

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: TEORIA E PRÁTICA**

**FERNANDA HASKEL**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

fernanda.haskel@gmail.com

**MARY FERNANDA DE SOUSA DE MELO**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

falecom\_mary@hotmail.com

**VANESSA LACERDA MEDEIROS**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

vanmedeiros@gmail.com

**ROBERTA DE CASTRO SOUZA PIÃO**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

csouzaroberta@gmail.com

# RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: TEORIA E PRÁTICA

## 1. INTRODUÇÃO

Com mercados cada vez mais exigentes e globalizados (KOLK; VAN TULDER, 2010) e a responsabilidade social corporativa (RSC) sendo vista cada vez mais de forma estratégica (LONGONI; CAGLIANO, 2015), surgem desafios às empresas multinacionais (EMN) como o de adequar ações de RSC globais ao nível local. Neste cenário, as alianças possibilitam as EMN atuarem como indutoras na geração do valor compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011), ao formar parcerias para o desenvolvimento de suas ações de RSC, sem desvio do seu *core business*.

As ações de RSC de uma empresa podem auxiliar na construção de redes mais amplas e profundas com seus *stakeholders*, o que facilita a troca de conhecimento e promove a geração de valor (LUO; DU, 2015). Austin e Seitanidi (2012) ressaltam que um fator crucial para o sucesso da parceria é o alinhamento do interesse entre as partes. Contudo, nessas redes, os diferentes atores possuem percepções diversas a respeito das relações nas quais estão envolvidos (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009), e, com isso, surge o questionamento: qual a percepção das relações de parceria entre diferentes *stakeholders* em projetos de RSC?

Partindo da complexidade dos problemas tratados na RSC, a atuação interna ou terceirizada para resolução destes possibilita resultados limitados. Observa-se então que abordagens colaborativas são mais adequadas para lidar com questões de RSC, o que leva as organizações a se reunirem para desenvolver recursos e capacidades conjuntas (BARNEY, 1991; HUSTED; SOUSA-FILHO, 2016; KAUPPILA, 2015). Diferentes estudos sobre colaboração intersetorial explicam os motivos e dinâmicas dessas alianças, porém poucos ressaltam a criação de valor por meio dessas relações (MURPHY; ARENAS; BATISTA, 2015).

Jamali e Keshishian (2009) já destacavam o espaço existente para novas pesquisas sobre alianças colaborativas entre ONGs e empresas no contexto da RSC. Em complemento, Austin (2010) e Austin e Seitanidi (2012) ressaltam a importância, para profissionais e acadêmicos, de aprofundar o entendimento a respeito do processo de criação de valor por meio de colaboração intersetorial. Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa é analisar as parcerias entre multinacionais e seus *stakeholders* na elaboração e desenvolvimento de projetos socioambientais.

O artigo está estruturado em sete seções, contemplando esta introdução, uma revisão da literatura sobre parcerias e alianças na elaboração e execução de projetos de RSC, bem como o papel das EMN como indutoras do processo de geração de valor compartilhado. Em seguida, é evidenciada a metodologia utilizada na pesquisa e a caracterização dos casos e *stakeholders* envolvidos. Por fim, são apresentadas as principais análises e as considerações finais sobre o estudo.

## 2. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: O CAMINHO PARA ATUAÇÃO SOCIOAMBIENTALMENTE RESPONSÁVEL

Ao assumir a responsabilidade social e incluir o objetivo de gerar valor socioambiental na estratégia corporativa, nem sempre as empresas têm a *expertise* necessária para a intervenção social (HUSTED; ALLEN; RIVERA, 2010). Neste estudo, entende-se RSC como um processo em que as organizações integram as preocupações ambientais, sociais e econômicas em suas principais atividades, reconhecendo os

múltiplos interesses dos *stakeholders* que moldam esse processo (KNORRINGA; NADVI, 2016).

Para se aproximar das comunidades e público-alvo para o qual as ações se destinam e aumentar a eficácia de suas intervenções de responsabilidade social, as empresas realizam alianças com diferentes *stakeholders*. No presente estudo, os termos colaboração, parcerias e alianças são entendidos como sinônimos e definidos “como toda forma de colaboração ou trabalho conjunto que a empresa mantenha com outras organizações da sociedade e do Estado para realizar suas práticas de atuação social” (FISCHER, 2005, p. 12).

Na medida em que as ações em conjunto começam a gerar valor social, o grau de comprometimento e envolvimento dos parceiros se intensifica. Com isso, destaca-se a importância de se analisar o alinhamento dos objetivos estratégicos entre os atores envolvidos (MURPHY; ARENAS; BATISTA, 2015). Austin (2000) e Austin e Seitanidi (2012) ressaltam que quanto mais alinhadas estiverem as partes, maior a possibilidade de geração de valor. De acordo com Murphy, Arenas e Batista (2015) as experiências prévias entre os *stakeholders* influenciam o alinhamento em termos de missão e estratégia das partes envolvidas. A proatividade no reconhecimento e na resposta das necessidades do parceiro reforça o engajamento entre os parceiros, podendo criar um ciclo virtuoso. Para que isso aconteça, além do alinhamento estratégico se faz necessário o estabelecimento de um canal de comunicação efetivo (AUSTIN, 2000).

Ao formar alianças estratégicas para desenvolver projetos de RSC em parceria, é possível classificar diferentes tipos de estágios de colaboração (AUSTIN; SEITANIDI, 2012b). Os estágios são: (1) filantrópico, caracterizado por doações pontuais; (2) transacional, compartilhando competências e valores para realizar atividades específicas em conjunto e; (3) integrativo, quando a aliança estratégica passa a ter maior convergência das missões institucionais e, por consequência, maior volume de atividades realizadas em conjunto (AUSTIN; SEITANIDI, 2012b; HAMANN; ACUTT, 2010; JAMALI; KESHISHIAN, 2009; SEITANIDI; CRANE, 2009; VAN HUIJSTEE; GLASBERGEN, 2008).

Para compreender a natureza da aliança se faz necessária a classificação do relacionamento dos *stakeholders*. Austin (2000) propõe o chamado *continuum* da colaboração (Figura 1), composto por sete aspectos para esta classificação, testados empiricamente por Jamali e Keshishian (2009), são eles: nível de engajamento, importância para a missão, magnitude dos recursos, âmbito de atividades, frequência da interação, complexidade administrativa e valor estratégico. A respeito do *continuum*, cabe destacar que seus estágios não são estáticos, podendo ocorrer avanços ou recuos ao longo do tempo (AUSTIN; SEITANIDI, 2012a).

