
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA ESTRATÉGICA E RELACIONAMENTO COM STAKEHOLDERS: PROPOSIÇÃO SISTÊMICA

L. S. do PRADO¹, C. A. A. VENTURA², D. P. MARTINELLI³

Sessão Temática C

Visão sistêmica dos negócios

http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/artigos_8cbs_2012.html

RESUMO

Com as mudanças no macro ambiente das organizações (crises econômicas, políticas e sociais, aquecimento global, aumento da população mundial, entre outras) a pressão por práticas de responsabilidade social corporativa inovadoras aumenta constantemente. Considerando que a empresa está cercada de públicos interessados – stakeholders, deve-se ressaltar a influência que esses grupos têm na gestão das organizações. No entanto, fazer a gestão dos diversos públicos de interesse, que apresentam na maioria das vezes demandas diferentes e que competem pelos mesmos recursos, tornou-se uma tarefa complexa. A visão sistêmica tem se tornado uma abordagem adequada para a gestão da complexidade nas organizações. Desta forma, este trabalho tem como objetivo principal apresentar como a abordagem sistêmica pode ser aplicada para facilitar o entendimento das necessidades dos stakeholders, bem como oferecer às empresas a possibilidade de uma visão mais ampla dos problemas e integrada com sua estratégia organizacional. A pesquisa realizada tem caráter qualitativo-exploratório. Para isso, foi realizada uma revisão teórica dos principais temas que compõem o objetivo do trabalho, mostrando como esses estão relacionados. Ao final, com base na discussão teórica apresentada, discute-se como um modelo sistêmico (Team Syntegrity Model) pode ser aplicado para a identificação das demandas dos stakeholders e integração com a estratégia empresarial.

¹ Lucas Sciencia do Prado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – USP, ls.doprado@usp.br

² Carla Aparecida Arena Ventura, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto- USP, caaventu@gmail.com

³ Dante Pinheiro Martinelli, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto- USP, dantepm@usp.br

Palavras Chave: Gestão estratégica, Stakeholders, Visão sistêmica, Responsabilidade Social, Team Syntegrity Model.

1 Introdução

As discussões sobre responsabilidade social corporativa são cada vez mais frequentes nas agendas das organizações e grupos de pesquisa acadêmicos. Para verificar essa afirmação, basta folhear um jornal de grande circulação ou acessar uma base de dados acadêmica e digitar palavras chave como sustentabilidade ou responsabilidade social e perceber que a quantidade de artigos está cada vez maior (ao realizar uma busca no base de dados Scopus com a palavra Corporate Social Responsibility mais de 4.500 resultados aparecem). Além disso, a importância do tema é justificada pela presença de áreas específicas em congressos acadêmicos, como por exemplo, no último EnANPAD a temática sobre “Estratégia, Sustentabilidade Socioambiental e Ética Corporativa” (ANPAD, 2012).

No entanto, mudanças econômicas começam a despertar a atenção para o que é ser realmente sustentável ou socialmente responsável. Ao analisar a recente crise econômica europeia Zuurbier (2012) aponta que algumas camadas da população europeia passam a não se preocupar muito com a presença de selos certificadores de alimentos (como orgânicos ou fair trade), buscando opções de alimentos mais baratos, que não comprometam tanto o orçamento familiar (Informação verbal)². Deve-se analisar esse dado com algum cuidado, uma vez que o consumo de alimentos certificados não é algo demandado por grande parte da população, sendo produtos de nicho. No entanto, entender os problemas que as crises econômicas passam a gerar no sistema de valor (PORTER, 1998) das organizações, bem como nas suas ações de sustentabilidade e responsabilidade social, passa a ser relevante.

Com base no parágrafo anterior, pode-se perceber que o consumidor tem um papel importante nas decisões que serão tomadas nas organização como já observaram diversos autores. Entretanto, falar de responsabilidade social apenas com o foco no consumidor é limitar o escopo da análise. Desta forma, entra em pauta o conceito dos stakeholders, esses que, a cada vez mais, recebem atenção dos pesquisadores no campo da responsabilidade social e gestão (Zylbersztajn, 2012). Pode-se descrever um stakeholder como aquele que influencia ou é influenciado pelas atividades da empresa (FREEMAN, 1984). Vários exemplos podem ser destacados como casos práticos da influência dos stakeholders nas organizações. O projeto “End to End: sustentabilidade de ponta a ponta” da rede de varejo Walmart é um exemplo disso (ETHOS, 2011). Com o aumento das demandas dos consumidores por ações mais sustentáveis o supermercado criou um programa com impacto direto aos seus fornecedores, estimulando-os a desenvolver práticas que minimizem os seus impactos ambientais na cadeia de valor. Percebe-se nesse exemplo, um grupo de stakeholders (consumidores) influenciando uma organização (o varejo), que por sua vez gerou uma ação que influenciou outro grupo de stakeholders (os fornecedores).

² Informação fornecida pelo Prof. Dr. Peter Zuurbier em palestra ministrada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, em São Paulo, em 2012.

Assim, esse ambiente complexo gera a necessidade das empresas monitorarem constantemente os seus públicos de interesse, de forma a verificar os impactos de suas ações em seus stakeholders, bem como os impactos das ações dos stakeholders nos seus negócios.

Essa nova realidade levou pesquisadores do tema a destacar a importância da integração das ações de responsabilidade social das organizações com suas definições estratégicas (PORTER; KRAMER, 2002). Esse novo pensamento amplia a visão de filantropia adotada até então pelas organizações como sinônimo de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Assim, pode-se destacar o conceito da RSC estratégica como o último estágio conceitual desenvolvido sobre responsabilidade social (KRAISORNSUTHASINEE; SWIERCZEK, 2009). Dado esse novo cenário, alguns autores como Porter e Kramer (2006) começaram a estudar como as empresas podem beneficiar-se (a partir do alinhamento estratégico das práticas) e ao mesmo tempo beneficiar seus stakeholders.

Desta forma, como já apontava Schwaninger (2000), a realidade corporativa é complexa, sendo a complexidade ampliada a partir do momento que a empresa precisa considerar os diversos interesses dos seus stakeholders na definição de suas estratégias. Assim, torna-se relevante entender: (1) como um modelo sistêmico pode auxiliar uma organização a lidar com a complexidade do relacionamentos com seus stakeholders?; e (2) como as ações de responsabilidade social podem estar mais alinhadas a estratégia do negócio de forma que satisfaça a necessidade dos stakeholders?

Portanto, dada a necessidade de modelos que facilitem o entendimento das demandas dos stakeholders, para que as empresas possam desenvolver ações de RSC mais integradas suas estratégias organizacionais, esse artigo tem como objetivo apresentar como a abordagem sistêmica pode ser aplicada para facilitar o entendimento das necessidades dos stakeholders, bem como oferecer as empresas a possibilidade de uma visão mais ampla dos problemas e integrada com sua estratégia organizacional.

2 Método

Esse trabalho consiste em uma pesquisa qualitativa exploratória com objetivo de detalhar com maior profundidade, como a aplicação de um modelo sistêmico (Team Syntegrity Model) pode auxiliar no desenvolvimento de novas ideias e ações de responsabilidade social que estejam alinhadas com as demandas dos diversos stakeholders das organizações, bem como com a estratégia adotada pela empresa.

