



## RELAÇÃO ENTRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO COMO FONTES PARA GERAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

Recebido: 15/03/2018

Aprovado: 03/08/2018

<sup>1</sup>Mary Fernanda de Sousa de Melo

<sup>2</sup>Roberta Castro Souza

<sup>3</sup>Rodrigo Trotta Yaryd

### Resumo

A responsabilidade social corporativa (RSC) deve ser vista de forma estratégica, como fonte para a geração de valor compartilhado, seja ele tangível ou não, para a empresa focal e seus *stakeholders*. A literatura apresenta que empresas com atuação de RSC estratégica possuem maior acesso ao conhecimento externo. Contudo não é claro como se dão as relações entre empresa focal e seus *stakeholders* e quais impactos envolvidos. Assim, o objetivo deste artigo é analisar como empresas socialmente responsáveis e com diferentes abordagens estratégicas geram valor compartilhado por meio da transferência de recursos e conhecimento com seus *stakeholders*. Utilizou-se casos polares e uma abordagem qualitativa, por meio de entrevistas, *desk research* e análise do discurso. Os principais *stakeholders* identificados foram: comunidades locais; governo; empresas de P&D e; clientes empresariais. As empresas transferem recursos e conhecimento para as comunidades locais e aos principais *stakeholders*. O inverso também ocorre. Os *stakeholders* e as empresas analisadas fornecem um exemplo de relação simbiótica, onde há desenvolvimento social e geração de vantagem competitiva, atingindo quatro níveis: empresarial, comunidade local, clientes empresariais e meio ambiente. Mesmo figurando em diferentes posições na cadeia de suprimentos, as relações entre empresa focal e seus *stakeholders* geram valor numa relação ganha-ganha, implicando que o investimento em RSC traz retornos externos e internos. O artigo contribui ao tratar conjuntamente diferentes abordagens teóricas para explicar como se dá a geração de valor compartilhado. Em complemento há a elaboração de uma figura que sintetiza o argumento apresentado e foram elaboradas proposições de base teórico-empírica.

**Palavras-chave:** Conhecimento. Estratégia. Geração de valor compartilhado. *Stakeholder*.

---

<sup>1</sup>Doutoranda do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, (Brasil). E-mail: [marymelo@usp.br](mailto:marymelo@usp.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-6766-6590>

<sup>2</sup>Doutora em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, (Brasil). E-mail: [robertacsouza@usp.br](mailto:robertacsouza@usp.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-0243-3729>

<sup>3</sup>Graduando do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, (Brasil). E-mail: [rodrigo.yaryd@usp.br](mailto:rodrigo.yaryd@usp.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-4476-1827>

## THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND THE KNOWLEDGE TRANSFER AS SOURCES FOR SHARED VALUE GENERATION

### Abstract

Corporate social responsibility (CSR) should be viewed strategically as a source for the generation of shared value, whether tangible or not, for the focal company and its stakeholders. Companies operating with strategic CSR have greater access to external knowledge. However, it is not clear how the relations between the focal company and its stakeholders are and what the impacts are. Thus, the aim is to analyze how socially responsible companies with different strategic approaches generate shared value through the transfer of resources and knowledge with their stakeholders. It was used polar cases and a qualitative approach, through interviews, desk research and discourse analysis. The main stakeholders identified were: local communities; government; R&D companies and; business customers. Companies transfer resources and knowledge to local communities and key stakeholders. The reverse also occurs. The stakeholders and companies analyzed to provide an example of a symbiotic relationship, where there are social development and generation of competitive advantage, reaching four levels: business, a community where this company operates, business clients and the environment. Even if they are in different positions in the supply chain, the relationships between the focal company and its stakeholders generate value in a win-win relationship, which implies that the CSR investment brings external and internal returns. The article contributes through the combination of different theoretical approaches to explaining the generation of value besides economic as a source of multilateral gains. Also, we have the synthesis figure and the theoretical-empirical propositions.

**Keywords:** Knowledge. Shared value creation. Strategy. Stakeholder.

## Introdução

Afirmar que a responsabilidade social corporativa (RSC) gera ganhos econômicos diretos para as organizações ainda é um tema que apresenta divergências entre autores (Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003; Surroca, Tribó, & Waddock, 2010). Contudo, é fato que há uma tendência crescente para uma mudança de paradigma empresarial (Husted & Allen, 2006), onde a RSC deve ser vista cada vez mais de forma estratégica, como fonte para a geração de valor compartilhado, seja ele tangível ou não, para a empresa focal e seus *stakeholders*.

Segundo Porter e Kramer (2006) quando a empresa faz a escolha estratégica por investir em questões além das econômicas, atendendo questões sociais e ambientais, há a melhoria do ambiente competitivo. Neste caso as empresas atuam criando um cenário de crescimento autossustentado por meio da geração de valor compartilhado, ou seja, gerando benefícios mútuos, tanto competitivos quanto para a sociedade. Tal geração de valor se dá por meio das trocas simbióticas feitas entre empresa focal e membros da cadeia onde atua, com destaque aos fornecedores. Este destaque se deve ao fato de que eles possuem um duplo papel na manutenção da cadeia de suprimentos sustentável, ao cumprir os requisitos impostos pela empresa, sejam eles técnicos, ambientais ou legais, bem como apresentar novas soluções que servem de base para o co-desenvolvimento de produtos (Jabbour, 2015; Mosgaard, 2015).

Ao buscar a relação dos temas RSC, estratégia e conhecimento nas principais bases de dados acadêmicas (*Web of Science* e *Scopus*) pode-se observar a atualidade do tema e o aumento quantitativo de sua discussão nos anos de 2010 a 2015. Ao se basear nas literaturas de RSC e visão baseada em conhecimento, entende-se que 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). De acordo com Luo e Du (2015) o conhecimento de *stakeholders* externos aumenta o conhecimento interno a firma e é capaz de promover sua inovação. Entende-se aqui que esta inovação pode ser analisada sob a perspectiva Schumpeteriana de atuação em novos mercados, desenvolvimento de novos produtos e exploração de novos mercados com os mesmos produtos e serviços. Alinhado com o argumento de Luo e Du (2015) entende-se que as empresas que possuem ações e programas de RSC tendem a ter maior acesso ao conhecimento externo o que promove uma maior agregação de valor. Além disso, avançamos nesta ideia ao adicionar a importância de ações e programas de RSC desenvolvidos de forma colaborativa com *stakeholders* externos, para que a empresa tenha mais acesso a conhecimento externo e para que este promova maior agregação de valor tanto interno quanto externo à empresa.

Para a presente análise utiliza-se como base empírica empresas multinacionais que trabalham com produtos sustentáveis e possuem uma atuação direta com seus fornecedores, tendo em vista o potencial impacto que estas possuem tanto econômico quanto social (Kolk, 2016). As empresas analisadas possuem como principais fornecedores as comunidades locais e trabalham com elas ajudando na organização, diversificação de suas fontes de renda e na promoção da transferência de conhecimento entre eles, tendo sempre como objetivo a manutenção da biodiversidade onde atuam.