Figura 1. *Continuum* da colaboração

Natureza da Relação	Estágios			
	Filantrópico	Transacional	Integrativo	
Nível de engajamento	Baixo	→ → →		Alto
Importância para missão	Periférico	→ → →		Central
Magnitude dos recursos	Baixa	→ → →		Elevada
Escopo das atividades	Restrito	→ → →		Ampla
Nível de interação	Esporádica	→ → →		Intensiva
Complexidade da gestão	Simple	→ → →		Complexo
Valor estratégico	Menor	→ → →		Substancial

Fonte: Austin (2000) e Jamali e Keshishian (2009)

Além da classificação da natureza da aliança, deve-se considerar quatro dimensões no processo de construção de alianças: a formação das relações; a motivação; os fatores de sucesso para a geração de valor, contemplando o alinhamento de missões, estratégias e valores institucionais; bem como as barreiras enfrentadas ao longo da parceria (MURPHY; ARENAS; BATISTA, 2015). Devlin e Bleackley (1988) já ressaltavam a importância para os gestores de se questionar a respeito de qual seria a fraqueza do parceiro que seria melhorada por meio da aliança. Em complemento Kanter (1994) afirma, em seu estudo sobre alianças empresariais, que a parceria em uma aliança colaborativa é mais do que um acordo de troca, mas oferece oportunidades para agregar valor em conjunto.

Contudo, para que uma relação seja formada, há o fator motivacional de ambas as partes, impactando diretamente na natureza das parcerias. Segundo Austin e Seitanidi (2012a) dois são os fatores que impulsionam os *stakeholders* a agirem de forma colaborativa: altruístas, centrados na solução de problemas da comunidade, por exemplo; ou utilitários, na intenção de gerir riscos e/ou gerar vantagem competitiva, sejam financeiros ou institucionais.

Considerando os componentes de classificação do *continuum* da colaboração intersetorial (AUSTIN, 2000; JAMALI; KESHISHIAN, 2009), os aspectos da formação da parceria e os fatores motivacionais, é possível identificar os fatores de sucesso no grau de engajamento entre os *stakeholders* e também os fatores limitantes, como diferenças na cultura e dificuldade na comunicação entre os diferentes atores (DAHAN et al., 2010). A síntese das variáveis e dos indicadores que serão consideradas no desenvolvimento da análise sobre a geração de valor compartilhado gerado através da realização de projetos de RSC em parceria é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1. Síntese da base teórica a respeito das alianças

Dimensão	Item	Indicador	Autores
Estágio / Natureza da relação	Filantrópico	- Doação de produtos e serviços - Pouco engajamento - Imagem de empresa responsável - Não incluído na missão empresarial - Sem consideração na pauta estratégica	(AUSTIN, 2000; HAMANN; ACUTT, 2010; JAMALI; KESHISHIAN, 2009; VAN HUIJSTEE; GLASBERGEN, 2008)
	Transacional	- Marketing de causa, patrocínios de eventos e atividades voluntárias dos empregados - Os atores passam a mobilizar suas competências principais - Compartilhamento de valores	
	Integrativo	- Ações estratégicas conjuntas - Competências são unidas - Convergência de missões, sincronização de estratégias e compatibilização de valores	
Processo de formação das relações	Construção da ponte	- Interlocutor / - Apoio da alta gerência	(DAHAN et al., 2010; JAMALI; KESHISHIAN, 2009)
	Relações pré-existentes	- Confiabilidade / - Laços afetivos	
	Gestão da aliança	- Definição clara dos papéis	
Motivação	Altruístico	- Ajuda a indivíduos carentes - Solução de problemas da comunidade - Contribuições para o bem-estar da sociedade	(AUSTIN; SEITANIDI, 2012a; HAMANN; ACUTT, 2010)
	Utilitário	- Gestão de riscos / - Busca por legitimidade - Vantagem competitiva / - Apoio monetário	

Fatores de sucesso	Estratégia empresarial	- Causa socioambiental presente na estratégia da empresa	(AUSTIN; SEITANIDI, 2012a; JAMALI; KESHISHIAN, 2009; MURPHY; ARENAS; BATISTA, 2015)
	Alinhamento	- Relação de liderança X subordinação - Sentimento de pertença - Trabalho em conjunto / equipe única - Aprendizado / troca	
Fatores limitantes	Cultura organizacional	- Forma de atuação - <i>Timing</i> dos atores envolvidos	(AUSTIN, 2010; DAHAN et al., 2010)
	Comunicação	- Frequência/Intensidade - Eficiência/Eficácia - Divulgação na mídia	

Fonte: elaborado pelas autoras (2017).

### 3. O PAPEL DA EMN COMO INDUTORAS DA GERAÇÃO DO VALOR COMPARTILHADO

O chamado valor compartilhado é fruto de ações colaborativas que não visam o atendimento dos objetivos específicos de ONGs ou empresas, mas sim da elaboração de estratégias de trabalho em conjunto. Quando as empresas multinacionais optam por ter uma responsabilidade social corporativa estratégica, estão indo além de ações de mitigação de impactos ou próximas ao assistencialismo, permitindo ganhos ao longo da cadeia de valor e, assim, gerando valor compartilhado (PORTER; KRAMER, 2006).

A história socioambiental da empresa tem relação direta com a capacidade desta de construir recursos que são dificilmente copiados, sendo fonte de vantagem competitiva (WALLS; PHAN; BERRONE, 2011). Destaca-se que a construção desta história é refletida nos valores organizacionais e nos seus gestores e, com isso, a estratégia de RSC é integrada aos sistemas de gestão e à estratégia da empresa (SOUSA-FILHO; BARBIERI, 2015). A priorização das ações de RSC a serem desenvolvidas pela empresa é dada pela linha de atuação socioambiental, que é fruto da definição dos valores empresariais (SHARFMAN; PINKSTON; SIGERSTAD, 2000; SOUSA-FILHO; BARBIERI, 2015).

A dispersão geográfica das empresas multinacionais permite a elas impor regras socioambientais superiores a alguns ambientes institucionais onde atuam, ou diminuir suas normas internas aos locais onde suas plantas estão instaladas. Com isso, elas são responsáveis pelo avanço mais ou menos rápido do processo de desenvolvimento sustentável (DUNNING, 2009; KOLK; VAN TULDER, 2010).

Ao se relacionar com seus fornecedores e com toda a cadeia de valor a que pertence, a EMN transfere e recebe conhecimento, possibilitando o desenvolvimento dessa cadeia por meio de uma relação ganha-ganha entre os *stakeholders* envolvidos. O desafio está no alinhamento das estratégias operacionais com a estratégia de RSC, visando uma menor perda das operações através da readequação das competências organizacionais, que passam a internalizar características socioambientalmente responsáveis (HART; MILSTEIN, 2004).

