentos humanos sustentáveis	- Ter uma cadeia de fornecedores de grãos 100% monitorada e rastreada, livre de desmatamento e conversão (Deforestation and Conversion Free – DCF) para produção agrícola até 2025, em todos os biomas, países e regiões onde está presente.	- Avançou na rastreabilidade da cadeia de fornecedores de grãos, atingindo 100% de rastreabilidade dos fornecedores diretos no Brasil. – Aos fornecedores rastreabilidade de 32%; - Implantação de sistemas de gestão para rastreabilidade dos fornecedores de grãos da empresa; -A internalização da gestão do sistema responsável por todo o monitoramento e rastreabilidade; dos fornecedores de grãos da empresa; engajamento das equipes.
	ODS 2 Fome zero	Oferecer produtos e soluções inovadores para uma cadeia ética, zero desmatamento e conversão de vegetação nativa, regenerativa e com baixa emissão de carbono.	- Aumento de 30% em relação ao ano anterior no volume total de soja e milho com certificações socioambientais comercializado, reforçando o compromisso da AgroCorp com a com a agenda socioambiental; - Implantação de uma certificação interna para solução de rastreabilidade; - Desenvolvimento de novos produtos e soluções para que a cadeia de grãos seja cada vez mais sustentável e com baixa emissão de gases de efeito estufa.
	ODS 7 Energia limpa e acessível	Investir em energia renovável, mantendo-se autossuficiente em sua produção x consumo.	- Finalização da construção da PCH Jesus; - Início da construção de 29 usinas solares fotovoltaicas com potência instalada total de 13,4 MW (17,2 MWp).
Social	ODS 11 Comunidades e assentamentos humanos sustentáveis	Evidenciar os impactos positivos gerados nas comunidades onde a empresa atua, priorizando projetos nos territórios mais estratégicos para os negócios e públicos de maior vulnerabilidade social, econômica e ambiental.	- Avanço no mapeamento de comunidades das regiões de atuação da AgroCorp a partir de dados sociais, econômicos e ambientais, para direcionamento de Investimento Social Privado (ISP) no longo prazo; - Fundação AgroCorp redefiniu sua Teoria da Mudança e criou o Programa Crescendo com o Local e investimento em comunidades locais.
	ODS 4 Educação de qualidade	Aumentar significativamente o número de capacitações ofertadas aos colaboradores e terceiros pela Universidade AgroCorp.	Relançamento da Universidade Agro em 2022, com 14 escolas, incluindo Escola de Líderes, Escola de Talentos e Escola Contexto de Negócios; - Empresa ofereceu aproximadamente soluções de aprendizagem a 100% dos colaboradores, acessíveis em plataforma online, além de projetos voltados aos jovens aprendizes, trainee, e <i>Team Building</i> .

	ODS 8 Trabalho decente e crescimento econômico	Investir em ações voltadas para o desenvolvimento de fornecedores críticos de sua cadeia, bem como contribuir para a qualificação profissional de pessoas vulneráveis para acesso ao trabalho decente.	- Melhoria interna na gestão de fornecedores, gestão de processos, relacionamento e risco; - Realização de escutas internas de dados para mapeamento de necessidades e identificação de prioridades em qualificação e empregabilidade; - Estruturação do subprograma Qualificação Profissional e Empregabilidade com inserções de pessoas em situação de vulnerabilidade socioeconômica no mercado de trabalho.
	ODS 2 Fome zero	Impulsionar as iniciativas que fortaleçam a produtividade agrícola e a renda dos pequenos produtores de alimentos, em especial as mulheres do campo e agricultores familiares.	- Mapeamento da agricultura familiar nas regiões de atuação a empresa para direcionamento os investimentos sociais privados por meio Fundação AgroCorp; - Fortalecer a agricultura familiar e desenvolvimento local; - Empreendimentos da Agricultura Familiar em todas as suas áreas organizacionais, da produção à comercialização, para que estes estejam aptos a atender às demandas regionais por gêneros alimentícios, seja nos mercados privados, em especial.
	ODS 16 Instituições fortes	Garantir uma atuação que respeite e promova os Direitos Humanos em todas as suas operações e cadeia de valor, especialmente junto aos Povos Indígenas e Comunidades Tradicionais.	- Continuidade do trabalho de mapeamento social e ambiental de Comunidades Tradicionais do entorno das unidades da AgroCorp para interação e desenvolvimento de políticas e programas; - Análise de gap para identificação de lacunas em que a AgroCorp pode evoluir em relação aos principais frameworks de direitos humanos em âmbito nacional e internacional.
Governança	ODS 17 Parceiras para metas globais sustentáveis	Implementar melhorias no processo de comunicação de questões ESG relevantes aos stakeholders, em relação a métricas, indicadores, forma e conteúdo.	- Implantação do novo sistema de gestão dos indicadores ESG; - Atualização dos indicadores e criação de um painel de acompanhamento das metas ESG.
	ODS 10 Reduzir a desigualdade entre países e cidades	Até 2025 implantar programa de diversidade, visando à inclusão social de todos.	- Estruturação de programas de diversidade; - Realização de pesquisa sobre D&I ante 86% do quadro de colaboradores ativos, para diagnóstico e planejamento de ações na empresa.

