

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA**

RODRIGO TROTTA YARYD

**O papel da consultoria estratégica na promoção da Responsabilidade Social
Corporativa: um estudo de caso sobre o Boston Consulting Group**

São Paulo

2019

RODRIGO TROTTA YARYD

**O papel da consultoria estratégica na promoção da Responsabilidade Social
Corporativa: um estudo de caso sobre o Boston Consulting Group**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do diploma de Engenheiro de Produção

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Roberta de Castro Souza Pião

São Paulo

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha Catalográfica

Yaryd, Rodrigo Trotta

O papel da consultoria estratégica na promoção da Responsabilidade Social Corporativa: um estudo de caso sobre o Boston Consulting Group / R. T. Yaryd -- São Paulo, 2019.

106 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Responsabilidade Social Corporativa 2.RSC 3.ONG 4. Colaboração 5.Consultoria Estratégica I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

À minha mãe,
meu exemplo e
melhor amiga

AGRADECIMENTOS

À Escola Politécnica, pela oportunidade de conhecer tantas pessoas incríveis e por todo conhecimento que pude adquirir nesses anos. Encerro esse ciclo, agora como Engenheiro de Produção, muito feliz e agradecido. Todas as histórias e lembranças serão levadas com muito carinho. Tenho consciência do quanto sou privilegiado de ter a educação que tive e espero contribuir para que outros possam tê-la.

À minha orientadora, Prof^a. Roberta Pião, que, nesses cinco anos de orientação, tornou-se uma grande amiga. Sou muito grato pela oportunidade de aprender tanto e por toda a confiança e motivação que me deu durante essa caminhada. Sorte daqueles que puderem ter uma orientadora tão dedicada e presente como você. Obrigado!

À minha família: Felipe, Anna e Melhem. É sempre muito bom saber que vocês estão comigo independentemente da situação. Tenho muito orgulho da nossa família e de tudo que somos. Em especial à minha mãe, Anna Trotta Yaryd. Obrigado por ser tanto. Você me preenche de orgulho pela profissional, amiga e mãe que é. Continue sempre sendo essa inspiração.

Ao BCG, obrigado por estar de portas abertas para que esse trabalho pudesse ser feito. Foi incrível ter a oportunidade de estagiar e começar minha carreira em uma empresa com valores tão importantes. Agradecimento especial ao meu mais que querido amigo Bruno Zani, que me ajudou durante todo esse processo.

À minha parceira acadêmica e, também, de vida, Prof^a. Dr^a. Mary Melo. Quanto orgulho sinto de você. Obrigado por toda ajuda de sempre e por me motivar a sempre dar meu melhor. Nossa parceria é muito importante para mim.

À minha pessoa, Isabella Marchetti. Obrigado por caminhar sempre comigo. Você foi essencial em minha trajetória e, com certeza, devo a você grande parte da conquista de me formar na Escola Politécnica. Feliz em ser ao seu lado.

À Gestão SuCAEP e ano 014. Não consigo colocar em palavras o quanto foi importante ter vocês nessa jornada. O nosso dia a dia não foi nada fácil e saber que sempre pude contar com essa família foi incrível. Espero ainda estar por perto nos muitos anos que temos pela frente. Obrigado Lina Sohn, André Magalnic, Luiz Toledo, Alice Almeida, Flavia Barochel, Joel Vellozo, Victor Hugo Machado, Victor Montesso, Pedro Kenzo, Lucas Motta, Isabella Rached e Lucas Napolitano.

Àqueles dois que cuidaram de mim, todos os dias, sem exceção, desde que coloquei meus pés na Poli. Adelaide Cristina e Osni Alves. Minha gratidão e amor eternos a vocês. Obrigado por todo o carinho e cumplicidade de todos os dias. Saibam que sempre levo vocês comigo.

Por último, àqueles que têm um espaço especial no meu coração e que me inspiram e me motivam a ser o meu melhor sempre. Obrigado por toda a amizade e paciência. Letícia Monaco, Laura Ciasca, Camila Cestone, Carolina Bassani, Renata Serson, Ayumi Tomishige, Fernando Renosto, Isabela Sarri, Gabriela Bellini, Maysa Ohashi, Larissa Haddad, Paula Benitez e Davi Lemos.

“Ever tried. Ever failed.
No matter. Try again.
Fail again. Fail better”

Samuel Beckett

RESUMO

O tema da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem representado, nas décadas recentes, um dos principais pilares de estudo sobre gestão organizacional. O sucesso de longo prazo das companhias e sua capacidade de gerar valor passaram a ser, então, percebidos como sendo influenciados pela capacidade das empresas de mostrar que têm agido responsavelmente, respeitando todos os stakeholders e o meio ambiente. A indústria de consultoria em RSC está em uma posição única para influenciar as empresas e suas ações, já que as empresas valorizam seus serviços a ponto de estarem dispostos a pagar por eles. Nesse panorama, é possível identificar diversas colaborações entre empresas e diferentes *stakeholders* em busca de uma sociedade melhor como, por exemplo, governos, ONGs, institutos e fundações de negócios privados. Entende-se que as consultorias possuem importante papel em conectar RSC e as organizações, mas há poucas informações nos ganhos e perdas que ocorrem por meio desse processo.

Esse trabalho tem como intuito explorar a relação entre a consultoria estratégica e ONGs com foco na promoção da responsabilidade social corporativa, através do estudo de caso único da empresa global de consultoria estratégica o Boston Consulting Group. A colaboração entre organizações de diferentes setores tem sido descrita como uma nova abordagem para cooperar com problemas sociais complexos. Além disso, a colaboração para RSC tem sido bem vista pela sociedade, já que estimula a criação de parcerias e alianças sociais entre diferentes setores com a intenção de gerar valor social.

O estudo de caso proposto foi desenvolvido com base em informações coletadas em duas etapas diferentes: uma coleta de dados secundários por meio de diferentes fontes (notícias e outras fontes com validade confiável, website da empresa, trabalhos acadêmicos e reportes publicados pela empresa) e a aplicação de entrevistas semiestruturadas junto a funcionários da empresa objeto de estudo e com ONGs com as quais a empresa mantém relacionamentos.

Como conclusão, foi possível estruturar um quadro teórico da relação entre a consultoria e a ONG, validado e discutido no decorrer do trabalho. Foram identificadas quatro dimensões que exploram os principais motivadores das parcerias entre ONGs e consultorias. São elas: posicionamento, engajamento, compartilhamento e contexto. O contexto foi compreendido como sendo a dimensão que seria a “base” das outras, ou seja, suportaria e seria a motivação inicial para que a colaboração aconteça.

Palavras Chave: Responsabilidade Social Corporativa, RSC, Consultoria Estratégica, ONG, Colaboração

ABSTRACT

The topic of Corporate Social Responsibility (CSR) has represented, in recent decades, one of the main pillars of the study on organizational management. The long-term success of companies and their ability to create value have been perceived as being influenced by the ability of companies to show that they act responsibly, respecting all stakeholders and the environment. The CSR consulting industry is in a unique position to influence companies and their actions as companies value their services to the point of being willing to pay for them. In this scenario, it is possible to identify collaborations between companies and different stakeholders in search of a better society, such as governments, NGOs, institutes and private business foundations. As consultancies, it is understood that they play an important role in connecting CSR and organizations, but there is little information about the gains and losses that occur through this process.

This work aims to explore the relationship between strategic consulting and NGOs focusing on CSR promotion through the unique case study of the global strategic consulting firm Boston Consulting Group. Collaboration between organizations from different sectors has been used as a new approach to cooperate with complex social problems. In addition, collaboration for CSR has been well regarded by society as it encourages the creation of partnerships and social alliances between different sectors with the intention of generating social value.

The proposed case study was developed based on information collected in two different stages: a collection of secondary data through different sources (ie. news and other sources with reliable validity, company website, academic studies and reports published by the company) and semi-structured interviews with company employees and with NGOs which the company maintains relationships.

In conclusion, it was possible to structure a theoretical framework about the relationship between strategic consulting companies and NGOs, validated and discussed throughout the work. Four dimensions were identified that explore the main drivers of partnerships between NGOs and consulting companies. They are: positioning, engagement, sharing and context. Context was understood to be a dimension that would be a “foundation” for others, that is, would support and be an initial motivation for collaboration.

Key words: Corporate Social Responsibility, CSR, Strategic Consulting, NGO, Collaboration

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Desenvolvimento de conceitos relacionados ao papel social das organizações	27
Figura 2 - As cinco dimensões de RSC	29
Figura 3 - O modelo de performance de RSC	30
Figura 4 - Pirâmide da RSC.....	31
Figura 5 - Pirâmide da RSC para países em desenvolvimento.....	32
Figura 6 - Panorama da RSC	36
Figura 7 - Framework: RSC e competitividade.....	38
Figura 8 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).....	40
Figura 9 - Gráfico de progresso dos ODS	41
Figura 10 - Gráfico da colaboração para os ODS.....	53
Figura 11 - Evolução das parcerias ao longo do tempo.....	62
Figura 12 - Relação entre TSI e as empresas.....	64
Figura 13 - Relação entre TSI e TSR	65
Figura 14 - Parceiros locais do BCG	74
Figura 15 - Motivadores da colaboração Consultoria-ONG	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura do trabalho	25
Quadro 2 - Definições de RSC	33
Quadro 3 - Estratégias de colaboração	45
Quadro 4 - Drivers de alianças	46
Quadro 5 - Tipos e objetivos de colaborações ambientais Empresa-ONG	47
Quadro 6 - Ingredientes para parcerias de sucesso.....	48
Quadro 7 - Quadro teórico: motivadores da colaboração Empresa-ONG.....	50
Quadro 8 - Tipos de ONG	52
Quadro 9 - Dados sobre entrevistas realizadas	60
Quadro 10 – Quadro teórico: motivadores da colaboração Empresa-ONG	81
Quadro 11 - Motivadores da colaboração Consultoria-ONG.....	91

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCG	Boston Consulting Group
ESG	Environmental, Social e Governance
GIFE	Grupo de Institutos Fundações e Empresas
IAS	Instituto Ayrton Senna
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ODM	Objetivos do Desenvolvimento do Milênio
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
TBL	Triple Bottom Line
TSI	Total Social Impact
TSR	Total Shareholder Return

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	21
1.1. CENÁRIO	21
1.2. A EMPRESA.....	23
1.3. OBJETIVO DO TRABALHO	23
1.4. O ESTÁGIO	24
1.5. MOTIVAÇÃO.....	24
1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2. REVISÃO DA LITERATURA	27
2.1. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	27
2.1.1. O conceito de responsabilidade social corporativa	28
2.1.2. RSC como fator competitivo para as empresas	34
2.1.3. RSC e a promoção dos ODS	39
2.2. RSC E OS PILARES DO “TRIPLE BOTTOM LINE” (TBL).....	42
2.2.1. Colaboração para RSC	43
2.3. ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS (ONGs).....	51
2.4. CONSULTORIAS ESTRATÉGICAS	53
2.4.1. A consultoria estratégica e a promoção da RSC	56
3. METODOLOGIA	59
4. ANÁLISE DESCRITIVA E DISCUSSÃO	61
4.1. BCG E RSC	61
4.2. BCG SOCIAL IMPACT: METODOLOGIAS E INDICADORES	61
4.3. O CONCEITO DE “TOTAL SOCIAL IMPACT”	63
4.4. PROGRAMAS DE DESENOVLVIMENTO DE HABILIDADES DE RSC	66
4.5. BCG E OS ODS	67
4.5.1. Tópicos com maior relevância na agenda do BCG	67
4.5.2. Parceiros da América do Sul	73
4.6. TIPOS DE RELACIONAMENTOS COM PARCEIROS	77
4.7. IMPACTO SOCIAL E O SETOR PÚBLICO.....	79
5. DISCUSSÃO DO MODELO PROPOSTO	81
6. CONCLUSÃO	95
7. REFERÊNCIAS	97

1. INTRODUÇÃO

1.1. CENÁRIO

O tema da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem representado, nas décadas recentes, um dos principais pilares de estudo sobre gestão organizacional (GOND; MATTEN, 2007; WALSH; WEBER; MARGOLIS, 2003).

A crescente pressão das partes interessadas (stakeholders), para que as empresas levem em consideração a extensão total de seus impactos, tem gerado uma mudança nos paradigmas de gestão refletidos em uma maior integração da cadeia de valor (BARON, 2001). O sucesso de longo prazo das companhias e sua capacidade de gerar valor passaram a ser, então, percebidos como influenciados pela capacidade das empresas de mostrar que têm agido responsabilmente, respeitando todos os stakeholders e o meio ambiente (FREEMAN; PHILIPS; WICKS, 2003; HAMBRICK; CHEN, 2008; LOGSDON; WOOD, 2002; MAAK; PLESS, 2006; PARMAR et al., 2010; PEDRINI; FERRI, 2011). É crescente o debate sobre características dos melhores modelos de negócio integrados a RSC capazes de atender a pluralidade de demandas existentes para as companhias no panorama atual. Esse debate contribui para o entendimento das diferentes formas de geração de valor (KURUCZ; COLBERT; WHEELER, 2008; MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2010; ORLITZKY; SIEGEL; WALDMAN, 2011).

Elkington (1998), em seu estudo, já havia colocado que parcerias efetivas e de longo prazo seriam cruciais durante a transformação da sustentabilidade. O autor propunha que algumas dessas parcerias seriam entre os setores público e privado, algumas entre empresas e outras entre empresas e grupos relacionados a diferentes objetivos do “*triple bottom line*”. Esforços conjuntos entre empresas e organizações não governamentais (ONGs) no contexto da RSC estão em ascensão (ARYA; SALK, 2006; OVERDEVEST, 2004), não estando mais restritos à filantropia e caridade, mas, nos últimos anos, abordando questões ambientais e códigos de conduta através de diversas alianças (ARYA; SALK, 2006).

Mesmo diante dessa nova realidade, alguns estudos ainda sugerem o contrário. Skouloudis e Evangelinos (2014), por exemplo, verificou que há uma crítica à postura das ONGs domésticas que abordam, principalmente, as organizações empresariais para ganhos individuais em termos de contribuições de caridade e como fonte de fundos de campanha. Nesse contexto, o engajamento da sociedade civil no debate da RSC ainda é visto como fragmentário e as pressões sobre as empresas para criar um *momentum* de RSC são negligenciadas, postura

que induz parcialmente as empresas a associar responsabilidade social à filantropia e tratá-la como mera alocação de recursos financeiros.

O Censo do Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) (2016) realizou um estudo sobre a temática do investimento social no Brasil. Em seu estudo, contou com 116 respondentes, entre eles empresas, institutos e fundações independentes, institutos e fundações familiares e institutos e fundações empresariais sendo que, juntos, os respondentes representavam R\$2,9 bilhões de investimento e 25% dos entrevistados possuíam orçamento de pelo menos R\$20 milhões. O resultado da pesquisa apresenta que apenas 24% dos entrevistados apoiam institucionalmente organizações da sociedade civil, números ainda extremamente baixos.

Em meio a este debate, surge a definição de desenvolvimento sustentável, que é um conceito normativo que delinea os caminhos de desenvolvimento desejáveis para as sociedades e tem recebido crescente atenção na literatura de gestão e organização (BANSAL, 2002, 2005; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; JENNINGS; ZANDBERGEN, 1995; SHRIVASTAVA, 1995).

De acordo com Young, Moon e Young (2003), a indústria de consultoria em RSC está em uma posição única para influenciar as empresas e suas ações, já que as empresas valorizam seus serviços a ponto de estarem dispostos a pagar por eles. Esse relacionamento de consultoria com o cliente cria um dever para os consultores de cuidar dos interesses dos clientes e, por isso, os consultores enfrentam um dilema quando os interesses das empresas estão em conflito com o bem-estar da sociedade.

Molina (2008) identificou em seu estudo que uma boa prática para os consultores fomentarem a ideia de RSC é adotar e implementar um padrão de RSC em suas próprias organizações de consultoria. Além de sinalizar claramente aos clientes o tipo de valores que suas organizações possuem, eles também obtêm os benefícios trazidos pela RSC (promovendo causas sociais e aumentando as vantagens relacionadas aos negócios) – ou seja, uma relação ganha-ganha que estimula a promoção da RSC.