Ao considerar a complexidade do tema RSC, observa-se que o conhecimento de apenas um *stakeholder* pode ser limitado para o desenvolvimento de ações efetivas (HUSTED; SOUSA-FILHO, 2016). Com isso, Husted (2003) aponta a parceria entre empresas, ONGs e órgãos governamentais como uma forma positiva para o desenvolvimento de ações de RSC. O referido autor destaca que projetos desenvolvidos apenas dentro da empresa se deparam com a limitação de *know how*, pois o *core business* de uma EMN não é, na maioria das vezes, atuar com RSC e, assim, o esforço para

desenvolvimento dessas ações estaria desviando o foco empresarial. A outra maneira de desenvolver tais ações seria a terceirização, porém, por se tratar de uma relação comercial, não há o desenvolvimento conjunto, a troca de experiências e a possibilidade de avanço e crescimento com base em tal ação (HUSTED, 2003).

Husted, Allen e Rivera (2010) destacam a existência das formas híbridas, que incluem as alianças estratégicas e diferentes formas de colaboração. Como exemplo dessa relação, os autores apontam a empresa contribuindo com recursos, não apenas financeiros, mas também sua capacidade gerencial, enquanto outras organizações dispõem de conhecimentos específicos em determinadas questões socioambientais.

Ao se tratar de recursos, destaca-se as empresas como dependentes tanto do ambiente competitivo, quanto de seus recursos internos, conforme considera a teoria da visão baseada em recursos (VBR) (BARNEY, 1991). A perspectiva da VBR, que entende que as organizações possuem competências e ativos tangíveis e intangíveis, tem sido utilizada com frequência em estudos sobre alianças (DAS; TENG, 2000; EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996; KAUPPILA, 2015; LIN; WU, 2014; PARK; MEZIAS; SONG, 2004). A justificativa desta base teórica se dá pelo fato de que as alianças surgem quando uma organização não dispõe de determinado recurso, que pode ser suprido pelo parceiro, gerando assim ganhos mútuos através da complementariedade das partes (YARAHMADI; HIGGINS, 2012).

#### 4. METODOLOGIA

A pesquisa foi delineada por meio de uma abordagem qualitativa, sendo relevante na análise da relação entre negócios e sociedade (HARRISON; FREEMAN, 1999). Foram utilizadas múltiplas fontes de dados como: relatórios anuais e de sustentabilidade das multinacionais escolhidas, disponíveis na internet; *websites*, tanto das empresas, quanto dos *stakeholders* participantes; vídeos e notícias a respeito dos projetos estudados e, em especial, entrevistas semiestruturadas.

O processo de coleta de dados aconteceu entre junho e julho de 2017 e se deu em quatro etapas. Primeiramente, buscou-se no Guia Exame de Sustentabilidade do ano de 2016 (EXAME, 2016) e no *ranking* da Fundação Dom Cabral das Multinacionais Brasileiras, também de 2016 (BARAKAT et al., 2016), as empresas multinacionais dos setores químico e metalúrgico, por serem consideradas aquelas com maior impacto ao meio ambiente e às comunidades de entorno pela natureza de sua atividade (KING; LENOX, 2000; OLMEZ et al., 2016). Na segunda etapa, buscou-se nos relatórios e *websites* das empresas selecionadas as seguintes palavras: parceria, parceiro, aliança e/ou colaboração. Quando a palavra era encontrada, o trecho era lido e, nos casos em que se tratava de um programa ou projeto socioambiental, este era planilhado e eram destacados os *stakeholders* envolvidos na relação. A terceira etapa consistiu no contato com esses *stakeholders* utilizando diferentes meios como LinkedIn, Facebook e e-mail, a fim de agendar um horário para a realização da entrevista. A quarta e última etapa constituiu-se da realização das entrevistas para posterior análise.

Foram feitas oito entrevistas a partir de um roteiro semiestruturado, totalizando 4 horas e 35 minutos de gravação. Participaram diferentes *stakeholders* envolvidos nos projetos, como por exemplo: coordenadores, gerentes, analistas, especialistas em desenvolvimento organizacional e diretores executivos.

A análise dos dados foi feita por meio da análise do discurso (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Inicialmente, as entrevistas foram transcritas, seguido da leitura dos dados primários e secundários. Após, codificou-se as informações de acordo com as dimensões, itens e indicadores de análise expostos no Quadro 1. Na sequência, fez-se a

análise intra e inter casos, comparando os resultados empíricos com o que é afirmado pela teoria. Por fim, com o intuito de identificar possíveis padrões nos dados, foi feita a descrição e comparação dos discursos dos entrevistados e das informações públicas, relacionando-os com a teoria (FLICK, 2009; GILL, 2002).

## 5. CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS

Para a análise e apresentação dos resultados foi preservada a identidade dos *stakeholders* envolvidos, optando-se por denominar os projetos de acordo com seu caráter (social e/ou ambiental) e uma característica. Os *stakeholders* envolvidos na relação foram codificados de acordo com o setor de atuação e o ramo (empresa, ONG, Fundação, dentre outros), em ordem alfanumérica. Cada projeto é entendido como um caso, pois envolve diferentes *stakeholders* e, com isso, suas especificidades. A seguir é feita uma breve caracterização dos casos analisadas a fim de compreender onde e como atuam, bem como serão descritas as principais características das partes envolvidas na relação. A síntese dos projetos e os respectivos *stakeholders* analisados estão apresentados no Quadro 2.

Quadro 2. Apresentação codificada dos projetos e parceiros envolvidos

Projeto	Stakeholders	
Projeto Social Alimentar (PSA)	Química1	ONG
Projeto Ambiental Água (PAA)		Fundação
Projeto Social de Encubação (PSE)	Química2	Aceleradora
Projeto Social de Economia Solidária (PSES)	Química3	Universidade
		Associação1
Projeto Social Voluntário (PSV)	Química4	Instituto
Projeto de Divulgação da Sustentabilidade (PDS)	Metalúrgica	Associação2

Fonte: elaborado pelas autoras (2017).

O Projeto Social Alimentar (PSA) aconteceu em 2015 na cidade de São Paulo e foi uma ação de parceria entre a Química1 e uma ONG. Uma peculiaridade desse caso é que no relatório da empresa consta a ONG como parceira e é ressaltada a importância desta para o sucesso do projeto. Ao analisar o site da ONG, no entanto, observa-se a ausência do nome da Química1 na listagem dos parceiros, fato que chama atenção pela diferença da visão a respeito do projeto entre os *stakeholders*.