Conforme Gil (2006), a pesquisa exploratória assume na maioria dos casos a forma de estudo de caso ou pesquisa bibliográfica, porém o autor destaca a flexibilidade desse tipo de pesquisa. Na maioria dos casos, a pesquisa exploratória é frequentemente utilizada para descoberta de instruções e aprimoramento de ideias, além de abrir uma janela para novas percepções, necessidades e comportamentos (HAIR JUNIOR et al., 2006).

Para alcançar os objetivos do trabalho foram realizadas pesquisas em bases secundárias sobre os principais temas que compõem a pergunta de pesquisa do artigo: estratégia e abordagem dos stakeholders,

responsabilidade social corporativa, sustentabilidade, teoria dos stakeholders, visão sistêmica e complexidade e Team Syntegrity Model.

As bases secundárias utilizadas foram Scopus (www.scopus.com), bem como a ferramenta de busca do Google Scholar. Ademais, buscaram-se livros de autores referência no assunto, a fim de levantar o conhecimento já consolidado sobre o tema.

Foram utilizadas palavras chaves (em português e inglês) considerando os temas destacados acima, conforme mostra o Quadro 1.

Tema pesquisado	Palavras-chave
Estratégia e abordagem dos <i>stakeholders</i>	Estratégia organizacional e públicos de interesse/ <i>stakeholders</i> <i>Strategy and stakeholders</i>
Responsabilidade Social Corporativa e sustentabilidade	Responsabilidade Social Corporativa Responsabilidade Social Sustentabilidade <i>Corporate Social Responsibility</i> <i>Social Responsibility</i> <i>Sustainability</i>
Teoria dos <i>stakeholders</i>	Teoria dos <i>stakeholders</i> Gestão de <i>stakeholders</i> Relações com <i>stakeholders</i> <i>Stakeholders Theory</i> <i>Stakeholder management</i> <i>Stakeholder relations</i>
Visão sistêmica e complexidade	Pensamento sistêmico Visão sistêmica Abordagem sistêmica Gestão da complexidade <i>Wicked Problem</i> <i>System Thinking</i> <i>System approach</i> <i>Complexity and management</i>
<i>Team Syntegrity Model</i>	<i>Team Syntegrity Model.</i> <i>Syntegration</i>

Quadro 1: Palavras chave sobre os temas pesquisados.

Fonte: Elaborado pelos autores

Assim, este artigo apresenta a construção de um modelo teórico com base na revisão da literatura, de forma que futuras pesquisas possam ser embasadas no modelo proposto. Para isso, será apresentada na seção 3 uma discussão inicial da visão da estratégia e o relacionamento dos stakeholders, seguida de uma revisão de conceitos chave da teoria dos stakeholders e o relacionamento com a responsabilidade social, na seção 4. A seção 5 aborda a integração dos conceitos de estratégia empresarial, responsabilidade social e stakeholders. Seguindo, a seção 6 faz uma análise conjunta dos conceitos de responsabilidade social, teoria dos stakeholders e visão sistêmica. Por fim, a seção 7 apresenta o modelo do Team Syntegrity e a proposta de aplicação para o mapeamento das necessidades dos stakeholders e definição do planejamento estratégico das organizações. O trabalho encerra-se com as considerações finais e exposição das limitações

da pesquisa e sugestões de estudos futuros.

3 Estratégia empresarial sobe a perspectiva dos stakeholders

O conceito de estratégia há muito tempo já é trabalhado por acadêmicos, de forma que diversos conceitos e vertentes foram discutidas e abordadas. Entre os principais autores que discutiram o conceito de estratégias pode-se citar Mintzberg e Quinn (2001), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2007), Hax e Majluf (1999), Porter (2004), entre outros. Assim, dada a evolução do conceito e as diversas dimensões críticas apresentadas destaca-se que é cada vez mais difícil apresentar o conceito de estratégia em uma definição única e concisa. Para se ter uma boa definição do que é estratégia seria necessário a discussão de suas várias dimensões críticas, conforme a fizeram Hax e Majluf (1999).

Os autores apresentaram a discussão de nove dimensões que, quando integradas se aproximam de uma boa definição do que é estratégia. Uma das dimensões trabalhada pelos autores aborda a perspectiva stakeholders das organizações e o seu papel na influência das estratégias organizacionais. Assim, de acordo com os Hax e Majluf (1999, p. 31) a estratégia pode ser vista como “uma definição da contribuição econômica e não econômica que a empresa pretende apresentar aos seus stakeholders (públicos de interesses)”.

O conceito de stakeholders foi apresentado no início da década de 1980 por Freeman (1984). De acordo com o autor os stakeholders são definidos como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa”. Ou ainda, como definem Moir (2001) e Falck e Heblich (2007), os stakeholders são todos aqueles que afetam e são afetados pelas atividades da empresa, e pelos quais a empresa deve responsabilizar-se.

Harrison (2005) discute que as empresas bem sucedidas são aquelas que adquirem, desenvolvem e administram capacidades e recursos, no longo prazo, que geram vantagem competitiva. Além disso, as empresas bem sucedidas “aprenderam a como desenvolver e gerenciar relações com um leque amplo de organizações, grupos e pessoas que tem interesses em sua companhia”, esses grupos de interesse são chamados pelo autor de stakeholders. Sendo assim, é parte da estratégia empresarial satisfazer os públicos de interesse.

Harrison (2005) aponta diversas vantagens para que a empresa possa relacionar a gestão dos públicos de interesse com a administração estratégica. Entre as principais vantagens pode-se destacar: a representação clara da difícil tarefa gerencial em se relacionar com os stakeholders; evitar que a organização seja surpreendida por stakeholders insatisfeitos, muitas vezes não considerados em processos de administração estratégica das empresas; e a ampliação das opções estratégicas para escolha. Nota-se pelas vantagens apontadas pelo autor que a visão dos stakeholders no processo de administração estratégica proporciona as empresas uma visão mais sistêmica do complexo ambiente que as empresas estão inseridas.

Harrison (2005, p. 33) ainda completa que os públicos de interesse, constantemente, “criam expectativas em no que se refere à forma como eles esperam receber”. Desta forma, a imagem ética da organização, bem como a sua reputação são manchadas quando os stakeholders declaram abertamente a suas insatisfações com as práticas ou desempenhos apresentados pelas organizações. O autor ainda destaca que o desalinhamento entre as ações da organização e os desejos dos principais públicos de interesse pode ter como resultados perdas financeiras.

Portanto, pode-se concluir pelo conceito apresentado por Harrison (2005), que ao analisar a definição das estratégias a serem adotadas as empresas devem identificar os seus principais stakeholders, bem como, alinhar suas ações com as demandas existentes. A seção seguinte apresenta como a teoria dos stakeholders tem evoluído, com o objetivo de preparar a apresentação conjunta da teoria dos stakeholders, gestão estratégica e responsabilidade social.