Nesse panorama, é possível identificar diversas colaborações entre empresas e diferentes *stakeholders* em busca de uma sociedade melhor como, por exemplo, governos, ONGs, institutos e fundações de negócios privados. Entende-se que as consultorias possuem importante papel em conectar RSC e as organizações, mas há poucas informações nos ganhos e perdas que ocorrem por meio desse processo (BRÈS; GOND, 2014). Esse trabalho tem como intuito explorar a relação entre a consultoria estratégica e ONGs com foco na promoção da responsabilidade social corporativa.

1.2. A EMPRESA

A empresa a ser estudada nesse trabalho é o Boston Consulting Group (BCG), fundada em 1963 por Bruce Henderson em Boston.

Com escritórios em mais de 90 cidades em 50 países e mais de 18,5 mil funcionários, é uma empresa com ampla presença global, estando entre as maiores consultorias estratégicas do mundo, junto com McKinsey & Co e Bain & Company. Em sua estrutura global, possui 1,2 mil sócios e mais de 20 mil ex-funcionários que ocupam diversas posições de liderança pelo mundo.

No Brasil, a empresa está presente desde 1997 e realiza projetos em diversos Estados, possuindo escritórios em São Paulo e no Rio de Janeiro. Em 2018, a empresa teve uma receita de 7,5 bilhões de dólares e muitos de seus clientes figuram-se no ranking das 500 maiores empresas do mundo.

O principal negócio da empresa consiste em oferecer serviços de consultoria, nas mais diversas áreas e indústrias, para grandes empresas. Dentre as indústrias que a empresa presta consultoria estão: automotiva e mobilidade, educação, farmacêutica, bens de consumo, energia e meio ambiente, seguros, metais e mineração, mídia e entretenimento e setor público.

A missão da empresa está relacionada com o aprofundamento, nos mais diversos tópicos, para alcançar novos *insights* e agir em função deles. Para isso, a empresa reúne as pessoas certas para desafiar o pensamento atual e promover a transformação, trabalhando com os clientes para construir as competências que permitem às organizações alcançarem uma vantagem competitiva sustentável e, dessa forma, moldar o futuro.

Nesse cenário, a empresa deve considerar ampliar o impacto que tem gerado por meio da responsabilidade social corporativa, em um cenário que ações relacionadas a esse tópico têm sido cada vez mais valorizadas. Dentre essas ações, encontram-se a colaboração entre a consultoria e as ONGs, que consiste na prestação de serviços pro-bono, na possibilidade de trabalho de consultores por tempo parcial nessas organizações, algumas ações pontuais (ex. *datatons*) e em projetos ligados ao “*Center for Public Impact*” criado pela empresa.

1.3. OBJETIVO DO TRABALHO

O objetivo do trabalho é investigar como o setor de consultoria tem agido na promoção da RSC, evidenciando as práticas de colaboração entre a consultoria estratégica e o terceiro setor, juntamente com seus desafios e benefícios, através do estudo de caso único da empresa global Boston Consulting Group.

1.4. O ESTÁGIO

O escopo do estágio consiste na participação em projetos de diferentes indústrias, de forma a desenvolver habilidade analíticas, além de participar das demais atividades fornecidas pelo próprio escritório. Nesse sentido, o estágio está dividido em três grandes áreas de desenvolvimento:

- a) A primeira está relacionada à resolução de problemas. A exposição a diferentes projetos e em diferentes indústrias com o intuito de desenvolver habilidades analíticas de solucionar questões complexas a partir de metodologias específicas;
- b) A segunda está relacionada ao desenvolvimento de habilidades relacionadas à comunicação, trabalho em grupo e praticidade na criação de conteúdo e materiais, com o objetivo de se transmitir ideias de forma eficiente; e
- c) A terceira está relacionada à participação multidisciplinar em outras atividades oferecidas pela companhia como, por exemplo, atividades relacionadas a recrutamento, impacto social, etc.

Este trabalho está alinhado com as atividades executadas tanto na primeira como na terceira grande área e terá extrema importância, tanto para o aluno, como para a empresa em que está sendo executado o estágio.

1.5. MOTIVAÇÃO

As motivações para esse trabalho vêm da limitação de evidência empírica que existe com respeito ao mundo da consultoria estratégica relacionada à RSC, o que sugere que análises mais profundas sobre o tema poderiam identificar tendências e dificuldades que têm surgido nas interações entre a consultoria estratégica e os diferentes ambientes institucionais, com foco na colaboração com ONGs e na relação com os objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS).

Como se trata de um movimento complexo e que envolve diferentes motivações, atores e impactos, é requerida uma abordagem multifacetada para a ampla compreensão desse fenômeno. Dessa forma, para que o objetivo geral do trabalho seja alcançado, é necessário o alcance de objetivos secundários:

- a) Identificar e descrever os atores envolvidos na colaboração entre consultorias estratégicas e ONGs e suas relações;
- b) Identificar os motivadores que levam as consultorias a prestarem tais serviços;

- c) Analisar as vantagens e desvantagens da prestação dos serviços sob o ponto de vista da consultoria;
- d) Analisar o perfil das consultorias estratégicas no Brasil;
- e) Analisar os ODS e a atuação das consultorias em cada um deles; e
- f) Analisar os tipos de relação entre as consultorias estratégicas e as ONGs e possíveis áreas para melhoria.

1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Estrutura do trabalho

Capítulo 1	Introdução
Capítulo 2	Revisão da literatura
Capítulo 3	Metodologia
Capítulo 4	Análise descritiva e discussão
Capítulo 5	Discussão do modelo proposto
Capítulo 6	Conclusão
Capítulo 7	Referências

Fonte: Elaborado pelo autor

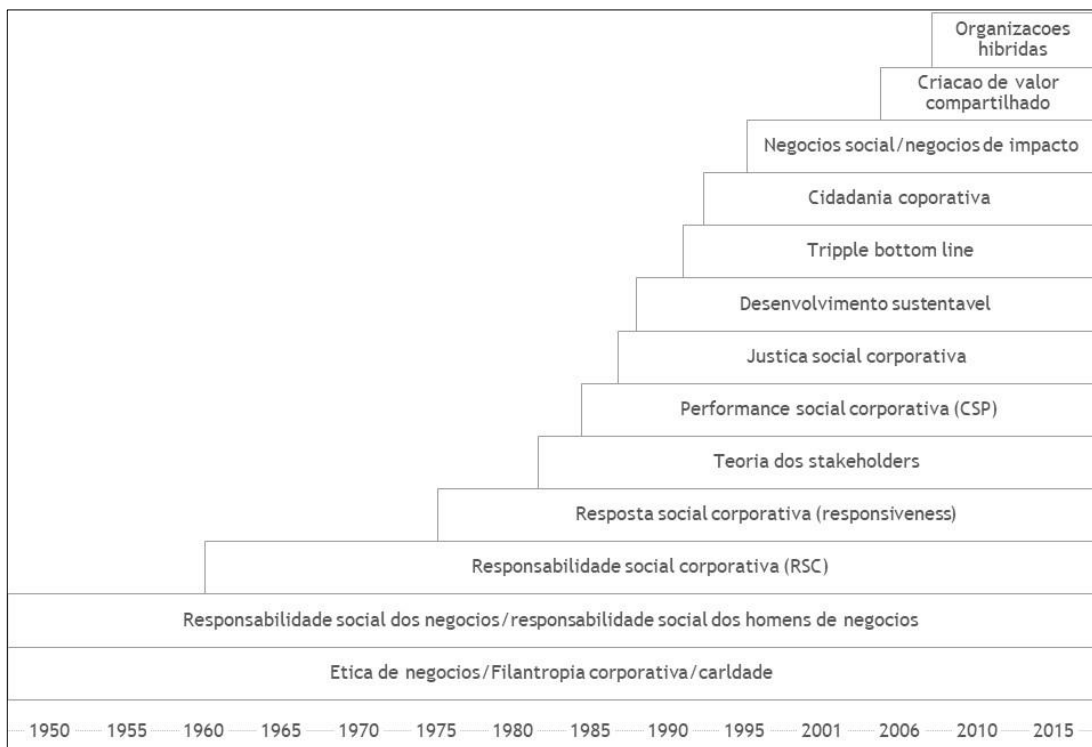
2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A responsabilidade social corporativa e o desenvolvimento sustentável são dois temas muito amplos que têm sido abordados na literatura e, nesse trabalho, o intuito é integrá-los, de forma a entender mais profundamente como eles estão relacionados.

A Figura 1, adaptada por Rodrigues (2016), representa, em uma linha do tempo, como os temas foram surgindo na literatura e é de grande importância, já que ilustra o surgimento dos diferentes conceitos relacionados à RSC e, assim, permite aos leitores compreenderem como foi o avanço desse debate ao longo do tempo.

Figura 1 - Desenvolvimento de conceitos relacionados ao papel social das organizações



Fonte: Adaptado por Rodrigues (2016) de Mohan (2003) e Bakker et al. (2005)

Ao observar a Figura 1, é possível notar que o tema da RSC já não é tão recente, embora tenha ganhado mais força na década de 90 a partir de autores como Elkington (1994) e Carroll (1991).

Se olharmos para os anos entre 1980 e 1990, foi o período em que a grande maioria dos conceitos surgiu, sendo que, nos anos 2000 em diante, houve um avanço nestes conceitos,

trazendo para debate diferentes questões, como a questão da geração de valor compartilhado e as organizações híbridas. Esse rápido avanço no surgimento de novos conceitos reforça a importância que o tema vem adquirindo e, assim, justifica, mais uma vez, a relevância deste trabalho.

2.1.1. O conceito de responsabilidade social corporativa

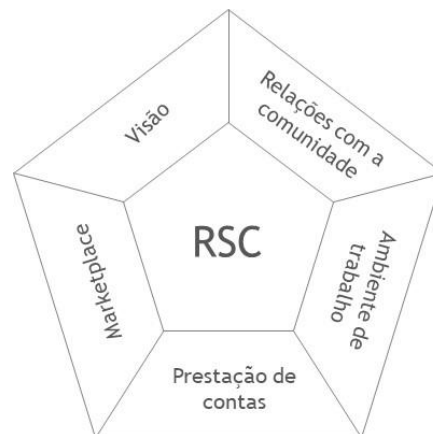
Com relação aos mais diversos tópicos, as corporações têm sido encorajadas a agir de forma socialmente responsáveis (ENGLE, 2007; WELFORD; FROST, 2006). Porém, tanto no meio corporativo, quanto no meio acadêmico, há incerteza com relação a como o termo Responsabilidade Social Corporativa deveria ser definido (CARROLL, 1999; DAHLSTRUD, 2008).

A literatura é clara sobre o fato de ser antiético para as empresas continuarem a contribuir para com a degradação do meio ambiente e da sociedade e que, para alçarem a verdadeira sustentabilidade, precisam eliminar os impactos negativos que causam através de uma mudança radical na forma como geram valor (SHEVCHENKO; LÉVESQUE; PAGELL, 2016). A RSC é um dos quadros de referência que tentam dar luz à discussão do papel que as empresas deveriam ter na sociedade (CARROLL, 1999; GOODPASTER, 1983; SETHI, 1975), o que evidencia a importância que o conceito tem na academia.

Tanto em pesquisas, quanto no desenvolvimento de teorias, a RSC é abordada sob diferentes perspectivas, sendo elas: performance social (CARROLL, 1999; SWANSON, 1995), ética de negócios (SOLOMON et al., 1992), governança corporativa (FREEMAN; EVAN, 1990), contrato social (DONALDSON; DUNFEE, 2002), gestão de stakeholders (DONALDSON; PRESTON, 1995; FREEMAN, 1984; LOZANO, 2002), cidadania corporativa (WADDOCK, 2000; ZADEK; HOJENSGARD; RAYNARD, 2001) ou mesmo negócios voltados para base da pirâmide social (PRAHALAD; HAMMOND, 2002).

As iniciativas relacionadas à RSC utilizam diferentes nomenclaturas, classificações e definições que, como foi proposto por Vilanova, Lozano, Arenas (2009), podem ser agrupadas em cinco dimensões. A Figura 2 traz, de forma ilustrativa, as cinco dimensões que compõem as iniciativas relacionadas a RSC e é importante, pois, através do pentágono, indica a conexão e proximidade entre cada uma dessas iniciativas, que muitas vezes estão interligadas e, todas, com seu tema central a RSC.

Figura 2 - As cinco dimensões de RSC



Fonte: Marc Vilanova (2007). Traduzido pelo autor.

São elas:

- a) Visão, incluindo o desenvolvimento conceitual de RSC dentro da organização; governança; códigos éticos; valores e reputação (CARTER; SIMKINS; SIMPSON, 2003; FREEMAN, 1999; HUMBLE; JACKSON; THOMSON, 1994; JOYNER; PAYNE, 2002; PRUZAN, 2001; SISON, 2000);
- b) Relações com a comunidade, incluindo colaborações e parcerias com diferentes partes interessadas, filantropia corporativa e ação comunitária (FREEMAN, 1999; FROOMAN, 1999; GREY, 1996; HESS; ROGOVSKY; DUNFEE, 2002; JONES, 1995; JONES; WICKS, 1999);
- c) Ambiente de trabalho, incluindo temas relacionados a práticas trabalhistas e questões de direitos humanos (European Commission; United Nations Global Compact; OECD; International Labor Organization; Sum; Ngai (2005));
- d) Prestação de contas, incluindo transparência corporativa, relatórios e comunicação (ELKINGTON, 1998; INITIATIVE, 2002); e
- e) *Marketplace*, incluindo práticas de RSC diretamente relacionadas às atividades centrais das empresas, como P&D, precificação, concorrência justa, propaganda ou investimentos (FAN, 2005; SCHNIETZ; EPSTEIN, 2005; WHETTEN; RANDS; GODFREY, 2001).

Já Dahlsrud (2008), em seu estudo, analisou 37 definições do termo RSC e, também, classificou as definições em cinco dimensões, um pouco diferentes do trabalho de Vilanova, Lozano e Arenas (2009). São elas: (a) *A dimensão dos stakeholders*; (b) *dimensão social*; (c) *dimensão econômica*; (d) *dimensão ambiental*; e (e) *dimensão do voluntariado*.

O autor argumenta que as definições de RSC estão descrevendo um novo fenômeno, mas falham em apresentar qualquer guia em como gerir os desafios relacionados a esse tópico. Assim, o desafio para as empresas é, não só definir RSC, mas entender como o termo foi socialmente construído a depender do contexto específico em que está inserido e como levar isso em conta quando as estratégias dos negócios são desenvolvidas.

A primeira publicação de Carroll (1979) focou em um modelo conceitual tridimensional que sugeria que a RSC das empresas deveria incluir quatro dimensões básicas de responsabilidade: econômica, legal, ética e discricionária. Ele relacionava todos os stakeholders envolvidos, as dimensões da responsabilidade social e a dimensão da filosofia da responsabilidade social. Este modelo pode ser visto na Figura 3, que tem extrema importância, pois ilustra como as três dimensões propostas pelo autor interagem no modelo proposto, tendo uma dimensão em cada uma de suas arestas.