O Projeto Ambiental Água (PAA) iniciou no interior do estado de São Paulo, em 2015, a partir da parceria entre a Química1 e uma Fundação. Neste caso observa-se a realidade de uma Fundação que foi instituída pela própria Química1, fato que se reflete no alinhamento do discurso de ambas as partes.

O Projeto Social de Encubação (PSE) surgiu em 2015 e ocorre até o momento, a partir de uma parceria entre a Química2 e uma Aceleradora. O programa desenvolvido aceita inscrições de todo o Brasil. Neste caso, observa-se a empresa propondo um projeto que tem relação com seu *core business*, mas que o desenvolvimento do mesmo necessita de uma *expertise* que tiraria o foco da empresa, entrando assim o parceiro e suas competências específicas.

O Projeto Social de Economia Solidária (PSES) acontece no Estado da Bahia desde 2007, a partir da parceria entre a Química3, uma Universidade e uma Associação, sendo considerado um tripé pelos *stakeholders* envolvidos, e é a aliança mais longa dentre os casos analisados. Os resultados do projeto são apresentados nos relatórios de

sustentabilidade da Química<sup>3</sup> e, ao contatar os beneficiários, observa-se que de fato é notória a importância do projeto para o desenvolvimento da comunidade.

O Projeto Social Voluntário (PSV) se aproxima, em sua forma de organização, à realidade do Projeto Ambiental Água (PAA), pois se trata de uma relação entre a Química<sup>4</sup> e um Instituto criado por ela em 2003. O discurso, muitas vezes, transparece a interrelação existente entre as duas organizações, demonstrando alinhamento.

Por fim, o Projeto de Divulgação da Sustentabilidade (PDS) aconteceu em 2015 em Minas Gerais, por meio de uma parceria entre a Metalúrgica e uma Associação. O caso retrata uma relação entre duas organizações independentes que, ao trabalharem em conjunto, tiveram benefícios mútuos e ficaram satisfeitas com o resultado.

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o objetivo de determinar as semelhanças e diferenças observadas nos casos analisados, este tópico traz a análise cruzada dos dados. Foram consideradas as cinco principais dimensões advindas da teoria: estágio das parcerias e natureza da relação, questões fundamentais no processo de formação das alianças, motivação, fatores de sucesso e fatores limitantes. Por fim, apresenta-se um quadro comparativo entre teoria e prática, com o intuito de verificar se o discurso apresentado corrobora ou refuta a teoria existente.

### 6.1. Estágio de parcerias e natureza da relação

Tendo como base o *continuum* da colaboração (Figura 1), analisou-se a natureza da relação entre os *stakeholders* a fim de enquadrá-la dentre os estágios filantrópico, transacional e integrativo. Ao analisar o Projeto Social Alimentar (PSA), observa-se que este aconteceu de forma pontual, em uma ação específica da Química<sup>1</sup>. Segundo a gestora da ONG, o projeto realizado com a Química<sup>1</sup> é “tradução de uma parceria, mas essa parceria se dá através de contato e relacionamento de negócios” (informação verbal, entrevistada da ONG, 2017). Embora tenha sido uma relação com baixo grau de engajamento, trata-se de um estágio transacional, uma vez que não houve apenas troca de fundos e sim a mobilização de competências essenciais da ONG (SEITANIDI; CRANE, 2009). Segundo a mesma gestora, o relacionamento com a Química<sup>1</sup> contemplou apenas a venda de um serviço que eles fornecem a todos os clientes.

A Química<sup>1</sup> também realizou o Projeto Ambiental Água (PAA), em parceria com uma Fundação, envolvendo capacitações técnicas, trocas de *expertises* entre os *stakeholders*, em temas ligados diretamente à missão institucional de pelo menos um dos parceiros. Esta parceria tende a ter, portanto, caráter integrativo, uma vez que envolve alinhamentos de missões, compartilhamento de valores e estratégias (AUSTIN, 2000).

O Projeto Social de Encubação (PSE) realizado pela Química<sup>2</sup> em parceria com a Aceleradora, envolve o compartilhamento total das atribuições pelo projeto e, segundo a entrevistada da Química<sup>2</sup>, a empresa não teria condições de realizá-lo sem um parceiro específico, uma vez que as ações fogem do negócio principal da empresa, requerendo competências complementares por parte do parceiro. Esta observação reforça o uso da VBR na análise das alianças, em que são feitas trocas de recursos de competência entre as partes (BARNEY, 1991; YARAHMADI; HIGGINS, 2012). Portanto, considerando o envolvimento estratégico, a troca de *expertises*, o compartilhamento de recursos essenciais e o desenvolvimento de um programa alinhado aos valores e objetivos estratégicos do negócio de cada um dos *stakeholders*, essa parceria pode ser alocada no estágio integrativo.

O Projeto Social de Economia Solidária (PSES) tem o intuito de promover o desenvolvimento da comunidade onde está instalada uma unidade de extração da Química<sup>3</sup>, com o apoio técnico da Universidade, que trabalha utilizando metodologias de incubação, em contato próximo com a Associação da comunidade. As ações relacionadas ao projeto envolvem o compartilhamento de competências e valores, principalmente entre a Universidade e a Associação e, em menor grau, entre a Química<sup>3</sup> e a Universidade. A Química<sup>3</sup> participa, majoritariamente, como apoiadora financeira do projeto. Por se tratar de um projeto complexo, ativo há quase 10 anos, tendo passado por diversos cenários, é possível enquadrá-lo entre os estágios transacional e integrativo. Conforme Austin e Seitanidi (2012a), é importante observar que os estágios do *continuum* da colaboração não são estáticos e precisos, podendo sofrer alterações ao longo do tempo ou, neste caso, a depender dos aspectos e atores analisados.

O Projeto Social Voluntário (PSV) se aproxima a realidade do Projeto Ambiental Água (PAA), pois se trata de uma relação entre a Química<sup>4</sup> e um Instituto criado por ela. Os papéis de cada *stakeholder* estão bem definidos, sendo o Instituto responsável por identificar e filtrar as possíveis instituições a serem apoiadas pelo projeto, além de auxiliar os líderes da Química<sup>4</sup> em temas específicos aos projetos sociais, área de sua *expertise*. Há, portanto, um compartilhamento de competências; os valores e objetivos com o projeto estão alinhados, no entanto, a interação entre os parceiros se dá de maneira pontual, não intensa, o que sugere uma parceria em estágio transacional.