4 Teoria dos stakeholders e a Responsabilidade Social

Muitos autores consideram a teoria dos stakeholders como uma das mais importantes teorias que apoiam as ações de RSC. De acordo com Carroll (1991), a teoria dos stakeholders é uma marco importante para a RSC, pois colocou “nome e face” naqueles que se relacionam com a empresa. Um dos princípios da teoria dos stakeholders, segundo Jones (1995), está relacionado com a descrição das ações de relacionamento que os gestores das organizações realizam com os stakeholders. Além da descrição das ações, deve-se considerar a análise dos resultados derivados da adoção de princípios de gestão dos stakeholders, por parte dos gestores e quais são as ações que os gestores deveriam tomar com o objetivo de lidar com maior proximidade dos grupos de interesse.

Assim, para que os gestores possam ser mais efetivos na tomada de decisão e definição de ações, é importante que os públicos de interesse possam ser identificados. Polonsky (1995) ressalta que o número de stakeholders é amplo, no entanto seleciona 12 deles como os principais, conforme destacado na Figura 1.

Devido ao número de stakeholders e a complexidade das relações entre esses diversos públicos e a organização, Clarkson (1995) classifica os stakeholders em dois grupos: primários e secundários.

Os primários envolvem os funcionários, consumidores, fornecedores, acionistas e investidores, além do governo e da comunidade como um todo, que provê infraestrutura e mercado para as empresas. O grupo dos secundários são aqueles afetados pelas empresas, mas que não estão diretamente conectados com suas transações. Ademais o autor ressalta que esse não são essenciais para a sobrevivência das empresas.

Assim, a diversidade pode gerar uma complexidade maior na gestão das relações entre as empresas e os stakeholders, uma vez que esses podem ter objetivos conflitantes ou competir pelos mesmos recursos (limitados) das organizações (POLONSKY, 1995). Desta forma, as empresas além de conhecerem quem são

seus stakeholders, devem identificar suas necessidades e priorizá-las.

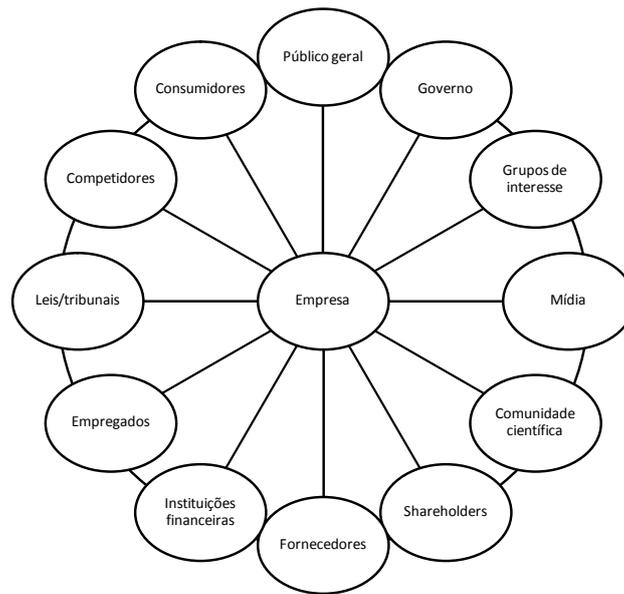


Figura 1: Grupo de influenciadores de uma organização (stakeholders)
Fonte: Elaborado pelos autores com base em Polonsky (1995).

A priorização dos stakeholders pode ser realizada de duas maneiras (CARROLL, 1991): legitimidade e poder. A legitimidade está relacionada à perspectiva da RSC e refere-se a como um grupo pode ser justificável, priorizado em relação a outro. Já a segunda, está relacionada ao poder que o grupo pode exercer sobre a organização e tem uma perspectiva de eficiência gerencial. Assim, após feita a classificação, maior desafio do gestor é fomentar que os stakeholders primários tenham seus interesses cumpridos e que os demais (secundários) não fiquem insatisfeitos. Com base nesse cenário, pode-se destacar a complexidade envolvida na gestão dos stakeholders.

Zylbersztajn (2012, p.2), acrescenta mais um tópico a essa complexidade ao ressaltar que as organizações ao serem incentivadas a adotarem estratégias que beneficiam os stakeholders, podem gerar como resultado a “redefinição dos direitos de propriedade sobre os resíduos gerados”. O autor exemplifica com alguns casos em que os direitos legais adquiridos pelos públicos de interesse, forçam as organizações a adotarem medidas de cooperação, por exemplo, os direitos sociais de trabalho. Em outro caso, existem situações “caracterizadas pela cooperação espontânea entre a sociedade e a organização, como as cooperações entre as entidades filantrópicas e as várias promoções sociais”. Essas ações são justificadas, uma vez que as empresas podem gerar valor no logo prazo, por meio dos benefícios de um ambiente positivo de relacionamentos sociais (ZYLBERSZTAJN, 2012, p.2).

Também discutindo a teoria dos stakeholders, Fombrun, Gardberg e Barnett (2000) relacionam as ações de RSC das empresas com os ganhos potenciais e a mitigação dos riscos potenciais. O quadro 02 apresenta uma síntese das ideias apresentadas pelos autores. Nota-se que o número de públicos de interesse destacado pelos autores difere dos stakeholders apontados por Polonsky (1995), no entanto, os

públicos de interesse destacados são exemplos de relacionamentos frequentes que as organizações desenvolvem.

Stakeholder	Ganhos	Riscos minimizados
Funcionários	Aumento do comprometimento	Os funcionários apresentam grande poder de interagir com consumidores, vizinhança e amigos. Dessa forma, podem divulgar boas ou más informações sobre as ações da empresa, a depender de como são envolvidos com as ações de RSC.
Consumidores	Aumento da lealdade nas compras	Os consumidores já começam a apresentar uma propensão a comprar em empresas que apresentam práticas de RSC. Além disso, os produtos que trazem esse conceito também passam a ser valorizados. Dessa forma, minimizam-se os riscos de aceitação.
Investidores	Aumento do valor de mercado e atração de investimentos	Podem reduzir o custo de capital e conseqüentemente aumentar os ganhos econômicos, por meio das recomendações favoráveis dos analistas de <i>buy-side</i> da empresa.
Parceiros comerciais	Aumento da colaboração e da confiança nas relações comerciais	As ações de RSC na empresa deixam os distribuidores e fornecedores menos preocupados com rupturas na relação da cadeia de suprimentos pelo descontentamento dos funcionários ou colaboradores.
Agentes reguladores	Aumento dos ganhos pela ação reguladora e legal favorável	As ações de RSC podem facilitar o acesso a mercados internacionais muito fechados por barreiras comerciais. Além disso, por meio das ações as empresas podem engajar-se mais com as comunidades locais e com os agentes reguladores locais
Ativistas	Aumento das vendas por meio da aprovação dos ativistas que podem influenciar os consumidores	As ações de proteção ao meio ambiente, oportunidades de trabalho iguais, ações de filantropia, bem como a comercialização de produtos que apresentam selos que garantem sua origem podem aumentar a aprovação dos consumidores e dos ativistas, reduzindo assim o risco de boicotes contra a empresa.
Comunidade	Aumento da legitimidade	As empresas que trabalham a favor da comunidade podem se beneficiar dessa relação por meio da legitimidade criada. Dessa forma o risco de má aceitação ou conflitos fica reduzido.
Mídia	Aumento da cobertura favorável	As ações sociais defendidas pelas empresas podem ser importantes geradores de mídia favorável, minimizando o risco de coberturas que podem afetar a credibilidade da empresa.

