



O exercício da cidadania corporativa contribuindo para a transformação da realidade social da comunidade Serviluz

The exercise of corporate citizenship been able to transform the social condition of the Serviluz community

Mônica Cavalcanti Sá Abreu^[a], Bruno Chaves Correia Lima^[b], Verbena Maria Medeiros da Silva^[c],
Larissa Teixeira da Cunha^[d]

^[a] Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com pós-doutorado em Manufacturing Engineering no Institute for Manufacturing/University of Cambridge, professora associada da Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, CE - Brasil, e-mail: mabreu@ufc.br

^[b] Doutorando em Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA), mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, CE - Brasil, e-mail: brunoccl@hotmail.com

^[c] Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC), professora adjunta da Faculdade de Tecnologia Darcy Ribeiro (FTDR), Fortaleza, CE - Brasil, e-mail: verbena.medeiros@unimedfortaleza.com.br

^[d] Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC), consultora da Dialogus – Consultoria em Responsabilidade Social, Fortaleza, CE - Brasil, e-mail: larissatc@gmail.com

Resumo

O artigo avalia o estágio de cidadania corporativa alcançado na Petrobras/Lubnor por meio do projeto de apoio à formação da cooperativa de Arte e Costura na comunidade Serviluz, em Fortaleza (CE). A definição desse estágio tomou por base o modelo de evolução da cidadania corporativa, desenvolvido por Mirvis e Googins (2006), com informações coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas com a gestora do projeto na Petrobras/Lubnor e com a presidente e as integrantes da cooperativa. A pesquisa avaliou o conceito de cidadania e a estratégia adotada pela Petrobras/Lubnor; o posicionamento estratégico, as atitudes e a liderança da alta direção em relação ao projeto, além do relacionamento e da transparência com a comunidade. Os resultados indicam que a empresa foi capaz de transformar a realidade social de integrantes da comunidade Serviluz com foco na geração de renda e no resgate da cidadania. A pesquisa mostra que a parceria entre uma empresa socialmente responsável e a comunidade gera valor compartilhado.

Palavras-chave: Responsabilidade social corporativa. Estratégia. Cidadania corporativa. *Stakeholders*.

Abstract

This paper analyzes the stages of Corporate Citizenship adopted by Petrobras/Lubnor into Serviluz Community in the city of Fortaleza, Ceara State Brazil. The model developed by Mirvis and Googins (2006) was used in order to classify the evolutionary process of corporate citizenship. Interviews were carried out with the manager of the project in Petrobras/Lubnor, the President and members. Data were collected in order to evaluate the concept of citizenship and the strategy adopted by the Petrobras/Lubnor. Strategy

positioning, attitudes and leadership approaches adopted by senior managers and its relationship and transparency process were also gathered through interviews. The search demonstrates that the company was able to transform the social reality of Serviluz community members through income generation and citizenship rescue. The partnership between a socially responsible company and the community promote shared value, ensure a social responsible company reputation and transform the cooperative member's life.

Keywords: Corporate social responsibility. Strategy. Corporate citizenship. Stakeholders.

Introdução

Sundaram e Inkpen (2004) afirmam que se o Estado e o sistema jurídico estiverem trabalhando de forma adequada e forem capazes de cuidar das preocupações legítimas dos vários *stakeholders*, então não é necessário que as empresas incorporem nenhuma outra responsabilidade além daquelas definidas por meio dos requisitos legais. Entretanto, em virtude da incapacidade do governo de prover condições adequadas à sociedade, muitas empresas incorporam atividades de proteger, capacitar e implementar os direitos dos cidadãos (MATTEN; CRANE, 2005).

Scherer e Palazzo (2011) esclarecem que um modelo para a integração das empresas com a sociedade poderia funcionar adequadamente em um mundo em que as instituições governamentais fossem capazes de prever problemas e conflitos, de formular regulações *ex ante*, e de fiscalizarem o cumprimento das leis e dos contratos, através de um sistema legal e administrativo. Contudo, em virtude das imperfeições das instituições, a atuação do governo não é suficiente para evitar e/ou compensar as externalidades geradas pelas empresas.

Diversos atores socioeconômicos exigem uma postura cada vez mais transparente das empresas em relação a suas práticas econômicas, legais, éticas e discricionárias. O conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) torna-se, então, uma preocupação eminente entre as atividades de negócios atuais (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2010). No mundo globalizado, as empresas são, portanto, muito mais que instituições privadas que operam dentro de regras de um particular sistema legal.

As empresas possuem responsabilidades mais amplas com a sociedade. Como consequência, têm se tornado importantes atores políticos na sociedade global. A mudança de comportamento empresarial, evoluindo da conformidade legal para uma conectividade com os *stakeholders*, exige alterações, não

apenas nos processos e nas instituições existentes, mas também na definição de um novo modelo de integração com a sociedade baseado na legitimidade e na transparência.

Abreu (2009) explica que esforços contínuos entre o governo e a sociedade são fundamentais para convencer as empresas a se tornarem sempre melhores e a se envolverem em práticas de sustentabilidade nos países em desenvolvimento. Em seu estudo, define uma tipologia de quatro tipos de estratégias ambientais (indiferente, reativo, defensivo e inovador) adotadas pela organização em resposta às pressões ambientais da estrutura da indústria. Essa tipologia contribui como um roteiro para as empresas decidirem a estratégia ambiental adequada em uma economia global.

Mirvis e Googins (2006) propõem um modelo capaz de reconhecer o estágio na qual a empresa está operando e entender os desafios necessários para avançar nesse processo de integração com a sociedade. Lam (2009) explica que esse modelo normativo é um caminho de cinco fases. No estágio elementar, as empresas estão focadas apenas na responsabilidade econômica com a sociedade e na conformidade legal. No estágio engajado, as empresas miram na filantropia e na proteção ambiental.

A aplicação do estágio inovador pressupõe que a empresa possua conhecimento e capacidade para planejar e executar projetos sociais. Por sua vez, no estágio integrado, as empresas desenvolvem estruturas, processos e sistemas para implementar seus valores de cidadania corporativa (CC). No estágio de transformação, a empresa está profundamente comprometida com os seus valores e trabalham em estreita parceria com os *stakeholders* para resolverem problemas sociais.