Fonte: organizada pelos autores a partir dos dados da pesquisa (Relatório ESG, 2022)

Em mais de 45 anos de existência, a empresa AgroCorp tem evidenciado um esforço para implantação de práticas de RSC e, a partir de 2021 estratégias voltadas à *Environmental, Social and Governance* (ESG). Ela é uma das maiores companhias na cadeia de grãos e fibras e parece têm avançado no contexto da agenda ESG, a partir dos critérios da *Global Reporting Initiative* (GRI), com um cuidadoso levantamento e tratamento de dados referentes às suas ações na cadeia produtiva. O relatório de florestas de 2021 do CDP evidencia que a empresa utiliza para mitigar o desmatamento e os riscos relacionados a partir de ferramenta geoespacial que integra imagens de satélite aos sistemas de compras da empresa com dados de fornecedores que garantem rastreabilidade (Maddox, 2022). Além disso, a empresa possui certificação única que possibilita o monitoramento no nível corporativo com auditoria terceirizada em 100% de sua cadeia de suprimentos. Ressalta-se ainda que as fazendas da AgroCorp participaram em 2014 do projeto-piloto no Brasil de certificação Life, que permitiu utilizar as fazendas como laboratório para mapeamento dos processos de certificações voltados a sustentabilidade, no

sentido de qualificar e reconhecer organizações públicas e privadas que desenvolvam ações favoráveis e efetivas para a conservação da biodiversidade e do desenvolvimento sustentável, garantindo a proteção da integridade do ecossistema (Usina Salto Alegre, 2014).

A empresa possui metas claras associadas a 12 dos 17 ODS, demonstrando ter assumido o compromisso estabelecido na Agenda 2030 e no Pacto Global da ONU para a prosperidade das pessoas e do planeta (ONU, 2015). Não obstante, assumiu publicamente as metas ESG no ano de 2021, com o compromisso de ações de sustentabilidade voltadas aos resultados de produtos e processos em toda a cadeia produtiva da empresa. Desde 2015, a empresa AgroCorp divulga relatórios anuais de sustentabilidade, sendo que os dos anos de 2021 e 2022 estão alinhados com as metas de ESG. Destaca-se, nesse período a criação da Fundação AgroCorp, em 1997, as certificações de ISO 14001 pela ProTerra no Brasil em 2007, além da adesão de diferentes pactos internacionais como ao Pacto Global das Nações Unidas (ONU) e a publicação de relatórios de sustentabilidade (desde 2014), sendo que a partir de 2021 o Relatório ESG – *Embrace the Future*, elaborado em consonância com o compromisso estabelecido conforme GRI 102-12, 102-13 (*Relatório ESG 2021 Embrace the Future*, 2021). Em janeiro de 2021 a empresa emitiu US\$ 750 milhões de títulos no mercado de capitais, em seu primeiro *Sustainability bond*, como companhia de grãos e fibras de capital brasileiro, reconhecida por seu compromisso socioambiental (*Relatório ESG 2021 Embrace the Future*, 2021). A oferta de títulos sustentáveis tem como objetivo financiar uma economia sustentável e de baixo carbono por meio de projetos alinhados à Política Socioambiental e ao Posicionamento Global de Sustentabilidade da companhia, bem como aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU (*Relatório ESG 2021 Embrace the Future*, 2021).