Quadro 2: Stakeholders ligados à empresa

Fonte: Prado (2011, p. 55, 56), elaborado com base em Fombrun, Gardberg e Barnett (2000) e Machado Filho e Zylbersztajn (2004).

Após descrever a importância da gestão dos stakeholders para as organizações e o impacto que esses podem ter nas suas atividades empresariais, a seção seguinte fará uma discussão de como é possível criar sinergias por meio da integração das estratégias empresariais e gestão dos stakeholders.

5 Estratégia empresarial, responsabilidade social e stakeholders.

Como já destacado na introdução desse trabalho o foco estratégico da RSC pode ser apontado como um dos estágios mais atuais da teoria. Isso pois, as mudanças nos ambientes organizacionais e aumento das demandas dos stakeholders, despertaram nas empresas a necessidade do desenvolvimento de ações que fossem boas tanto para a meio em que essas estavam inseridas, como para a própria

empresa.

Entre os primeiros autores que começaram a discutir essa abordagem, pode-se citar Burke e Logsdon (1996). A definição da RSC estratégica está alinhada com as ideias apontadas no parágrafo anterior, de forma que a empresa pode obter benefícios se conseguir aproximar as práticas de RSC com a realização de sua missão, a sua razão de ser.

Desta forma, a empresa que consegue integrar as iniciativas que não são puramente filantrópicas, com seus objetivos de longo prazo, terá benefícios que vão além de uma “licença para operar” de seus stakeholders. Essas ações de RSC estratégicas podem, ainda, contribuir para redução nos custos operacionais da organização, melhoria de sua imagem, ou ainda, aumento de suas vendas (KRAISORNSUTHASINEE; SWIERCZEK, 2009). Esse conceito é chamado por alguns autores de doing well by doing good (FALCK; HEBLICH, 2007; KOTLER; LEE, 2005)

Outro artigo que marca a transição do desenvolvimento de práticas puramente filantrópicas para aquelas que estão mais alinhadas com a organização foi publicado por Porter e Kramer (2002). Os autores destacam que a organização deve desenvolver ações que possam maximizar os benefícios para as partes envolvidas e que estejam integradas com o direcionamento estratégico das organizações. A figura 2 apresenta graficamente a ideia defendida pelos autores.

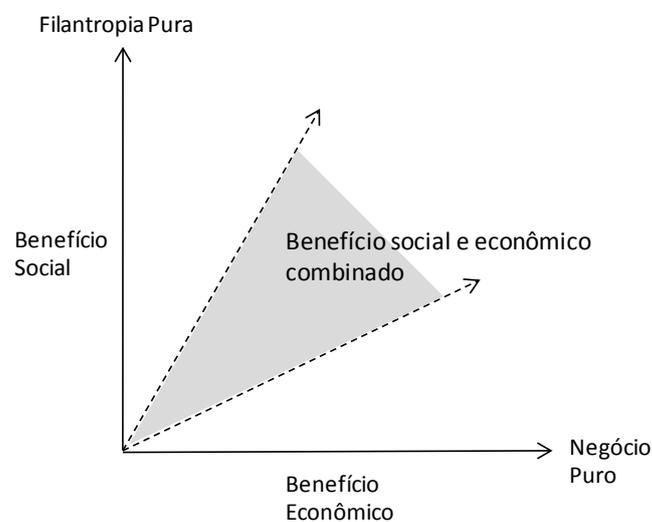


Figura 2: Ações de RSC combinando o benefício social e econômico.
Fonte: Traduzido de Porter e Kramer (2002, p. 5).

Em uma segunda publicação sobre a importância do alinhamento das práticas de RSC com a estratégia empresarial, Porter e Kramer (2006) discutem como as empresas poderiam aproveitar melhor os benefícios das RSC estratégica. De acordo com os autores o fato de algumas empresas enxergarem a RSC de uma forma muito genérica, não aproveitando a sinergia com o seu direcionamento estratégico e também não reconhecerem a interdependência na relação com a sociedade pode limitar o desenvolvimento da RSC

estratégica.

Assim, na tentativa de mostrar que estão à frente dos seus concorrentes as empresas visam desenvolver práticas de RSC para regular ou legitimar as suas atividades de negócios (AULD; BERNSTEIN; CASHORE, 2008). Resgatando o conceito explorado na seção 3 desse artigo, para estabelecer a direção estratégica e formulação e implementação das suas estratégias, a empresa deve identificar e priorizar os seus principais stakeholders, avaliar suas necessidades e integrar o conhecimento adquirido aos processos de administração estratégica. Ademais, para que esse processo funcione efetivamente, a comunicação e o gerenciamento das relações com os stakeholders deve ser bem desenvolvida (HARRISON, 2005).

Como base na discussão elaborada nesta seção, pôde-se perceber como os conceitos de gestão dos stakeholders e ações de RSC, no contexto da estratégia empresarial, podem contribuir para o desenvolvimento de organizações sustentáveis mas efetivas, mais preparadas para apresentar um bom desempenho em um ambiente complexo. No entanto, antes de discutir como o modelo da Team Syntegrity pode contribuir para a melhoria dos fluxos de comunicação e integração dos stakeholders na definição das estratégias empresariais é preciso fazer uma discussão mais profunda, de como a abordagem sistêmica pode agregar nesse processo. Essa discussão será apresentada na seção seguinte.

6 Responsabilidade social, stakeholders e abordagem sistêmica

De acordo com Cavalcanti e Paula (2006, p.3), a “abordagem sistêmica foi desenvolvida a partir da necessidade de explicações complexas exigidas pela ciência, sendo a necessidade de organização da complexidade do mundo” um dos fatores determinantes. Assim, busca-se nesta seção apresentar como a abordagem sistêmica pode contribuir para o entendimento de um conceito complexo, mas que a cada dia é mais relevante para as organizações e pesquisadores.

Entende-se complexidade como “o número de elementos que fazem parte do sistema, seus atributos, suas interações e o seu grau de organização”. Além disso, deve-se destacar que “a complexidade e o inter-relacionamento são pontos em comum, pois todo sistema é um pouco complexo, com muitos elementos interagindo, todos organizados para atingir objetivos” (CAVALCANTI; PAULA, 2006, p.3).

No entanto, para tratar a responsabilidade social corporativa como um tema complexo é preciso justificar tal complexidade. Assim, a seguir serão apresentados alguns tópicos que na visão dos autores justificam tal abordagem.

