



## **Capacidades Dinâmicas e Responsabilidade Social Corporativa: Um Estudo De Caso Das Ações Estratégicas De Uma Empresa**

**Emanuely Comoretto Machado (emanuely\_comoretto@yahoo.com.br)**  
**Gilnei Luiz de Moura (mr.gmoura.ufsm@gmail.com)**  
**Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)**  
**Projeto de Dissertação de Mestrado**  
**Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)**

### **RESUMO EXPANDIDO**

#### **1 PROPÓSITO CENTRAL DO TRABALHO**

Este estudo, parte da premissa de que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pode ser vista como uma capacidade de continuamente adaptar e readaptar os relacionamentos com os *stakeholders*, de modo, a manter tais relacionamentos e garantir, assim, uma visão estratégica de RSC.

Nesse contexto, segundo Teece et al. (1997), as capacidades dinâmicas surgem em um cenário de heterogeneidade, competitividade e dinamismo como mecanismos de geração de vantagem competitiva sustentável. Destarte, em uma perspectiva dinâmica e estratégica, Galbreath (2009) concebe relevantes considerações ao afirmar que as ações relacionadas à incorporação da RSC devem estar alinhadas às perspectivas estratégicas e que elas não devem ser vista apenas como uma forma da organização assumir responsabilidades perante a sociedade ou aos *stakeholders*. Ademais, percebe-se no conceito da RSC uma transformação e evolução, se, em um primeiro momento era percebida como caridade, em um segundo momento passou a ser vista como uma integração entre estratégia empresarial e vantagem competitiva (SMITH, 1994; PORTER, 2006).

Nesta configuração, a contribuição desta pesquisa fundamenta-se na lacuna evidenciada por especialistas do campo de que os efeitos da RSC para a sociedade ainda continuam imprecisos (FRYNAS; YAMAHAKI, 2016) e de que alguns estudos têm sugerido que as capacidades relacionadas com a RSC podem levar a vantagens competitivas para as organizações (LOURENÇO et al., 2014). Sendo assim, esta pesquisa, centraliza-se ao redor da seguinte pergunta de pesquisa: Quais são as ações estratégicas de RSC e como elas se configuram enquanto capacidades dinâmicas?

#### **2 MARCO TEÓRICO**

O termo Capacidade Dinâmica é derivado da Visão Baseada em Recursos (VBR) que surgiu por meio da abordagem dos recursos da firma de Penrose (1959). Essa abordagem ganhou destaque a partir das análises do crescimento da firma com base em seus recursos internos. Apesar da VBR objetivar responder como as firmas criam e mantêm a vantagem competitiva e utilizam seus recursos enquanto forma de diferenciação estratégica (BARNEY, 1991), ela é uma visão limitada e estática.

Desse modo, surge a expressão Capacidades Dinâmicas (CD) que é uma tradução aproximada do termo *Dynamic Capabilities*. A palavra *capability* significa a capacidade ou o

poder de fazer algo por meio do uso de competências e habilidades. Por sua vez, a palavra *dynamics* é entendida como as situações em que ocorrem mudanças rápidas na tecnologia e nas forças de mercado que exercem efeitos na organização. Assim, CD enfatiza o papel chave da administração estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar recursos e competências funcionais internas e externas da organização para corresponder às exigências de um ambiente em rápida mudança (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

O conceito de CD tem várias definições, destas destacam-se algumas: (i) para Eisenhardt e Martin (2000) são as rotinas organizacionais e estratégicas, por meio das quais as organizações alcançam novas configurações de recursos, enquanto mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem; (ii) Zollo e Winter (2002) as entendem como um padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade; (iii) Wang e Ahmed (2007) as consideram como um comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva; (iv) McKelvie e Davidson (2009) as veem como sendo um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos); e, (v) Teece (2009), a descreve como a capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.