A partir do exposto argumenta-se que as empresas com maior atuação de RSC estratégica possuem um acesso mais amplo ao conhecimento externo que gera valor para a empresa e em contrapartida auxilia o desenvolvimento da comunidade onde atua por meio da transferência do conhecimento e recursos internos, permitindo a criação de valor compartilhado. Entende-se que as empresas podem ter diferentes abordagens estratégicas para RSC e, a partir disso, o objetivo deste artigo é analisar como empresas socialmente responsáveis e com diferentes abordagens estratégicas geram valor compartilhado por meio da transferência de recursos e conhecimento com seus *stakeholders*.

Fundamente-se este artigo nas literaturas de estratégia, responsabilidade social corporativa, cadeia de suprimentos sustentáveis e visão baseada em recursos e conhecimento. Alguns dos estudos relevantes nestes campos são descritos e uma síntese ilustrativa de base teórica-empírica é desenvolvida.

### **Geração de Valor Compartilhado: Relação entre Estratégia, RSC e Cadeia de Suprimentos Sustentável**

Ao tratar de estratégia deve-se considerar os *tradeoffs* que acompanham o tema, como: retornos de curto, médio ou longo prazo; resultados apenas econômicos em detrimento aos impactos sociais e ambientais causados pelas empresas; atenção voltada apenas aos *stakeholders* acionistas e desconsideração das necessidades dos clientes, ONGs e comunidades onde atuam, dentre outros fatores. Ao se posicionar diante de tantas escolhas, a empresa define a sua proposta de valor, e, segundo Porter e Kramer (2006), ao incluir uma dimensão social nesta proposta, está praticando Responsabilidade Social Estratégica (RSE).

As condições sociais compreendidas no cenário competitivo em que a empresa atua afetam de forma significativa a execução da estratégia da empresa. Dessa forma “garantir a saúde do contexto competitivo é bom tanto para a empresa quanto para a comunidade” (Porter, M E & Kramer, 2006, p. 5). Ao pensar em RSE, aquela que foca além dos resultados econômicos da empresa, mas que também considera os impactos sociais, tem-se a geração de valor compartilhado. Tal valor pode ser

caracterizado de acordo com Porter e Kramer (2006) como uma relação simbiótica, sendo reforçados de forma mútua o sucesso empresarial e da comunidade onde a empresa atua.

Ao considerar a realidade, em especial, de empresas que possuem, em suas operações, uma atividade extrativa, tem-se que quase em sua totalidade as atividades desenvolvidas impactam, positiva ou negativamente, as comunidades onde atuam. O crescimento de forma sustentável dessas empresas extrativistas poderia gerar um aumento substancial na qualidade de vida das populações mais pobres e impulsionar diversas atividades de manufatura e indústrias de serviços em países em desenvolvimento (Hilson, 2012). Dessa forma, a fim de maximizar os impactos positivos, os quais são refletidos em competitividade empresarial, as empresas têm integrado a RSE às atividades da empresa.

Ampliando a análise do nível empresarial para toda a cadeia, tem-se a importância da análise da empresa focal, como é o caso do presente estudo, pois é ela que deve ser responsável pelo desempenho ambiental e social dos seus fornecedores (Jabbour, 2015). De acordo com Seuring e Müller (2008), a empresa focal é aquela que geralmente impõe as regras ou governa a cadeia de suprimento, tem contato direto com os consumidores e desenha o produto ou serviço a ser oferecido. A cadeia de suprimentos compreende todas as atividades que se relacionam com o fluxo e a transformação de produtos advindos de um estágio de extração da matéria-prima, rumo a um usuário final, bem como os fluxos de informação nela englobados, tanto a montante quanto a jusante (Seuring & Müller, 2008).

O presente estudo considera para a análise dois extremos da cadeia que podem ser caracterizados por empresas a montante, que fornecem a outras empresas, chamadas no termo em inglês de "*business to business* (B2B)", e a jusante, sendo representadas por aquelas com contato direto com o consumidor final, chamadas de "*business to consumer* (B2C)". De acordo com a literatura, a posição na cadeia tem relação com a estratégia adotada pela empresa (Fleury & Fleury, 2003; Porter, Michael E, 1996), pois a pressão exercida por clientes empresariais se difere daquela feita por indivíduos e desta forma a empresa tem que adequar sua entrega de valor para os diferentes tipos de clientes. Em complemento tem-se que as empresas que enfatizam práticas de RSC atraem mais clientes (McWilliams & Siegel, 2001).

A relação da empresa focal com seus fornecedores, bem como o fluxo de informações dentro da cadeia gera transferência de conhecimento, entendida como uma possibilidade para o desenvolvimento da comunidade local (fornecedores). Isso permite uma geração de valor compartilhado refletido em uma relação ganha-ganha entre empresa e *stakeholders*, os quais são definidos como quaisquer indivíduos ou

grupos que podem afetar ou que são afetados pelos objetivos organizacionais (Freeman, 2010). A interdependência existente entre a empresa e seus *stakeholders* não pode, de acordo com Post, Preston e Sachs (2002), ser descrita em termos de simples trocas contratuais. Ao contrário, são as relações e não as transações as principais fontes de valor para a empresa, pois está diretamente ligado a sua capacidade de sobrevivência a longo prazo (Branco & Rodrigues, 2006).

O conceito de RSC adotado neste estudo é alinhado com o entendimento de Knorringa e Nadvi (2016), os quais afirmam que RSC é um processo em que as empresas participantes integram as preocupações econômicas, sociais e ambientais em suas atividades principais, exigindo a necessidade de reconhecer os múltiplos interesses de diversos *stakeholders* que moldam esse processo, incluindo as empresas e os seus proprietários (acionistas), trabalhadores, fornecedores, comunidades locais, as instituições locais e do Estado. Tal definição é muito próximo da definição de *Triple Bottom Line* (Elkington, 1998), o qual compreende a integração entre os aspectos ambientais, sociais e econômicos da empresa para o alcance da sustentabilidade, fato que justifica a adoção de tais termos como sinônimos para esta análise.

### **Visão Baseada em Recursos e Conhecimento**

A visão baseada em recursos (VBR) é uma teoria que visa explicar o comportamento da firma tendo em vista os objetivos de obtenção de vantagem competitiva. A VBR tem sua origem na visão de Penrose (2006) que analisa a firma como um conjunto de recursos, ou seja, o foco são os elementos internos à firma. Neste contexto ela teria vantagem competitiva tendo em vista a posse de recursos estratégicos.

Para Branco e Rodrigues (2006), a VBR pode ser considerada como um ponto útil para a análise de responsabilidade social corporativa, pois enfatiza a importância de recursos intangíveis e capacidades, além de considerá-los como importante fonte de sucesso empresarial. Os referidos autores afirmam que a VBR oferece importantes contribuições para a compreensão dos mecanismos através dos quais a gestão das partes interessadas se traduz em impactos positivos na geração de valor.

De acordo com Barney (1991) alguns conceitos são fundamentais para analisar a VBR, como: recursos da firma e vantagem competitiva sustentável. Os recursos podem ser classificados em três categorias: físicos, humanos e organizacionais. Os recursos físicos incluem a tecnologia física utilizada, tais como as utilizadas nas plantas e equipamentos. Os recursos humanos incluem treinamento, experiência, inteligência e os insights de gerentes individuais e trabalhadores. Por último, os recursos organizacionais incluem o planejamento formal e informal da firma,

sistemas de coordenação entre grupos informais dentro da firma e desta com o seu ambiente.