Reconhecer em qual estágio a empresa está operando e quais são os desafios necessários para avançar de um estágio para outro irá ajudar os gestores na definição das escolhas estratégicas. Este trabalho

avalia, portanto, o estágio atual de CC, com base no modelo de Mirvis e Googins (2006), de uma unidade de negócios da Petrobras — a Refinaria Lubrificantes e Derivados de Petróleo do Nordeste (Lubnor) — que opera no município de Fortaleza. A pesquisa analisa o projeto social de implantação da Cooperativa de Arte e Costura, no qual a Petrobras/Lubnor trabalhou durante 5 anos em estreita parceria com a comunidade Serviluz, desde a sua criação até a autonomia financeira.

Revisão da literatura

O termo “Responsabilidade Social Corporativa” (RSC) é usado por Baron (2001) para se referir a uma estratégia de maximização dos lucros, a qual pode ser vista por alguns como socialmente responsável. Apesar da possibilidade de ocorrerem *spillovers* que beneficiem a sociedade, a motivação dessa prática é incrementar os lucros, configurando como um componente da estratégia de mercado para capturar valor.

Porter e Kramer (2006) afirmam que a RSC pode ser muito mais do que um custo, uma restrição ou uma ação de caridade, podendo configurar como fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva, contanto que as empresas passem a analisar seus projetos de RSC da mesma forma que conduzem suas escolhas em relação à sua atividade principal (*core business*).

De acordo com os autores, geralmente quatro argumentos são utilizados pelos defensores da RSC para desenvolver um caso de negócio (*business case*): obrigação moral, sustentabilidade, licença para operar e reputação. Contudo, todos apresentam a mesma limitação de focar na tensão entre empresa e sociedade em vez de em sua interdependência; o resultado é muitas vezes uma mistura de RSC descoordenada e atividades filantrópicas desconectadas da estratégia da empresa, incapazes de provocar um significativo impacto social ou de reforçar a competitividade da empresa a longo prazo.

Porter e Kramer (2011) apresentam um novo termo para se referir às políticas e práticas de operação que incrementam a competitividade da empresa, enquanto promovem, ao mesmo tempo, o avanço das condições sociais e econômicas das comunidades em que esta opera. O conceito de criação de valor compartilhado (*creating shared value*) embasa-se, assim, na identificação e expansão das conexões entre o progresso econômico e o social, seja através da

reconcepção de produtos e mercados, da redefinição da produtividade na cadeia de valor, ou do apoio ao desenvolvimento de grupos locais.

Husted e Allen (2011) sugerem um modelo caracterizado por uma visão integrada das estratégias de negócio e sociais, o qual se opõe a uma visão tradicional acerca das estratégias de negócio e da responsabilidade social. Em vez da mera inclusão de um programa de ação social, os autores defendem a integração das atividades de mudança social à estratégia competitiva da empresa, de forma similar à realizada em relação a outras fontes potenciais de vantagem competitiva.

Durante as últimas décadas, o conceito de RSC passou por uma progressiva racionalização, em que se deslocou de discussões de efeitos macrossociais para análises a nível organizacional dos efeitos financeiros (CARROLL; SHABANA, 2010). Essa transposição de uma base explicitamente orientada pela ética para outra implicitamente orientada pelo desempenho contribuiu para a maior adesão dos acionistas e investidores à estratégia da RSC. Durante tal processo gradual e árduo, o conceito de RSC, além de se racionalizar, também se associou a propósitos organizacionais mais amplos, como reputação e engajamento com os *stakeholders* (LEE, 2008).

Além de saber quem são os *stakeholders*, é fundamental saber também o que eles pensam, de modo a compreender melhor suas visões e demandas, as quais geralmente abrangem questões de integridade, respeito, transparência e responsabilidade. Muitos autores destacam a importância dessas demandas e mencionam que elas funcionam como catalisadores do desenvolvimento de estratégias proativas, em termos de RSC (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2008).

A responsabilidade social corporativa e a cidadania corporativa existem para prevenir consequências indesejáveis provenientes de desequilíbrios de poder nas estruturas sociais. A CC está longe de ser moralmente robusta como é a responsabilidade social corporativa e não serve como um termo de substituição adequada. Contudo, se CC continuar sendo encarada como um conceito voluntário reduzido a caridades locais e às vantagens estratégicas de autointeresse será incapaz de combater tais desequilíbrios de poder (LOGSDON; WOOD, 2002).

Essa expansão de vocabulário implica na redefinição e no complemento do conceito de RSC. Essa complexidade de interpretações se complica ainda mais

uma vez que instituições e indivíduos mudam as definições do termo ao longo do tempo. Entretanto, tais visões não são completamente diferentes, funcionando a RSC como um termo guarda-chuva para a variedade de teorias e práticas existentes. Todas essas se assemelham por reconhecerem os seguintes aspectos: que as companhias têm a responsabilidade por seus impactos na sociedade e no meio ambiente, e pelo comportamento de outros com quem fazem negócios. Adicionalmente, as empresas precisam gerenciar seu relacionamento com a sociedade como um todo, seja por razões de viabilidade econômica, seja para adicionar valor à sociedade (BLOWFIELD; FRYNAS, 2005).

Matten e Crane (2005) concordam ao chamar de limitada essa visão que identifica CC com doações de caridade com cunho estratégico. Os autores destacam ainda a visão equivalente de CC que funde esta com concepções existentes de responsabilidade social corporativa sem definir nenhum novo papel para as corporações. Visto que nenhuma dessas duas visões se refere explicitamente à noção de cidadania, os autores propõem uma terceira conceitualização com base em uma escola de pensamento das ciências políticas, a cidadania liberal.

Cidadania corporativa descreve que a corporação tem o papel de administrar os direitos — sociais, civis e políticos — de cidadania para os indivíduos. Tal definição reformula CC longe da noção de que a corporação é um cidadão em si (como os indivíduos são), reconhecendo que a empresa administra certos aspectos da cidadania de outros grupos. Estes, na figura dos *stakeholders*, representam interesses coletivos de cidadãos individuais, possuindo, assim, um papel de cidadania mais abrangente na construção de instituições de ética na sociedade. Não se sugere que as corporações são os únicos atores a administrar esses direitos, apenas que elas assumiram uma responsabilidade considerável dos governos (CRANE; MATTEN; MOON, 2004; MATTEN; CRANE, 2005).