Por sua vez, o Projeto de Divulgação da Sustentabilidade (PDS), que aconteceu por meio de uma parceria entre a Metalúrgica e uma Associação, teve alto grau de engajamento tanto na execução como no planejamento do projeto. Ao ser questionada sobre o grau de comprometimento da Metalúrgica, a representante da Associação afirmou que a empresa teve “envolvimento total.” Segundo ela, o PDS aconteceu em conjunto, inclusive o planejamento e a construção dos objetivos. Apesar do diálogo próximo, da troca de recursos essenciais e da existência de outros projetos que são realizados com os mesmos atores, caracterizando uma aliança sólida e de longo prazo, o estágio dessa parceria está mais próximo do transacional, focalizando ações específicas, que geram benefícios percebidos por todos os *stakeholders*, inclusive pela sociedade.

Figura 2. Classificação das Parcerias: Estágio X Natureza



Fonte: elaborado pelas autoras (2017).

Para avaliar os estágios da parceria foram dadas notas para cada caso em cada um dos sete itens do *continuum* de colaboração. As notas foram de 1 a 3, sendo 1 para níveis

menos intensos e 3 para os mais intensos. Para a classificação, utilizou-se a média entre as notas, compondo o eixo vertical da Figura 2. Nesta figura é apresentado o panorama das parcerias analisadas, sendo possível observar que os casos encontram-se entre o estágio transacional (2) e o integrativo (3).

## **6.2. Questões fundamentais no processo de formação das alianças**

Na formação das alianças, o papel do interlocutor é relevante, pois este facilitará o contato e o desenvolvimento da parceria, formando a ponte entre os atores. Nos casos analisados, percebe-se que alianças entre *stakeholders* que possuem algum vínculo prévio com a EMN apresentam uma visão mais positiva da relação. O caso PDS ilustra bem a questão do interlocutor na fala da entrevistada, que cita a relação pré-existente entre os motivos para se engajar na parceria: “pela facilidade do canal de comunicação que nós temos com a Metalúrgica” (informação verbal, entrevistada da Associação2, 2017).

O caso PSV aponta tanto a questão do interlocutor, quanto o apoio da alta gerência da EMN, aspectos importantes no processo de formação da aliança, corroborando o proposto por Sousa-Filho e Barbieri (2015), que ressaltam que a história socioambiental da organização é refletida nos gestores. A entrevistada da Química4 ressaltou que “Hoje o nosso grande parceiro é o Instituto, formado pelo fundador do grupo da Química4; a história dele é muito forte com essa questão social” (informação verbal, entrevistada da Química4, 2017). Ter uma gerência voltada às questões socioambientais configura-se importante para o sucesso dos projetos voltados à temática e, por consequência, para as relações criadas e êxito das ações.

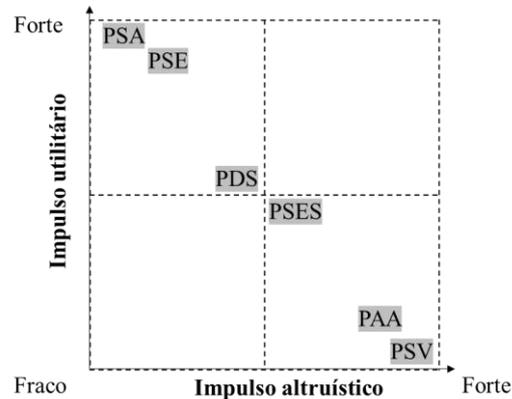
Os casos analisados permitiram verificar que dois fatores são responsáveis pelo alinhamento entre as partes da relação: a vinculação prévia das partes (um Instituto ou Fundação da própria EMN) e a unidade entre as equipes, formando uma equipe única responsável pelo projeto. O primeiro fator corrobora o proposto por Murphy, Arenas e Batista (2015) e pode ser observado nos casos PSV e PAA, nos quais os entrevistados, apesar de representarem um dos *stakeholders* envolvidos, apresentam o ponto de vista de ambas as partes e conhecem os detalhes da atuação do parceiro. O segundo fator pode ser percebido, principalmente, através do caso PSE, em que ambos os entrevistados, tanto da EMN, quanto seu parceiro, indicaram a equipe do projeto como única, “trabalhando de maneira alinhada, com capacidade de comunicação bilateral” (informação verbal, entrevistado da Aceleradora, 2017).

## **6.3. Motivação**

O fator motivador para que uma aliança ocorra é a base do desenvolvimento e continuidade desta relação de colaboração. Austin e Seitanidi (2012a) destacam duas possíveis motivações para a realização das parcerias, a altruísta e a utilitarista. A análise dos casos permitiu identificar a presença dos dois tipos em maior ou menor grau, conforme mostra a Figura 3.

As motivações utilitárias são observadas nos projetos que visam fazer uso da *expertise* do parceiro, onde há uma visão discrepante entre as partes do mesmo projeto a respeito dos motivos para participar dele. Como exemplo de maior destaque do impulso utilitário tem-se o projeto PSA, por meio do discurso da Química1 ressaltando a ONG parceira em seu relatório como parte do sucesso do projeto; e, por outro lado, contrapondo este discurso, a entrevistada por parte da ONG afirma que “essa relação se dá como uma relação de prospecção de negócios, dado que a ONG precisa adquirir receita no mercado” (informação verbal, entrevistada da ONG, 2017).

Figura 3. Motivações percebidas na análise dos casos



Fonte: elaborado pelas autoras com base em Austin e Seitanidi (2012a).

No caso PSES tem-se uma iniciativa da EMN sem uma demanda externa, onde houve uma percepção da própria Química<sup>3</sup> de que os projetos da empresa não estavam gerando um desenvolvimento da comunidade, mas sim uma relação de dependência, o que mantém o caso no quadrante do impulso altruístico. Contudo, o contato com os *stakeholders* envolvidos e uma análise mais profunda do caso permite perceber que ao atuar próximo a comunidade a empresa ganha legitimidade e com isso a chamada licença para operar, o que faz com que o caso esteja localizado mais ao meio do gráfico. Neste caso é ressaltado pelos três *stakeholders* envolvidos a existência de um tripé, em que cada um foi motivado a contribuir para o desenvolvimento da comunidade, tanto a empresa, quanto a própria comunidade representada pela Associação<sup>1</sup>, e a Universidade que leva conhecimento técnico para a realidade da comunidade.

Percebe-se que as motivações são mais altruístas quando se trata de projetos desenvolvidos pelos institutos e fundações relacionados às próprias empresas. Em um dos extremos do gráfico é colocado o caso PSV, que apresenta uma relação ganha-ganha entre as partes envolvidas, já que Instituto não tinha os recursos necessários para sua atuação, e a empresa não tinha a *expertise* para desenvolver o projeto sozinha. A motivação, que reflete a intenção do fundador da empresa e do próprio instituto é a de fazer um mundo melhor e para isso, diferentes frentes para que o projeto acontecesse são envolvidas.