Figura 3 - O modelo de performance de RSC



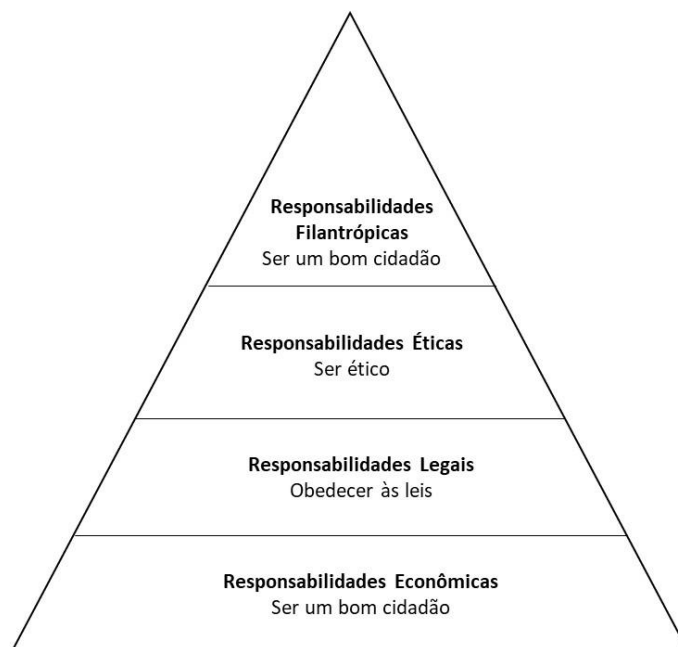
Fonte: Carroll (1979)

Alguns anos depois de sua primeira publicação, Carroll (1991) apresentou um novo *framework* para RSC, agora sendo uma pirâmide, como está ilustrado na Figura 4. Na base da pirâmide, o autor coloca a responsabilidade econômica, pois é o fundamento básico para sustentar toda a pirâmide. Em seguida, vem a responsabilidade legal, que também é crucial para a sustentação da organização, principalmente no curto prazo. As dimensões de responsabilidade ética e responsabilidade filantrópica vêm ao topo da pirâmide. Para que uma empresa se

constitua socialmente responsável, ela deve contemplar todas as dimensões da pirâmide, ainda que, no curto prazo, não impactem tanto na sustentabilidade da empresa, mas possuem grande relevância no sucesso organizacional a longo prazo.

A Figura 4 é importante para o entendimento do framework proposto por Carroll (1991), pois traz, de forma muito visual, a importância de cada uma das dimensões para que a organização alcance a responsabilidade corporativa e sua sustentabilidade de longo prazo. Em seu posterior trabalho, Carroll (1999) afirmou que as organizações não deveriam focar em completar cada um dos componentes em ordem sequencial, mas que todos os componentes deveriam estar constantemente sendo contemplados nos negócios.

Figura 4 - Pirâmide da RSC



Fonte: *Carroll (1991)*

Em 2008, um novo modelo foi proposto a partir da pirâmide de Carroll (1991). Visser (2008), sugeriu que a ordem de prioridades da pirâmide no contexto dos países em desenvolvimento seria diferente da clássica. Na verdade, os modelos não se diferem apenas na ordem das prioridades ou ênfase nas categorias de responsabilidades, mas também no escopo das responsabilidades.

Por exemplo, Carroll (1991) definiu a responsabilidade econômica com foco na performance econômica das organizações, enquanto Visser (2008) define as responsabilidades econômicas envolvendo investimentos, pagamento de taxas e provisões aos empregados. No componente sobre responsabilidade legal, Visser (2008) tem uma abordagem que engloba bom

relacionamento com o governo, enquanto Carroll (1991) refere-se, principalmente, à obediência das leis. Por último, no componente sobre responsabilidade ética, enquanto Visser (2008) centra o conceito na adoção de códigos voluntários de governança e ética, Carroll (1991) foca no conceito mais amplo de “fazer o que é correto e justo”.

A Figura 5 ilustra o modelo proposto por Visser (2008) e é importante, pois permite contrastar com o framework proposto por Carroll (1991). A comparação entre esses modelos é relevante, pois evidencia a evolução das empresas e do conceito de RSC, mostrando diferentes abordagens que tem surgido para diferentes contextos, como, por exemplo, nesse caso, para países em desenvolvimento - que é a realidade do trabalho em questão.

Figura 5 - Pirâmide da RSC para países em desenvolvimento



Fonte: Visser (2008)

Nesse trabalho, a ideia é não se limitar às definições do termo que aparecem na literatura, mas entender como o termo tem sido definido pelas empresas, em especial, pela consultoria estratégica. Para isso, foi utilizada como ponto de partida a lista de definições analisada por Dahlsrud (2008) e foi realizada uma busca na literatura resultando no Quadro 2.

Quadro 2 - Definições de RSC

(continua)

Fonte	Definição
Commission of the European Communities (2001)	Um conceito pelo qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais em suas operações comerciais e em sua interação com seus <i>stakeholders</i> de forma voluntária
World Business Council for Sustainable Development (1999)	O compromisso das empresas em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com funcionários, familiares, comunidade local e sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida
World Business Council for Sustainable Development (2000)	Responsabilidade social corporativa é o compromisso contínuo das empresas de se comportarem eticamente e contribuírem para o desenvolvimento econômico, melhorando a qualidade de vida da força de trabalho e de suas famílias, bem como da comunidade local e da sociedade em geral.
Commission of the European Communities (2001)	Responsabilidade social corporativa é essencialmente um conceito pelo qual as empresas contribuem voluntariamente para uma sociedade melhor e um ambiente mais limpo
Business for Social Responsibility (2000)	Tomada de decisão comercial ligada a valores éticos, conformidade com requisitos legais e respeito às pessoas, comunidades e meio ambiente
Business for Social Responsibility (2000)	Operar um negócio de uma maneira que atenda ou exceda as expectativas éticas, legais, comerciais e públicas que a sociedade tem dos negócios. A responsabilidade social é um princípio orientador para todas as decisões tomadas e em todas as áreas de uma empresa
IBLF (2003)	Práticas comerciais abertas e transparentes, baseadas em valores éticos e no respeito aos funcionários, comunidades e meio ambiente social, que contribuirão para o sucesso sustentável dos negócios
Husted, Allen (2006)	A responsabilidade social corporativa é definida como obrigação do escritório de responder às externalidades criadas pela ação do mercado
Cruz, Pedrozo (2009)	“Um conceito pelo qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais em suas operações comerciais e em sua interação com seus stakeholders em uma base voluntária”
Husted, Allen (2009)	"Ir além dos interesses da empresa e que é exigido por lei"
Rahbek Pedersen, Neergaard (2009)	“Atividades da empresa - voluntárias por definição - demonstrando a inclusão de preocupações sociais e ambientais nas operações de negócios e nas interações com as partes interessadas”

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 2 – Definições de RSC

(conclusão)

Fonte	Definição
Tan (2009)	A responsabilidade social corporativa pode ser considerada como a forma como as empresas envolvem seus stakeholders, incluindo acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, governos, ONGs, organizações internacionais, bem como o ambiente natural através de políticas, processos e procedimentos
Huemer (2010)	Local RSC lida com as obrigações da empresa com base nos padrões da comunidade local
Peña-Vinces, Delgado-Márquez (2013)	Um conjunto de ações voluntárias que a empresa projeta para melhorar as condições sociais em seu ambiente mais próximo
Ghalib, Agupusi (2014)	A RSC pode abranger três áreas principais: primeiro, uma empresa que administra seus negócios de forma responsável em relação às partes interessadas internas (acionistas, funcionários, clientes e fornecedores); em segundo lugar, o papel das empresas no relacionamento com o Estado, local e nacionalmente, bem como o papel das empresas para as instituições interestatais, e em terceiro lugar, o desempenho empresarial da RSE como membro responsável da sociedade em que atua na comunidade global
Park, Chidlow, Choi (2014)	“Ações que parecem promover algum bem social, além dos interesses da empresa e que é exigido por lei”
Wesselink et al. (2015)	A RSC concentra-se na contribuição das empresas para atingir a meta de sustentabilidade, por exemplo, equilibrando pessoas, planeta e lucro em suas práticas comerciais

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 2 apresenta uma coletânea das definições propostas por Dahlsrud (2008) com mais de 50 recorrências no Google, apresentadas em sua pesquisa, juntamente com outras definições importantes buscadas na literatura pelo autor.

É interessante notar que, embora as definições tenham suas variações, todas falam sobre a atitude das empresas como cidadãos conscientes de suas responsabilidades, variando as dimensões que engloba (social, econômica e ambiental) e, de alguma forma, referindo-se ao retorno que trazem tanto para as empresas quanto para a sociedade como um todo.

2.1.2. RSC como fator competitivo para as empresas

De um ponto de vista ético, é possível argumentar que toda empresa deveria ser uma empresa sustentável. Mas, na realidade das economias de mercado, as empresas também têm a necessidade de serem bem-sucedidas em termos econômicos (LAUDAL, 2010; RODRIGUEZ; RICART; SANCHEZ, 2002), o que implica na necessidade de esclarecer os requisitos,

necessidades e pressões que uma empresa enfrenta com relação ao desenvolvimento sustentável (BAUMGARTNER, 2014).

Muitos autores sugerem que competitividade é, de fato, um dos principais motivadores para a adoção de uma abordagem voltada a RSC (BANSAL; ROTH, 2000; HAIGH; JONES, 2006; HESS; ROGOVSKY; DUNFEE, 2002; JUHOLIN, 2004; PORTER; VAN DER LINDE, 1995), mas a natureza da relação entre RSC e competitividade ainda é incerta (HARRISON; FREEMAN, 1999; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001; PORTER; KRAMER, 2006) e, ainda que a RSC tenha se tornado uma das questões centrais da agenda de diversas organizações, há um longo caminho até ser um centro da estratégia corporativa (SMITH, 2003; STEWART, 2006).

Näringsliv (2004) propõe uma visão mais moderna sobre o que a identidade corporativa das empresas implica, propondo que ela inclui um vasto número de objetivos que vão além de apenas gerar lucro como, por exemplo:

- a) Fornecer bens e serviços que os consumidores precisam/querem;
- b) Gerar empregos para os consumidores, fornecedores, distribuidores e funcionários;
- c) Desenvolver, continuamente, novos produtos, serviços e processos;
- d) Investir em novas tecnologias e nas habilidades dos funcionários;
- e) Estabelecer e disseminar padrões internacionais como, por exemplo, para práticas ambientais; e
- f) Disseminar “boas práticas” em diferentes áreas, como, por exemplo, na segurança no ambiente de trabalho.

Estes objetivos fazem com que as empresas sejam responsáveis por gerar valor e agir de forma responsável. A noção de responsabilidade corporativa refere-se ao engajamento no contínuo diálogo com *stakeholders* e em novas formas de avaliar a performance corporativa (financeiramente, socialmente e ambientalmente) – o que é um desafio para as empresas que têm que balancear os interesses de muitos *stakeholders*.

De acordo com McElhaney (2008), a responsabilidade corporativa pode estar presente em diferentes níveis geográficos - empresa, comunidade, indústria e mundo - que ele chama de “Panorama da Responsabilidade Social Corporativa”.

- a) Empresa: RSC nesse nível está relacionada à gestão do negócio, ou seja, adesão às leis, grande retenção de funcionários, criação de valor para os clientes e geração de retorno aos *stakeholders*;

- b) Comunidade: nesse nível, a RSC está relacionada ao apoio à comunidade local por meio da filantropia, do uso eficiente de recursos e da redução de desperdícios;
- c) Indústria: nesse nível a RSC está relacionada ao modo que as empresas tomam ações em relação à outras empresas na mesma indústria, servindo como um bom modelo, por exemplo, ao liderar soluções inovadoras e a geração de valor por meio de alianças e parcerias; e
- d) Mundo: por fim, no nível global, a RSC está relacionada ao papel que cada empresa tem no panorama “geral”, ou seja, empresas com posições de poder em negociações deveriam ser responsáveis por liderar e induzir as boas atitudes, já que cadeias de valores internacionais têm grande influência na disseminação de valor e no entendimento prático da geração de valor em diferentes contextos culturais.

A Figura 6 ilustra esse cenário da responsabilidade corporativa relacionada aos diversos *stakeholders*, ilustrando o mapa já explicado dos interesses envolvidos com a responsabilidade corporativa.

Tanto no eixo horizontal como no eixo vertical, é possível identificar os diferentes níveis geográficos em que se encontra a responsabilidade social corporativa e, em cada um dos quadrantes internos à figura, pode-se identificar os interesses de cada um desses níveis. O eixo vertical identifica o interesse de cada um desses níveis, por exemplo, para a empresa o interesse é gerir um bom negócio, e o eixo horizontal identifica as ações necessárias para que se possa alcançar tal interesse. Assim, a figura se mostra importante para ilustrar e evidenciar onde cada nível está posicionado e como se relacionam entre si.

Figura 6 - Panorama da RSC



Fonte: MeelHaney (2008). Traduzido pelo autor.

O conceito de competitividade é multidimensional e pode ser utilizado nos níveis de país, indústria e empresa (AMBASTHA; MOMAYA, 2004) e, em termos gerais, pode ser descrito como a força de uma organização em comparação com seus competidores (MURTHA; LENWAY; BAGOZZI, 1998).

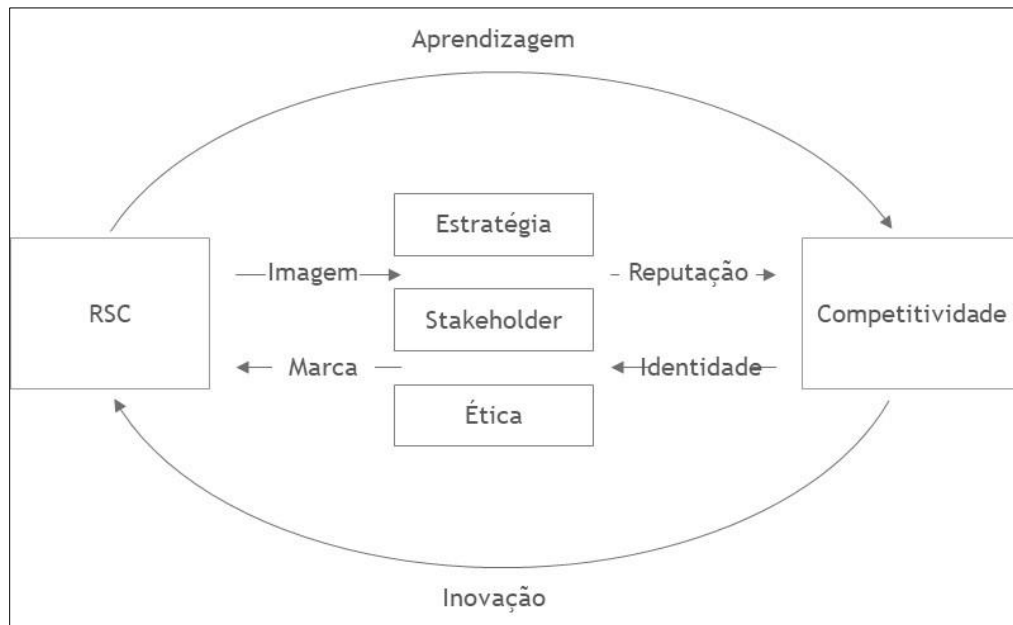
No estudo realizado por Vilanova, Lozano e Arenas (2009), os autores propõem que a imagem e a reputação fazem a conexão entre RSC e competitividade por meio de três processos gerenciais, sendo eles: estratégia, gestão de *stakeholders*, e prestação de contas.

Ou seja, de acordo com os autores, adotar uma estratégia de RSC tem um impacto na identidade e marca do negócio, o que por sua vez tem impacto direto na competitividade. Isso reforça o desenvolvimento sustentável na visão corporativa por meio da estratégia corporativa (MINTZBERG, 1987, 1993), melhora o entendimento da complexidade do ambiente competitivo e fortalece relações com os *stakeholders* mais importantes por meio de sua gestão (DONALDSON; PRESTON, 1995; FREEMAN, 1984; KAY, 1993), além de melhorar a transparência das organizações por meio da gestão do processo de prestação de contas (ELKINGTON, 1998; PRUZAN, 2001; VALOR, 2005).

Por fim, a reputação tem papel fundamental na implementação de RSC, já que é, atualmente, um ativo intangível bem aceito e valorizado (SCHNIETZ; EPSTEIN, 2005), além de ser uma das principais questões na gestão de riscos (VAN DE VEN; JEURISSEN, 2005). Reputação e imagem geram oportunidades para inovação entre as organizações em termos de marca corporativa, que por sua vez, constroem reputação corporativa, imagem e identidade (FAN, 2005). Assim, a reputação torna-se um fator determinante não apenas para iniciar abordagens de RSC nas empresas, mas também para impulsionar o processo dentro da empresa.