Os autores Sundaram e Inkpen (2004) e Matten e Crane (2005) falham por não esclarecerem por que o conceito de CC melhor se destaca em relação ao que já é indicado pelo conceito de RSC. Os autores ainda ignoram a questão de o que as empresas querem em troca ao assumir a responsabilidade pela administração dos direitos de cidadania, e não fornecem uma explicação plausível de como a CC pode materializar-se globalmente. Apesar de negarem qualquer intuito normativo, Van Oosterhout (2005) reconhece que esses autores promoveram um debate

necessário acerca do conceito de CC, o qual vinha sendo subestimado.

Como resposta ao que as empresas podem querer em troca, Gardberg e Fombrun (2006) afirmam que a CC pode contribuir para a conquista de ativos intangíveis pela firma e, assim, para o seu desempenho financeiro e, conseqüentemente, para sua sobrevivência. Esses ativos podem ser gerados a partir da CC por duas razões: 1) investimentos em CC podem contribuir para uma estratégia de diferenciação, ajudando as empresas a criarem valor de marca e capital reputacional no mercado local; e 2) um perfil de cidadania ajuda a integrar as empresas no tecido social das comunidades locais mediante reforço dos laços sociais entre a empresa, seus funcionários e a comunidade local, intensificando, assim, a confiança entre eles e criando capital social.

Segundo Mirvis e Googins (2006), ao longo do tempo, as organizações, como sistemas vivos, tendem a desenvolver habilidades gradativas para pôr em prática ações de maior complexidade. Basu e Palazzo (2008) apontam que Mirvis e Googins (2006) têm descrito o foco da investigação sobre CC como uma mudança de entendimento empresarial, pois considera a melhor forma de adoção de estratégias e processos que suportam as decisões dentro das organizações socialmente responsáveis. Não há uma forma única de CC, mas os autores afirmam a existência de uma progressão natural de evolução nas empresas nesse contexto, conforme apresentado no Quadro 1.

A CC pode ser classificada nas empresas em cinco estágios: elementar, engajado, inovador, integrado e transformador. No estágio elementar, as empresas se restringem ao cumprimento das leis, não valorizando muito o conceito de CC. Avançando para o estágio engajado, as empresas se mostram preocupadas com as expectativas da sociedade e então começam a adotar ações mais responsáveis.

Na fase Inovadora, as empresas ampliam as suas ações em um conceito mais abrangente de cidadania e posicionam-se como líderes de maneira mais aprofundada, mais comprometida e assumindo maiores responsabilidades. O processo de evolução da fase inovadora para o comportamento integrado acontece quando as empresas tomam medidas com vistas a conduzir a cidadania para as linhas de negócios. Em termos operacionais, fixam metas e indicadores-chave de desempenho. O acompanhamento dos resultados é feito por meio de indicadores de desempenho do tipo *scorecards*. O último estágio de transformação é

Quadro 1 - Estágios do modelo de evolução da cidadania corporativa

Dimensões	Estágio				
	Estágio 1 Elementar	Estágio 2 Engajado	Estágio 3 Inovador	Estágio 4 Integrado	Estágio 5 Transformador
Conceito de cidadania	Prestação de contas, lucros, impostos.	Filantropico; proteção à comunidade do entorno.	Gerenciamento dos <i>stakeholders</i> .	Sustentabilidade <i>triple bottom line</i> .	"Muda o jogo".
Estratégia da direção	Conformidade legal.	Mantém licença para operar.	Case de negócios.	Crenças e valores.	Gerador de novos mercados/mudanças sociais.
Liderança	Mínima.	Dá suporte.	Acompanha.	Assume e "abraça" causas.	Visionário.
Estrutura	Marginal.	Funcional.	Distribuídos em algumas funções.	Alinhamento na organização.	Integrado na estrutura principal.
Posicionamento Gerencial	Defensivo.	Reativo.	Responsável.	Proativo.	Define as questões.
Relacionamento com os <i>stakeholders</i>	Unilateral.	Interativo.	Influência mútua.	Parcerias.	Alianças entre organizações.
Transparência	Parcial.	Como o público de interesse.	Relatório por ações realizadas.	Confere garantias.	Totalmente evidenciado.

Fonte: MIRVIS; GOOGINS, 2006, p. 3.

alcançado quando as empresas deixam de imitar e começam a criar e possuem líderes visionários que buscam tornar suas empresas referência em CC.

As empresas podem ser classificadas em cada uma dessas fases se atenderem sete dimensões de CC. Segundo Mirvis e Googins (2006), a primeira dimensão trata do conceito de cidadania, que avalia como a cidadania é definida pela empresa. Por exemplo, no estágio elementar se restringe à valorização da prestação de contas, divisão de lucros e pagamentos de impostos, até atingir o estágio transformador, no qual apresenta mudanças nas "regras do jogo" e a empresa se revela responsável e sustentável com todos seus *stakeholders*.

O conceito de cidadania também está relacionado com a estratégia adotada pela empresa. A dimensão mais elementar atua dentro das leis e regulamentos, enquanto a mais desenvolvida (transformação) proporciona mudança social e de valores. A liderança da empresa transcorre o estágio elementar, quando pouca ou nenhuma consciência social e ambiental é

observada, passando pelos estágios em que a empresa dá suporte, acompanha as mudanças, até conseguir "abraçar a causa". A empresa alcança a liderança de um visionário quando desenvolve o trabalho de forma planejada e sustentável.

A dimensão *estrutura* corresponde ao papel da cidadania na organização e ao modo como é conduzida, em termos de processos. No estágio elementar, a cidadania corporativa é tratada por seus líderes por interesses meramente próprios. No último estágio, é conduzida nos negócios de forma integrada em termos culturais. Para incorporar a CC, a empresa pode se comportar, no estágio elementar, de forma defensiva, preocupando-se com os interesses organizacionais. No estágio responsável, a empresa age proativamente e cria soluções sociais antecipadas, preocupada em integrar interesses, focando a forma sustentável caracterizada no estágio transformador.