O discurso público feito pelos *stakeholders* analisados deixa clara a motivação e a percepção que um agente tem do outro na relação. Isso se dá pois, nos sites dos agentes que se relacionam com as empresas, sempre existe uma aba voltada para relação dos parceiros e, quando não consta o nome da EMN em questão, percebe-se no mínimo um desalinhamento das visões a respeito da relação estabelecida. Uma ilustração seria o caso PAA, em que existe uma lista dos parceiros estratégicos no site da Fundação, porém o nome da Química<sup>1</sup> se encontra na aba de “clientes”, sugerindo uma percepção de vínculo diferente entre as partes.

Destaca-se que na metade dos casos analisados foi ressaltado que o parceiro oferece um braço para que seja possível a atuação da outra parte. No caso PDS a entrevistada por parte da Associação<sup>2</sup> afirma que “tivemos o apoio também da equipe de relações institucionais da Metalúrgica, que deu todo apoio na montagem dos estandes, de fornecer essa infraestrutura pra nós” (informação verbal, entrevistada da Associação<sup>2</sup>, 2017). No caso PSV a entrevistada da Química<sup>4</sup> coloca que “a gente é quem tem que ajudar eles, porque eles não têm braço [...] para crescer mais, e aí a gente pode ajudar muito” (informação verbal, entrevistada Química<sup>4</sup>, 2017).

No caso PAA também é perceptível a visão de apoio por parte da Fundação em relação as necessidades da EMN no trecho: “todos os relacionamentos (da parceria)

conseguiram dar um braço que eles não tinham, super importante para conseguirem fazer a operacionalização, gestão, monitoramento do programa” (informação verbal, entrevistado da Fundação, 2017). Por fim, no caso PSE, a entrevistada da Química2 afirma em relação a sua parceira: “a gente precisava de um parceiro que fizesse uma boa parte disso daí de uma vez só, porque a gente não teria braço para administrar [...] por isso chamamos a Aceleradora para dividir com a gente” (informação verbal, entrevistada da Química2, 2017).

Estes trechos ressaltam motivações que corroboram a visão de Dunning (2009) e Kolk e Van Tulder (2010) quando estes observam que as EMN têm o potencial para auxiliar no desenvolvimento de ações de RSC. Em complemento, reforçam o que foi afirmado por Husted, Allen e Rivera (2010) a respeito das EMN não possuírem toda a *expertise* necessária para o desenvolvimento de projetos de RSC. Dessa forma, é ressaltada a geração de valor compartilhado por meio da atuação colaborativa entre as partes.

#### 6.4. Fatores de sucesso

De acordo com Austin (2000) e Austin e Seitanidi (2012), há diversos aspectos capazes de beneficiar uma relação de parceria intersetorial, dentre os quais: a existência de relações pré-existentes, o alinhamento entre as partes, a capacidade de comunicação eficaz, efetiva e frequente; a proatividade e a persistência. Seitanidi e Crane (2009) colocam também a possibilidade de os diferentes atores poderem aconselhar-se uns com uns outros, sugerirem novas ideias e auxiliar na implementação; bem como ampliar as redes de contatos através das relações já estabelecidas pelos parceiros e aumentar a eficiência dos projetos através de *expertises* complementares dos diferentes parceiros.

Nos casos estudados, com relação aos aspectos positivos de trabalhar os projetos de RSC em parceria, a maioria reflete que os diferentes *stakeholders* – tanto na visão das EMN, quanto de seus parceiros – acreditam ser essencial trabalhar em conjunto, uma vez que as relações auxiliam a implementação das ideias e viabilizam a execução dos projetos. Nos casos PAA, PSE, PSV e PDS, principalmente, a importância das relações para a existência das iniciativas ficou evidente através de falas como “Conseguimos gerar valor com o projeto através da parceria, é um projeto que não seria feito sozinho” (informação verbal, entrevistado da Aceleradora, 2017); “É essencial a presença de diferentes atores para o projeto caminhar” (informação verbal, entrevistado da Fundação, 2017). Outro ponto relevante é a possibilidade de troca e o valor compartilhado entre os diferentes *stakeholders*, uma vez que cada um apresenta uma *expertise* distinta, olhares complementares, contribuindo com aspectos diferentes para a viabilização das ações. Sob a ótica das EMN, os parceiros são fundamentais já que os projetos geralmente envolvem temas que não fazem parte do *core business* da empresa, corroborando a ideia da complementariedade dos recursos entre os parceiros (BARNEY, 1991; YARAHMADI; HIGGINS, 2012).

Outro ponto identificado em quatro projetos (PSES, PAA, PSV e PSE) como fator importante para o sucesso da iniciativa é que a temática do projeto esteja inserida na estratégia de RSC das EMN. A comunicação fluida, as relações prévias e o respeito mútuo entre os parceiros também foram fatores destacados nos projetos PSE, PSES e PDS, refletindo-se no grau de confiança e alinhamento entre as partes.

Apesar de ser visto pela maioria dos demais projetos como fator limitante na construção da relação de parceria, os choques relativos à forma e aos ritmos de trabalho foram encarados como positivos pela Química2, que visualiza aprendizados a partir do estilo de trabalho do universo das *startups* e aceleradoras, naturalmente mais rápido e menos burocrático quando comparado ao das grandes multinacionais. Além disso, quatro

*stakeholders* (ONG, Aceleradora, Química3 e Incubadora) apontaram como positiva a possibilidade de ganhos de imagem e marca para alguns dos atores, a partir da relação estabelecida.

### **6.5. Fatores limitantes**

O estabelecimento de uma parceria entre diferentes organizações engloba uma série de desafios e obstáculos a serem enfrentados. Austin (2000) e Dahan et al. (2010) citam, como exemplos, as diferenças entre culturas organizacionais e as barreiras de comunicação. Seitanidi e Crane (2009), mencionam também os critérios para escolher os parceiros, os ajustes em contratos, alinhamentos de objetivos e maneiras de reportar os resultados, equilíbrio das relações pessoais etc. Para estes autores, as dificuldades podem ser ainda maiores ao implementar projetos de RSC em grandes organizações, demandando um maior grau de transparência e reponsabilidade entre os *stakeholders* envolvidos.

A partir dos casos analisados, três aspectos podem ser destacados como os principais desafios enfrentados nestas formações de parcerias para projetos de RSC. As barreiras enfrentadas pelas diferenças entre culturas organizacionais, formas de atuar e o *timing* dos diversos atores envolvidos nas ações foram sinalizadas pelos projetos PAA, PSE, PSES e PSV, apontando as distinções nos ritmos e maneiras de trabalho e as peculiaridades de trabalhar com órgãos públicos, por exemplo. Os desafios em conciliar as agendas dos diferentes *stakeholders* e a gestão do tempo enquanto recurso escasso também foram destacados. Além disso, as dificuldades de mensuração dos impactos obtidos através dos projetos, bem como de comunicar os objetivos e resultados do projeto de maneira eficaz, tanto interna, quanto externamente, também foram apontadas nos casos analisados.