A Figura 7 ilustra a conexão entre RSC e competitividade através da imagem e reputação proposta por Vilanova; Lozano; Arenas (2009) e tem papel importantíssimo para ilustrar os fluxos propostos, permitindo uma maior compreensão do framework proposto pelos autores.

Figura 7 - Framework: RSC e competitividade



Fonte: Marc Vilanova (2007). Traduzido pelo autor.

Em sua contribuição, Vives (2014) sugere quais são os dez mais importantes componentes que determinam a possibilidade e intensidade para um país emergente para adotar práticas de RSC:

- a) Nível até onde leis e regulamentações relacionadas a RSC existem e são aplicadas no país;
- b) Pressão exercida no governo e nas empresas por uma sociedade civil ativa/engajada;
- c) Mercados financeiros aplicando e regulamentando investimento socialmente responsável;
- d) Consumidores “educados” e “ativos” com acesso a informações relevantes e com consciência sobre a responsabilidade social das companhias;
- e) Número de organizações supervisionando e reportando em conduta comercial;
- f) Interesse da mídia em expor a conduta de determinada empresa;
- g) Empregados engajados e ativos, preocupados com a conduta e impactos gerados pela empresa;
- h) Nível de poder exercido pelas empresas sobre o governo para evitar legislação referente a RSC;
- i) Exposição das companhias para globalização e forças competitivas propulsoras do RSC;
- j) Comprometimento dos executivos para com RSC.

2.1.3. RSC e a promoção dos ODS

A agenda para o desenvolvimento sustentável 2030 foi adotada por todos os Estados-Membros das Nações Unidas, em 2015. Esta agenda fornece um projeto compartilhado para a paz e prosperidade das pessoas e do planeta, agora e no futuro.

Foram criados os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que têm como objetivo servirem como uma chamada urgente para todos os países do globo a agirem conjuntamente em busca de estratégias que melhorem a saúde e a educação, reduzam a desigualdade e estimulem o crescimento econômico - ao mesmo tempo em que combatem a mudança climática e trabalham para preservar nossos oceanos e florestas.

Em 1992, foi adotada a Agenda 21, na Cúpula da Terra no Rio de Janeiro, Brasil, que é um plano abrangente de ação para construir uma parceria global para o desenvolvimento sustentável. Em 2000, na Cúpula do Milênio, foi adotada, então, a Declaração do Milênio em Nova York. Foram elaborados oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) para reduzir a pobreza extrema até o ano de 2015.

Foi, então, na Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio + 20) no Rio de Janeiro, em 2012, quando foi adotado o documento "O Futuro que Queremos" pelos Estados-Membros. Nesse documento, foi iniciado o processo de desenvolvimento de um conjunto de ODS para aproveitar os ODMs e estabelecer o Fórum Político de Alto Nível da ONU sobre Desenvolvimento Sustentável.

Então, no ano de 2013, a Assembleia Geral criou um Grupo de Trabalho Aberto de 30 membros para desenvolver uma proposta sobre quais deveriam ser os ODS e, em 2015, foi realizado o processo de negociação da agenda de desenvolvimento pós-2015, culminando na adoção subsequente da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, com os 17 ODS (ONU, 2019).

A Figura 8 apresenta os 17 ODS desenvolvidos na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, sendo importante para ilustrar o que foi proposto.

Figura 8 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Fonte: ONU

O desenvolvimento sustentável representa um conceito normativo que delinea os caminhos de desenvolvimento desejáveis para as sociedades e tem recebido crescente atenção na literatura de gestão e organização (BANSAL, 2002, 2005; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; JENNINGS; ZANDBERGEN, 1995; SHRIVASTAVA, 1995).

As empresas representam os recursos produtivos da economia e, dessa forma, desempenham um papel fundamental no desenvolvimento sustentável (BANSAL, 2002).

Em 2017, as consultorias SustainAbility e GlobeScan realizaram uma *survey* com especialistas em sustentabilidade para avaliar o progresso em cada um dos ODS. O resultado foi que a maioria dos especialistas concordou que os progressos, até o momento, haviam sido baixos (GLOBESCAN-SUSTAINABILITY, 2019).

Em 2019, a *survey* foi reaplicada a 454 líderes. Desses líderes, 8% estão localizados na América Latina e 73% do total está há mais de 10 anos trabalhando no ramo de sustentabilidade (GLOBESCAN-SUSTAINABILITY, 2019).

No relatório, vida debaixo d'água, redução das desigualdades e vida sobre a terra foram os ODS apontados pelos entrevistados como sendo mais atrasados no nível de realização da sociedade, e o combate às alterações climáticas como a meta mais urgente para a sociedade se concentrar para conseguir atingir no curto prazo.

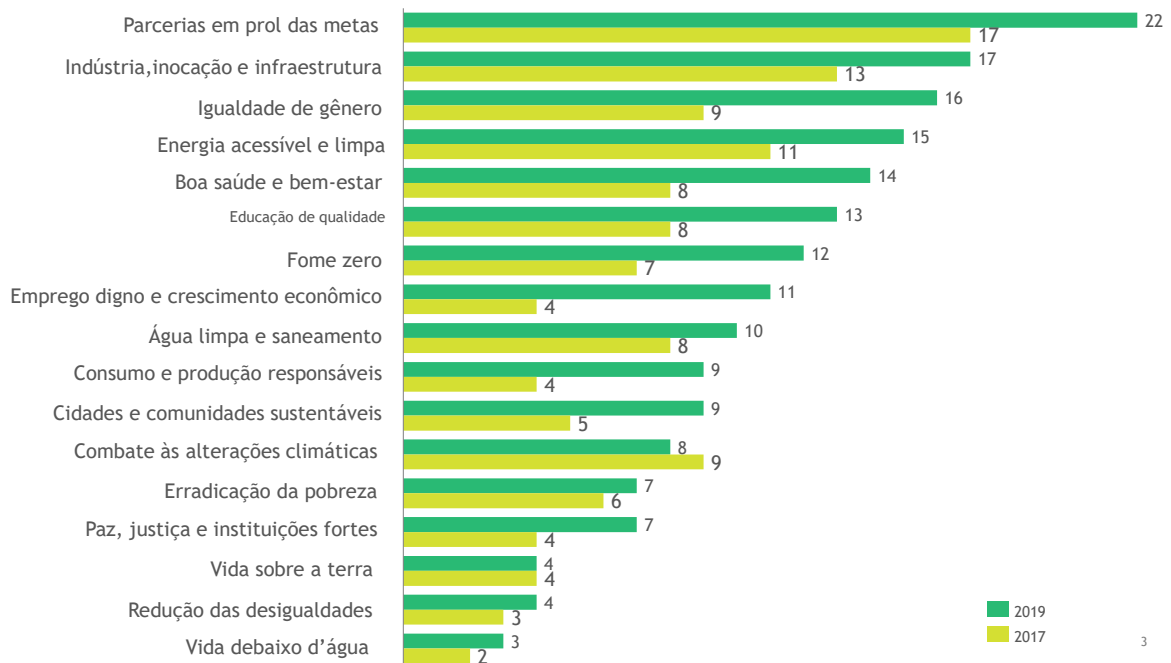
O setor privado e os investidores ainda são vistos com mau desempenho em relação ao avanço do desenvolvimento sustentável, enquanto as ONGs, os empreendedores sociais e as Nações Unidas são as que mais contribuem para o avanço dos objetivos.

No geral, as conclusões da pesquisa sublinham o senso de urgência sentido por especialistas globais, pois, embora as ações para o alcance dos ODS estejam aumentando, os especialistas observam que ela não está ocorrendo na escala ou na velocidade necessárias para alcançar um futuro sustentável.

A Figura 9 apresenta os valores, em uma escala de 100, sobre o progresso em cada um dos ODS em 2017 e 2019, de acordo com a *survey* aplicada. Essa ilustração é importante, pois permite identificar os avanços comparativos que ocorreram, tanto entre os anos, quanto entre os próprios 17 ODS, que aparecem ranqueados da maior para a menor nota de acordo com o índice de progresso.

Ainda que esteja havendo um avanço no alcance dos ODS, é válido notar a baixa pontuação até mesmo do primeiro colocado, com apenas 22 em uma escala de 100. Isso reforça a mensagem que o relatório apresenta de necessidade de ações urgentes a serem tomadas por todas as partes da sociedade.

Figura 9 - Gráfico de progresso dos ODS



Fonte: Globescan-SustainAbility (2019)

Além disso, os especialistas acreditam que, dentre os 17 ODS, houve maior progresso no “Parcerias em prol das metas”, sugerindo que se está fazendo alguns avanços notáveis nas

colaborações para impulsionar a sustentabilidade, o que reforça a importância desse trabalho, que analisa essas colaborações para a promoção da RSC com foco nos ODS.

2.2. RSC E OS PILARES DO “TRIPLE BOTTOM LINE” (TBL)

É amplamente aceita a ideia de que o desenvolvimento sustentável envolve três dimensões interdependentes: uma econômica, uma ambiental e uma social (MEADOWS; MEADOWS; RANDERS, 1972; WCED, 1987). Nesse contexto, as empresas têm preocupações econômicas, ambientais e sociais independentes e interconectadas em diferentes níveis. Parte da literatura sobre o tema tem utilizado uma lógica instrumental onde a dimensão econômica acaba sendo priorizada sobre as dimensões social e a ambiental e que postula que as empresas podem se beneficiar economicamente quando tratam de preocupações ambientais ou sociais (DENTCHEV, 2004; HUSTED; DE JESUS SALAZAR, 2006), mas acaba por descartar as situações onde existem tensões e aspectos ambientais e sociais que não podem ser alinhados com os resultados financeiros das companhias (HAHN et al., 2015).

Alguns outros autores, como Berger, Cunningham e Drurmuright (2007); Gao e Bansal (2013); Hahn e Figge (2011), e Kleine e Von Hauff (2009) argumentam que as empresas precisam buscar diferentes aspectos de sustentabilidade em todas as três dimensões de forma simultânea, ainda que aparentem serem contraditórias.

Nesse contexto de uma visão mais integrativa, surge o conceito do *Triple Bottom Line* (TBL) (ELKINGTON, 1998; KLEINE; VON HAUFF, 2009), que também é conhecido como *‘people, planet and profit’* e permite medir o desempenho organizacional através do mapeamento e captura de valores e critérios relacionados às três dimensões: econômica, social e ambiental (ELKINGTON, 1994).

Como aponta Hubbard (2009), o desempenho ambiental geralmente está relacionado à quantidade de recursos que uma empresa utiliza em suas operações (energia, solo, água, etc.) e aos subprodutos que suas atividades criam (resíduos sólidos, emissões atmosféricas, resíduos químicos, etc.). Já o desempenho social geralmente se refere ao impacto que a empresa e todas as partes relacionadas possuem nas comunidades em que está presente.

Em contraste com a medição do desempenho ambiental, o aspecto social não é uma tarefa simples e é muito menos compreendido pelas empresas, que lutam para articular seus impactos e responsabilidades sociais. O desempenho social de uma empresa pode ser medido por atividades distintas, como doações ou segurança, ou por conceitos amplos, como "filantropia estratégica" ou "cidadania corporativa" (HUBBARD, 2009).

A grande questão está no fato de o *Triple Bottom Line* apenas justapor os diferentes aspectos das três dimensões de sustentabilidade, não abordando sistematicamente a relação entre eles (HAHN et al., 2015). Assim, como Figge e Hahn (2008, 2011) argumentam conceitualmente, a integração de dimensões econômicas, ambientais e sociais na sustentabilidade corporativa, assim como em medições de desempenho sustentáveis, precisa ser realizada sem a predominância, a priori, de qualquer uma delas. Elkington (2018) reviu o conceito de TBL em seu trabalho, afirmando que a agenda do TBL, como a maioria das pessoas atualmente entende, é apenas o início e que será necessária uma abordagem muito mais compreensiva que envolva uma quantidade muito maior de partes interessadas e coordenadas em várias áreas da política do governo, incluindo políticas tributárias, políticas tecnológicas, políticas de desenvolvimento econômico, políticas trabalhistas, políticas de segurança, entre outras.

Atualmente, muitas ONGs adotaram o TBL e algumas fizeram parcerias com empresas privadas para abordar questões abrangentes de sustentabilidade, uma vez que as empresas reconhecem que o alinhamento com estas organizações faz sentido nos negócios, particularmente com aquelas que tenham objetivos de prosperidade econômica, bem-estar social e proteção ambiental (FELL, 2008).

2.2.1. Colaboração para RSC

A colaboração entre organizações de diferentes setores tem sido descrita como uma nova abordagem para cooperar com problemas sociais complexos (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006; GUO; ACAR, 2005).

Primeiramente, a colaboração deve ultrapassar barreiras entre setores para envolver desde ONGs até setores privados. Segundamente, cada parceiro deveria estar apto a entregar valor para o outro (AUSTIN, 2000). Terceiramente, objetivo(s) em comum deveria(m) sustentar a colaboração, que, geralmente, deveria ser a criação de mudança social positiva (SIMO; BIES, 2007).

A colaboração para RSC é muito benéfica e tem sido bem vista pela sociedade, já que estimula a criação de parcerias e alianças sociais entre diferentes setores com a intenção de gerar valor social (TEEGEN; DOH; VACHANI, 2004), capturando sinergias entre valores econômicos e sociais (AUSTIN, 2007), e endereçando problemas sociais relacionados a educação, saúde e/ou meio ambiente ao combinar recursos organizacionais (WADDOCK, 1989).

As parcerias entre empresas e ONGs constituem um dos quatro tipos possíveis de parcerias intersetoriais para tratar de questões sociais: ONG-ONG, Empresas-Governo, Empresas-ONG e Associações Setoriais (SELSKY; PARKER, 2005).

Em seu estudo, Keys, Malnight e Van Der Graaf (2009) colocam as parcerias como o nível mais elevado onde se gera valor, tanto para a sociedade, quanto para o negócio. Além disso, os autores sugerem que as empresas estão mais propensas a aproveitar os benefícios dessas relações quando vão além de simples doações de dinheiro e filantropias e incluem experiência, acesso a conhecimento estratégico e recursos relacionados.

Nesse contexto, Hess, Rogovsky e Dunfee (2002) propõem um framework que categoriza as relações relacionadas à RSC entre empresas e ONGs em quatro possíveis tipos, a depender do número de partes envolvidas em cada um dos lados.

A forma básica de colaboração é entre uma única empresa e uma única ONG, como, por exemplo, entre *Timberland* e *City Year*, onde *Timberland* doa apoio financeiro, produtos, empregados voluntários e experiência em gestão.

Uma segunda estrutura inclui múltiplas empresas e apenas uma ONG, como, por exemplo associações entre empresas para ajudar alguma organização específica.

A terceira estrutura ocorre quando uma empresa trabalha com múltiplas ONGs, como Starbucks tem abordado diversas questões sociais e ambientais com organizações *Oxfam*, *Global Exchange* e a *Ford Foundation*.

Por último, a estrutura mais complexa de colaboração ocorre quando envolve grupos de empresas trabalhando em conjunto com grupos de ONGs para endereçar questões sociais e ambientais mais complexas, como, por exemplo, a *Initiative for Responsible Mining Assurance* que inclui produtores e vendedores de metais preciosos trabalhando em conjunto com diversas ONGs para abordar questões sociais e ambientais. Cada uma das estruturas de colaboração possui suas fortalezas e fraquezas e cada uma permite as empresas alcançarem seus objetivos relacionados à RSC em diferentes níveis de efetividade. O *framework* citado pode ser melhor observado no Quadro 3, onde cada um dos tipos de colaboração está posicionado de acordo com as características anteriormente descritas.