A empresa necessita desenvolver um relacionamento com seus *stakeholders*. No estágio elementar,

o relacionamento é unilateral, quando a empresa foca apenas interesses próprios. Em seguida, a empresa amplia sua interação com os *stakeholders*, quando passa a influenciar e ser influenciada. As alianças e parcerias são em seguida firmadas e ampliadas até alcançar no estágio transformador um sistema de relações compartilhadas, sistêmicas e integradas com todos os seus *stakeholders*.

O exercício da CC exige transparência. No estágio elementar, a empresa se comporta apenas defendendo seus interesses. Por último, no estágio transformador, a organização se apresenta a todos os seus *stakeholders* de forma transparente mediante instrumentos de avaliação e demonstrações de resultados em termos de relatórios públicos e balanços sociais.

O processo evolutivo da CC é desenvolvido por meio de trajetórias realizadas nas organizações. A evolução da empresa do estágio elementar para o estágio engajado depende da credibilidade adquirida. Utilizando-se da capacidade, a organização pode passar de engajada para inovadora. A evolução da fase inovadora para a responsável exige conhecimento para a realização de projetos sociais. Alcançar a fase de transformação exige um comprometimento mútuo entre a empresa e a sociedade. A evolução da empresa ao longo do tempo é percebida por seus esforços de ser um “transformador social”, criando, assim, valor compartilhado.

Metodologia

A pesquisa é de natureza aplicada e caracteriza-se como qualitativa, descritiva, exploratória e de campo. Dessa forma, realizou-se uma interpretação aprofundada das ações da Petrobras/Lubnor junto à comunidade Serviluz, por meio do projeto de formação da Cooperativa de Arte e Costura. O procedimento técnico adotado para analisar os fatos do ponto de vista empírico foi o estudo de caso, que “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” (YIN, 2001, p. 21). Trata-se, portanto, de uma investigação empírica que reflete a realidade de sua unidade de estudo, no caso o estágio da CC da Petrobras/Lubnor, em especial no que tange às dimensões propostas no modelo de Mirvis e Googins (2006).

O estudo de caso foi realizado na refinaria Lubnor (Lubrificantes e Derivados de Petróleo do Nordeste), pertencente à Petrobras e instalada na cidade de Fortaleza, Ceará. A unidade processa diariamente

1.100 m³ de petróleo. É líder nacional na produção de asfalto, destacando-se também como a única refinaria no Brasil a produzir lubrificantes especiais chamados naftênicos. Em 2009, pelo segundo ano, a Petrobras/Lubnor recebeu o Prêmio Contribuintes Ceará, destacando-se como uma das maiores recolhedoras de ICMS do estado. Possui cerca de 900 funcionários e seu faturamento é de R\$ 12 bilhões de reais no estado do Ceará. Com relação ao investimento social externo em Fortaleza, foi divulgado que o valor investido na cooperativa Arte e Costura foi de R\$ 350 mil reais. A Cooperativa Arte e Costura produz confecções, acessórios de moda, brindes corporativos, embalagens personalizadas e outros produtos semelhantes.

Nesse estudo, utilizaram-se as técnicas de entrevistas em profundidade para a coleta de dados. Foram realizadas duas entrevistas com seis sujeitos de pesquisa no ano de 2010, cada uma com duração aproximada de 1h. Na primeira, com a gerente de comunicação da Petrobras/Lubnor (E1), foi possível investigar as estratégias de RSC da companhia. A segunda, para analisar o processo de sustentabilidade do projeto Cooperativa de Arte e Costura, foi realizada simultaneamente com cinco representantes da cooperativa: a atual presidente da cooperativa (E2), presente na organização desde seu início, a secretária (E3), a coordenadora de vendas (E4), a tesoureira (E5) e uma das bordadeiras (E6).

Segundo Roesch (2006), o grau de estruturação de uma entrevista depende do propósito do entrevistador. No caso, empregaram-se entrevistas semiestruturadas, cujo roteiro de 18 questões abertas abordou os aspectos tratados por Mirvis e Googins (2006), permitindo ao entrevistador entender e captar a perspectiva das entrevistadas quanto ao estágio de CC da Petrobras/Lubnor em relação à sua comunidade Serviluz.

Sabendo dos questionamentos de alguns autores acerca da confiabilidade e validade dos estudos qualitativos, optou-se por conferir a credibilidade do material investigado, zelar pela fidelidade no processo de transcrição que antecede a análise, considerar os elementos que compõem o contexto e assegurar a possibilidade de confirmar posteriormente os dados pesquisados.

Para a análise dos dados empíricos coletados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Tal técnica possibilitou o levantamento de inferências a partir das informações fornecidas pelas respondentes,

utilizando-se como unidades de análise as estratégias de RSC da Petrobras/Lubnor. Foram utilizados igualmente os fatores de apoio percebidos pelas cooperadas que contribuíram para o desenvolvimento empresarial sustentável da Cooperativa de Arte e Costura e as dimensões presentes no modelo de Mirvis e Googins (2006) para a classificação da Petrobras/Lubnor quanto ao seu estágio de CC em relação à sua comunidade Serviluz.

Resultados e discussão

Os resultados estão descritos em dois momentos. No primeiro são apresentadas as ações da Petrobras na formação e autonomia da Cooperativa de Arte e Costura com base na entrevista com a gerente de comunicação da Petrobras. Em seguida, a formação da cooperativa é apresentada sob a visão das cooperadas, desde sua concepção até a autonomia financeira. Esses resultados são discutidos à luz do modelo de Mirvis e Googins (2006), com a identificação do estágio de CC alcançado na Petrobras/Lubnor.

As ações da Petrobras/Lubnor para a formação e autonomia da cooperativa de arte e costura

O investimento social junto às comunidades da Petrobras/Lubnor enfocou as comunidades do entorno da refinaria. Os moradores da região não possuem um vínculo direto com o negócio, mas são afetados pelos impactos oriundos do processo produtivo. Segundo a gerente de comunicação da Petrobras/Lubnor, os projetos de responsabilidade social fundamentam-se em três linhas de ação: geração de renda, educação para qualificação e garantia dos direitos das crianças. Esses projetos visam à transformação da realidade social das comunidades circunvizinhas localizadas no bairro Vicente Pizon, no município de Fortaleza (CE).