Quanto ao conceito de vantagem competitiva sustentável, entende-se que é aquela vantagem competitiva diferente da obtida por competidores e das futuras firmas entrantes. Adiciona-se o fato de que a vantagem competitiva sustentável não pode ser copiada por outras firmas. Partindo desta visão "a firma é uma coleção de recursos de conhecimento, que estão envolvidos em rotinas e processos de aprendizagem" (Saes, 2008, p. 25).

Sob esta perspectiva analisaremos as empresas deste artigo focando no recurso conhecimento e na importância do ganho de conhecimento a partir das relações com *stakeholders*, tendo em vista que este conhecimento pode ser um recurso que garanta vantagem competitiva sustentável para a firma.

O conceito de conhecimento tem sua origem na chamada "divisão do trabalho", que tem como elemento central a especialização dos agentes e seu acúmulo de conhecimento (Demsetz, Williamson, & Winter, 2000). Dentro desta perspectiva, as atividades da firma podem ser explicadas por meio do desenvolvimento de suas habilidades e conhecimento.

De acordo com Polanyi (1958) há dois tipos de conhecimento: codificado e tácito. O conhecimento codificado deve induzir a divisão do trabalho, por conta da redução dos custos de transação relativos a troca de conhecimento entre diferentes agentes. Este fato permite a modularização do conhecimento. Alguns autores chamam este tipo de conhecimento de *knowing about*. O segundo tipo de conhecimento, o tácito, está inserido nos hábitos e rotinas da firma. Está relacionado à experiência de cada pessoa e suas habilidades (Belussi & Gottardi, 2000; Polányi, 1958). De acordo com Polányi (1958) este tipo de conhecimento não pode ser formatado e nem concebido em termos de palavras o que faz com sua transferência tenha custos de transação proibitivos. Segundo Grant (1996), ao discutir conhecimento é importante discutir uma de suas principais características: a transferência. De acordo com o autor, esta característica é determinante no que se refere à vantagem competitiva sustentável para a firma. As diferenças críticas entre *knowing how* (conhecimento tácito) e *knowing about* (conhecimento codificado) estão relacionadas à transferência e aos mecanismos de transferência estabelecidos entre indivíduos em determinados espaços e ao longo do tempo. Segundo Hayek (1945) o conhecimento não está disponível para todos e é importante discutir a importância do conhecimento ligado ao contexto, ou seja, onde está sendo gerado. O autor conceitua o chamado conhecimento contextual como "o conhecimento de circunstâncias particulares de tempo e espaço" (Hayek, 1945, p. 521 tradução nossa)

Considera-se a visão baseada em conhecimento como sendo a essência da perspectiva VBR, onde o conhecimento é entendido como um recurso fundamental para o trabalho dentro da empresa (Branco & Rodrigues, 2006). O destaque se dá para o conhecimento tácito, pois este não é apresentado de forma explícita, sendo contextual e não diretamente transferido.

Tendo em vista a discussão sobre tipos de conhecimento e sua transferência, surge o conceito de conhecimento coletivo proposto por Foss e Mahoney (2010) que surge da interação entre os agentes e possui caráter tácito. Esta característica determina que o conhecimento coletivo não seja transferível. Nós argumentamos que além de não ser transferível, também está relacionado a circunstâncias particulares de tempo e lugar assim como colocado por Hayek (1945).

Entende-se, de acordo com Luo e Du (2015), que a amplitude e a profundidade das redes empresariais têm relação direta com o acesso a ideias e conhecimentos, pois relações fortes com seus *stakeholders* fazem com que estes compartilhem informações e recursos de forma voluntária. A manutenção de programas de RSC facilita o fluxo de conhecimento externo no sentido *stakeholder*-empresa, ampliando o conhecimento empresarial interno e possibilitando os chamados "saltos criativos".

### **Contexto Histórico e Institucional da Biodiversidade Brasileira**

O Brasil é um país vasto, com 8,516 milhões de km<sup>2</sup> e, conseqüentemente, de diversas zonas biogeográficas e biomas. Isso faz com que o Brasil abrigue a maior biodiversidade do planeta (ultrapassando 20% do total de espécies da Terra) (Brasil, 2010), com uma rica fauna e flora, que têm uma enorme importância no PIB brasileiro. Em 2010 o PIB agrícola correspondia a US\$ 831 bilhões de um total de US\$ 3,7 trilhões (Reifschneider et al., 2015).

Porém, sabe-se que as atividades humanas têm dramaticamente afetado essa diversidade biológica global, sendo um dos principais problemas atuais. Dessa forma, a Organização das Nações Unidas (ONU) nomeou 2010 como o Ano Internacional da Biodiversidade (Brasil, 2010) como forma de debater e evidenciar tais problemas. Assim, foram desenvolvidos instrumentos e iniciativas internacionais e nacionais para garantir a preservação da biodiversidade.

O primeiro instrumento legal e um dos mais importantes internacionalmente para assegurar a conservação e o uso dos recursos naturais de forma sustentável é a Convenção da Diversidade Biológica, datada em 1993 e com mais de 160 países signatários (Brasil, 2012).

Ela está pautada em três bases: a conservação da biodiversidade biológica, o uso sustentável da biodiversidade e a repartição justa e equitativa dos benefícios provenientes da utilização dos recursos genéticos.

Além disso, em 2010, surgiu o Protocolo de Nagoya. Este protocolo é um tratado internacional que tem como intenção a proteção da diversidade de espécies e dos recursos genéticos do mundo a partir de um regime internacional de acesso e repartição de benefícios provenientes do usufruto da biodiversidade de modo eficaz, ou seja, reconhecendo o direito de cada país sobre sua biodiversidade (Nunes, 2010).

Já no âmbito nacional existem outras iniciativas para a preservação da biodiversidade como o Portal da Biodiversidade, resultado da parceria entre o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) e o Ministério do Meio Ambiente (MMA) (Brasil, 2016b). Outra iniciativa brasileira é o SiBBr (Sistema de Informação sobre a Biodiversidade Brasileira), uma plataforma online que tem como finalidade reunir todos os dados e informações existentes sobre a biodiversidade brasileira. Seu objetivo é, além de dar apoio a produção científica, apoiar a formulação de políticas públicas e tomada de decisões relacionadas à conservação e ao uso sustentável dos recursos naturais. No cenário Global, com o SiBBr, o Brasil atende a uma das recomendações da Convenção sobre Diversidade Biológica (CDB) da Organização das Nações Unidas, e a plataforma representa o maior esforço do país como forma de conhecer melhor a biodiversidade mundial (Brasil, 2016a).

Além de tudo isso, o mais recente avanço do Brasil perante o cenário global está relacionado à Lei da Biodiversidade que entrou em vigor em 2015 (Brasil, 2015). Esta nova lei define que não há necessidade de autorização prévia para o desenvolvimento de produtos e pesquisas com o patrimônio genético brasileiro, além da normatização da repartição de benefícios, tendo como objetivo eliminar a burocratização do processo para assim estimular a pesquisa científica e o desenvolvimento sustentável no país (Brasil, 2015).

## Metodologia

O presente estudo possui uma abordagem qualitativa, a qual segundo Harrison e Freeman (1999) é importante na análise da relação entre negócio e sociedade. Por ter uma questão de pesquisa de tipo "como", neste estudo utiliza-se uma abordagem de estudo de casos polares (Eisenhardt, 1989; Yin, 2010). Nesta abordagem o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos por se tratar de um tema que retrata um problema da vida real e um fenômeno complexo, relação da empresa com a comunidade local e a criação de valor para ambas as partes, envolvendo assim diversas variáveis (Yin, 2010).