Quadro 3 - Estratégias de colaboração

	Única ONG	Múltiplas ONGs
Única empresa	Contribuição focada	Contribuição difusa
Múltiplas empresas	Contribuição partilhada	Contribuição comunal

Fonte: Adaptado e traduzido de Hess; Rogovsky; Dunfee (2002)

Em seu trabalho, Cruz e Boehe (2008) estudam a relação entre as multinacionais e a promoção global da RSC, onde propõem que a colaboração entre empresas e ONGs globais/locais gera benefícios mútuos, como oportunidades de aprendizado cruzado entre todos os envolvidos. Nesse contexto, algumas empresas transferem tecnologias sustentáveis desenvolvidas dentro de casa para ONGs e agências governamentais e, assim, alcançam e impactam uma parte maior da sociedade. ONGs, em contrapartida, podem alcançar uma maior parte da sociedade através das redes locais e globais de relacionamento das empresas.

Além disso, as empresas obtêm legitimidade quando suas marcas e nomes estão associados a ONGs reconhecidas e respeitadas, como, por exemplo, WWF e *Amnesty*. Isso evidencia como mecanismos colaborativos podem ajudar a criar um ambiente de aprendizado entre as empresas e *stakeholders*, além das novas possibilidades das empresas de adicionar valor aos seus produtos e fortalecer suas vantagens competitivas.

Assim, os autores propõem que a colaboração pode ser vista como um mecanismo muito importante de promoção da responsividade local e à construção de capacidade local, onde as empresas podem abordar problemas específicos, como a pobreza ou o desmatamento de florestas tropicais, por meio de colaborações com *stakeholders* locais (ONGs, agências governamentais). Ou seja, a partir desse engajamento local e estímulo ao combate à diversas questões sociais e ambientais existentes, acaba-se por aumentar a responsividade local, fazendo com que sejam adaptados programas globais de RSC à realidade local e estimula-se o desenvolvimento de soluções locais para os desafios específicos de cada realidade.

Em seu trabalho, Elkington (1998) aborda alguns dos *drivers* que estimulam a criação de alianças entre ONGs e empresas. O Quadro 4 reúne estes *drivers*.

Quadro 4 - Drivers de alianças

Perspectiva da empresa	Perspectiva da ONG
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado está fazendo com que tenhamos que agir assim • ONGs têm credibilidade com público • Necessidade de desafios externos • Fertilização cruzada de pensamento • Maior eficiência em alocação de recursos • Vontade de impedir o confronto público negativo, proteger a imagem e reputação • Desejo de engajar stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercados são interessantes • Desencanto com o governo como provedor de soluções • Necessidade de mais recursos, como financiamento e experiência técnica e de gestão • Credibilidade da empresa (ex. Com governos) • Fertilização cruzada de pensamento • Acesso à, por exemplo, cadeias de valor • Maior alavancagem

Fonte: Elkington (1998). Traduzido pelo autor

Neste quadro, é possível verificar duas perspectivas diferentes: da empresa e da ONG. Por parte da empresa, alguns exemplos de motivadores identificados são: a credibilidade por parte da ONG, a necessidade de desafios externos e o desejo de engajar os stakeholders com questões externas. Já na perspectiva da ONG, exemplos dos motivadores são a necessidade de recursos adicionais, a alavancagem proposta pelas empresas e a credibilidade por parte da empresa em determinados tópicos.

De acordo com Bryson, Crosby e Stone (2006), o design e a implementação dessas parcerias podem ser categorizados em cinco grandes áreas: condições iniciais, estrutura e governança, processos, contingências e restrições; e resultados e responsabilidades. As relações Empresa-ONG diferenciam-se de outros tipos de relacionamento entre empresas devido ao foco em questões sociais e a resultados de desempenho não financeiros mais intangíveis (BERGER; CUNNINGHAM; DRURMURIGHT, 2007; WYMER JR; SAMU, 2003).

Em seu estudo, Rondinelli e London (2003) identificaram uma série de critérios estratégicos que acreditam contribuir para a efetividade das alianças entre empresas e ONGs e que podem ser utilizados pelas mesmas para decisão de entrar ou continuar parcerias estratégicas relacionadas a RSC, em relacionamentos Empresa-ONG de cunho ambiental, em especial. Eles compararam fatores que os participantes de sua pesquisa colocaram como importantes no desenvolvimento de relacionamentos entre setores e identificaram as dimensões únicas das colaborações Empresa-ONG. No Quadro 5 é possível observar os achados propostos pelos autores. Na primeira coluna, tem-se os tipos de relacionamentos Empresa-ONG, seguidos pelos objetivos das empresas e pelos objetivos das ONGs.

Quadro 5 - Tipos e objetivos de colaborações ambientais Empresa-ONG

Tipos de relacionamentos Empresa-ONG	Objetivos da empresa	Objetivos da ONG
Suporte corporativo para participação de funcionários nas atividades da ONG	<ul style="list-style-type: none"> -Melhorar a moral dos funcionários -Desenvolver imagem de responsabilidade social -Melhorar as relações comunitárias 	<ul style="list-style-type: none"> -Obter maior visibilidade para programas -Acessar novas fontes de financiamento -Recrutar novos voluntários e participantes
Contribuições corporativas e presentes	<ul style="list-style-type: none"> -Apoiar organizações ambientais favorecidas -Desenvolver imagem de responsabilidade social -Cultivar potenciais aliados na comunidade ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> -Adquirir novas fontes de financiamento -Obter publicidade para programas ambientais
Afiliações de marketing Empresa-ONG	<ul style="list-style-type: none"> -Obter endosso de grupos ambientais -Adicionar valor social aos produtos -Desenvolver imagem de responsabilidade social 	<ul style="list-style-type: none"> -Adquirir novas fontes de renda -Melhorar a visibilidade -Endossar produtos ecológicos -Fortalecer o mercado de produtos "verdes"
Certificação ONG de práticas empresariais corporativas	<ul style="list-style-type: none"> -Obter certificação externa de práticas ambientais -Oferta de produtos "verdes" -Desenvolver imagem de responsabilidade social -Prevenir boicotes e protestos 	<ul style="list-style-type: none"> -Certificar a sustentabilidade das fontes de recursos naturais -Mudança de compras de matérias-primas corporativas ou práticas de compra -Ajudar os proprietários de recursos ambientalmente responsáveis a expandir os mercados para seus produtos
Suporte a projetos direcionados	<ul style="list-style-type: none"> -Concentrar as contribuições corporativas em atividades ambientais específicas ou em locais de projetos -Desenvolver relações filantrópicas de médio a longo prazo -Melhorar a imagem da responsabilidade social 	<ul style="list-style-type: none"> -Obter fontes adicionais de receitas -Divulgar projetos de alta prioridade -Obter equipamentos e serviços -Ampliar atividades em projetos específicos -Aumentar a capacidade de aumentar o financiamento específico do projeto
Conscientização ambiental e colaborações de educação	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidade de acesso e divulgação de informações ambientais -Oportunidades de networking -Apoiar a investigação sobre novas abordagens ambientais -Divulgar resultados de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> -Ampliar a pesquisa sobre questões ambientais -Influenciar o pensamento de líderes de negócios em questões ambientais -Engajar em treinamentos e funções educacionais -Influenciar a política pública de proteção ambiental
Alianças de gestão ambiental intensiva	<ul style="list-style-type: none"> -Obter acesso à perícia ambiental -Diversificar perspectivas sobre os problemas ambientais -Aumentar a rentabilidade -Obter aval externo de soluções ambientais -Conseguir publicidade favorável para os esforços de parceria 	<ul style="list-style-type: none"> -Alcançar objetivos e objetivos ambientais -Saber como as corporações lidam com questões ambientais -Influenciar as mudanças nas práticas de gestão corporativa -Ajudar a prevenir a poluição ambiental e degradação -Acessar conhecimento e recursos de empresas

Fonte: Rondinelli; London (2003). Traduzido pelo autor

Várias formas de colaboração entre as empresas e ONGs são definidas e discutidas no âmbito da literatura de colaboração. Austin (2000) sugere que estas várias formas podem ser como um *continuum* que compreende três níveis distintos. “Filantropia” (por exemplo, corporativa) envolve um ONG e uma empresa em uma colaboração com o mínimo envolvimento institucional e troca de recursos. “Transacional” refere-se a uma troca mútua de recursos (por exemplo, patrocínio), onde uma empresa fornece recursos específicos para um ONG em troca de publicidade e aumentos de vendas diretas (LISTON-HEYES; LIU, 2010). E, por último, o mais alto nível, “integrativo” (por exemplo, parceria estratégica), representa a maior fronteira de uma colaboração Empresa-ONG, porque ambos os parceiros começam a fundir suas atividades e missões em direção a ações mais coletivas e integração organizacional (OMAR; LEACH; MARCH, 2014).

Por fim, o *Global Environmental Management Initiative (GEMI)* e *Environmental Defense Fund* (2008) propõem que existe uma série de benefícios que podem surgir a partir destas parcerias, tanto para empresas, como para as ONGs. São elas

- a) Criação de valor comercial e benefícios ambientais;
- b) Elevação da barra no desempenho ambiental;
- c) Aproveitamento de habilidades e perspectivas não disponíveis na organização;
- d) Construção de respeito e credibilidade;
- e) Fornecimento de validação independente; e
- f) Ajuda a alcançar uma visão de longo prazo.

Assim, para se ter parcerias eficientes, alguns ingredientes são necessários. Jamali e Keshishian (2009), criaram um quadro reunindo os principais ingredientes que aparecem na literatura necessários para se resultar em parcerias de sucesso. Dentre eles, está o comprometimento simétrico entre as partes, os objetivos comuns, a dependência de recursos e a convergência entre culturas de trabalho. O Quadro 6 mostra com mais detalhes quais são estes elementos e apresenta uma breve explicação sobre cada um deles.

Quadro 6 - Ingredientes para parcerias de sucesso

(continua)

Fonte	Ingrediente	Descrição
Samii et al (2002)	Dependência de recursos	Reconhecimento pelos parceiros que o que pode ser conseguido em conjunto não pode ser conseguido sozinho
	Simetria de comprometimento	Compromisso igual de parceiros confirmados através da alocação de tempo e recursos

Fonte: Jamali; Keshishian (2009). Traduzido pelo autor

Quadro 6 – Ingredientes para parcerias de sucesso

(conclusão)

Fonte	Ingrediente	Descrição
	Simetria do objetivo comum	Objetivos individuais como saída ou subconjunto dos objetivos gerais do programa
	Comunicação intensiva	Comunicação regular através de diferentes canais/meios
	Alinhamento da capacidade de trabalho de cooperação	O compartilhamento de conhecimento entre os limites organizacionais para aliviar problemas de assimetria de informação e garantir a convergência em habilidades de aprendizagem e velocidade
	Convergência de culturas de trabalho	O desenvolvimento conjunto de um conjunto de práticas de trabalho e procedimentos para nivelar as diferenças no estilo de trabalho/cultura
Moss Kanter (1994)	Excelência individual	Ambos os parceiros são fortes e têm algo de valor para contribuir para o relacionamento, com seus motivos para entrar no relacionamento sendo positivos
	Importância	O relacionamento se encaixa nos principais objetivos estratégicos dos parceiros para que eles queiram fazê-lo funcionar, com objetivos de longo prazo em que a relação desempenha um papel fundamental
	Interdependência	Os parceiros precisam um do outro com recursos e habilidades complementares
	Investimentos	Os parceiros investem uns nos outros para demonstrar suas respectivas participações no relacionamento e entre si
	Informação	A comunicação da informação está razoavelmente aberta, com o compartilhamento de informações necessárias para fazer o relacionamento funcionar, incluindo seus objetivos/metast, dados técnicos/conhecimento de conflitos, pontos problemáticos ou situações em mudança
	Interação	Os parceiros desenvolvem vínculos e formas de operação compartilhadas para que possam trabalhar juntos sem problemas
	Institucionalização	O relacionamento é dado um status formal, com responsabilidades claras e processos de tomada de decisão
	Integridade	Os parceiros de integridade se comportam entre si de maneiras honrosas que aumentam a confiança mútua sem abusar das informações que ganham, nem prejudicando uns aos outros

Fonte: Jamali; Keshishian (2009). Traduzido pelo autor

A partir da literatura, portanto, foi possível identificar os principais motivadores da colaboração entre empresas e ONGs propostos que têm sido propostos pela academia.

Assim, os motivadores da colaboração podem ser agrupados em quatro grandes grupos que foram classificados, pelo autor, como: transferência, credibilidade, engajamento e realidade específica, propostos pelo autor. Cada um dos grupos apresenta itens específicos e outros comuns às empresas e ONGs. O Quadro 7 explica as dimensões específicas comentadas.

Quadro 7 - Quadro teórico: motivadores da colaboração Empresa-ONG

Dimensões	Empresa	ONG
Transferência	- Transferência de conhecimento específico (CRUZ; BOEHE, 2008)	- Transferência de conhecimento específico (CRUZ; BOEHE, 2008; ELKINGTON, 1998; RONDINELLI; LONDON, 2003; GEMI; ENVIRONMENTAL DEFENSE FUND, 2008) - Transferência de tecnologia (CRUZ; BOEHE, 2008; RONDINELLI; LONDON, 2003) - Transferência de conhecimento em gestão (ELKINGTON, 1998; RONDINELLI; LONDON, 2003; GEMI; ENVIRONMENTAL DEFENSE FUND, 2008) - Transferência de recursos (ELKINGTON, 1998; RONDINELLI; LONDON, 2003)
Credibilidade	- Legitimidade (CRUZ; BOEHE, 2008) - Reconhecimento (ELKINGTON, 1998) - Respeito (RONDINELLI; LONDON, 2003; GEMI; ENVIRONMENTAL DEFENSE FUND, 2008) - Reputação (ELKINGTON, 1998) - Desenvolvimento da imagem de responsabilidade social (RONDINELLI; LONDON, 2003)	- Legitimidade (CRUZ; BOEHE, 2008) - Reconhecimento (ELKINGTON, 1998) - Respeito (RONDINELLI; LONDON, 2003; GEMI; ENVIRONMENTAL DEFENSE FUND, 2008)
Engajamento	- Engajamento de <i>stakeholders</i> (ELKINGTON, 1998; RONDINELLI; LONDON, 2003) - Melhoria da moral dos funcionários (RONDINELLI; LONDON, 2003)	- Networking (ELKINGTON, 1998; RONDINELLI; LONDON, 2003) - Recrutamento de voluntários e participantes qualificados (RONDINELLI; LONDON, 2003)
Realidade específica	- Responsividade e construção de capacidade local (adaptação de programas locais para os desafios específicos de cada realidade) (CRUZ; BOEHE, 2008) - Pressão social (ELKINGTON, 1998) - Desenvolvimento de relações filantrópicas de médio a longo prazo (RONDINELLI; LONDON, 2003)	- Alavancagem (Ex. acesso à cadeias de valor) (CRUZ; BOEHE, 2008; ELKINGTON, 1998) - Visibilidade (RONDINELLI; LONDON, 2003) - Desencanto com governo como provedor de recurso (ELKINGTON, 1998) - Desenvolvimento de visão de longo prazo (GEMI; ENVIRONMENTAL DEFENSE FUND, 2008)

Fonte: Elaborado pelo autor

2.3. ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS (ONGs)

De acordo com Martens (2002), as ONGs são “organizações sociais formais (profissionalizadas) independentes, cujo objetivo principal é promover objetivos comuns em nível nacional ou internacional”, o que engloba uma grande variedade de organizações. Arenas, Lozano e Albareda (2009) delimitam o que chamam de “ONGs de propósito social”, que são, por exemplo, grupos ambientais, organizações de direitos humanos e organizações que lutam contra a pobreza e o subdesenvolvimento, e outras questões similares.

De acordo com a Union of International Associations (2019), em 1983 havia cerca de 14 mil organizações, passando a mais de 70 mil em 2018. Estas ONGs estão se tornando, cada vez mais, interacionais, enquanto têm desenvolvido novas estratégias de colaboração com empresas (KOURULA; LAASONEN, 2010).

Como sugere Elkington (1998), dada a enorme diversidade de ONGs, fica difícil generalizar sobre o terceiro setor. Elas concentram-se em uma ampla gama de questões ambientais, sociais e econômicas; abrangem “jurisdições” locais, regionais, nacionais e internacionais; representam inúmeras formas de estrutura e gerenciamento de tomada de decisão; e são movidas por filosofias políticas amplamente diferentes. Além disso, variam muito em seus integrantes, desde voluntários, até pessoas altamente profissionalizadas.