As ações estratégicas desenvolvidas pela empresa convergem para os compromissos com a ética, foco nas pessoas e na responsabilidade com a cadeia do agronegócio, em estreito alinhamento às metas de ESG e as inovações responsáveis. Foram encontradas materialidades no caderno de sustentabilidade da empresa para as áreas de Agropecuária, Pesca e Aquicultura. A empresa realiza escutas com os stakeholders representados pelas organizações sociais, comunidades, clientes, fornecedores, colaboradores e produtores rurais para alinhamento de suas prioridades e projetos de sustentabilidade.

5 CONCLUSÕES

Este artigo procurou identificar as práticas de Responsabilidade Social Corporativa, como emergência aos problemas que impactam a sociedade nas questões sociais, ambientais e de governança em ambientes policêntricos. Os dados evidenciam que a empresa tem respondido às pressões institucionais com a implantação de práticas materializadas nos principais documentos da empresa. Além disso, foram observados o desenvolvimento de recursos, capacidades internas para fazer frente às pressões institucionais. Este estudo denota que as práticas de RSC adotadas pelas empresas estão repercutidas nos estudos como resultado da popularização da sustentabilidade, uma vez que, as empresas buscam adotar a RSC face a necessidade de legitimar seu comportamento responsivo, seja pelas pressões coercitivas, normativas, cognitivas, referente às regras institucionais (formais e informais) no contexto, em transição das firmas. Portanto, a partir desse estudo é possível propor que:

Proposição 1: As empresas que operam em ambientes institucionais complexos tendem a adotar a responsabilidade social corporativa de maneira mais acelerada, pois precisam responder a demandas de múltiplos focos de forças institucionais, tanto de ordem formal como informal.

Proposição 2: Na medida em que as empresas se inteiram da complexidade institucional de seus ambientes de atuação, aceleram o processo de aprendizagem, o que pode levá-las a

adotar práticas de responsabilidade social corporativa mais inovadoras do que as empresas que estão inseridas em ambientes institucionais menos complexos.

Finalmente, a abordagem do policentrismo institucional traz diferentes possibilidades de aplicação em estudos empíricos relacionados aos ambientes institucionais múltiplos e complexos, que sofrem confluências de instituições fortes e fracas e tendem a impactar incertezas, ambiguidades, restrições de recursos (Li et al., 2021).

Foram identificados as principais práticas e estratégias organizacionais para o cumprimento de metas da Agenda 2030 da ONU, adotadas por empresa AgroCorp, trading de agronegócio instalada no Brasil. Foram observados um alinhamento das metas e ações desenvolvidas pela empresa em 12 dos 17 ODS preconizados pela ONU. Comprometer-se com a Agenda 2030 é o apelo global da ONU para que empresas, governos, pessoas e sociedade civil organizada assumam o compromisso com os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) para um mundo de justiça social, prosperidade e sustentabilidade. Este artigo identificou e analisou as estratégias organizacionais para o cumprimento de metas da Agenda 2030 da ONU, adotadas pela empresa AgroCorp, trading de agronegócio instalada no Brasil. Foram observados um alinhamento das metas e ações desenvolvidas pela empresa nos ODS preconizados pela ONU.

Os resultados coletados preliminarmente evidenciam que a AgroCorp desenvolve práticas e inovações ao encontro dos grandes debates públicos a inovação responsável, responsabilidade, incorporando antecipação, reflexão e deliberação para orientar os esforços de governança. O estudo tem limitações considerando que os dados coletados advêm de estudo de caso único, e conseqüentemente não é possível estender os resultados obtidos para outras empresas do agronegócio e/ou outros tipos de organização que impede a generalização para outros setores. Outras pesquisas empíricas comparativas com multicase com empresas do agronegócio tenderam a fornecer uma visão abrangente da Inovação Responsável no setor do agro. Trabalhos futuros poderão testar as proposições estabelecidas pelos autores, sobretudo a compreensão da complexidade na perspectiva dos stakeholders e sociedade. Outros estudos quantitativos e ou longitudinais podem ampliar o entendimento do fenômeno estudado, ou para buscar confirmação empírica dos resultados obtidos.