O delineamento inicial da pesquisa se deu por três escolhas: a indústria, as empresas e o país a serem analisados. Como o engajamento da comunidade varia

de acordo com a indústria que a empresa atua, optou-se por analisar as empresas do setor de cosméticos que lidam com a biodiversidade brasileira, as quais tem o desafio de se relacionar com a comunidade local, mostrando a ela os benefícios de fornecerem a tais empresas em detrimento aos diferentes ramos concorrentes, madeireiro por exemplo, e ainda se destacam em investimentos voltados a inovação, o que permite a essas transferirem seus recursos e conhecimentos a seus *stakeholders*. Dentro dessa indústria escolheu-se duas empresas para serem alvo do estudo, as quais, por questões de confidencialidade, não foram nomeadas de forma direta. Estas empresas foram escolhidas por três motivos: por sua representatividade tanto em âmbito nacional quanto internacional de atuação; por terem relação direta e reconhecida com as comunidades onde atuam e; por atuarem em diferentes partes da cadeia de suprimentos (B2B e B2C).

A coleta de dados ocorreu entre outubro de 2015 e junho de 2016. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com os responsáveis pelo setor de responsabilidade social corporativa e/ou sustentabilidade. A visão unilateral, com a análise apenas do lado empresarial, pode ser caracterizada como uma limitação, porém é justificada pelo fato de ser a empresa o agente que transmite o conhecimento às comunidades, o que permite a geração de valor para ambas.

As entrevistas foram complementadas por meio de *desk research* (Kumaraswamy & Chitale, 2012), onde foram coletados dados secundários, a partir de consultas nos websites das empresas, nos relatórios anuais e/ou de sustentabilidade das mesmas, códigos de ética e conduta, vídeos, reportagens e materiais acadêmicos (teses, dissertações e artigos) à respeito das empresas analisadas.

A análise dos dados se deu por meio de análise do discurso (Mozzato & Grzybovski, 2011) e se dividiu em quatro passos, como segue: I) transcrição das gravações das entrevistas e leitura das informações primárias e secundárias; II) codificação das informações em itens e subitens de acordo com os principais termos que foram base para o estudo (ações de RSC, tipos de conhecimento, relação com *stakeholders*); III) análise intra e inter casos, com a comparação dos resultados da pesquisa com o que é afirmado pela teoria; IV) descrição e comparação dos discursos dos entrevistados e dos relatos públicos, para identificar padrões nos dados, relacionando-os com a teoria (Flick, 2009; Gill, 2002).

### **Caracterização dos Casos**

Para a análise e apresentação dos resultados foi preservada a identidade das empresas, onde optou-se por denominá-las a partir de seu posicionamento na cadeia de suprimentos, ou seja, Empresa B2B e Empresa B2C. A seguir é feita uma breve

caracterização das empresas que serão analisadas a fim e compreender onde e como atuam, bem como serão descritas as principais práticas e formas de relação com a comunidade onde atuam e transferem recursos.

### **Empresa B2B**

A Empresa B2B tem como atividade fornecer ingredientes para a indústria de cosméticos e farmacêutica, com foco especial em produtos derivados da biodiversidade brasileira. Além disso, investe em parcerias com universidades de ponta para realização de pesquisas que estudam os impactos das atividades do grupo no desenvolvimento local, na geração de renda e no meio ambiente e incentivam soluções sustentáveis.

A Empresa tem cuidados especiais com as comunidades onde atua, e faz parte do grupo que lançou um programa para valorizar a sociobiodiversidade, construindo com suas comunidades fornecedoras e com os clientes um relacionamento sustentável e, assim, colaborando para a conservação dos biomas do país junto com o desenvolvimento local.

Além disso, a empresa faz parte de um grupo que tem aumentado sua participação em conferências e painéis globais como representante da iniciativa privada no Brasil. Assim, esteve presente na 12ª reunião da Conferência das Partes (COP12) da Convenção sobre Diversidade Biológica, em PyeongChang, na Coreia do Sul, atuou e participou no Business Fórum do Protocolo de Nagoya, em 2014, e participa de grupos como o Instituto Ethos e o *Natural Resources Stewardship Circle*.

Em 2014 a empresa esteve entre as vencedoras do Prêmio *Eco-Amcham* na categoria Práticas de Sustentabilidade em Processos e integrou o grupo finalista do 20º Prêmio FIESP de Mérito Ambiental. Em 2015 foi um dos destaques no Guia Exame de Sustentabilidade 2015 e obteve grande reconhecimento, pela Amex Brasil, em sustentabilidade nas exportações Brasileiras.

A empresa adota compromissos com o *Caring for Climate* e o Pacto Global da ONU, além de integrar grupos como a *Union for Ethical Biotrade*, ONG que promove o conceito de "fornecimento com respeito" de ingredientes provenientes da biodiversidade, o *Natural Resources Stewardship Circle*, um encontro de líderes da indústria de cosméticos para implementar práticas corporativas responsáveis, e o *Biodiversity in Good Company*, uma iniciativa com compromissos na Convenção Sobre a Diversidade Biológica.

Para garantir a estabilidade econômica das comunidades, negocia antecipadamente os valores a serem pagos, desestimulando a informalidade e ilegalidade da exploração da biodiversidade. Também utiliza um sistema de

certificação para as comunidades que preservam a biodiversidade e investe na transferência de tecnologia, de modo a aumentar o valor agregado de sua produção.

São recorrentes os investimentos em transferência de tecnologia, treinamentos e certificações para as comunidades utilizando a diversidade biológica brasileira de forma a estimular o desenvolvimento de diversas áreas do país. Fornece suporte para as comunidades se organizarem e a produzirem seus próprios produtos e há a fiscalização para combater o trabalho infantil e o manejo incorreto de certos tipos de espécies. Dessa forma, o investimento em uma cadeia de produção circular é destaque, de modo que a empresa atua para gerar valor para as comunidades que são a base de sua cadeia produtiva.

### **Empresa B2C**

A Empresa B2C consta dentre as empresas brasileiras mais internacionais e tem bem claro em suas diretrizes o bom relacionamento com o meio ambiente, sendo uma empresa Carbono Neutro, além de adotar a metodologia para mensuração das perdas e ganhos ambientais (EP&L), compreendendo os reais impactos ambientais de suas operações.

É uma empresa voltada, principalmente, para o setor de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene. Seus processos são desenvolvidos de forma a maximizar a produtividade, e reduzir o impacto ambiental. Cerca de 83% dos ingredientes de seus produtos têm origem vegetal. Desde 2014, a empresa possui a certificação internacional do *B-Lab* como reconhecimento de sua atuação que busca a geração de impacto social positivo. Recebeu, também, em 2015 importantes prêmios de reconhecimento que são concebidos às empresas que se destacam pelo compromisso com a sustentabilidade.

Atua tanto na área de processamento, como a produção, pesquisa e desenvolvimento e logística, como na parte de comercialização, com marketing e venda. Desde 2015 concretizou sua entrada no modelo de venda multicanal, porém ainda possui nas relações interpessoais a sua base principal de vendas, ultrapassando um milhão de consultores no Brasil e metade internacionalmente, situados em 6 países.