Assim, o autor propõe quatro tipos de ONGs, baseadas em duas características:

- I) Até que ponto a ONG procura integrar o papel das empresas e dos grupos de “interesse público” para atingir os objetivos ambientais. Nesse quesito, de um lado têm-se os integradores, que procuram desenvolver relacionamentos produtivos com as empresas, procurando identificar relações ganha-ganha e, do outro lado, têm-se os polarizadores, agindo mais como vigas das ações das empresas.
- II) Se a ONG discrimina entre empresas de um setor no que diz respeito ao seu comprometimento e desempenho ambiental real ou percebido. Nesse quesito, de um lado têm-se os discriminadores, que têm como desafio entender os problemas de uma específica indústria e monitorar o progresso individual das empresas e, do outro lado, têm-se os não-discriminadores, que têm como foco de atenção a indústria em geral.

Com isso, o autor propõe a matriz que está representada no Quadro 8, onde os quatro tipos de ONG são posicionados de acordo com as características mencionadas. São eles: os tubarões, as orcas, os leões marinhos e os golfinhos.

Quadro 8 - Tipos de ONG

	Polarizador	Integrador
Discriminador	<p>Orca</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altamente inteligente, estratégica • Pode adaptar comportamento e estratégia ao contexto • Usa o medo para coagir • Incerteza no comportamento • Gosta de águas profundas, pode cobrir longas distâncias • Se associa apenas com do mesmo tipo • Se alimenta de leões marinhos (e, às vezes, golfinhos) 	<p>Golfinho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inteligente, criativa, integradora • Adota comportamentos e estratégias por contexto • Conseguem afastar tubarões • Igualmente confortáveis em águas rasas ou profundas, conseguem cobrir boas distâncias • Pode ser sozinho ou intensamente sociável • Empático com outras espécies
Não discriminador	<p>Tubarão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relativamente baixa inteligência • Tática • Agudamente sensível à perigo • Visão pobre, visão periférica das presas • Não discriminatório em termos de alvos • Nada, normalmente ataca em grupos 	<p>Leão marinho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inteligência moderada • Tático • Espetáculo popular • Amigável • Menu para orcas e tubarões • Tende a ficar em águas seguras • Acredita na segurança através de números • Desconfortável se estiver muito longe do grupo

Fonte: SustainAbility. Traduzido pelo autor

Do ponto de vista dos ODS, as ONGs têm sido vistas como um dos principais atores. De acordo com o Globescan-SustainAbility (2019), ONGs, empreendedores sociais e a ONU são vistos como aqueles que mais têm colaborado para o progresso dos ODS, inclusive mais favoravelmente do que eram vistos em 2017.

A Figura 10 apresenta o gráfico resultante da pesquisa realizada por essa organização, onde consolidam as notas 4 e 5, em uma escala de 0 a 5. Como é possível observar, as ONGs estão na primeira colocação, seguidas dos empreendedores sociais e, em terceiro, a ONU. Os governos nacionais aparecem em última colocação, o que é bem preocupante, já que concentram grande poder e poderiam ser agentes efetivos e influenciadores de mudança.

Figura 10 - Gráfico da colaboração para os ODS



Fonte: Globescan-SustainAbility (2019). Traduzido pelo autor

2.4. CONSULTORIAS ESTRATÉGICAS

De acordo com Jacobson et al (2005), o papel da consultoria estratégica é definido como o processo de transferência de expertise, conhecimento e/ou habilidades de uma parte para a outra (consultor-cliente), com o intuito de ajudar ou resolver problemas.

De fato, o aumento na comercialização de ideias de gestão fez com que a profissão de consultor ganhasse um caráter de lançador de tendências, sendo introduzidas e promovidas como serviços comercializáveis para empresas por meio da administração de baixo custo e de processos inerentes, resultando em melhora produtiva e em aumento de lucratividade (MCMANUS, 2008; WINDELL, 2006).

Ainda que esses profissionais operem em um ciclo vicioso de manter, e até mesmo expandir, o escopo e tamanho da demanda por seus serviços e, portanto, estarem constantemente em busca por novos tópicos para sobreviver, o impacto que causam e, consequentemente, as ideias que disseminam na comunidade empresarial são consideráveis (SKOULODIS; EVANGELINOS, 2014). Nesse sentido, de acordo com Hamel (2006), a inovação nos princípios e práticas de gestão podem criar uma vantagem a longo prazo para as empresas atendidas por essas consultorias e, assim, produzir drásticas mudanças no panorama competitivo.

Enquanto as práticas de consultoria não atraíram significativa atenção da academia ou da crítica antes dos anos 90 (FINCHAM, 1999; HISLOP, 2002), o aumento da pesquisa em consultoria estratégica nas últimas duas décadas delineou a consultoria como sendo uma aliada da gestão de empresas e que temporariamente assume posições de poder nas relações organização-cliente (CZARNIAWSKA; MAZZA, 2003).

Nesse sentido, a estratégia empresarial e suas ferramentas, tais como a adoção de modelos específicos, são vistos majoritariamente como sendo um produto fruto da economia e engenharia, resultando que os consultores estratégicos fossem originalmente identificadas como engenheiros de gestão (MCMANUS, 2008).

Conforme os clientes, empregados e fornecedores - assim como a sociedade como um todo - passou a dar maior importância a RSC, alguns líderes começaram a olhar para RSC como uma oportunidade criativa de fortalecer seus negócios, enquanto contribuem para com a sociedade ao mesmo tempo (KEYS; MALNIGHT; VAN DER GRAAF, 2009). De acordo com (PORTER; KRAMER, 2006), a falta de sucesso que algumas empresas possuem com relação à sustentabilidade social e ambiental é, principalmente, devido sua falha em conseguir relacionar a estratégia de seus negócios às iniciativas de sustentabilidade.

Assim, o surgimento de interesse em áreas de engajamento de *stakeholders* induziu as empresas, pelo mundo inteiro, a procurarem por assistência de firmas especializadas em serviços relacionados à RSC para efetivamente incorporar e monitorar os aspectos sociais e ambientais de conduta de suas operações (SKOULODIS; EVANGELINOS, 2014). Firms de contabilidade, escritórios de advocacia, de relações públicas e agências de marketing, entre outras organizações, começaram a adotar oportunidades de RSC, tratando isso como um “projeto” que precisa ser gerido, como se fosse uma commodity que as entidades precisam adquirir (SADLER; LLOYD, 2009).

Sahlin-Andersson (2006) e Windell (2010) dão ênfase ao fato de que o surgimento da indústria de consultoria para RSC representa uma das principais forças motriz no campo institucional das empresas. Como a profissão de consultoria detém um certo nível de legitimidade, baseada na confiança pragmática e moral (SEJERSTED, 2007), consultores de RSC têm o potencial de descobrir novos meios de gerar valor para seus clientes, por meio do estímulo mais profundo e um envolvimento proativo com os negócios, para além dos aspectos legais e de compliance (SKOULODIS; EVANGELINOS, 2014).

Young, Moon e Young (2003) refere-se a ‘*triangle of agency*’ para delinear o quão fundamental o papel de mediação que os consultores de RSC podem assumir na formação das relações empresas-sociedade e no estabelecimento de uma confiança mútua. Enquanto uma

empresa é responsável por suas ações e o impacto delas na sociedade como um todo, os consultores de RSC são responsáveis pelos seus clientes (ou seja, empresas) e a sociedade como um todo, tendo que atender a todas as expectativas - exigências ao mesmo tempo em conformidade com normas sociais e códigos de comportamento empresarial responsável.

A limitada evidência empírica no campo de consultoria para RSC foi, primeiramente, apresentada nos estudos de Young, Moon e Young (2003), Windell (2006) e Molina (2008) que foram comparados em uma revisão da literatura feita por Skouloudis; Evangelinos (2014). Examinando a indústria de consultoria para RSC no Reino Unido, Young, Moon e Young (2003) indica que há um domínio oligopolístico estruturado, com o mercado de serviços para RSC sendo altamente concentrado em algumas poucas empresas, com grupos de produto e diferenciação evidentes, ainda que a indústria como um todo não seja segmentada.

Já as descobertas de Windell (2006) sugerem um grupo heterogêneo de consultores suecos de RSC com motivos variados por trás da adoção de condutas responsáveis nos negócios. Do mesmo modo, Molina (2008) apresenta, em linhas gerais, um setor fragmentado de consultoria em RSC no México, com uma limitada capacidade de agir como agentes transformadores e indica a falta de profissionais treinados em RSC na comunidade de negócios locais.

Por fim, Young, Moon e Young (2003) pesquisaram uma gama de fontes e identificaram três principais grupos de consultorias em RSC:

- a) Consultores dedicados a RSC;
- b) Consultores generalistas que desenvolveram uma especialidade em RSC; e
- c) Organizações que praticam RSC e oferecem consultoria em RSC além dos serviços normalmente oferecidos.

Neste trabalho, a empresa a ser estudada, o Boston Consulting Group, se enquadra no segundo grupo, onde caracteriza-se como uma empresa de consultoria estratégica que desenvolveu conhecimento em RSC e pratica a colaboração para com ONGs.

O mercado global de consultoria representa, aproximadamente, \$130 bilhões. Consultoria em operações são responsáveis pela maior fatia do mercado, representando \$70 bilhões, seguida pela consultoria de recursos humanos e a consultoria estratégica, que possui \$30 bilhões em mercado. As companhias continuam em busca de serviços, com os gastos em consultoria crescendo aproximadamente 4% ao ano nos últimos anos (GREENTARGET, 2017).

Nesse cenário, uma nova indústria de consultoria em RSC está surgindo com o potencial de crescer e evoluir. Ao promover a conscientização e o avanço das medidas de RSC, os

consultores estão criando um paradigma para o comportamento social das empresas e sua interação com as partes interessadas. No entanto, existem problemas potenciais que podem afetar o papel social dos consultores. Conflito de interesses surge quando eles se tornam “servidores de dois senhores”, referindo-se aos deveres dos consultores para com a sociedade e seu dever para com os clientes, como traz a reflexão (MOLINA, 2008).

Molina (2008) ainda pontua que, independentemente do alto potencial de crescimento identificado para a indústria, ela enfrenta importantes desafios decorrentes da falta de conscientização sobre o conceito de RSC entre as empresas e a sociedade em geral e a escassez de profissionais capacitados.

De acordo com Young, Moon e Young (2003), a indústria de consultoria de RSC está em uma posição única para influenciar as empresas, já que, ao serem contratados e pagos pelo serviço, os consultores já possuem uma prévia aprovação, por parte das empresas, de seus conselhos futuros à empresa, ainda que não necessariamente sejam aceitos.

Os consultores em geral possuem um alto grau de legitimidade com base na confiança pragmática e moral depositada sobre eles (SEJERSTED, 2007). As empresas estão se voltando para consultores de RSC para aconselhamento especializado na compreensão e implementação de políticas de RSC, já que o tópico está cada vez mais em discussão.

Como Hilton e Gibbon (2002) previram, os consultores estão se tornando atores centrais na disseminação de ideias e soluções ao ajudar as empresas a se tornarem mais socialmente responsáveis, criando, ao promover a conscientização e o avanço dos padrões de RSC, um novo paradigma para o comportamento social das empresas e sua interação com as partes interessadas.

De fato, Wilson e Gribben (2002) argumentam que os consultores podem ajudar as organizações a enfrentar mudanças relacionadas à RSC e, assim, causar um impacto social positivo.

2.4.1. A consultoria estratégica e a promoção da RSC

Durante a última década, algumas empresas intermediárias surgiram no campo de RSC. As empresas de consultoria, tanto grandes como pequenas, descobriram o campo de trabalho com RSC e, assim, acabam tendo um duplo papel: o de ajudar as empresas a estabelecer diretrizes de RSC e, também o de ajudar com funções de auditoria com relação aos aspectos de RSC relacionados as diretrizes das empresas (DUBBINK; GRAAFLAND; VAN LIEDEKERKE, 2008).

Em seu estudo com empresas de consultoria voltada a RSC, Skouloudis e Evangelinos (2014) evidenciaram que, incentivos de diferenciação competitiva, juntamente com oportunidades de negócios relacionadas à dinâmica emergente da RSC, encorajaram empresas a expandir seus serviços para uma gama mais abrangente de atividades de consultoria, englobando áreas como:

- a) Estratégia de desenvolvimento de RSC;
- b) Processos de engajamento de *stakeholders*;
- c) Preparação para solicitar a inclusão em um índice de ações de sustentabilidade/RSC ou para indicação de prêmios relacionados à RSC;
- d) Gestão sustentável da cadeia de suprimentos;
- e) Treinamento/*coaching* de responsabilidade social de executivos, funcionários e cadeia de suprimentos;
- f) Relatório de RSC/desenvolvimento de relatórios triplos; e
- g) Planejamento e gerenciamento de caridade / doações.

As consultorias precisam, dessa forma, se utilizar de diferentes argumentos para a venda de projetos de RSC, já que não é uma prática extremamente comum e difundida entre as empresas. Em seu estudo, os autores identificaram que os argumentos estabelecidos para a venda de serviços de RSC a clientes em potencial são primariamente relacionados à economia (ou seja, "a RSC pode afetar o desempenho financeiro de sua empresa", "práticas de RSC podem ser econômicas", "você pode obter vantagens competitivas por ser socialmente responsável" , 'você poderá atrair fundos SRI') e / ou com relação ao caso da RSC como meio para o fortalecimento da imagem corporativa e da reputação, destacando especificamente seu valor para o gerenciamento eficaz de crises.

Além disso, a importância do *stakeholder* e da “licença para operar” são justapostas a casos de alto perfil de irresponsabilidade social corporativa e falhas de prestação de contas, para indicar a essência e os benefícios resultantes do gerenciamento efetivo do “ecossistema social” da organização. Argumentos éticos e morais estão confinados a meras referências de "ser socialmente responsável é a coisa certa a fazer". Como os autores se referem ao contexto da crise na Grécia, eles apontam que, entre os argumentos, também costumam haver aqueles ligados à crise, ou seja, "agora o país precisa mais do que nunca de empresas que cuidam além de sua margem de lucro" ou "você pode ser a mudança no sistema de negócios doméstico", mas sempre carregando uma mensagem subjacente de eficiência econômica.

A capacidade dos consultores de afetar o comportamento dos clientes é definida por relacionamentos pré-existentes e entendimentos culturais que delineiam um equilíbrio específico de poder entre consultores e seus clientes. Geralmente há negociação considerável quando se introduz um processo inovador, a fim de conciliar diferentes normas, valores e interesses (FINCHAM, 1999; HISLOP, 2002).

As empresas de consultoria de RSC podem ajudar seus clientes a dar um passo importante em direção à transparência, ajudando-os a estabelecer estratégias claras para conceituar e comunicar resultados observáveis do compromisso comercial com a RSC. Crane e Matten (2016) sugerem três áreas concretas que podem delinear os resultados de uma empresa: políticas sociais, programas sociais e impactos sociais. As empresas precisarão de assistência de consultores no processo de reportar, ajudando a legitimar o relato.

3. METODOLOGIA

Conforme afirmado por Selltiz (1975), as pesquisas, geralmente, apresentam características relacionadas à quatro macro objetivos: familiarizar ou conseguir uma nova compreensão sobre determinado fenômeno; apresentar informações sobre uma dada situação, grupo ou entidade; verificar a frequência de ocorrência de algo ou sua ligação a outros fenômenos; verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis. Nesse sentido, existem algumas ferramentas e metodologias que viabilizam o alcance dos objetivos acima citados e, dentre elas, está o estudo de caso.

Como cita Miguel (2007) “O estudo de caso é um estudo de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas”.

É uma análise aprofundada de um ou mais casos que permite seu amplo e detalhado conhecimento (BERTO; NAKANO, 2000) e que tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre um problema que não esteja suficientemente definido (MATTAR et al., 1996), de forma a estimular sua compreensão, a sugestão de hipóteses e questões ou o desenvolvimento de teoria relacionada ao assunto.