O primeiro sinal da complexidade da RSC está na falta de uma definição universalmente aceita. Algumas abordagens de RSC incluem a preparação de relatórios que abordem os pilares social, econômico e ambiental; o desenvolvimento de código de ética da empresa; e o lançamento de campanhas públicas que enfatizem ações socialmente responsáveis (GALBREATH, 2008). No entanto, como já apontavam McWilliams, Siegel e Wright (2006, p. 1), mesmo com várias definições propostas, “nenhuma definição clara foi dada, gerando assim a dificuldade de seu desenvolvimento teórico e de mensuração”. Há alguns

autores ainda, que destacam a RSC como uma teoria em estado permanente de emergência (LOCKETT; MOON; VISSER, 2006). Um estudo realizado com 37 definições de RSC, envolvendo definições acadêmica e empresariais, concluiu que as definições podem ser agrupadas em cinco grandes dimensões: ambiental, social, econômica, dos stakeholders e do voluntarismo (DAHLERUD, 2006). Assim, mesmo sendo necessário a adoção de uma definição para operacionalização das ações idealizadas (AULD; BERNSTEIN; CASHORE, 2008), deve-se destacar que a apresentação de um único parágrafo contendo uma definição não é uma tarefa fácil.

Um segundo sinal da complexidade está na análise da criação da norma ISO 26.000. O lançamento mundial da norma ocorreu no dia 1º de novembro de 2010 (ISO, 2010a). No entanto, é importante destacar que a norma ISO 26.000 é diferente das demais normas ISO, isso porque, a nova norma é tida como uma guia para práticas sociais, enquanto que as demais certificações ISO apresentam requerimentos para serem usadas como padrão de certificação (ISO, 2010b). Essa característica está associada à dimensão cultural e ao caráter global da norma. Assim, analisar a cultura e os costumes locais é relevante para que as práticas possam ser bem implementadas. Ademais, mesmo sendo uma manual de boas práticas, as normas poderão ser boas para as organizações, uma vez que trabalha com as regras básicas para o jogo dos negócios (SCHWARTZ; SCHWARTZ, 2009).

O terceiro sinal da complexidade já foi previamente introduzido, mas deve ser ressaltado. Como discutido, os stakeholders apresentam um papel fundamental no desenvolvimento das ações de responsabilidade social e definição das estratégias empresariais. No entanto, a quantidade de demandas, o número de partes interessadas e os recursos limitados por parte das organizações torna essa atividade complexa.

Alguns pensadores sistêmicos como Espejo et. al. (1996) já apontavam questões, ressaltando a importância dos stakeholders na definição das estratégias futuras das organizações, bem como quais grupos devem ser constantemente observados. Além disso, os autores também já destacavam (p. 311) o fato que “qualquer empresa tem uma capacidade limitada para reagir à influência exercida pelos stakeholders ou leva-los em consideração ativamente”, o que torna a gestão desses grupos uma tarefa mais difícil.

Outro autor que ressaltou a importância dos stakeholders na abordagem sistêmica foi Ackoff (1994). De acordo com o autor, ao considerar todos os sistemas que as corporações fazem parte, as sociedades são as partes que podem exercer maior controle sobre as organizações em relação a qualquer um dos outros sistemas que as contêm. Desta forma, do ponto de vista social sistêmico as empresas devem facilitar o desenvolvimento das sociedades de seus stakeholders. Ackoff (1994) completa que a empresa pode se desenvolver à medida que aumenta sua capacidade de encorajar o desenvolvimento de seus públicos de interesse.

O quarto sinal de complexidade está na aproximação do conceito da RSC de um Wicked Problem.

Rittel e Werbber (1973) descreveram em seu artigo duas categorias de problemas: “Tame problems” e “Wicked Problems”. Segundo os autores, o primeiro grupo de problemas são aqueles que a missão, para quem está enfrentando o problema, é clara. Por mais que ele não tenha conseguido solucionar o problema, a solução é clara, factível. Um exemplo de “tame problems” seria a solução de um problema matemático, como uma equação. Já os problemas classificados como wicked, são aqueles de difícil/improvável solução. São problemas normalmente complexos, compostos por variáveis sociais e políticas. Em alguns casos as soluções apresentadas são temporárias devido a capacidade de mutação das variáveis durante o processo de solução (KREUTER ET. AL. 2004). Desta forma, como colocado por Peterson (2102), esses são problemas que podem apenas ser geridos.

Seguindo essa linha, Peterson (2012) exemplifica, por que a sustentabilidade pode ser vista como um wicked problem, conforme destacado no Quadro 3.

Critérios de um <i>Wiked Problem</i>	Sustentabilidade
Não existe uma formulação definitiva do problema.	Falta para a definição ideal especificidade, sendo essa reduzida a slogans como o desempenho no <i>triple bottom line</i> (econômico, social e ambiental).
Essa solução não é verdadeira ou falsa, mas sim melhor ou pior.	É difícil dizer se a sustentabilidade foi alcançada. Somente o progresso em sua trajetória pode ser predito.
<i>Stakeholders</i> apresentam diferentes pontos de vista em relação aos problemas, e em muitos casos são mais tendenciosos a defender as suas posições.	Executivos favorecem fortemente os resultados econômicos Grupos ambientais os resultados econômicos Os grupos sociais os resultados sociais, como condições mais justas.
OS componentes do sistema e relacionamentos causa/efeito são incertos e mudam radicalmente.	Muitas reivindicações são feitas sobre o que é sustentável (como sistemas de produção local de alimentos são sustentáveis, enquanto que sistemas globais de produção não são) com conhecimento não claro das características que os sistemas podem garantir ou ainda promover a sustentabilidade.

Quadro 3: Sustentabilidade como um Wiked Problem.

Fonte: traduzido de Peterson (2012, p.22)

Assim, com base na definição de Donaires (2006, p.17) sobre um sistema (“um sistema é um conjunto de elementos interdependentes em interação, com vistas a atingir um objetivo”) e nos elementos de um sistema detalhados por Cavalcanti e Paula (2006), foi elaborada a Figura 3, a fim de esboçar a complexidade do relacionamento das organizações com os seus diversos grupos de stakeholders.

A Figura 3 apresenta de maneira hipotética como poderia ser estruturado os relacionamentos de uma organização com os seus diferentes stakeholders. Assim, foram simuladas possíveis situações de influências e relacionamentos entre os grupos. Ressalta-se que as relações entre a organização e seus diferentes públicos de interesse podem se dar de diferentes maneiras, como já apontado nas seções anteriores. Ademais, o número de relacionamentos de uma organização no dia-a-dia (provavelmente) é superior aos apontados na Figura 3. No entanto, os exemplos aqui destacados serão utilizados para fins

ilustrativos.