Uma das diretrizes das metas de longo prazo da empresa é gerar impacto positivo às comunidades ao redor das atividades da empresa. Tem como objetivo atuar em projetos que melhorem a vida dessas comunidades, realizando parcerias com órgãos públicos, ONGs e empresas locais, para desenvolvimento de iniciativas para medir o bem-estar e qualidade de vida das comunidades.

São comuns práticas como o investimento em melhorias nos espaços públicos de cultura e lazer, criação de oficinas, investimentos na educação básica, atingindo mais

de 40 escolas e 14 mil alunos em 2015 e, o estímulo na participação das comunidades na vida pública. Além disso, de forma a manter um bom relacionamento com sua marca, garante a regularidade das ações das comunidades, extinguindo por exemplo o trabalho infantil. Como impactos positivos das ações da empresa pode-se notar a geração de renda, o aumento no valor agregado das cadeias produtivas, aumento na capacitação técnica, além da troca de conhecimentos e parcerias entre empresas. Foi criado um grupo especializado em transferência de tecnologia e conhecimento para as comunidades, como forma de estimular a inovação e reduzir os impactos socioambientais e os custos operacionais.

A atuação circular proporcionada pela empresa garante que a preservação ambiental e o desenvolvimento social dos fornecedores sejam o foco. A geração de valor se dá de forma que há inúmeros investimentos em pesquisas para a geração, difusão e ampliação do conhecimento, entregando benefícios para todos os colaboradores. Como instrumentos a empresa criou um fundo de desenvolvimento local e um banco de dados online de modo a monitorar de forma mais eficiente cadeia produtiva da sociobiodiversidade e suas ações. Além disso, vale ressaltar a repartição de benefícios devido o acesso ao patrimônio genético.

### **Análise dos Resultados**

Neste tópico apresenta-se a análise cruzada de dados com o objetivo de determinar as semelhanças e diferenças entre os casos analisados, considerando as três principais variáveis de análise: relação com os *stakeholders*, transferência de recursos e conhecimento e, geração de valor compartilhado. Por fim, é apresentado um quadro comparativo entre teoria e prática a fim de verificar se o discurso apresentado corrobora ou discorda da teoria existente.

### **Relação Com Os Stakeholders**

Baumann-Pauly et al. (2013) afirmam que RSC pode abranger três áreas principais: a primeira diz respeito a gerência da responsabilidade corporativa em relação aos seus *stakeholders* internos, exemplificados pelos autores como sendo os acionistas, funcionários, clientes e fornecedores; a segunda área é o papel da empresa em relação ao Estado, local e nacional, bem como o papel da empresa com instituições interestaduais e; como última e terceira área tem-se o desempenho dos negócios como um membro responsável da sociedade em que se insere na comunidade global.

A análise dos casos permitiu identificar que seus *stakeholders* se encontram nas três áreas descritas, com destaque para: as comunidades locais, as quais são

fornecedoras das empresas; o governo, o qual regula a atuação dessas empresas; as empresas voltadas a inovação e; os clientes empresariais, os quais determinam padrões de qualidade para o produto a ser entregue.

Ao analisar a relação com os *stakeholders* clientes empresariais, é observado que estes possuem maior influência para a Empresa B2B, que por estar no início da cadeia produtiva, e seus produtos servem de insumo para outras empresas, sentem de forma mais direta a pressão deste tipo de clientes. A Empresa B2B trabalha de forma a aproximar os seus clientes com as comunidades de onde são extraídos os insumos, a fim de que eles compreendam o limite da natureza.

Essa aproximação faz com que a empresa esclareça seu posicionamento de RSC frente às comunidades fornecedoras e dessa forma, as práticas da própria Empresa acabam servindo de marketing para seus clientes, os quais apresentam a origem de suas matérias primas em vídeos institucionais e mostram sua preocupação com a biodiversidade. Tal fato corrobora o proposto por McWilliams e Siegel (2001) de que mais clientes são atraídos por empresas que evidenciam uma estratégia voltada a RSC.

Mesmo deixando clara a capacidade da natureza em fornecer os insumos, a fim de garantir o atendimento aos seus clientes sem exaurir a natureza, a Empresa B2B compra o mesmo produto de várias comunidades. A Empresa B2B é responsável por garantir que os processos de aquisição de matérias-primas sejam éticos, sociais e ambientalmente responsáveis, o que aumenta a necessidade de se ter uma relação muito próxima com a comunidade fornecedora.

Quando é considerada a influência do *stakeholder* governo, tem-se que este atua de forma direta em ambos os casos analisados, pois ao analisar a relação das empresas com as comunidades locais, as regras são as mesmas para empresas B2B ou B2C. Nesta relação a Empresa B2C expressa que a burocracia se caracteriza como o principal entrave para ampliar a cadeia sustentável onde atua. Em ambos os casos as empresas investem e buscam parcerias para inovação, porém se deparam com um atraso no avanço e conclusão de seus projetos diante da morosidade na aprovação do Conselho de Gestão do Patrimônio Genético (CGEN), órgão deliberativo do Governo Federal, atuante com a as plantas da biodiversidade brasileira. Por outro lado, a Empresa B2B, por atuar de forma mais direta desde a formação das comunidades que, posteriormente, serão suas fornecedoras, consegue facilitar o diálogo da comunidade local com agentes do poder público por meio de encontros que a empresa promove.

A análise das relações das empresas com seus *stakeholders* permitiu verificar o destaque que a comunidade local possui para seu desempenho, pois impacta diretamente o *core business* das empresas analisadas, sendo essenciais tanto a nível

operacional quanto em relação a própria marca e posicionamento de mercado. Para a Empresa B2C a relação por meio de práticas de RSC com a comunidade local influencia positivamente a imagem da marca na visão dos clientes.

Ambas empresas analisadas, ao invés de adquirirem os produtos sustentáveis de empresas especializadas, optam por buscar a matéria-prima em pequenas comunidades extrativistas, assumindo assim os riscos e desafios que esta escolha apresenta, mas também incorporando os benefícios e ganhos gerados. Ao fazerem essa escolha, as empresas aumentam sua gama de relações externas e internas, pois se faz necessário ter uma equipe multidisciplinar para atuar junto as comunidades, bem como com seus fornecedores e a cadeia onde atuam.

Além da ampliação do número de *stakeholders* envolvidos, as empresas que lidam com a biodiversidade e com as comunidades locais devem considerar em seu planejamento um prazo estendido para a articulação entre empresa e comunidade, até que esta possa fornecer os insumos solicitados. A principal diferença entre as empresas estudadas é que a Empresa B2C, por ter que lidar com uma ampla gama de produtos que chegam diretamente ao consumidor final, possui outros focos estratégicos além da extração da matéria-prima, e dessa forma acaba adquirindo alguns produtos por outras empresas semelhantes a Empresa B2B.

Nesta relação entre empresa e comunidade destaca-se uma série de desafios, dentre eles a questão cultural, o *tradeoff* entre retorno imediato ou de longo prazo, a importância da floresta em pé em detrimento da produção madeireira, por exemplo. Quando há diferença cultural entre as exigências que são feitas às empresas e a realidade observada nas comunidades tem-se situações em que práticas consideradas comuns às comunidades são consideradas, por lei, como irregulares, como exemplo o trabalho infantil. Tal fato corrobora os estudos de Jamali e Mirshak (2007, p. 244 tradução nossa), os quais afirmam que “um crescente corpo de evidências sugerem que as diferenças culturais afetam a dinâmica de RSC com as empresas em diferentes contextos”. Nestes casos se faz necessário muito diálogo e esclarecimento a fim de convencer a comunidade da importância de se trabalhar de acordo com as normas e cultura empresarial.