Contudo, este trabalho mostrou a necessidade de analisar as transformações e os desafios do agronegócio global, por meio de políticas que orientem os gestores sobre ações e estratégias que possam conduzir o Brasil à realização plena do seu potencial como player global no setor. A cooperação é uma condição recomendada pela OCDE para a implantação da Agenda 2030, são desafios globais cujos imperativos podem ser conseguidos se trabalhados em nível local, a partir de melhores práticas de experiências nacionais para superar a condição de pobreza e a transformação das comunidades e famílias e para criar uma janela de oportunidades para a próxima década.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT. (2015). NBR ISO 14001 - Sistemas de gestão ambiental - Requisitos com orientações para uso. *Associação Brasileira de Normas Técnicas, 3º Ed.*, 35.
- ABNT. (2018). *ABNT 26000*. www.abnt.org.br
- Azevedo, A. da S., Prado, J. W., Antunes, L. G. R., Silva, E. C., Pereira, R. H., & Ferreira, M. A. (2021). Responsabilidade Social Corporativa (Rsc) E Cadeias De Suprimentos: Um Estudo Bibliométrico. *Revista Gestão e Desenvolvimento, 18(1)*, 56–75. <https://doi.org/10.25112/rgd.v18i1.2302>
- Barney (1991).pdf. (n.d.).
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17(1)*, 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Barney, J. B. (2000). Looking inside for competitive advantage. *Uirusu. Journal of Virology*, 50(1), 47–55. <https://doi.org/10.2222/jsv.50.47>
- Batjargal, B., Hitt, M. A., Tsui, A. S., Arregle, J.-L., Webb, J. W., & Miller, T. L. (2013a). Institutional Polycentrism, Entrepreneurs' Social Networks, and New Venture Growth. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1024–1049. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0095>
- Batjargal, B., Hitt, M. A., Tsui, A. S., Arregle, J. L., Webb, J. W., & Miller, T. L. (2013b). Institutional polycentrism, entrepreneurs' social networks, and new venture growth. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1024–1049. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0095>
- Baumann, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2011). Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1974194>
- Belay, H. A., Hailu, F. K., & Sinshaw, G. T. (2024). Linking employees' work orientation and corporate social responsibility practices: Multilevel and multistakeholder cross-sectional study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(1), 676–696. <https://doi.org/10.1002/csr.2594>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman* (Harper & R).
- Burke, J. J. (2022). Do Boards Take Environmental, Social, and Governance Issues Seriously? Evidence from Media Coverage and CEO Dismissals. *Journal of Business Ethics*, 176(4), 647–671. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04715-x>
- Campbell, J. T., Eden, L., & Miller, S. R. (2012). Multinationals and corporate social responsibility in host countries: Does distance matter. *Journal of International Business Studies*, 43(1), 84–106. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.45>
- CDP. (2021). *Fundamentos Para O Estabelecimento De Metas Corporativas De Emissões Líquidas-Zero Baseadas Na Ciência Versão 1.0*. 1–54.
- Creswell, J. W. (2012). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa - Cap 4 cinco abordagens qualitativas*.
- Cuervo-Cazurra, A., Doh, J. P., Giuliani, E., Montiel, I., & Park, J. (2022). The United Nations' Sustainable Development Goals: Pros and Cons for Managers of Multinationals. *AIB Insights*, 22(1). <https://doi.org/10.46697/001c.32530>
- David J. Teece, Gary Pisano, A. S. (1998). *Dynamic capabilities and strategic management*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Ditlev-Simonsen, Caroline, Midttun, A. (2010). What Motivates Managers To Pursue Corporate Responsibility? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 38(18), 25–38. wileyonlinelibrary.com
- Doh, J. P., & Guay, T. R. (2006). Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1), 47–73. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00582.x>
- Donnelly, T., & Wickham, M. (2020). Exploring the antecedent resources and capabilities of strategic corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 17(7), 985–1006. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2018-0334>
- Du, S., El Akremi, A., & Jia, M. (2023). Quantitative Research on Corporate Social Responsibility: A Quest for Relevance and Rigor in a Quickly Evolving, Turbulent World. *Journal of Business Ethics*, 187(1), 1–15. <https://doi.org/10.1007/s10551-022->