As crianças das comunidades são favorecidas pelo programa contra analfabetismo e pelo acesso ao Clube Petrobras, onde recebem oportunidade de entretenimento e reforços educacionais. Mediante consulta aos próprios moradores das comunidades, ruas foram arborizadas com plantas que dificultam a proliferação dos mosquitos transmissores da dengue. Cursos de capacitação profissional são promovidos regularmente, com a participação de funcionários da

Petrobras (próprios e contratados) como instrutores, fruto de programas de voluntariado. Há também o jornal da comunidade, que é produzido e veiculado pelos próprios moradores, sob os cuidados editoriais da Petrobras/Lubnor.

A entrevista revela que a Petrobras tem um interesse instrumental com os projetos de RSC. A empresa é motivada pelo reconhecimento da sociedade como uma empresa sustentável, trabalhando na formação de redes sociais. A imagem da empresa é, portanto, reforçada por meio desses projetos. Segundo o relato da gerente de comunicação:

Ela [Petrobras] quer ser a preferida no nosso público de interesse. E para ser assim, é preciso que ela [Petrobras] seja uma empresa muito idônea na sua postura com seu público de interesse e que a sociedade a veja assim. [...] Está tudo envolvido na pirâmide da organização. Com comprometimento e desenvolvimento sustentável ela pretende buscar o crescimento integrado da sua rentabilidade com responsabilidade social e ambiental, e isso não é fácil (E1).

A partir da observação e do diálogo com a comunidade vizinha, a Petrobras/Lubnor deu início ao financiamento de projetos que fossem capazes de gerar renda e melhorar a qualidade de vida dos seus participantes. A Cooperativa de Arte e Costura foi constituída em 2003, fruto da aproximação com a comunidade Serviluz, decorrente da implantação de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança no Trabalho e Responsabilidade Social (certificado pelas normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e SA 8000). Em 2008, após o término do contrato de cinco anos com a Petrobras/Lubnor, que garantia o apoio de recursos financeiros, materiais e tecnológicos, a cooperativa alcançou sua autonomia financeira. A Petrobras/Lubnor continuou a monitorar as atividades da Cooperativa de Arte e Costura por mais dois anos (até 2010).

Segundo a gerente de comunicação da Petrobras/Lubnor, foram adotadas as seguintes etapas para o projeto da Cooperativa de Arte e Costura: diagnóstico inicial, planejamento, monitoramento e melhoria contínua. Um ponto-chave na fase do “Diagnóstico Inicial” reside na identificação das necessidades e habilidades da comunidade. De acordo com a entrevistada, não adiantava apresentar à comunidade um projeto pronto. O projeto da Cooperativa de Arte e Costura foi uma iniciativa da própria comunidade, a

partir da definição das suas necessidades prioritárias e das suas capacidades.

A Petrobras/Lubnor desenvolveu com a comunidade um Estudo de Viabilidade Técnico Econômico Social e Ambiental (Evtesa), que permitiu convencer a alta direção da empresa que o projeto era viável e que deveria ser implantado. Na fase de planejamento, a empresa e a comunidade realizaram o planejamento conjunto das ações que seriam adotadas para a implantação da cooperativa, identificando e mantendo as melhores práticas. Concluída essa fase, foi contratada uma Organização Não Governamental (ONG) que lhe daria o suporte tecnológico necessário, e caberia à Petrobras acompanhar as fases do projeto. As cooperadas foram treinadas em gestão de negócios, gestão contábil, módulos técnicos de cultura, bordado e artesanato por intermédio de um parceiro executor especialista na área de inserção de desenvolvimento comunitário.

Segundo a gerente de comunicação, o acompanhamento do processo de implantação da cooperativa ocorreu com base em indicadores e prestações de contas. Por ser muito minucioso, rigoroso e feito na sua íntegra, a ONG que iniciou o trabalho com a comunidade não conseguiu continuar o projeto e foi substituída. Segundo a empresa, poucas entidades se dispõem a ser parceiras, porque a Petrobras exige muito e está muito atenta a todas as fases do projeto. Para constituir a Cooperativa de Arte e Costura, várias lideranças comunitárias foram mobilizadas visando promover e criar uma rede social.

A fase de monitoramento foi fundamental para o sucesso da Cooperativa de Arte e Costura. A comunidade passou a vivenciar um processo de gerenciamento de projetos com indicadores e reuniões mensais de acompanhamento. Cabia à Petrobras/Lubnor, a partir dos dados fornecidos pela ONG e pelas cooperadas, montar gráficos e histogramas. Nesse sentido, a própria companhia também evoluiu muito no aprendizado sobre o impacto e a transformação decorrentes de um investimento social.

A melhoria contínua da Cooperativa de Arte e Costura teve como ponto-chave potencializar o processo das lideranças em como agir para o desenvolvimento sustentável. Para a Gerente de Comunicação, a Petrobras/Lubnor queria ter êxito com o projeto, porém o mais importante era *“fazer com que a comunidade fosse capaz e que entendesse que tinha o poder para fazer a cooperativa dar certo”* (E1). Era preciso, portanto, que a cooperativa alcançasse autonomia

financeira, ou seja, o investimento social deveria ser realmente rentável para as cooperadas. O papel da Petrobras/Lubnor foi fundamental para a formação de uma rede de negócios, intermediando com o governo e outras empresas as condições necessárias para a comercialização de seus produtos.

O projeto da Cooperativa de Arte e Costura gerou visibilidade na mídia. A Petrobras se preocupa com a mídia, mas não investe em propaganda para divulgar seus projetos sociais. Existe um indicador de desempenho relacionado com a quantidade de notícias espontâneas (não paga pela empresa) geradas por um projeto social. Paralelamente, a cada dois anos, a Petrobras mede sua imagem corporativa. Essa pesquisa procura medir a percepção que as comunidades do entorno às refinarias têm da Petrobras. De acordo com o depoimento da gerente de comunicação, a imagem positiva da comunidade representa um diferencial competitivo e representa a qualidade do trabalho de RSC.