De maneira mais específica, a Química2 identificou barreiras relacionadas à comunicação e acompanhamento do projeto por falta de relatórios, informações relevantes por parte dos parceiros; bem como ao comprometimento dos demais atores na relação, alegando que os mesmos raramente incluem a EMN em suas divulgações – aspecto apontado como limitador para “vender o projeto” internamente e garantir o interesse na sua continuidade. Por outro lado, a Universidade e a Associação, identificam obstáculos na adesão da comunidade ao projeto por conta do financiamento por parte da Química3, que explora os recursos locais e, segundo eles, gera uma série de outros complicadores à comunidade. A Química3 coloca seu interesse em participar mais ativamente do projeto, não apenas financeiramente; no entanto, enfrenta resistências por parte dos demais envolvidos, que acreditam que a empresa tem apenas o papel de financiar as ações, como contrapartida da atuação baseada na exploração dos recursos locais.

### **6.6. Paralelo teoria e prática**

A análise dos casos permitiu fazer um paralelo entre o que é proposto na literatura como características das parcerias, e o que acontece na prática, tendo por base relações entre *stakeholders* de diferentes setores da economia, atuando em projetos socioambientais. Em relação ao estágio dos casos analisados no *continuum* de colaboração, observa-se que o estudo apresenta um avanço no resultado encontrado por Jamali e Keshishian (2009), em que os casos foram classificados como filantrópicos. No presente estudo, os casos já foram classificados entre os níveis transacionais e integrativos, mostrando que as empresas têm considerado as ações de RSC de maneira mais estratégica.

Ao ouvir de forma qualitativa os dois lados da relação, o estudo aprofunda os resultados de Murphy, Arenas e Batista (2015), que sugeriram que pesquisas futuras explorassem as circunstâncias em que o alinhamento de valores tem ou não importância significativa, bem como a relação de alinhamento de valores com alinhamento de missão e estratégia. A presente análise identificou que quanto mais alinhadas as organizações, de forma que cada uma esteja atuando de acordo com sua missão, complementando a relação com a *expertise* das partes, maior a percepção de sucesso da parceria.

Em complemento, os resultados corroboram a adequabilidade do uso da visão baseada em recursos para análise das alianças. A complementariedade dos parceiros por meio do compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis foi citada na maioria dos casos estudados, sendo possível observar que se configura como uma base relevante para o sucesso da parceria. Esta percepção corrobora a análise de Lin e Wu (2014), que ressaltam a possibilidade da obtenção de *know-how* e melhoria de desempenho por meio de alianças bem-sucedidas.

Considerando os resultados discutidos no decorrer deste artigo, deriva-se cinco proposições gerais sobre as características das parcerias, uma relacionada a cada dimensão de análise: estágio de parcerias e natureza da relação, questões fundamentais no processo de formação das alianças, motivação, fatores de sucesso e fatores limitantes.

P1. O desenvolvimento de projetos que façam uso da *expertise* de cada um dos *stakeholders* envolvidos, sem que estes saiam do foco de sua missão, possibilitam relações de parceria de caráter integrativo.

P2. A vinculação prévia dos *stakeholders* envolvidos, o apoio da alta gerência e a unidade entre as partes são fatores facilitadores do desenvolvimento da parceria.

P3. Independentemente do impulso ser altruístico ou utilitário, a motivação para que a parceria ocorra vem do braço que o parceiro pode ser num aspecto em que a outra parte seja mais fraca. Ou seja, o apoio monetário, a dispersão geográfica e o ganho de imagem que a EMN oferece a ONGs/Instituições/Fundações e a *expertise* que essas organizações trazem para que o projeto ocorra com sucesso sem que a EMN tenha que perder o foco de seu *core business*.

P4. A troca de conhecimento, a complementariedade na visão de diferentes agentes e o alinhamento entre o tema do projeto e a estratégia de RSC da EMN, se configuram como fatores de sucesso, possibilitando a geração de valor compartilhado.

P5. A cultura organizacional, refletida na forma de atuação das partes envolvidas, é um fator limitante, em especial por se tratar de agentes de setores diferentes.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi analisar as parcerias entre multinacionais e seus *stakeholders* na elaboração e desenvolvimento de projetos socioambientais. Os resultados encontrados mostram que a ocorrência de parcerias permite a sinergia entre os atores, onde um traz o complemento para o ponto mais fraco do outro, e juntos conseguem elaborar ações voltadas à sociedade e ao meio ambiente. A análise corroborou a visão de que as EMN podem induzir a geração de valor compartilhado, pois os recursos advindos destas permite que organizações parceiras executem projetos socioambientais que, sem a parceria, não teriam braço para o desenvolvimento. Em contrapartida destaca-se que a relação é ganha-ganha, pois a *expertise* advinda do parceiro para a EMN, permite que esta desenvolva suas ações de RSC sem perder o foco de seu *core business*.

Em alguns casos foi possível observar que, mesmo fazendo parte da execução do mesmo projeto, os *stakeholders* possuem percepções diferentes a respeito da parceria. Esta percepção é observada tanto no discurso quanto na divulgação dos resultados das

atividades na mídia. Em sua totalidade, as EMN ressaltam a parceria e a relevância da participação do parceiro em seus relatórios e, contrariamente a esta visão, alguns parceiros ou não as inclui em seus *websites* no espaço destinado a parceiros, ou as coloca como clientes. Tal resultado sugere que a atuação conjunta com ONGs, Fundações e Institutos agrega a imagem das empresas que o fazem, fato que as leva a destacar esta atuação em seus principais meios de diálogo com o público externo. Porém, a falta de percepção deste ganho por parte de alguns parceiros das EMN pode advir do entendimento de uma relação de subordinação ao invés de uma aliança.

A pesquisa contribui com a literatura ao discutir um tema atual como a responsabilidade social corporativa considerando a base de uma teoria consolidada como é o caso da Visão Baseada em Recursos, corroborando os estudos que a colocam como principal base teórica na discussão de alianças estratégicas. Em complemento, tem-se como contribuição teórica a emergência das proposições, que tiveram base teórico-empírica e servem como ponto de partida para novas análises.

A descrição da atuação das partes de uma relação, das barreiras e fatores que permitem que aconteça uma parceria de sucesso, expressa a contribuição empírica dos resultados. São destacados fatores limitantes de uma relação positiva como cultura organizacional e comunicação, que podem ser considerados previamente pelos gestores na escolha dos parceiros, a fim de que aumentem as chances de sucesso na relação.