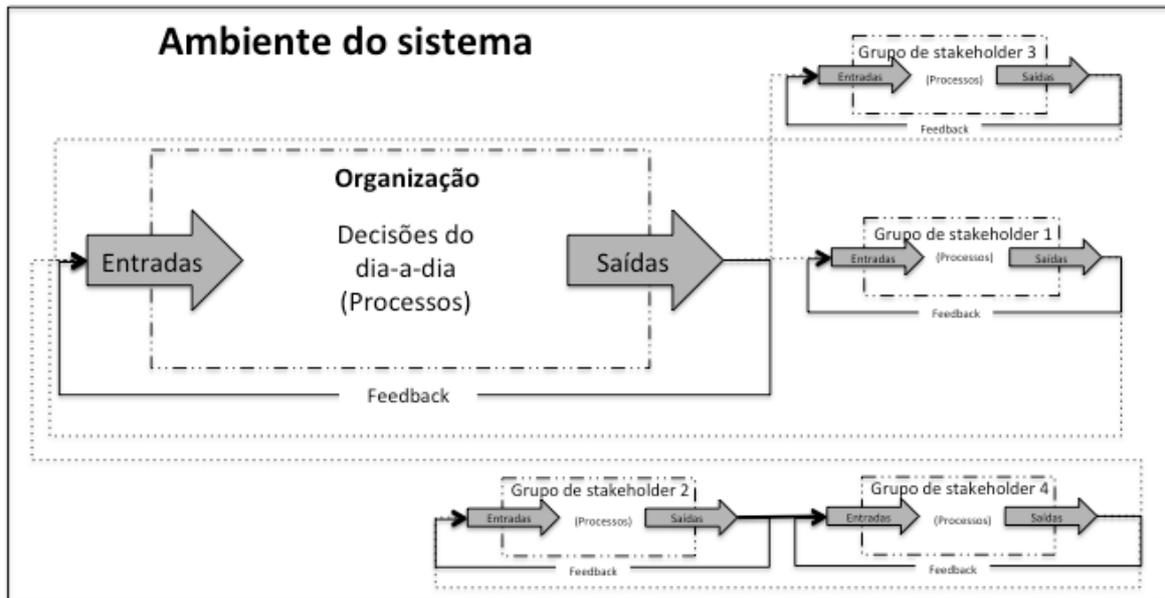


Figura 3: Relacionamento da organização com os stakeholders sob uma perspectiva sistêmica.
Fonte: Elaborado pelos autores.

O primeiro relacionamento a ser analisado envolve a “Organização” com o “grupo de stakeholder 1 e 3”, nota-se que algumas das saídas da organização atuam como entradas no sistema dos grupos 1 e 3, o que poderá gerar uma alteração no comportamento do grupo. Caso os grupos absorvam essa informação e a processem, de maneira que gere uma saída, que possa influenciar um novo comportamento da organização, essa poderá ter uma nova entrada em seu processo, derivada de uma resposta do grupo de stakeholders. Um exemplo prático disso seria a uma empresa que vai iniciar uma atividade em um novo local e sofre resistência da comunidade local (grupo 1) que se sentiu prejudicada pela forma de como a empresa vai atuar. O grupo 3 representa, no exemplo, uma associação que está a favor do novo empreendimento, pois geraria impactos positivos na economia local. Assim, ambas as repostas (grupo 1 e 3) atuarão como entradas no sistema da organização, que deverá considerar os pontos divergentes para a tomada de decisão.

Um segundo caso seria é representado pelo relacionamento com o “grupo de stakeholders 4”. Nessa situação o grupo 4 teve influência de uma ação da “organização” que gerou saídas que impactaram a no seu processo. Ao mesmo tempo essa entrada no sistema do grupo quatro gerou uma resposta que teve impacto direto no “grupo de stakeholders 2”. Essa situação pode ser exemplificada com o caso de uma varejista (organização) que estabeleceu um novo padrão de qualidade para os produtos de seus fornecedores (grupo 4) que são comercializados no ponto de venda. Para que o fornecedor possa atender a demanda da organização é preciso que o seu fornecedor de matéria prima (grupo 2) mude alguns processos de fabricação. Assim, com a nova matéria prima o “grupo 4” poderá continuar a comercializar

seus produtos por meio do varejista (organização).

Como destacado pelo exemplo da figura 03 a comunicação com os diversos stakeholders e gestão das partes torna-se uma atividade complexa para as organizações. Desta forma, novas maneiras, que lidem com tal complexidade, para tratar as questões de responsabilidade social corporativa, bem como a gestão de seus stakeholders e o alinhamento com a estratégia empresarial, são essenciais para as organizações que querem aumentar a sua competitividade e gerar valor no longo prazo.

Desta forma, retoma-se as perguntas centrais de pesquisa desse artigo: (1) como um modelo sistêmico pode auxiliar uma organização a lidar com a complexidade do relacionamentos com seus stakeholders; e (2) como as ações de sustentabilidade podem estar mais alinhadas a estratégia do negócio de forma que satisfaça a necessidade dos stakeholders?

Com o objetivo de responder a essa pergunta será apresentado na seção seguinte o Team Syntegrity Model. Uma metodologia sistêmica, desenvolvida por Beer (1994), que pode ser aplicada a organizações para lidar com a complexidade de gestão de problemas.

7 Team Syntegrity: uma proposta sistêmica para o mapeamento das necessidades dos stakeholders e a integração estratégica.

O objetivo desta seção é fazer uma breve revisão do Team Syntegrity Model (TSM), desenvolvido por Beer (1994)³ e discutir como a sua lógica de interação pode ser útil para a gestão dos stakeholders e desenvolvimento de ações de RSC estratégicas.

Leonard (1996) destaca que muitas ideias inovadoras podem morrer, devido ao fato de o seu proponente não ter força suficiente para sustentar a ideia. Ademais, a falta de coesão entre os membros ou travas organizacionais podem gerar a perda de sinergia entre iniciativas paralelas, resultando na má utilização de recursos. Ainda na visão da autora, as estruturas organizacionais atuais não são adequadas para o trabalho conjunto na resolução de problemas. Dessa forma um modelo que tenha como característica uma estrutura sólida e não hierárquica pode privilegiar a gestão de problemas de maneira mais efetiva e criativa.

A Team Syntegrity foi desenvolvida por Beer (1994), baseada na estrutura de um poliedro de 20 faces (icosaedro), 12 vértices e 30 arestas. De acordo com o autor, cada um dos vértices representa um tópico a ser discutido e cada aresta uma pessoa. Ao analisar a estrutura, percebe-se que de cada vértice saem cinco arestas. Para facilitar o entendimento e alocação dos grupos são determinadas cores para cada vértice, por exemplo, azul, vermelho, verde, prata etc. Assim, uma pessoa participaria da discussão dos tópicos identificadas pela composição de cores (vermelho-verde, vermelho-azul, vermelho-prata, até completar os cinco membros do grupo e suas relações). Desta forma, cada grupo de discussão será

³ O modelo foi publicado por Stafford Beer em 1994 no livro *Beyond Dispute: the invention of team syntegrity*. Sugere-se para detalhamento da aplicação do método que o leitor consulte a obra original do autor.

formado por 5 pessoas. Analisando a Figura 4 nota-se que uma pessoa participa da discussão de dois tópicos diferentes. Cada pessoa deve defender as suas ideias com base nos dois temas que está discutindo.



Figura 4: Syntegrity Icosaedro
Fonte: Truss, Cullen e Leonard (2000, p.3)

Ademais, segundo o autor, ao analisar as conexões internas à figura do icosaedro, nota-se a existência de forças de tensão que surgem das conexões entre tópicos que estão separados por dois vértices de distância. Truss, Cullen e Leonard (2000) destacam que essa conexão crítica cria condições para que um participante possa assumir também duas posições críticas. Segundo os autores, o papel do crítico é escutar a discussão dos times, apontar lacunas e/ou conexões com outras discussões, fazer perguntas de forma a geralmente assumir um papel contestador.