A transformação social na comunidade Serviluz a partir da cooperativa de arte e costura

A partir do relato das cooperadas acerca da trajetória da Cooperativa de Arte e Costura, abordando os fatos ocorridos no período pré-operacional, no período de vigência do contrato de apoio da Petrobras/Lubnor e após o término desse contrato, foi possível identificar os fatores de contribuição para o desenvolvimento sustentável da cooperativa.

A cooperativa foi uma oportunidade de reunir mulheres que não tinham emprego formal, mas trabalhavam com corte e costura, além de suas ocupações domésticas. Segundo o relato de uma das cooperadas: *“tem toda uma história bonita do início dessa cooperativa. Mudou a vida dessas mulheres. A gente teve que trabalhar os maridos que começaram a ficar com ciúmes. Elas passaram a ter um outro espaço que não a cozinha”* (E4).

Em uma reunião habitual, de periodicidade mensal, entre a Petrobras/Lubnor e representantes da comunidade Serviluz, cinco moradoras desempregadas da comunidade pediram o apoio da Petrobras/Lubnor para formar uma cooperativa que possibilitasse reunir o trabalho de mulheres que já exerciam diferentes atividades ligadas a costuras e bordados de forma autônoma e informal para auxiliar na renda familiar.

Ao perceber que o projeto era viável e coerente com a vocação da comunidade Serviluz, a Petrobras/Lubnor, em parceria com a ONG Instituto Nacional para o Desenvolvimento Social (Indes) e o Projeto Fome Zero do governo federal, firmou um contrato de apoio para formação e desenvolvimento da Cooperativa de Arte e Costura, inicialmente com 78 cooperadas. Nessa fase inicial e durante o período contratual de apoio, as cooperadas apontaram os seguintes fatores de apoio da Petrobras/Lubnor como essenciais ao desenvolvimento sustentável da cooperativa:

A Petrobras tem um projeto completo e os outros deixam muito a desejar, porque não acompanham o projeto até o final. Outros projetos, que tivemos como experiência, só se preocupavam em passar o conteúdo e cumprir uma carga horária de aula (E2).

O projeto tem uma importância muito grande para nós, porque foi a nossa base. Temos um carinho muito grande, porque nos valorizaram como seres humanos e cidadãos. Nenhum órgão até agora valorizou tanto como a Petrobras, por isso temos uma grande gratidão (E5).

Particularmente, se o mundo tiver de metralhar a Petrobras, eu serei a defensora... além disso, existem as reuniões que acontecem toda primeira quarta-feira do mês, eles falam sobre saúde, preservação do meio ambiente, responsabilidade social, clientes etc. (E3).

Segundo as entrevistadas, durante cinco anos a Cooperativa de Arte e Costura precisou do apoio da Petrobras/Lubnor. Ao término da vigência do contrato, em novembro de 2008, as cooperadas ainda não estavam plenamente independentes financeiramente. Suas receitas ainda não eram suficientes para pagar seus custos fixos e variáveis. Por esse motivo, para alcançar seu equilíbrio financeiro, fez-se necessário aumentar seu volume de vendas e reduzir seu custo fixo com aluguel.

As cooperadas apontaram como duas grandes dificuldades para alcançar e manter a sustentabilidade após o término do contrato com a Petrobras/Lubnor. A primeira dificuldade refere-se ao pagamento do aluguel do antigo prédio e a segunda consiste nas pendências com a documentação irregular do novo prédio, que trouxe problemas junto a órgãos governamentais, impossibilitando a emissão de notas

fiscais. A presidente da cooperativa conseguiu, mediante parceria com o presidente da associação do bairro, que o atual prédio fosse cedido para a instalação da cooperativa. O prédio foi reformado com as reservas financeiras da cooperativa, conquistadas ao longo dos seis anos de atividades. Em 2009, a cooperativa alcançou estabilidade financeira e passou a apresentar condições de pagar todos os seus custos com as receitas operacionais obtidas.

A pesquisa revelou os múltiplos benefícios sociais direcionados à comunidade. Observa-se uma mudança de comportamento da comunidade, voltada para o protagonismo e a transformação social com o resgate de valores e a geração de renda. A transformação ocorreu de forma participativa, a Petrobras/Lubnor proporcionou às pessoas da comunidade o direito de serem ouvidas e, de acordo com suas necessidades, elaboraram um projeto que pudesse contribuir para o seu desenvolvimento. A pesquisa revelou fatores-chave para o sucesso do projeto da cooperativa de arte e costura, conforme apresentado no Quadro 2.

As cooperadas elegeram o apoio da Petrobras/Lubnor, principalmente quanto ao investimento financeiro e à capacitação operacional e administrativa, como o fator determinante para a manutenção das atividades mediante as dificuldades iniciais até a autonomia financeira. Em seguida, as cooperadas relataram que a preocupação com a qualidade do produto foi fundamental para a conquista de novos mercados, percebida a partir do reconhecimento dentro e fora do estado do Ceará. A cooperativa almeja a exportação de seus produtos. E, finalmente, as 26 cooperadas atuais acreditam na possibilidade de contribuir com a transformação da própria comunidade, promovendo a geração de renda e a difusão dos conhecimentos adquiridos.

Avaliação do estágio de CC da Petrobras/Lubnor

A partir das sete dimensões propostas por Mirvis e Googins (2006), verifica-se que a Petrobras/Lubnor, considerando-se o projeto da Cooperativa de Arte e Costura, encontra-se no estágio transformador. O Quadro 2 apresenta as características analisadas em cada dimensão e os depoimentos coletados na Petrobras/Lubnor e na Cooperativa. Observa-se que o comprometimento é um fator presente em todas as dimensões, e segundo Mirvis e Googins (2006), esse é o elemento-chave para o alcance do