O *tradeoff* de retorno de curto ou longo prazo tem relação direta com a manutenção do conceito chamado “floresta em pé”, onde é reforçado que as árvores valem mais vivas do que derrubadas. Ambas as empresas trabalham esse conceito a fim de conscientizar as comunidades da importância e benefícios de manter a floresta produzindo, o que considera o prazo normal da natureza de se reproduzir, em detrimento às atividades altamente. Outro ponto relatado pela Empresa B2B foi que eles lidam com o desafio do imediatismo vivido por certas comunidades. Houve um

relato de uma comunidade revender toda a matéria-prima a atravessadores por uma diferença mínima de valor, ocasionando a quebra de contrato, com a perda dos benefícios oferecidos pela empresa e sem o retorno do atravessador no mês seguinte.

Com dados de 2015, as empresas analisadas somavam 135 comunidades e mais de 4750 famílias fornecedoras de matérias-primas in natura ou já industrializadas, como é o caso dos óleos e essências. A diferenciação entre o tipo de produto a ser ofertado tem relação direta com a maturidade da comunidade, o que se reflete na transferência de recursos e conhecimento que é feito entre empresa e comunidade, descrito no tópico a seguir.

### **Transferência de Recursos e Conhecimento**

Dentro da cadeia de suprimentos, a empresa focal é caracterizada como aquela que possui os recursos necessários para tornar esta cadeia sustentável (Seuring & Müller, 2008), ao exigir de seus fornecedores comportamentos éticos, que contemplem ações sócio e ambientalmente responsáveis. As empresas analisadas possuem como fornecedoras as comunidades locais, muitas vezes sem nem mesmo a organização funcional para fornecer os insumos necessários, fazendo com que a empresa focal atue como agente financiador e provedor da infraestrutura básica para seu desenvolvimento.

Na análise dos casos pode-se observar que ambas as empresas fazem transferência de recursos e conhecimento para as comunidades onde atuam, com casos de realizarem o fornecimento a partir do zero. A principal fonte de conhecimento na relação empresa-comunidade vem por meio da capacitação para a formação de lideranças, fornecimento de cursos profissionalizantes, bem como subsídios para a formação de cooperativas nos locais onde ainda não existem e, em especial, capacitações técnicas a fim de orientá-los sobre manejo sustentável, produção orgânica e a manutenção do conceito de floresta em pé.

A empresa B2C efetua investimentos diretos nas comunidades por meio de repartição de benefícios e uso de imagem, onde este último se refere aos valores pagos pelo uso da imagem de membros da comunidade fornecedora em materiais de marketing da empresa. A referida empresa impacta indiretamente a comunidade onde atua por meio do desenvolvimento de cadeias produtivas e através de programas de aprimoramento das competências individuais. Diante da atuação dispersa da Empresa B2C, criou um grupo voltado a geração de transferência de tecnologia e conhecimento, a fim de potencializar a utilização dos insumos locais, reduzindo os impactos socioambientais e os custos de produção.

A Empresa B2C ressalta sua vocação para inovar e para tal investe amplamente em áreas de pesquisa que são geradoras e difusoras de conhecimento e, ao relacioná-

las com o conhecimento tradicional advindo das comunidades, entrega benefícios para toda a rede de relacionamentos. Ao estreitar o relacionamento com a comunidade local a empresa tem acesso ao conhecimento tácito da comunidade, o qual, segundo Luo e Du (2015) complementa o conhecimento interno da empresa, sendo importante para a geração de inovação.

Destaca-se que os investimentos das empresas nas comunidades não são para uso exclusivo no fornecimento para estas empresas investidoras, mas pelo contrário, ficam disponíveis à comunidade para atendimento a diferentes clientes, o que aumenta o retorno financeiro para a comunidade.

Ao lidar de forma diferente com cada comunidade, a depender do nível de maturidade, a Empresa B2B corrobora com a literatura que diz que, além de o conhecimento tácito não ser transferível, se relaciona com características específicas de tempo e lugar (Hayek, 1945). Ou seja, a empresa entendeu a importância do conhecimento tácito e que, a depender do contexto ou da comunidade em questão, pode ser desenvolvido de maneira diferente (Foss & Mahoney, 2010).

Visando uma cadeia produtiva circular, a Empresa B2B investe no aperfeiçoamento da sua cadeia e incentiva seus clientes a conduzirem projetos de retorno à floresta e à comunidade, promovendo assim o empoderamento das comunidades. A referida empresa relata que, por meio da transferência de tecnologia às comunidades, passam a fornecer os produtos com algum nível de industrialização, como óleos ao invés de apenas sementes. Dessa forma é ampliada a gama produtiva da comunidade em questão, a qual passa a ter mais renda e capacidade técnica para atender diferentes clientes.

O investimento das empresas analisadas na infraestrutura local, por meio de transferência de recursos e de conhecimento têm gerado benefícios econômicos e sociais e, ao mesmo tempo, garantido às empresas um acesso confiável aos insumos-chaves para sua operação. No caso do conhecimento proveniente do governo, entende-se que este é codificado e a empresa B2B cumpre o papel de transferir este conhecimento para as comunidades locais. Além disso, atua diretamente aumentando a capacitação da comunidade ao compreender este tipo de conhecimento. Tal relação entre estratégia de RSC e seu impacto social gera valor compartilhado, melhor detalhado no tópico seguinte.

### **Geração de Valor Compartilhado**

A abordagem das empresas analisadas com seus *stakeholders*, tendo destaque para as comunidades onde atuam são exemplos das chamadas por Porter e Kramer (2006) de relações simbióticas, onde há o desenvolvimento social e a geração de

vantagem competitiva. Através dos casos analisados observa-se que a geração de valor compartilhado atinge quatro níveis: empresarial, comunidade onde essa empresa atua, clientes empresariais e meio ambiente.

Tendo em vista a influência que a imagem da marca tem no processo de compra (Kotler, 2000), a atuação de RSC das empresas analisadas geram vantagem competitiva por meio da melhoria da imagem da empresa frente a concorrência, o que permite que essas empresas, ao adicionarem valor aos seus produtos, cobrem um preço *premium* por eles.

No âmbito empresarial, a geração de valor pode ser percebida por meio de premiações monetárias ou não, advindas do comportamento socialmente responsável; do acesso a linhas de crédito específicas para empresas que investem na atuação em RSC; da listagem em bolsas de valores voltadas a sustentabilidade, o que configura um ganho tangível (valor econômico) e intangível (melhoria de imagem), dentre outros fatores.

Devido ao fato das empresas analisadas lidarem diretamente com a comunidade local e com isso assumirem a série de desafios que esta relação traz, destaca-se a importância de se conseguir a confiança e a lealdade de tais *stakeholders*. Este destaque se justifica pela possibilidade real das empresas socialmente responsáveis chegarem para buscar o insumo e este ter sido vendido a atravessadores, conforme dados da Empresa B2B. Este fator é comentado por Du, Bhattacharya e Sem (2011, 2007), os quais afirmam que empresas socialmente responsáveis possuem maior possibilidade de se ter confiança, altos níveis de satisfação e lealdade por parte dos diferentes *stakeholders*.