Assim, cada bloco de discussão será realizado por dois grupos simultaneamente, de maneira que os cinco representantes do grupo possam interagir com os cinco membros críticos. Desta forma, cada dois grupos discutem os tópicos de maneira simultânea até que todos os 12 tópicos tenham sido discutidos. Leonard (1996) ainda destaca a figura do facilitador, que tem como objetivo mediar as discussões e suportar os diversos níveis de envolvimento.

De acordo com o Beer (1994) a técnica da syntegration é adequada para tratar temas complexos de difícil solução. Aqui faz-se a relação com o tema da sustentabilidade e o atendimento das necessidades dos diversos stakeholders da organização. Desta forma, com a dinâmica da Team Syntegrity os temas podem ser discutidos de maneira sinérgica, gerando soluções que até então não seriam possíveis como metodologias tradicionais.

De acordo com Beer (1994), o processo do Team Syntegrity se dá em cinco etapas⁴, essas brevemente descritas abaixo (BEER, 1994; LEONARD, 1996; SCHWANINGER, 2000).

Abertura: Apresentação do tópico único a ser discutido, no qual os esforços mútuos serão focados. Para a definição de ações de RSC estratégicas o tópico poderia ser: como a gestão dos stakeholders da

⁴ As etapas aqui apresentadas estão em uma forma simplificada. Para maior detalhamento de cada etapa consultar Beer (1994).

organização pode ser realizada de forma que os objetivos estratégicos possam ser atingidos?

Geração da agenda - Problem Jostle: por um processo de interação entre as partes a fim de gerar a agenda de discussão. As declarações individuais dos participantes são apresentadas em uma série de discussões livres conhecidas como Problem Jostle. Após as pessoas terem discutido as ideias e apresentados nos locais adequados para a dinâmica os pontos similares são agrupados. O facilitador desenvolve o seu trabalho até que os 12 tópicos estejam prontos para a discussão.

Colocação nos grupos (Topic Auction): cada membro participante se inscreve como participante de um grupo de discussão. Um software pode ser utilizado para ranquear a preferência dos participantes e alocações nos grupos.

Trabalho nos tópicos (Outcome-resolve): os grupos discutem os temas propostos seguindo a metodologia apresentada acima (cada dois grupos discutem os tópicos de maneira simultânea até que todos os 12 tópicos tenham sido discutidos). Essas interações podem se dar mais de uma vez, sendo que boa parte dos resultados (consenso) aparecem após a 3 interação.

Finalização: cada time apresenta as suas considerações em uma sessão plenária final.

Leonard (1996) ressalta que durante o processo da syntegegration devem ser envolvidos diversos membros da organização (stakeholders). Sugere-se para aplicação do modelo que representantes de diversos departamentos (áreas da organização, como marketing, vendas, finanças, produção, pesquisa e desenvolvimento, gestão de pessoas entre outras), assim como diferentes stakeholders (comunidade, clientes, fornecedores, membros de associações, comunidade acadêmica, colaboradores, mídias, entre outros) possam participar da dinâmica.

É importante destacar, segundo Leonard (1996), que a escolha dos participantes é fundamental para que o resultado desejado seja alcançado. Nessa etapa sugere-se que o método proposto por Carroll (1991) na seção 4 seja utilizado como uma maneira para as organizações identificarem e priorizarem os seus stakeholders para que as discussões realizadas possam contribuir de maneira efetiva para a definição das estratégias de RSC.

Outro tópico importante que deve ser tratado é a necessidade de muitas pessoas (30) para participarem da syntegegration. Esse número é justificado por Beer (1994) como sendo um número de participantes que garante uma variedade razoável para a discussão das questões. Desta forma a aplicação desse modelo ficaria limitada a médias e grandes organizações. No entanto, um trabalho publicado por Truss, Cullen e Leonard (2000), aponta que é possível realizar a syntegegration com base em estruturas menores que o icosaedro, como o tetraedro, o octaedro, ou ainda o cubo-octaedro, sem perder a efetividade das discussões. Deve-se ressaltar que quando a syntegegration não é realizada em sua forma original a sua aplicação não é recomendada para a gestão de problemas organizacionais, e sim para discussão de temas em pequenos grupos de projeto ou grupos focais de trabalho (TRUSS; CULLEN; LEONARD, 2000). Os autores ainda destacam outra forma que pode ser utilizada para análises, derivada do

aproveitamento total da figura do icosaedro (aproveitando a sua estrutura interna). Essa forma é originada do poliedro dual do icosaedro, o dodecaedro.

Assim, mesmo considerando que a forma mais efetiva da syntegegration é aquela realizada com 30 pessoas em mais ou menos 3,5 dias, os autores mostraram que o Team Syntegrity pode funcionar como estruturas de 24, 18, 12, 6 e até 3 pessoas. No entanto, segundo os autores, poucos experimentos forma realizados com grupos de 6 e 3 participantes, sendo esses, principalmente, mais adequados para organizações maiores que já estão inseridas em um contexto de integração. Assim sua aplicação ficaria restringida de organizações menores.

Por fim, ressalta-se que os resultados das syntegegrations podem ser utilizados como base para o planejamento estratégico das empresas, de forma que as vontades dos stakeholders estarão contempladas – criação de uma visão compartilhada.

8 Considerações finais e implicações gerenciais

Este trabalho teve como objetivo apresentar como a abordagem sistêmica pode ser aplicada para facilitar o entendimento das necessidades dos stakeholders, bem como oferecer às empresas a possibilidade de uma visão mais ampla dos problemas e integrada com sua estratégia organizacional. Desta forma, por meio da elucidação dos conceitos principais, procurou-se mostrar como é possível a integração entre estratégia, responsabilidade social corporativa, stakeholders e visão sistêmica.

Nota-se que o conceito da responsabilidade social corporativa evoluiu nos últimos anos, se aproximando de uma visão mais estratégica. Entretanto, com as recentes mudanças no ambiente organizacional (crises econômicas, aquecimento global, crescimento da população mundial), as práticas atuais de RSC das empresas passam a ser questionadas. Esses e outros fatores reforçam que as questões de RSC não podem ser tratadas como problemas comuns (“tame”), mas sim como problemas complexos de difícil gestão (wicked problems). Assim, com o apoio da visão sistêmica, foi possível identificar formas para entender e trabalhar tais questões.

As diferentes demandas dos stakeholders devem ser consideradas pelas organizações. Essas que devem estar cientes dos impactos gerados pelas suas atividades, de maneira a mitigar os seus riscos e apresentar ganhos compartilhados. Para isso, foi apresentado o TSM como uma ferramenta sistêmica que facilita a integração de diversos públicos de interesse e resolução de problemas complexos. Mesmo sendo uma proposição teórica, as bases analisadas do modelo, frente às novas demandas para as ações de RSC mostraram-se adequadas. Cabe transformar essa limitação da pesquisa em oportunidades de pesquisas futuras. A realização de uma simulação com uma organização e seus diversos stakeholders poderia se mostrar inovadora e levantar novos pontos para a RSC estratégica.