Nessa pequena amostra temporal do entendimento do conceito de CD, pode-se estabelecer um paralelo entre a perspectiva das capacidades dinâmicas com a Responsabilidade Social Corporativa, visto que, a RSC reflete políticas e práticas realizadas por iniciativa da organização e não apenas aquelas impostas por instituições legais e governamentais, ou seja, uma atitude voluntária e estratégica (MATTEN e MOON, 2008). Para Bowen (2007) as empresas passaram a adotar a RSC como parte de sua estratégia, alocando recursos estrategicamente para atingir objetivos sociais de longo prazo e vantagem competitiva. Ainda, nessa mesma perspectiva, a integração da RSC à estratégia organizacional presume que uma organização depare-se com seis grandes dimensões: missão, assuntos estratégicos, mercados, necessidades dos clientes, recursos da empresa e vantagem competitiva. Assim, todas as ações relacionadas à responsabilidade social corporativa devem estar alinhadas às perspectivas estratégicas (GALBREATH, 2009).

Ainda tratando do conceito de RSC, cabe destacar que a correta prática de responsabilidade social pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade a médio e longo prazo da organização, proporcionando: valor agregado à imagem corporativa da empresa; motivação do público interno; reconhecimento dos dirigentes como líderes empresariais; melhoria do clima organizacional; dentre outros (MARTINELLI, 1997). Logo, para lidar com o novo e dinâmico ambiente “verde”, as organizações precisam desenvolver habilidades e capacidades que comunguem com essa realidade, de forma a manterem-se competitivas. Como exemplo de dinamismo no ambiente organizacional, observa-se, no contexto atual, uma tendência de incorporação de práticas de RSC como forma de diferenciação no mercado (MENGUC e OZANNE, 2005; REUTER et al, 2010; ALVAREZ et al., 2011).

### 3 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

Este estudo tem por objetivo investigar as ações de estratégia de Responsabilidade Social Corporativa e verificar de que forma elas se configuram enquanto Capacidades Dinâmicas. Para isso, adotar-se-á um plano de pesquisa de caráter descritivo, quanto aos objetivos da pesquisa; qualitativo, quanto à abordagem do problema; e, como delineamento de pesquisa, será utilizado o estudo de caso. Os critérios para escolha da unidade de análise trata-se de uma empresa líder em sustentabilidade e responsabilidade social no seu setor de atuação, por meio do reconhecimento nos âmbitos empresariais e acadêmicos. Para tanto, será utilizado o relatório da *Revista Amanhã*, que identifica as cem maiores empresas gaúchas.

Serão utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: pesquisa documental e entrevistas. Para Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa documental é a coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos; arquivos particulares de instituições e domicílios, e fontes estatísticas. Os documentos pesquisados serão relacionados ao histórico, relatórios de sustentabilidade, balanço social, site corporativo, dentre outros.

Ainda para a coleta dos dados primários utilizar-se-á entrevistas semiestruturadas, que segundo Laville e Dionne (1999), é o tipo mais usual de entrevistas e é realizada por meio de um roteiro. Essa ferramenta pautar-se-á, sobretudo, no referencial teórico que abrange os conceitos a que esta pesquisa enfoca. Por fim, para auxiliar na interpretação dos dados, as informações obtidas serão organizadas e classificadas nas seguintes categorias de análise, com base em Teece et al. (1997): Trajetória (realizar uma análise histórica da organização e como as suas preocupações sociais evoluíram, sua trajetória de RSC); Posição (aferir o posicionamento da organização perante a sua cadeia de valor, o gerenciamento de *stakeholders*, seleção de fornecedores, de que forma estabelece relações sustentáveis à montante e à jusante.); Processo (verificar como é realizado a construção das estratégias da organização, e de que forma a RSC esta e se está entrelaçada a tais estratégias).

### REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- FRYNAS, J. G.; YAMAHAKI, C.. Corporate social responsibility: review and roadmap of theoretical perspectives. *Business Ethics: A European Review*, v. 25, n. 3, p. 258-285, 2016
- GALBREATH, J. Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, v. 21, n. 2, p. 109-127, 2009.
- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley, 1959.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997.). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.