Quadro 2 - Fatores-chave para a formação e evolução da Cooperativa

Fatores-chave	Características	Depoimento das Cooperadas
Credibilidade	Crença na vocação, no trabalho e na capacidade das cooperadas.	"Nem nós mesmas acreditávamos em nós. Eles [Petrobras] acreditaram" (E2). "Gosto muito quando estamos dando aula, ajudando no desenvolvimento das pessoas e da comunidade" (E6).
Investimento inicial	Aporte inicial para aquisição de equipamentos e locação de prédio.	"A grande importância da Petrobras foi o investimento financeiro inicial, como para comprar equipamentos. Sem isso, não tínhamos como iniciar" (E2).
Documentação formal	Atendimento aos procedimentos formais exigidos pela legislação.	"Nós não sabíamos fazer. O Indes nos orientou com a documentação e a Petrobras providenciou o pagamento" (E4).
Explicação do cooperativismo	Entendimento dos valores e características do cooperativismo.	"No início, as pessoas não sabiam o que era uma cooperativa. Quando viemos para cá, sentimos uma dificuldade grande, porque tivemos que aprender a dividir. Havia no planejamento do projeto aulas com professores que nos explicaram sobre cooperativismo" (E6). "Defendo o cooperativismo. Gosto muito quando ajudamos no desenvolvimento da comunidade, por exemplo, quando ensinamos o que elas [outras moradoras da comunidade] não sabem. Mesmo que elas não se tornem cooperadas, o importante é que começam a ganhar uma renda daquele aprendizado" (E5).
Capacitação operacional	Desenvolvimento da capacidade de operação e produção.	"As [cooperadas] que não sabiam costurar eram ensinadas por um professor que a gente pedia para o projeto [de parceria]" (E3).
Capacitação administrativa	Aprendizados quanto às vendas, controle de custos em planilhas, estabelecimento e cumprimento de metas.	"Eles ensinaram para a gente como se tirar uma nota fiscal, como se organizar em grupo, como se fazer uma planilha de custos" (E5). "Hoje já temos cursos de costura, bordado, computação, sabemos trabalhar em grupo. No início nós não sabíamos administrar, hoje nós já sabemos" (E4).
Oportunidades de comercialização	Participação em eventos e feiras para a divulgação e vendas de produtos, dentro e fora do estado do Ceará.	"Hoje nós viajamos, vendemos fora [do estado]. Não temos mais medo disso" (E2). "A qualidade é muito importante e eu acredito na qualidade dos nossos produtos. Quando a gente participa das feiras, vendemos tudo" (E6).

Fonte: Dados da pesquisa.

estágio "transformador" na trajetória de CC de uma organização.

Empresas que atuam no estágio transformador têm um compromisso com a sociedade, porque entendem que trabalhar com as comunidades circunvizinhas também gera retorno para a própria

organização. A Petrobras/Lubnor compreende os impactos ambientais, sociais e econômicos que gera e que tem a responsabilidade de atuar de forma justa e em parceria com a comunidade.

Analisando o conceito de cidadania, a Petrobras/Lubnor considera o público externo, percebendo os

anseios da comunidade e proporcionando oportunidades. Quanto à estratégia de direção, observa-se que no projeto da Cooperativa de Arte e Costura houve uma mudança que foi além da geração de renda, envolvendo o aprimoramento profissional das cooperadas, o resgate da autoestima e a melhoria da qualidade de vida familiar.

Sob o aspecto social, a própria cooperativa capacita outras pessoas da comunidade a desenvolverem atividades profissionais e percebe um reconhecimento da própria comunidade e de outros públicos de interesse, por meio de reportagens em veículos de

comunicação, além da realização de palestras de cooperativismo em instituições de ensino.

Examinando a dimensão *liderança*, observa-se que a Petrobras/Lubnor desenvolveu as ações de forma planejada. Quanto à estrutura, a empresa se esforça para integrar os projetos de RSC à cultura da organização como um todo, e quanto ao posicionamento gerencial, investe em projetos sociais com foco na sustentabilidade das comunidades, indo além de seus interesses organizacionais.

No Quadro 3, apresenta-se a classificação das dimensões do projeto no estágio transformador.

Quadro 3 - Classificação das dimensões do projeto quanto ao seu estágio de evolução transformador

(Continua)

Dimensões	Características	Depoimentos	
		Petrobras/Lubnor	Cooperativa de Arte e Costura
Conceito de cidadania	Atendimento aos anseios de seu público externo, proporcionando-lhe oportunidades.	<i>"Identifica-se primeiro qual é a demanda dessa parte interessada [...] Pergunta-se, de porta em porta, como é possível melhorar aquela realidade [...] Não adianta chegar com modelo pronto [...] A gente age a partir do diagnóstico".</i>	<i>"Eles [Petrobras/Lubnor] sempre perguntam o que estamos precisando, veem a necessidade da comunidade e incluem no projeto de RSC" (E2).</i>
Direção estratégica	Aprimoramento profissional e resgate da autoestima e da qualidade de vida familiar de cooperados e não cooperados.	<i>"Foi dada a essas mulheres a oportunidade e capacitação profissional além das tarefas do lar. Conversamos, inclusive, com alguns maridos para apoiá-las".</i>	<i>"Melhorou nossa vida em casa e na comunidade" [...] Gosto muito quando estamos dando aula, ajudando no desenvolvimento das pessoas e da comunidade" (E2).</i>
Liderança	Desenvolvimento de um trabalho planejado de contribuição determinante para a sustentabilidade da cooperativa.	<i>"Nós que lideramos precisamos inspirar quem é liderado [...] Os objetivos de RSC estão no planejamento da empresa" (E1).</i>	<i>"Dentro do projeto tinha todo o planejamento" (E2).</i>
Estrutura	A RSC faz parte da cultura da organização como um todo.	<i>"A gente trabalha muito fortemente a RSC na cultura organizacional".</i>	<i>"A Petrobras tem RSC no projeto nacional e no local aqui da Lubnor que inclui a comunidade" (E2).</i>
Posicionamento Estratégico	Atitudes sustentáveis que vão além dos interesses organizacionais.	<i>"Elas [crianças da comunidade] recebem no Clube da Petrobras todo suporte educacional que não tem na escola [...] Fazemos um jornalzinho da comunidade, escrito pela comunidade".</i>	<i>"Depois que acabou o contrato, tivemos que cobrir com nosso próprio dinheiro os custos que dependiam da Petrobras. Hoje, com nossas vendas, conseguimos pagar tudo" (E2).</i>

Quadro 3 - Classificação das dimensões do projeto quanto ao seu estágio de evolução transformador

(Conclusão)

Relacionamento com os <i>stakeholders</i>	Relações compartilhadas, sistêmicas e integradas com a comunidade, em parceria com outras organizações.	"A gente [Petrobras] contratou uma instituição para fazer essa capacitação. Há apoio do governo do Estado... está sendo uma rede de laços fortes para que elas se tornem cada vez mais sustentáveis".	"A Petrobras e a ONG nos ajudavam na gestão" (E2).
Transparência	Constante avaliação dos resultados, com geração de mídia espontânea e publicação de relatórios.	"Mostro métrica para a imprensa todos os meses. Relatório, gráfico, histograma. A gente mede, acompanha, avalia. Tem que ter transformação".	"O projeto é reconhecido. Já saímos em matérias de jornais e até da televisão. Nossa história é conhecida" (E4).