Outra limitação do trabalho é o fato do modelo proposto necessitar de uma quantidade grande de participantes (30 pessoas). No entanto, como foi apontado, novas formas de syntegegration já foram testadas

com um número menor de participantes. Assim, além da simulação padrão do TSM, novos estudos poderiam ser realizados com grupos menores explorando mais as metodologias apresentadas na seção 7.

Ademais, essa pesquisa torna-se importante para as organizações, pois mostra como modelos menos hierárquicos, mais autônomos, podem auxiliar na geração de conhecimento para as organizações. O modelo apresentado privilegia a participação de diversas áreas das organizações (finanças, gestão de pessoas, marketing, vendas, entre outras) de uma forma não hierárquica, o que facilita o processo criativo, o inter-relacionamento, gestão da variedade e comunicação entre as áreas, principais fundamentais para a abordagem sistêmica e aprendizado organizacional.

Os gestores interessados em gerir problemas complexos em suas organizações devem se atentar para novos modelos e metodologias. Desta forma, este ensaio aqui apresentado pode ser utilizado como base para o entendimento sistêmico das relações da empresa com os seus diversos públicos de interesse.

Cabe, ainda, aos gestores o desenvolvimento de ações que possam tornar a gestão de stakeholders parte do dia-a-dia das organizações. A criação de comitês com encontros mensais para acompanhar o trabalho desenvolvido após a TSM pode ser uma boa ferramenta.

Como sugestão final de pesquisa futura, fica a necessidade de entender, com maior profundidade, como as mudanças nos macro ambientes podem impactar nas estratégias das organizações, principalmente em relação às suas práticas de responsabilidade social corporativa.

Referências Bibliográficas

ACKOFF, R. L., *The Democratic Corporation – a radical prescription for recreating corporate America and rediscovering success*, Oxford University Press, N. York e Oxford, 1994.

ANPAD, Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. Disponível em <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod_edicao_subsecao=794&cod_evento_edicao=63>. Acesso em 22 ago. 2012.

AULD, G.; BERNSTEIN, S.; CASHORE, B. The new corporate social responsibility. *The Annual Review of Environment and Resources*, v. 33, p. 413-435, 2008.

BEER S. *Beyond Dispute. The Invention of Team Syntegrity*. Wiley : Chichester, 1994.

BURKE, L.; LOGSDON, J.M. How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, v. 29, n. 4, p. 495-502, 1996.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, v. 34, p. 39-48, 1991.

CAVALCANTI, M.F.; PAULA, V.A.F. Teoria Geral de Sistemas I. In. MARTINELLI, D.P.; VENTURA, C.A.A. Visão sistêmica e Administração: conceito metodologias e aplicações. São Paulo : Saraiva, 2006

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. The Academy of Management Review, v. 20, n. 1, 1995.

DAHLSTRUD A. How corporate social responsibility is defined?: an analysis of 37 definitions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, v. 15. p. 1-13, 2006.

DONAIRES, O.S. Teoria geral de Sistemas II. In. MARTINELLI, D.P.; VENTURA, C.A.A. Visão sistêmica e Administração: conceito metodologias e aplicações. São Paulo : Saraiva, 2006.

ESPEJO, R; SCHUHMAN, W.; SCHWANINGER, M; BILELLO, U. Organizational Transformation and Learning – A Cybernetic Approach to Management, John Wiley & Sons, Chichester, 1996.

ETHOS, Instituto. Walmart e o programa Sustentabilidade de ponta a ponta. Disponível em <<http://institutoethos.blogspot.com.br/2011/07/walmart-e-o-programa-sustentabilidade.html>>. Acesso em 21 ago 2012.

FALCK, O.; HEBLICH, S. Corporate social responsibility: doing well by doing good. Business Horizons, v. 50, n. 3, p. 247-254, May/June 2007.

FOMBRUN, C.; GARDBERG, N.; BARNETT, M. L.. Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. Business and Society Review, v. 105, n. 1, p. 85-106, 2000.

FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman 1984.

GALBREATH, J. Building corporate social responsibility into strategy. European Business Review, v. 21, n. 2, 2008.

GIL, A.C., Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. – 8 reimpr. São Paulo : Atlas, 2006

HAIR JUNIOR, J. F. et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HARRISON, J S. *Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos*. Bookman Companhia Editora : São Paulo, 2005.

HAX, A.C; MAJLUF, N.S. *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*, Granica, Barcelona, 1999.

ISO, International Organization for Standardization. 1 November launch of ISO 26000 guidance standard on social responsibility. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1366>>. Acesso em: 19 Nov. 2010. 2010a.

ISO, International Organization for Standardization. What is ISO 26000?. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_iso26000_overview.htm#sr-1>. Acesso em: 15 dez. 2010. 2010b.

JONES, T. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, v. 20 n. 2, p. 404-37, 1995.

KOTLER, P.; LEE, N. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. NJ: Wiley, Hoboken, 2005.

KRAISORNSTHASINEE, S.; SWIERCZEK, F. W. Doing well by doing good in Thailand. *Social Responsibility Journal*, v. 5, n. 4, p. 550-565, 2009.

KREUTER, M.W. et al. Understanding Wicked Problems: A Key to Advancing Environmental Health Promotion. *Health Education & Behavior*, v. 31, n. 4, p. 441-454, 2004.

LEONARD, A. Team Syntegrity: A New Methodology for Group Work. *European Management Journal*, v. 14. N. 4, p. 407-413, 1996.

LOCKETT, A.; MOON, J.; VISSER, W. Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence. *Journal of Management Studies*. v. 43, n. 1, January 2006.

MACHADO FILHO, C. A. P.; ZYLBERSZTAJN, D. A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 242-254, jul/ago/set. 2004.

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia : um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre : Bookman, 2007.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

MOIR, L. What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance*, v. 1, n. 2, p. 16-22, 2001.

PETERSON, H. C. An Epistemology for Agribusiness: Peers, Methods and Engagement in the Agri-Food Bio System. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 14, n.5, 2011.

POLONSKY, M. J. A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *Journal of business & industrial marketing*, v. 10, n. 3, p. 29-46, 1995.

PORTER, M. E; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, Boston, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

PORTER, M. E; KRAMER, M. R. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, Boston, v. 80, p. 56-69, 2002.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*: Rio de Janeiro : Campus, 2004.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

PRADO, L. S. *Avaliação das práticas de responsabilidade social corporativa nos diversos portes de varejo de alimentos*. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

RITTER, H.; WEBBER, M. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, n. 4, v. 20, p. 155-169. 1973.

SCHWANINGER, M. Managing Complexity - The Path Toward Intelligent Organizations. *Systemic Practice and Action Research*, v. 13, n. 2, p. 207 – 241, 2000.

SCHWART, B.; SCHWART, K. 'ISO-lating' corporate social responsibility in the organizational context: a dissenting interpretation of ISO 26000. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 16, n. 5, p. 289-299, 2009.

TRUSS, J.; CULLEN, C.; LEONARD, A. The Coherent Architecture of Team Syntegrity: from small to mega forms. In *Proceedings of the 44th Conference of the International Society for Systems Science*, julho, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. Reallocation of property rights in agro-food systems: ddressing diffuse stakeholders' rights. *Journal on Chain and Network Science*, v. 12, n. 1, p. 1-12, 2012.