05297-6

- Duque-Grisales, E., & Aguilera-Caracuel, J. (2021). Environmental, Social and Governance (ESG) Scores and Financial Performance of Multilatinas: Moderating Effects of Geographic International Diversification and Financial Slack. *Journal of Business Ethics*, 168(2), 315–334. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04177-w>
- Dzage, E. J., & Szabados, G. N. (2024). The Relationship of Corporate Social Responsibility with Business Performance—A Bibliometric Literature Review. *Sustainability*, 16(7), 2637. <https://doi.org/10.3390/su16072637>
- Edquist, C. (2009). Systems of Innovation: Perspectives and Challenges. *The Oxford Handbook of Innovation, January 2006*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0007>
- Elkington, J. (2013). Enter the triple bottom line. *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up*, 1(1986), 1–16. <https://doi.org/10.4324/9781849773348>
- Europeia, C. (2002). Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável. *τ̄*, 2(5), 4–8. ???
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2023). Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 183(1), 105–121. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8>
- Freeman, R. E., & Liedtka, J. (1991). Corporate social responsibility: A critical approach. *Business Horizons*, 34(4), 92–98. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90012-K](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90012-K)
- Friedman, M. (1970). A Responsabilidade Social dos Negócios É Aumentar Seus Lucros. *New York Times Magazine, 13 de Setembro de 1970, 122-126.*, 1–8.
- Gao, S., Li, W., Meng, J., Shi, J., Zhu, J., Ferri, L. M., Pedrini, M., Minciullo, M., Gao, Y., Nie, Y., Hafsi, T., Khanra, S., Kaur, P., Joseph, R. P., Malik, A., Dhir, A., Battisti, E., Nirino, N., Leonidou, E., ... Azaaviele Liedong, T. (2023). A resource-based view of green innovation as a strategic firm resource: Present status and future directions. *Sustainability (Switzerland)*, 31(4), 279–303. <https://doi.org/10.1057/s41299-022-00155-7>
- Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. (2006). Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments. *Academy of Management Review*, 31(2), 329–346. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208684>
- Garrido, I., Vasconcellos, S., Faccin, K., Monticelli, J. M., & Carpenedo, C. (2021). The moderating role of polycentric institutions in the relationship between effectuation/causation logics and corporate entrepreneur’s decision-making processes. *Global Strategy Journal*, 11(4), 740–766. <https://doi.org/10.1002/gsj.1419>
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425–445. <https://doi.org/10.1002/smj.750>
- Hankinson, G. (2007). The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Journal of Brand Management*, 14(3), 240–254. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550065>
- Hazlett, S. A., Mcadam, R., & Murray, L. (2007). From quality management to socially responsible organisations: The case for CSR. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7), 669–682. <https://doi.org/10.1108/02656710710774665>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>

- Javidan, M. (1998). Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, 31(1), 60–71. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00091-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00091-5)
- Jensen, M. (2001). Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *European Financial Management*, 7(3), 297–317. <https://doi.org/10.1111/1468-036X.00158>
- Korschun, D., Martin, K. D., & Vadakkepatt, G. (2020). Marketing's Role in Understanding Political Activity. *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 378–387. <https://doi.org/10.1177/0743915620949261>
- Kovacic, Z., & Benini, L. (2022). Striking the balance: sustainability and institutional transitions in the European Environment Agency. *Futures*, 141(June 2021), 102984. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.102984>
- Kronemberger, D. M. P. (2019). Os desafios da construção dos indicadores ODS globais. *Ciência e Cultura*, 71(1), 40–45. <https://doi.org/10.21800/2317-66602019000100012>
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Li, D., Hitt, M. A., Batjargal, B., Ireland, R. D., Miller, T. L., & Cuervo-Cazurra, A. (2021). Institutions and entrepreneurship in a non-ergodic world. *Global Strategy Journal*, 11(4), 523–547. <https://doi.org/10.1002/gsj.1425>
- Li, T.-T. T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research Progress and Future Prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663. <https://doi.org/10.3390/su132111663>
- Lourenço, Maria, Sousa-filho, J. . (2020). Determinants of corporate social responsibility practices: institutional pressure or strategic OPPORTUNITY? *Brazilian Journal of Management / Revista de Administração Da UFSM.*, Jul-Sep202(Vol. 13 Issue 3), p535-553. 19p. <https://doi.org/10.5902/1983465929627>
- Lundvall, B., & Nielsen, P. (2007). Knowledge management and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 207–223. <https://doi.org/10.1108/01437720710755218>
- Maddox, T. (2022). *From Commitments to Action at Scale DISCLOSURE INSIGHT ACTION*. May. https://report.ipcc.ch/ar6wg3/pdf/IPCC_AR6_WGIII_FinalDraft_TechnicalSummary.pdf
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 87(S1), 71–89. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9804-2>
- Meyer, J., & Rowan, B. (2011). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony (translated by Igor Chirikov). *Journal of Economic Sociology*, 12(1), 43–67. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2011-1-43-67>
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? *Organization and Environment*, 27(2), 113–139. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Opper, S. (2021). Social network and institution-based strategy research. *Asia Pacific Journal of Management*, October. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09798-2>
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Ostrom, E. (2005a). Unlocking Public Entrepreneurship and Public Economies. *EGDI–*