A comunidade local, ao distribuir o patrimônio genético e compartilhar o seu conhecimento tradicional, tem direito a uma repartição de benefícios garantidos por lei, o que gera valor direto para ela. A Empresa B2C relata que há casos de pagamento às comunidades mesmo antes do produto final ser comercializado pela empresa. Para a comunidade, a presença das empresas socialmente responsáveis que lidam com a biodiversidade se traduz em oportunidades de trabalho e renda para diversas famílias, redução do êxodo rural, além de capacitação dos seus membros e melhorias físicas, tais como construção de escolas, instalação e distribuição de energia elétrica, água potável e internet. A Empresa B2B analisada se destaca no setor por ir muito além da compra dos insumos, mas auxiliar a organização de cooperativas nas comunidades, certificar que não há trabalho infantil e ensinar a comunidade a produzir insumos mais processados. Ao certificar os produtos, a Empresa B2B gera valor compartilhado ao pagar um valor 30% maior ao preço de mercado a comunidade, garantir que não há trabalho infantil e nem destruição ambiental. Destaca-se que não apenas a Empresa B2B paga um valor *premium* às

comunidades, mas ao certificarem estas como produtores orgânicos, tais produtores recebem 20% a mais do que o produto não certificado. Ao fornecer para as empresas analisadas a comunidade local melhora o contexto em que vive de forma mais ampla, pois vende com nota fiscal e dessa forma gera tributos ao município, legaliza o comércio e permite a rastreabilidade dos produtos da biodiversidade, garantindo assim benefícios econômicos e sociais. Tal fato corrobora com os estudos de Luning (2012), o qual afirma que o que mudou nos últimos anos, foi que as companhias deixaram de ter que se preocupar apenas com a segurança e bem-estar de seus próprios trabalhadores e passaram a ter a responsabilidade de cuidar do espaço em que operam. Assim, as empresas passaram a compactuar com essas tendências de RSC começando a se considerar cidadãos corporativos, que como qualquer outro cidadão possui direitos, obrigações e responsabilidades (Garsten, 2003).

Quanto a geração de valor por parte dos clientes empresariais, observou-se que as empresas que são atendidas pela Empresa B2B utilizam-se da RSC exercida pela fornecedora para promoverem seus produtos, pois demonstram aos seus clientes a origem de seus produtos e podem afirmar que os mesmos são éticos, social e ambientalmente responsáveis, além de orgânicos. Parte do marketing da Empresa B2B é feita pelos próprios clientes, os quais apresentam com orgulho o nome da marca fornecedora, bem como a atuação desta com as comunidades locais.

Por fim, mas não menos importante que níveis descritos anteriormente, é a geração de valor ambiental. A atuação de ambas empresas junto a biodiversidade brasileira auxilia a adoção por parte das comunidades, de boas práticas produtivas e manejo sustentável das espécies, bem como rastreamento e monitoração da cadeia produtiva. Diante da atuação da Empresa B2B foram identificadas externalidades positivas como: menor erosão, migração de fauna, desertificação, elevação da temperatura, dentre outros fatores plenamente ambientais.

O atendimento das empresas do setor de cosméticos é benéfico a natureza, pois ao invés de queimar e cortar as árvores, as comunidades são capacitadas e instruídas sobre a importância dos frutos que ali se encontram. Em especial, as comunidades passam a entender que é possível ganhar dinheiro e proteger a natureza, um *tradeoff* existente no meio empresarial, mas que já há exemplos na literatura (Jamali & Mirshak, 2007) e de forma empírica, como demonstrado pelos casos analisados, de que é possível atender as duas vertentes.

### **Paralelo Teoria e Prática**

Ao analisar a relação das Empresas B2B e B2C com os seus principais *stakeholders*, entender como se dá a transferência de recursos e conhecimento entre

eles e como há a geração de valor compartilhado, é elaborado um esquema que ilustra as relações descritas no decorrer deste artigo (Figura 1). O esquema visa sintetizar os resultados encontrados e complementar as representações existentes, tal como a de Seuring e Müller (2008), pois nele estão representados os fluxos de transferência de recursos e conhecimento, bem como de geração de valor compartilhado em diferentes níveis de análise.

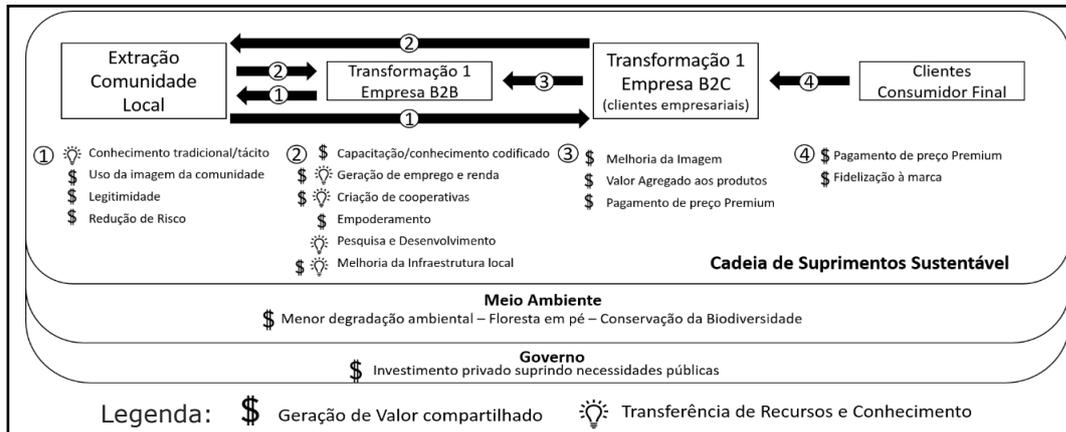


Figura 1: Síntese das relações entre os agentes da cadeia de suprimentos sustentável

Fonte: elaborado pelos autores.

Tendo como base os resultados discutidos no decorrer deste artigo, são derivadas cinco proposições gerais sobre a atuação de RSC estratégica das empresas junto à comunidade onde atua, por meio de transferência de recursos e conhecimento para a geração de valor compartilhado.

P1. Por meio da relação com as comunidades locais a empresa focal ganha legitimidade social, o que se reflete em aumento de valor intangível, como é caso da reputação da marca.

P2. Um diálogo próximo e constante com as comunidades locais é uma forma eficaz de gestão de risco, pois permite a manutenção e uma maior segurança do fornecimento dos insumos.

P3. Independentemente da posição na cadeia o que muda na estratégia de RSC entre empresas B2B e B2C é a forma de governá-la, onde empresas B2C podem optar por terceirizar as ações e programas de RSC com a comunidade, ao adquirir de empresas B2B que ofereçam tal valor agregado.

P4. Ao dialogar e ter a comunidade local como parceira, a empresa focal gera maior aprendizagem interna por meio do compartilhamento e troca de recursos e conhecimento.

P5. A transferência de recursos e conhecimento da empresa focal para a comunidade onde essa atua permite o desenvolvimento da mesma e gera uma relação de confiança e de criação de valor compartilhado.