Segundo Yin (2001), os estudos de caso podem ser definidos por duas variáveis. São elas: o conteúdo e objetivo final do estudo de caso (exploratórios, explanatórios ou descritivos) e a quantidade de casos (caso único ou múltiplos casos - categorizados em holísticos ou incorporados).

O autor prescreve o uso do estudo de caso único quando este representa o caso decisivo para testar uma teoria bem formulada confirmá-la, contestá-la ou estender a teoria. Ainda assim, há uma principal tendência em todos os tipos de estudo de caso que é a tentativa de se esclarecer o motivo pelo qual um conjunto de decisões tenham sido tomadas, como elas foram implementadas e quais os resultados que foram atingidos (YIN, 2001).

Assim, considerando a escassa literatura na temática sobre a qual este trabalho está sendo desenvolvido e a relevância da empresa a ser estudada para com o tópico de pesquisa, já evidenciada em capítulos anteriores deste trabalho, foi escolhido o estudo de caso único como metodologia a ser utilizada neste trabalho.

O estudo de caso será desenvolvido com base em informações coletadas em duas etapas diferentes. A primeira foi uma coleta de dados secundários através de pesquisas na internet (ou seja, notícias e outras fontes com validade confiável), website da empresa, trabalhos

acadêmicos e reportes publicados pela empresa. Já a segunda etapa, consistiu na aplicação de entrevistas semiestruturadas junto a funcionários da empresa objeto de estudo e com ONGs com as quais a empresa mantém relacionamentos. As informações relacionadas às entrevistas podem ser observadas no Quadro 9.

Ambos os sócios atrelados às práticas de Impacto Social possuem contato direto com as ONGs parceiras do BCG como, por exemplo, Instituto Natura e Instituto Ayrton Senna e, assim, entendem do assunto e são qualificáveis para responder às perguntas sobre a empresa e sobre a prática. O Coordenador de Marketing é o responsável pela marca BCG e, dessa forma, tem conhecimento sobre todas as ações relacionadas à prática de Impacto Social. Os dois demais consultores possuem conhecimento em projetos relacionados ao *Centre for Public Impact (CPI)*.

Quadro 9 - Dados sobre entrevistas realizadas

Posição	Organização	Data	Observação
Diretor Presidente	Instituto Natura	13-09-2019	Treinamento
Sócio (Impacto Social)	BCG	11-10-2019	Entrevista
Sócio (Impacto Social)	BCG	29-10-2019	Entrevista
Coordenador de Marketing	BCG	26-09-2019	Entrevista
Consultor	BCG (CPI)	24-10-2019	Entrevista
Consultor	BCG (CPI)	24-10-2019	Entrevista

Fonte: Elaborado pelo autor

4. ANÁLISE DESCRITIVA E DISCUSSÃO

4.1. BCG E RSC

O Boston Consulting Group possui um compromisso claro com a promoção dos ODS e vai além da RSC tradicional proposta na literatura. A empresa acredita que, no mundo de hoje, ver as contribuições através, apenas, da lente da RSC não seja mais suficiente e, por isso, desenvolveu um novo conceito: o impacto social total.

Na visão do grupo, construir uma economia mais sustentável e inclusiva que atenda às necessidades básicas da sociedade não é apenas um desafio social, mas também uma enorme oportunidade comercial que, de acordo com uma estimativa feita por eles, representam \$12 trilhões em iniciativas para se atingir os ODS em 2030.

Dessa forma, o grupo se compromete a utilizar os talentos e recurso para responder aos desafios globais e manter o foco nas questões com maior impacto na base da pirâmide como, por exemplo, questões relacionadas ao desenvolvimento, saúde, educação, emprego e meio ambiente.

Para isso, relacionamentos de longo prazo com parceiros de impacto social globais e locais foram e continuam sendo estabelecidos e promovidos como, por exemplo, o Programa Mundial de Alimentos, a ONG *Save the Children*, a Fundação Bill & Melinda Gates, o Instituto Ayrton Senna, o Instituto Natura, entre outros.

Junto a isso, o tema de impacto social passou a ser incorporado como parte integrante da estratégia comercial dos clientes corporativos e, em junho de 2015, foi lançado o *Centre for Public Impact (CPI)*, que é uma fundação sem fins lucrativos que tem como objetivo aumentar o impacto positivo dos governos no mundo, por meio da troca, aprendizado e inspiração entre líderes ao redor de todo o mundo, de forma a fortalecer o impacto público de suas organizações.

A realidade do Brasil é um pouco mais recente e os temas de impacto social e RSC têm ganhado mais atenção nos últimos anos. No Brasil, o CPI foi estabelecido em 2017 e ainda está em fase de consolidação. Além disso, o primeiro programa de parceria em que um funcionário dedicou tempo de trabalho para uma ONG local foi 2013, com o Instituto Natura.

4.2. BCG SOCIAL IMPACT: METODOLOGIAS E INDICADORES

O BCG tem trabalhado em conjunto com outras entidades que defendem os ODS com a finalidade de criar novos modelos para unir os setores público, privado e social em apoio a

estes objetivos, de forma que tem, inclusive, incentivado empresas a usarem seus recursos e escala como ferramenta para abordar questões sociais e mobilizar novas fontes de capital.

O grupo acredita na necessidade de reduzir, tanto a quantidade de investimento necessário, quanto o tempo necessário para alcançar resultados relacionados a RSC. Acredita, também, ser possível alavancar as duas dimensões, desde que haja foco em inovação como, por exemplo, tecnologias e abordagens que já existem e, em escala, poderiam tornar mais próxima a realidade de alcançar os ODS.

Com o intuito de fomentar o tópico da inovação, anualmente, o BCG publica o relatório “*The world’s most innovative companies*” que identifica modelos de inovação de sucesso e quais as transformações necessárias para alcançá-los, de forma a incentivar e inspirar outras corporações a seguirem seus caminhos de inovação (YOUNG; WOODS, 2019).

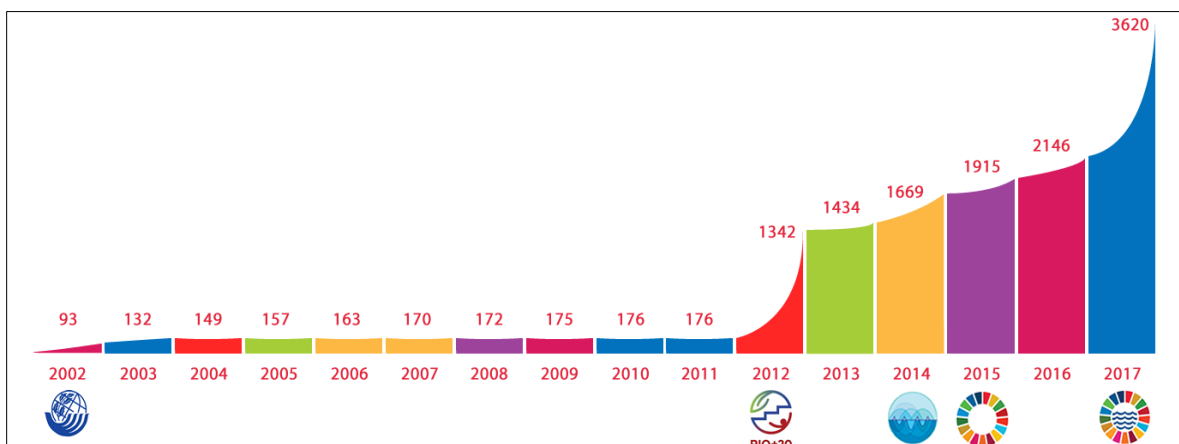
Assim, o grupo avalia que a maior parte do esforço em trazer energia e recursos para atingir a meta dos ODS concentra-se em três importantes estratégias:

a) Criação de novas parcerias intersetoriais

Até 2017, a ONU tinha registrado 3.620 parcerias no Registro Global de Compromissos Voluntários e Parcerias Multisetoriais como foco nos mais diversos tópicos. Alguns exemplos dessas parcerias são a Reforma Alimentar para Sustentabilidade e Saúde (FRéSH), uma parceria de negócios que usa uma abordagem sistêmica focada no consumidor para impulsionar o progresso em direção à produção global de alimentos saudáveis e sustentável até 2030, e a *CEO Partnership for Financial Inclusion*, que juntou dez corporações globais de diferentes setores para construir parcerias entre entidades privadas com o fim de promover a inclusão financeira.

A Figura 11 mostra a evolução das parcerias registradas pela ONU, evidenciando que, foi em 2012 quando as parcerias aumentaram quase que oito vezes.

Figura 11 - Evolução das parcerias ao longo do tempo



Fonte: ONU

b) Remodelagem da estratégia corporativa

As medidas ambientais, sociais e de governança (ESG) têm ganhado atenção de diversas empresas de forma que têm ampliado sua abordagem para incluir a reflexão sobre o impacto de suas atividades na sustentabilidade e nas necessidades da sociedade enquanto criam vantagens competitivas e novos negócios.

Muitas das vezes, essa abordagem está explicitamente relacionada aos ODS e às metas a serem alcançadas, o que demonstra que existe, sim, a possibilidade, para as empresas, de repensar como abordar questões sociais em sua estratégia e em seu desempenho corporativo e ainda serem recompensadas pelos investidores.

c) Mobilização de capital com foco no impacto social

Estão surgindo novas oportunidades para as organizações de desenvolvimento e de missão social para aproveitarem o capital privado, uma vez que estão surgindo novos movimentos de capital, como investimentos socialmente responsáveis, novos fundos relacionados a ESG e uma série de novas emissões de títulos relacionados aos ODS. Isso confirma que é possível mobilizar capital para o alcance dos resultados almejados em relação aos ODS.

Assim, baseado no estímulo à inovação, na mobilização de capital, nas novas parcerias multisetoriais e na remodelagem da estratégia corporativa, com foco em novas medidas como ESG, seria possível alcançar os ODS.

4.3. O CONCEITO DE “TOTAL SOCIAL IMPACT”

Por décadas, a maioria das empresas orientou suas estratégias para o objetivo de maximizar o retorno total ao acionista (TSR) com a ideia de que, assim, estariam criando empresas com performance elevada que produzem bens e serviços que a sociedade necessita e potencializam o crescimento econômico ao redor do mundo. Nesse raciocínio, acaba por sobrar para os governos e ONGs solucionarem os problemas sociais, já que o foco dos demais estaria nas empresas e em maximizar o retorno para os acionistas.

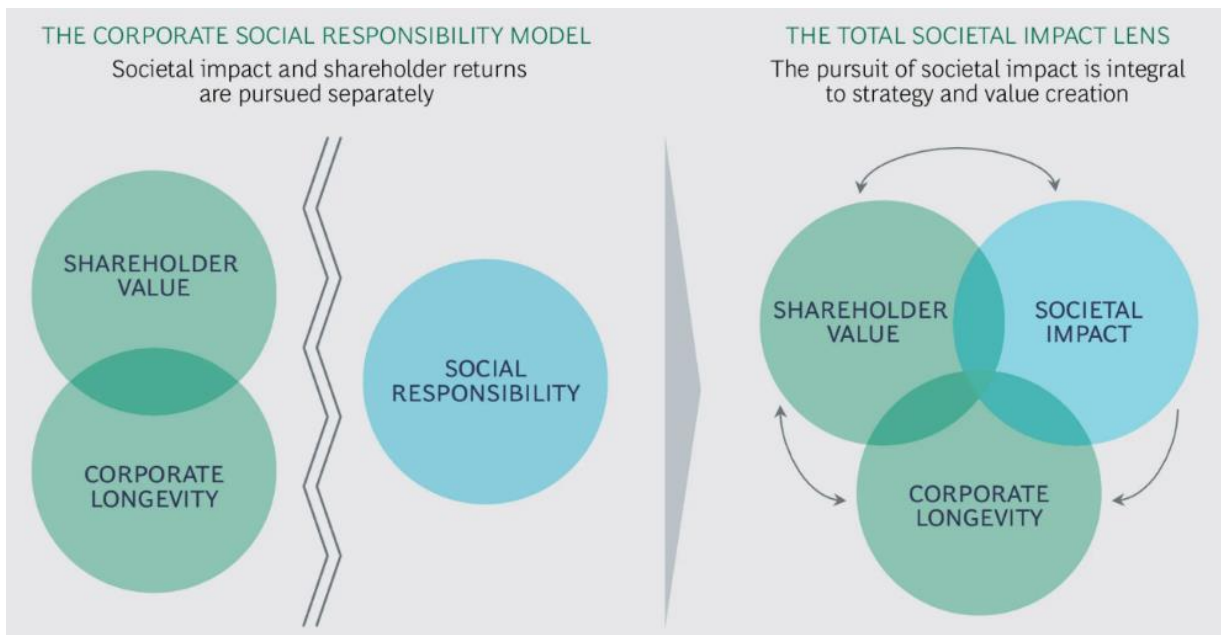
Nesse sentido, o BCG criou conceito do Impacto Social Total (TSI), com a meta de maximizar esse o impacto positivo gerado por cada empresa, além das métricas financeiras tradicionais, como o TSR propõe.

O BCG define o conceito do TSI, através de Beal et al. (2017), como:

O TSI (Impacto Social Total) é um conjunto de medidas e avaliações dos efeitos econômicos, sociais e ambientais positivos e negativos de uma empresa no mundo [...] além de iniciativas tradicionais relacionadas à responsabilidade social corporativa, sustentabilidade ou filantropia corporativa, e também inclui o impacto de seus produtos, serviços e operações. O foco está voltado para a mobilização de uma escala completa dos ativos, recursos e pessoas de uma empresa para gerar inovações comerciais que apresentem soluções abrangentes e sistemáticas para os maiores desafios do mundo.

Como pode ser observado na Figura 12, o grupo propõe que a busca pelo impacto social total está completamente ligada à estratégia e à criação de valor por parte da empresa, o que vai contra a abordagem tradicional que propõem que a busca pelo impacto social e pelo retorno aos acionistas são buscas separadas dentro das corporações (BEAL et al., 2017).

Figura 12 - Relação entre TSI e as empresas

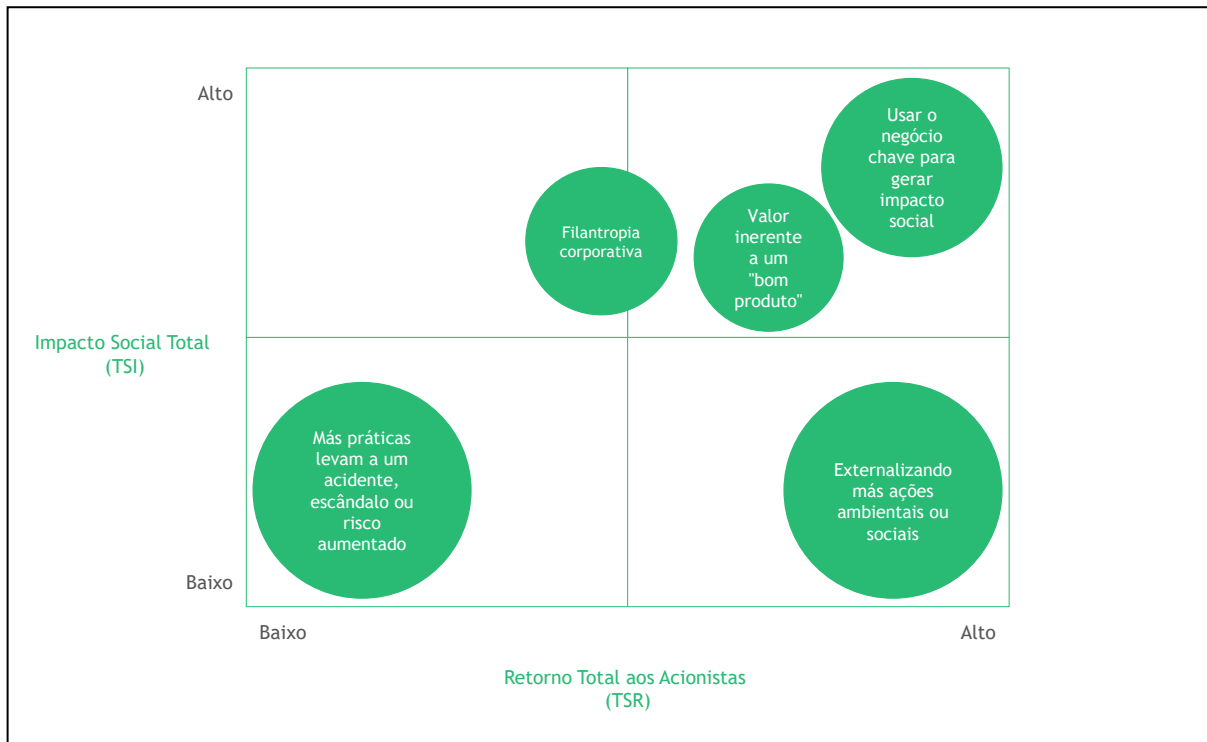


Fonte: BCG

O grupo realizou um estudo compreensivo de como essa abordagem tem sido adotada em cinco diferentes indústrias e realizaram entrevistas com mais de 200 pessoas em mais de 20 empresas dentro e fora destas indústrias.