- WIDER Conference on Unlocking Human Potential – Linking the Informal and Formal Sectors, 1–10. [papers2://publication/uuid/01CCEA2C-3F33-4340-A228-CC67656164EE](https://publication/uuid/01CCEA2C-3F33-4340-A228-CC67656164EE)
- Ostrom, E. (2005b). Unlocking Public Entrepreneurship and Public Economies. *EGDI–WIDER Conference on Unlocking Human Potential – Linking the Informal and Formal Sectors*, 1–10.
- Ostrom, E. (2009). Robust Resource Governance in Polycentric Institutions. In *Understanding Institutional Diversity* (pp. 255–288). Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt7s7wm.13>
- Ostrom, E. (2010). Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems. *American Economic Review*, 100(3), 641–672. <https://doi.org/10.1257/aer.100.3.641>
- Ostrom, E. (2011). Background on the Institutional Analysis and Development Framework. *Policy Studies Journal*, 39(1), 7–27. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2010.00394.x>
- Peng, M. W. (2003). Transitions Institutional Strategic Choices. *Management*, 28(2), 275–296.
- Peng, M. W., & Heath, P. S. (1996). The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice. *Academy of Management Review*, 21(2), 492–528. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9605060220>
- Pereira, F. A. M. (2012). A Evolução da Teoria Institucional nos Estudos Organizacionais: Um Campo de Pesquisa a Ser Explorado. *Revista Organizações Em Contexto*, 8(16), 275–295. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v8n16p275-295>
- Pinheiro, L. B. G., Pinheiro, B. G., & Paiva, L. E. B. (2023). Responsabilidade social corporativa e desempenho financeiro. *Revista Catarinense Da Ciência Contábil*, 22, e3381. <https://doi.org/10.16930/2237-766220233381>
- Pisani, N., Kourula, A., Kolk, A., & Meijer, R. (2017). How global is international CSR research? Insights and recommendations from a systematic review. *Journal of World Business*, 52(5), 591–614. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.05.003>
- porter, M. E; Kramer, M. R. (2002). *The competitive advantage of corporate philanthropy*. <https://estrategiasocial.com.br/downloads/porter-e-kramer-the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy-hbr-dec-2002..pdf>
- Porter, M. (2018). A review of the eastern partnership after ten years: The need to reconsider its efficacy. In *Studia Politica* (Vol. 18, Issue 2, pp. 213–240).
- Relatório ESG 2021 Embrace the Future*. (2021).
- Scott, W. R. (2014). W. Richard SCOTT (1995), Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities. *M@n@gement*, 17(2), 136. <https://doi.org/10.3917/mana.172.0136>
- Usina Alto Alegre. (2014). *Relatório de Sustentabilidade 2014 Amaggi*. 55.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303–319. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199704\)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G)
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Yáñez-Araque, B., Sánchez-Infante Hernández, J. P., Gutiérrez-Broncano, S., & Jiménez-Estévez, P. (2021). Corporate social responsibility in micro, small- and medium-sized enterprises: Multigroup analysis of family vs. nonfamily firms. *Journal of Business Research*, 124(June), 581–592. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.023>
- Zhang, J., & Liu, Z. (2023). The Impact of Corporate Social Responsibility on Financial Performance and Brand Value. *Sustainability*, 15(24), 16864.