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao relacionamento com *stakeholders*, a Petrobras/Lubnor desenvolveu relações compartilhadas, sistêmicas e integradas com a comunidade Serviluz, em parceria com outras organizações. Finalmente, com relação à transparência, observa-se que a Petrobras/Lubnor conduziu ao longo de todo o projeto avaliações periódicas acerca do seu desenvolvimento e apresentou os resultados em relatórios sociais e na mídia.

Percebe-se, assim, que o exercício da CC da Petrobras/Lubnor possibilitou transformar a realidade social da comunidade Serviluz. A Cooperativa de Arte e Costura foi capaz de, além de superar os desafios financeiros, promover o envolvimento e o desenvolvimento das pessoas, a melhoria na qualidade de seus produtos e serviços, e o apoio à sociedade através de ações transparentes.

Conclusões

A CC é uma crescente prática nas organizações, impulsionada pelo reconhecimento da importância de um bom relacionamento com os *stakeholders*. A partir do modelo analítico de desempenho da CC explorado, observa-se que, quanto maior o comprometimento da organização com as ações de RSC, melhores serão os resultados alcançados quanto à transformação social gerada.

Constatou-se com o estudo que a formação e o desenvolvimento sustentável de uma cooperativa a partir de um projeto de RSC é uma alternativa viável

de geração de renda, especialmente em comunidades em que existem pessoas com habilidades e interessadas em articular suas forças de trabalho. Trata-se do encontro de duas necessidades: as comunidades precisam de apoio de ordem estrutural, documental, de capacitação operacional e gestão de receitas e controle de custos para superar dificuldades; e as organizações precisam ser reconhecidas como socialmente responsáveis, indo além da filantropia, promovendo a transformação da realidade em que estão inseridas.

No estágio transformador do modelo de Mirgis e Googins (2006), o conceito de CC se encontra numa fase em que as empresas não mais tendem a imitar ações de outras corporações e assumem uma postura de inovação e identidade própria em RSC. As organizações possuem seus valores corporativos alinhados à gestão em RSC e preocupam-se com os impactos sociais e ambientais. Mostrando-se atuante, a responsabilidade social aparece disseminada culturalmente no âmbito interno e também externo por divulgar suas ações de forma transparente para todos os públicos. Também seus investimentos possuem continuidade, revelando a preocupação com a sustentabilidade de seus beneficiários, além da formação de grandes redes de parceiros.

Dessa forma, a pesquisa em questão alcança seu objetivo ao demonstrar que o comprometimento da Petrobras/Lubnor em todas as dimensões do seu projeto de RSC junto à comunidade de entorno possibilita seu reconhecimento como organização transformadora da realidade social, agregando valor à sua imagem por meio de veículos de comunicação,

estudos acadêmicos e obtenção de certificados, como a ISO 14001. Ao atuar como instrumento de reconhecimento das demandas da comunidade Serviluz, funcionando como catalisador do desenvolvimento de estratégias sociais corporativas, a Cooperativa de Arte e Costura gera valor compartilhado para a Petrobras/Lubnor e para seus públicos de interesse.

Referências

- ABREU, M. C. S. How to define an environmental policy to improve corporate sustainability in developing countries. **Business Strategy and the Environment**, n. 18, p. 542-556, 2009.
- BARON, D. Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy. **Journal of Economics and Management Strategy**, v. 10, n. 1, p. 7-45, 2001.
- BASU, K.; PALAZZO, G. Corporate social responsibility: a process model of sensemaking. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 1, p. 122-136, 2008.
- BLOWFIELD, M.; FRYNAS, J. G. Setting news agendas: critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world. **International Affairs**, v. 8, n. 3, p. 499-513, 2005.
- CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The business base for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. **International Journal of Management Reviews**, p. 85-105, 2010.
- CRANE, A.; MATTEN, D.; MOON, J. Stakeholders as citizens? Rethinking rights, participation, and democracy. **Journal of Business Ethics**, v. 53, n. 1-2, p. 107-122, 2004.
- GARDBERG, N. A.; FOMBRUN, C. J. Corporate citizenship: creating intangible assets across institutional. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 2, p. 329-346, 2006.
- GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, O. A study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, n. 3, Mar. 2008.
- HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. **Corporate social strategy: stakeholder engagement and competitive advantage**. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.
- LAM, M. L-L. Beyond credibility of doing business in China: strategies for improving corporate citizenship of foreign multinational enterprises in China. **Journal of Business Ethics**, v. 87, p. 137-146, 2009.
- LEE, M-D. P. A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 53-73, 2008.
- LOGSDON, J. M.; WOOD, D. J. Business citizenship: from domestic to global level of analysis. **Business Ethics Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 155-187, 2002.
- MAON, F.; LINDGREEN, A.; SWAEN, V. Organizational stages and cultural phases: a critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 20-38, 2010.
- MATTEN, D.; CRANE, A. Corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 166-179, 2005.
- MIRVIS, P.; GOOGINS, B. Stages of corporate citizenship. **California Management Review**, v. 48, n. 2, p. 104-126, 2006.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, p. 78-92, Dec., 2006.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The big idea: creating shared value. **Harvard Business Review**, p. 1-17, Jan./Feb. 2011.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- SCHERER, A. G.; PALAZZO, G. The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance and democracy. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 4, p. 899-931, 2011.
- SUNDARAM, A. K.; INKPEN, A. C. The corporate objective revisited. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 350-363, 2004.
- VAN OOSTERHOUT, J. H. Corporate citizenship: an idea whose time has not yet come. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 4, p. 677-684, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido: 21/05/2012

Received: 05/21/2012

Aprovado: 12/06/2013

Approved: 06/12/2013