## Conclusão

O objetivo da pesquisa foi analisar como empresas socialmente responsáveis e com diferentes abordagens estratégicas geram valor compartilhado por meio da transferência de recursos e conhecimento com seus *stakeholders*. Os resultados encontrados mostram que mesmo figurando em diferentes posições na cadeia, as relações entre empresa focal e seus *stakeholders* são geradoras de valor numa relação ganha-ganha. Tal resultado implica que o investimento em RSC traz retornos tanto externos quanto internos, em especial nos casos estudados, ao aliar conhecimentos tradicionais com investimentos em pesquisa e inovação.

Os dados empíricos permitiram *insights* teóricos ao aliar diferentes abordagens teóricas para a análise de um fenômeno complexo, como são as relações e as trocas simbióticas com os *stakeholders* como base para a geração de valor compartilhado. A pesquisa contribui com a literatura ao unir a visão porteriana da Escola do Posicionamento e das relações externas, com a Visão Baseada em Recursos, ressaltando a importância do conhecimento, a fim de explicar a respeito da geração de valor além do econômico, mas sim considerando o contexto onde a empresa atua, as pessoas que ali vivem e os recursos naturais, como fonte de ganhos multilaterais. Em complemento é apontado como contribuição teórica as proposições que emergiram da análise teórico-empírica, as quais servem como ponto de partida para novos estudos.

Ao descrever práticas reais de empresas que se destacam em seus setores de atuação, os resultados demonstram sua contribuição em âmbito empresarial. É destacado que a transferência de conhecimento por parte da empresa não apenas é refletida no desenvolvimento da comunidade onde esta transferência acontece, mas sim observa-se um ganho exponencial dos benefícios, tais como: aumento da confiança e lealdade dos fornecedores, redução dos riscos, melhoria da imagem, agregação de valor aos produtos e reconhecimento por parte de clientes empresariais. Diante das peculiaridades do cenário onde ocorre a extração dos insumos das empresas analisadas, a comunidade local foi o *stakeholder* de maior destaque na análise. Uma boa relação com a comunidade local e a transferência de recursos e conhecimento advinda de tal relação, impacta toda a cadeia onde as empresas atuam. Tal fato é ilustrado pela Figura 1, a qual se configura como contribuição teórica ao ampliar a caracterização pré-existente das relações dentro da cadeia de suprimentos sustentáveis, e considerar o contexto ambiental e legal onde essa se encontra.

Mesmo conduzindo a informações relevantes e auxiliando na resposta da pergunta de pesquisa, o estudo possui limitações que devem ser consideradas na interpretação

dos resultados. Uma delas é decorrente da quantidade de casos, pois mesmo optando por casos polares (diferentes extremos da cadeia de suprimentos), diante do contexto muito peculiar em que as empresas analisadas atuam (biodiversidade), não se percebeu diferenças significativas na forma de atuação e relacionamento dessas, o que ao ampliar o número de casos estudados poderia permitir uma distinção mais clara, ou confirmar a proximidade observada.

Em complemento, tem-se a limitação da visão unilateral, ao relatar e discutir as informações advindas da percepção das empresas, não validando de forma empírica com dados dos diferentes *stakeholders*. Para estudos futuros sugere-se verificar de forma direta a percepção dos diferentes *stakeholders* aqui listados, a fim de possibilitar a triangulação dos dados e reduzir o viés da análise, permitindo assim maior generalização. Outra oportunidade para pesquisas futuras é o teste quantitativo das proposições desenvolvidas neste artigo.

## Referencias

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693–705.

Belussi, F., & Gottardi, G. (2000). Models of localized technological change. In *Revolutionary patterns of local industry systems: towards a cognitive approach to the industrial district*. Aldershot: Ashgali.

Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111–132.

Brasil. (2010). Biodiversidade Brasileira. Recuperado de <http://www.mma.gov.br/biodiversidade/biodiversidade-brasileira>

Brasil. (2012). Convenção da Diversidade Biológica. Recuperado de May 22, 2016, <http://www.mma.gov.br/biodiversidade/convencao-da-diversidade-biologica>

Brasil. (2015). Lei da Biodiversidade é esclarecida pela web. Recuperado de May 21, 2016, <http://www.mma.gov.br/index.php/comunicacao/agencia-informma?view=blog&id=935>

Brasil. (2016a). O QUE É O SiBBr. Recuperado de May 21, 2016, <http://www.sibbr.gov.br/internal/?area=osibbr>

Brasil. (2016b). Sobre o Portal da Biodiversidade. Recuperado de May 17, 2016, <https://portaldabiodiversidade.icmbio.gov.br/portal/quemSomos>

Demsetz, H., Williamson, O. E., & Winter, S. G. (2000). The theory of the firm revisited. *The Theory of the Firm. Critical Perspectives on Business and Management*, 102–122.

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from

corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224–241.

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2011). Corporate social responsibility and competitive advantage: Overcoming the trust barrier. *Management Science*, 57(9), 1528–1545.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <http://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51.

Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (2003). Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, 10(2), 129–144.

Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. Sage.

Foss, N. J., & Mahoney, J. T. (2010). Exploring knowledge governance. *International Journal of Strategic Change Management*, 2(2–3), 93–101.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

Garsten, C. (2003). The cosmopolitan organization—an essay on corporate accountability. *Global Networks*, 3(3), 355–370.

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

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.

Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479–485.

Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, 35(4), 519–530.

Hilson, G. (2012). Corporate Social Responsibility in the extractive industries: Experiences from developing countries. *Resources Policy*, 37(2), 131–137.

Husted, B. W., & Allen, D. B. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 838–849.

Jabbour, A. B. L. S. (2015). Understanding the genesis of green supply chain management: Lessons from leading Brazilian companies. *Journal of Cleaner Production*, 87(1), 385–390. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.034>

Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243–262.

Knorrinda, P., & Nadvi, K. (2016). Rising power clusters and the challenges of local and global standards. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 55–72.

Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23–34.

Kotler, P. (2000). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. Futura.

Kumaraswamy, K. S. N., & Chitale, C. M. (2012). Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning. *Journal of Management Development*, 31(3), 308–322.

Luning, S. (2012). Corporate Social Responsibility (CSR) for exploration: Consultants, companies and communities in processes of engagements. *Resources Policy*, 37(2), 205–211.

Luo, X., & Du, S. (2015). Exploring the relationship between corporate social responsibility and firm innovation. *Marketing Letters*, 26(4), 703–714.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.

Mosgaard, M. A. (2015). Improving the practices of green procurement of minor items. *Journal of Cleaner Production*, 90, 264–274.

Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731–747.

Nunes, M. (2010). COP10 cria Protocolo de Nagoya e define plano estratégico. Recuperado de May 15, 2016, <http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/ambiente/cop10-protocolo-nagoya-plano-estrategico-607759.shtml>

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.

Penrose, E. (2006). *A firma na teoria econômica*. In *A teoria do crescimento da firma*. Campinas: Editora Unicamp.

Polányi, M. (1958). *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. Routledge.

Porter, M. E. (1996). O que é estratégia. *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.

Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6–28.

Reifschneider, F. J. B., Nass, L. L., Henz, G. P., Heinrich, A. G., Ribeiro, C. S. C., Filho, K. E., ... Quecini, V. (2015). Uma pitada de biodiversidade na mesa do brasileiro. Brasília: Reifschneider, Nass e Henz.

Saes, M. S. M. (2008). Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala.

Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710.

Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463–490.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e método* (4th ed.). Porto Alegre: Bookman.