Os dados empíricos trouxeram *insights* relevantes, porém cabe pontuar a quantidade de casos analisados como a principal limitação do estudo, uma vez que reduz as possibilidades de generalização dos resultados, fato que deve ser considerado na interpretação. Para estudos futuros, sugere-se a ampliação da análise cobrindo também os beneficiários dos projetos em questão, pois ao se tratar de valor compartilhado, a visão do elo final se faz relevante. O teste quantitativo das proposições desenvolvidas neste artigo é apresentado como outra sugestão para pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

- AUSTIN, J. E. Strategic collaboration between nonprofits and businesses. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 29, n. 1\_suppl, p. 69–97, 2000.
- AUSTIN, J. E. From organization to organization: On creating value. **Journal of Business ethics**, v. 94, p. 13–15, 2010.
- AUSTIN, J. E.; SEITANIDI, M. M. Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 5, p. 726–758, 2012a.
- AUSTIN, J. E.; SEITANIDI, M. M. Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 6, p. 929–968, 2012b.
- BARAKAT, L. L. et al. **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras**. Minas Gerais: Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais, 2016.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- DAHAN, N. M. et al. Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 326–342, 2010.
- DAS, T. K.; TENG, B.-S. A resource-based theory of strategic alliances. **Journal of management**, v. 26, n. 1, p. 31–61, 2000.
- DEVLIN, G.; BLEACKLEY, M. Strategic alliances—guidelines for success. **Long range planning**, v. 21, n. 5, p. 18–23, 1988.

DUNNING, J. H. Location and the multinational enterprise: John Dunning's thoughts on receiving the Journal of International Business Studies 2008 Decade Award. **J. Int. Bus. Stud.**, v. 40, n. 1, p. 20–34, 2009.

EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. **Organization Science**, p. 136–150, 1996.

EXAME, R. Guia Exame de Sustentabilidade 2016. **EXAME.com**. 2016. Disponível em: <<https://issuu.com/exame/docs/exame-sustentabilidade-2016/82>>. Acesso em: 15 maio. 2017.

FISCHER, R. M. Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 40, n. 1, 2005.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. [s.l.] Sage, 2009.

GILL, R. Análise de Discurso. In: A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um guia prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

HAMANN, R.; ACUTT, N. How should civil society (and the government) respond to 'corporate social responsibility'? A critique of business motivations and the potential for partnerships. **Development Southern Africa**, v. 20, n. 2, p. 255–270, 2010.

HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. E. Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. **Academy of management Journal**, v. 42, n. 5, p. 479–485, 1999.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **RAE executivo**, v. 3, n. 2, p. 65–79, 2004.

HUSTED, B.; ALLEN, D. B.; RIVERA, J. Governance Choice for Strategic Corporate Social Responsibility Evidence From Central America. **Business & Society**, v. 49, n. 2, p. 201–215, 2010.

HUSTED, B. W. Governance choices for Corporate Social Responsibility: to contribute, collaborate or internalize? **Long Range Planning**, v. 36, n. 5, p. 481–498, 2003.

HUSTED, B. W.; SOUSA-FILHO, J. M. DE. The impact of sustainability governance, country stakeholder orientation, and country risk on environmental, social, and governance performance. **Journal of Cleaner Production**, n. October, 2016.

JAMALI, D.; KESHISHIAN, T. Uneasy alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR. **Journal of business Ethics**, v. 84, n. 2, p. 277–295, 2009.

KANTER, R. M. Collaborative advantage. **Harvard business review**, v. 72, n. 4, p. 96–108, 1994.

KAUPPILA, O.-P. Alliance management capability and firm performance: Using resource-based theory to look inside the process black box. **Long Range Planning**, v. 48, n. 3, p. 151–167, 2015.

KING, A. A.; LENOX, M. J. Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's responsible care program. **Academy of management journal**, v. 43, n. 4, p. 698–716, 2000.

KNORRINGA, P.; NADVI, K. Rising powers clusters and the challenges of local and global standards. **Journal of Business Ethics**, v. 133, n. 1, p. 55–72, 2016.

KOLK, A.; VAN TULDER, R. International business, corporate social responsibility and sustainable development. **Int. Bus. Rev.**, v. 19, n. 2, p. 119–125, 2010.

LIN, Y.; WU, L.-Y. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. **Journal of business research**, v. 67, n. 3, p. 407–413, 2014.

LONGONI, A.; CAGLIANO, R. Environmental and social sustainability priorities: their integration in operations strategies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 2, p. 216–245, 2015.

LUO, X.; DU, S. Exploring the relationship between corporate social responsibility and firm innovation. **Marketing Letters**, v. 26, n. 4, p. 703–714, 2015.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. 2009.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731–747, 2011.

MURPHY, M.; ARENAS, D.; BATISTA, J. M. Value creation in cross-sector collaborations: The roles of experience and alignment. **Journal of Business Ethics**, v. 130, n. 1, p. 145–162, 2015.

OLMEZ, G. M. et al. The environmental impacts of iron and steel industry: a life cycle assessment study. **Journal of Cleaner Production**, v. 130, p. 195–201, 2016.

PARK, N. K.; MEZIAS, J. M.; SONG, J. A resource-based view of strategic alliances and firm value in the electronic marketplace. **Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 7–27, 2004.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harv. Bus. Rev.**, v. 84, n. 12, p. 78–92, 2006.

PORTER, M.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard business review**, v. 89, n. 1/2, p. 62–77, 2011.

SEITANIDI, M. M.; CRANE, A. Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships. **Journal of business ethics**, v. 85, n. 2, p. 413–429, 2009.

SHARFMAN, M. P.; PINKSTON, T. S.; SIGERSTAD, T. D. The effects of managerial values on social issues evaluation: An empirical examination. **Business & Society**, v. 39, n. 2, p. 144–182, 2000.

SOUSA-FILHO, J. M. DE; BARBIERI, J. C. Estratégia socioambiental baseada em recursos e ambiguidade causal. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 6, p. 699–711, 2015.

VAN HUIJSTEE, M.; GLASBERGEN, P. The practice of stakeholder dialogue between multinationals and NGOs. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 15, n. 5, p. 298–310, 2008.

WALLS, J. L.; PHAN, P. H.; BERRONE, P. Measuring environmental strategy: Construct development, reliability, and validity. **Business & Society**, v. 50, n. 1, p. 71–115, 2011.

YARAHMADI, M.; HIGGINS, P. G. Motivations towards environmental innovation: A conceptual framework for multiparty cooperation. **European Journal of Innovation Management**, v. 15, n. 4, p. 400–420, 2012.