A Figura 13 mostra a matriz que integra tanto o TSI com o TSR. É possível observar que o melhor dos casos é a integração das duas medidas e, assim, conseguir ter uma estratégia corporativa mais benéfica para todas as partes envolvidas, desenvolvendo o impacto social a partir das atividades chave da empresa.

Figura 13 - Relação entre TSI e TSR



Fonte: BCG

A partir disso, líderes das grandes corporações estão repensando o papel dos negócios na sociedade por meio de várias tendências que têm surgido por trás da mudança.

Os stakeholders (funcionários, clientes e governos) têm pressionado as empresas por uma maior representatividade na abordagem dos problemas sociais, como inclusão econômica e mudanças climáticas. Há o reconhecimento de que os ODS só serão alcançados com o envolvimento do setor privado – o que é corroborado pelos números apresentados pela *survey* realizada pelo Globescan-SustainAbility (2019).

Tem-se tido, cada vez mais, a concentração dos investidores nas práticas sociais e ambientais das empresas, já que há evidências de que maiores retornos a longo prazo estão relacionados a melhores desempenhos nessas áreas.

Atualmente, utilizar os dados de ESG é a melhor forma de quantificar o TSI de uma empresa, embora esses dados não tenham sido designados para essa finalidade, já que fornecem uma visão limitada sobre o maior impacto das empresas que é o intrínseco valor criado por seus produtos e serviços.

Assim, padrões têm sido desenvolvidos para que os tópicos ambientais, sociais e de governança (ESG) sejam financeiramente materiais por setor. Dessa maneira, os dados sobre o

desempenho das empresas em tais áreas têm se tornado, cada vez mais, disponíveis e confiáveis, gerando um aumento na transparência e interesse das partes relacionadas.

Nesse sentido, o TSI engloba diversos elementos. Alguns exemplos incluem:

- a) O intrínseco benefício de um produto ou serviço para a sociedade (ex. um medicamento que salva vidas, ou crédito para um agricultor);
- b) Práticas comerciais, incluindo estrita adesão às regras éticas de negócios e às políticas de contratação inclusivas;
- c) Empregos criados como resultado da integração dos serviços e recursos com a cadeia de valor em que está inserida a empresa; e
- d) O impacto no meio ambiente.

Conclui-se, então, que não basta que as empresas busquem questões sociais como uma atividade paralela, mas devem utilizar seu *core business* para gerar impacto social positivo, aproveitando, também, a escala que possuem, de forma a obter um crescimento mais confiável, risco reduzido e, provavelmente, maior longevidade.

4.4. PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES DE RSC

De acordo com a empresa, promove-se, internamente, uma atmosfera que valoriza o impacto social dentro e fora do dia a dia de trabalho de todos os funcionários.

Mundialmente, participa-se de aproximadamente 300 projetos, por ano, de clientes de impacto social, além dos serviços comunitários e atividades de voluntariado promovidas localmente pelos escritórios. Alguns exemplos destas atividades são: mentoria e orientação, iniciativas de doação de roupas e alimentos, campanhas de conscientização, *datatons*, entre outras.

Junto com isso, a empresa incentiva os funcionários a utilizar as habilidades desenvolvidas dentro da firma para atuar como membros de conselho em ONGs que tenham causas com que eles se identificam.

Por último, a empresa oferece dois tipos de programa relacionados a impacto social: a imersão de impacto social e o *secondment*, além de oferecer a possibilidade de se tirar licença para trabalhar em organizações sociais de escolha dos funcionários.

- a) Programa de imersão em impacto social

Com duração de 9 a 12 meses, o programa possibilita que os consultores dediquem seu tempo exclusivamente a projetos em parceria com seus clientes de impacto social.

- b) *Secondment*

Com duração de até um ano, o programa possibilita que os consultores trabalhem pelos parceiros de impacto social da empresa, sendo, durante esse período, funcionários destas organizações.

4.5. BCG E OS ODS

O BCG entende que a instabilidade global é, em grande parte, resultado do acesso desigual a recursos, oportunidades e resultado, podendo ser considerado o problema da era atual. Por essa razão, o BCG tem conduzido importantes iniciativas com relação aos mais diferentes desafios globais com a intenção de abordar os ODS – e para isso tem-se utilizado, e muito, de diferentes parcerias com agentes locais e internacionais.

Localmente, o BCG não possui uma agenda oficialmente relacionada aos ODS, já que o tópico de impacto social é mais recente e não tão bem estruturado quanto globalmente, mas, ainda assim, tem procurado atacar problemas locais da realidade brasileira por meio da colaboração com diferentes *stakeholders*.

No âmbito global, a empresa destaca que tem realizado ações voltadas para diferentes ODS e se aprofundado em temas relevantes para a sociedade como um todo, procurando entender os desafios e como os negócios devem se reinventar para sobreviver e salvar o nosso futuro.

4.5.1. Tópicos com maior relevância na agenda do BCG

a) Meio ambiente e clima

A natureza e os ecossistemas fornecem serviços críticos essenciais para o sustento e bem-estar humano. A capacidade de se fornecer alimento, energia e outros recursos para um maior número de pessoas foi conquistada às custas do nosso futuro, ou seja, mudanças climáticas, o uso insustentável da terra e de recursos naturais, a poluição, entre outros, são grandes ameaças ao meio ambiente e aos ecossistemas que dependemos.

Dessa forma, é papel dos negócios tomar uma atitude quanto a isso. De acordo com o grupo, aquelas organizações que incorporarem estratégias de sustentabilidade relacionadas a questões, por exemplo, do meio ambiente e do clima, em seus modelos de negócios e processos de governança, alcançarão uma vantagem competitiva duradoura.

Nesse sentido, existem algumas oportunidades na batalha contra as mudanças climáticas. Lutar contra a mudança climática é um dos mais urgentes desafios da atualidade,

como também foi citado pela *survey* realizada pelo Globescan-SustainAbility (2019) e, não importando a indústria ou região, agora é a hora de priorizar e proativamente investir em ações que limitem o aquecimento global e coloquem as indústrias no caminho do sucesso em um mundo com reduzidas emissões de carbono.

Cada vez mais, líderes corporativos estão se tornando mais conscientes do valor das estratégias de reutilização e reciclagem de recursos e, assim, estão se movendo em direção a uma economia mais circular, que repensa o modelo econômico tradicional e prevê um novo modelo regenerativo.

Para isso, o BCG lançou o “Centro de ação climática do BCG”. A partir de parcerias com clientes, tanto no setor público, como no setor privado e social, o grupo investe em alinhar estratégia, operações e engajamento de stakeholders com um objetivo de um mundo com redução de carbono.

b) Resposta humanitária

Para o tópico de crises humanitárias, os esforços de resposta são o que proporcionam acesso a alimentos, água potável, abrigo, serviços de saneamento e cuidados médicos àqueles que mais necessitam, tendo que enfrentar riscos, desafios e restrições, enquanto prestam assistência às populações.

De acordo com o grupo, mundialmente 68,5 milhões de pessoas foram retiradas de suas casas, sendo em torno de 25,4 milhões refugiados. Estimaram que, em 2018, mais de 128 milhões de pessoas ao redor do mundo precisariam de assistência e proteção.

Assim, para que seja possível garantir o acesso à ajuda pelas populações em risco, deve-se elaborar abordagens inovadoras, encontrar soluções para déficits de financiamento, adotar novos modelos operacionais e formar novas formas de parcerias com o setor privado. Esses figuram os imperativos que o BCG tem se baseado para desenvolver, em colaboração com os setores privado, público e social, novas abordagens e modelos de assistência humanitária.

Muitas empresas com visão de futuro estão forjando redes do setor privado para mobilizar e coordenar a resposta da ajuda humanitária a emergência, beneficiando, assim, também, os seus próprios negócios, de forma que estão construindo resiliência interna a desastres. Essas redes desempenham quatro principais papéis na prevenção, preparação, resposta e recuperação de desastres. São elas:

- Coordenar os esforços do setor privado;
- Coordenar os esforços entre atores específicos do setor;
- Construir resiliência de negócios para membros e fornecedores;

- Facilitar o compartilhamento de informações e de melhores práticas.

c) Sustentabilidade financeira

De acordo com o grupo, dentre alguns dos mais influentes gerentes de ativos e investidores institucionais, há um poderoso movimento para adicionar padrões ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG) entre seus critérios utilizados na alocação de capital, já que acreditam que, as empresas manterão forte conexão com seus clientes e comunidades no longo-prazo, já que os desafios ambientais e sociais impactam, cada vez mais, a maneira como vivemos.

Além disso, o BCG reconhece que empresas que possuem um comprometimento com questões urgentes devem obter maiores oportunidades de negócios no futuro e, assim, devem obter maiores retornos aos seus acionistas no longo-prazo.

Os investidores institucionais que estão melhor preparados para o futuro são aqueles que se envolvem ativamente com as empresas por meio do "poder do propósito".

Dois novas tendências têm motivado grandes investidores a adotar finanças sustentáveis e a se envolver diretamente com executivos e conselhos corporativos. São elas:

- A onipresença de informações sobre práticas corporativas, que tem iluminado os papéis desempenhados pelas empresas na formação do meio ambiente e, assim, deixado claro o papel central que o setor privado terá na busca pela solução das questões de mudanças climáticas;
- A crescente evidência de que abordar questões ESG não prejudica o desempenho financeiro. As empresas que são proativas em questões como diversidade e combate às mudanças climática têm mostrado a existência de recompensas financeiras substanciais.

Para medir o impacto do financiamento sustentável, as empresas podem utilizar o TSI como ferramenta para diagnosticar alavancas específicas que maximizem o TSR e o impacto social. Nesse sentido, o BCG realizou, recentemente, um estudo entre o desempenho em questões relacionadas a ESG, como cadeias de suprimentos inclusivas e impacto ambiental, e múltiplos e margens de avaliação de mercado. O grupo constatou que as métricas ESG eram estatisticamente significativas na previsão dos múltiplos de avaliação das empresas em todos os setores analisados.

Além disso, os investidores recompensaram os melhores desempenhos em aspectos específicos do ESG com múltiplos de 3% a 19% mais altos, sendo os demais iguais aos valores medianos.

d) Desenvolvimento econômico

Com a finalidade de estimular o crescimento econômico, os governos e empresas possuem a necessidade de uma abordagem mais abrangente e sustentável que ajude no enfrentamento dos desafios econômicos da atualidade, como as crises e conflitos ao redor do planeta, os desastres naturais, as desigualdades e conflitos políticos.

Com foco nessa questão, o BCG propõe, juntamente com outras duas abordagens, três principais formas de apoiar o desenvolvimento econômico. São elas:

- Avaliação de Desenvolvimento Econômico Sustentável (SEDA)

Nesta abordagem, proposta pelo BCG, contraria-se a crença de que, para se melhorar o bem-estar da população, não é possível promover o crescimento econômico. Por meio de uma ferramenta que fornece informações sobre o bem-estar relativo dos cidadãos de um país e a eficácia com que esse país converte a riqueza em bem-estar para a população, consegue-se provar ser possível promover o crescimento econômico em conjunto com a elevação do bem-estar da população.

Para analisar a eficácia dos governos, a ferramenta analisa três elementos: economia, investimentos e sustentabilidade. Para o primeiro elemento, inclui-se renda, estabilidade econômica e dimensões do emprego. O segundo elemento abrange educação, saúde e infraestrutura, responsáveis por grande parte dos orçamentos do governo. E o terceiro elemento abrange o aspecto do meio ambiente e da inclusão social, considerando igualdade de renda, sociedade civil e governança.

- Geração de emprego

O trabalho e os serviços sociais podem ter um dos maiores impactos diretos no desenvolvimento econômico sustentável e no bem-estar, sendo que o governo possui um importante papel nesse aspecto.

Outra importante alavanca para a criação de empregos e crescimento do PIB é o investimento estrangeiro direto (IED). O IED contribui para a melhora da competitividade de um país, já que a capacidade de atrair, manter e acelerar esses investimentos, tem um impacto muito relevante em diversos aspectos da economia local.

- Inclusão financeira

A inclusão financeira, ou seja, a adoção, uso e sustentabilidade de serviços financeiros, possui uma correlação positiva com o desenvolvimento econômico de forma que, ao permitir que as pessoas transacionem de forma mais eficiente, economizem, invistam e estejam

seguradas, o padrão de vida geral melhora, fazendo com que a prosperidade familiar e o crescimento do PIB também aumentem e, conseqüentemente, a pobreza diminua.

O BCG recomenda quatro etapas para a construção da inclusão financeira. São elas:

- Entender o estado atual das coisas, identificar as causas principais e começar a criar suporte;
- Desenvolver uma visão para o futuro que lide com as causas principais e tenha amplo suporte entre todos os stakeholders relevantes;
- Desenvolve um plano tangível e realista que aloque responsabilidade e autoridade para iniciativas individuais;
- Estabelecer um sistema de implementação, monitoramento e feedback.

e) Saúde global

Mesmo com um progresso significativo nas últimas décadas, as questões globais relacionadas à saúde ainda geram muito impacto negativo na sociedade, como, por exemplo, doenças infecciosas e o acesso limitado a sistemas de saúde, principalmente nas regiões mais pobres do mundo.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), em 2017, 219 milhões de pessoas foram infectadas com malária, e cerca de 435 mil morreram. Além disso, de acordo com a OMS e com o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), cerca de 4,5 bilhões de pessoas no mundo não possuem acesso a saneamento básico seguro.

Assim, à medida que organizações de todos os setores têm se reunido para atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, o BCG propôs três novas abordagens podem ajudar a superar os desafios globais relacionados à saúde.

- Aprender com outros setores. Por exemplo, escolhendo uma abordagem do setor privado, como percepções dos consumidores e o design centrado no homem, para abordar os problemas relacionados aos cuidados de saúde de baixa qualidade em economias emergentes;
- Criar parcerias proativas. Por exemplo, os governos podem focar em criar parcerias com empresas para adiantar a preparação de respostas a emergências e crises que possam vir a ocorrer;
- Abraçar o pensamento disruptivo. Ou seja, empresas com pensamento a longo prazo podem adotar tecnologias disruptivas que melhorem a saúde global e transformá-los em canais de receita valiosos;

É importante perceber que combater esses tipos de desafios nunca será fácil e, como o grupo coloca, a chave para o sucesso está na criação de novas parcerias que alavanquem suas mais diversas e complementares capacidades em conjunto com a tecnologia.

f) Sistemas de alimentação sustentáveis

De acordo com as Nações Unidas, o número de pessoas no mundo que não tiveram acesso suficiente a alimentos em 2018 foi de 820 milhões, contra 811 milhões em 2017. A América Latina e o Caribe são responsáveis por 42,5 milhões (FAO UNICEF, WFP, WHO., 2019).

Em contraste a isso, todos os anos, 1,6 bilhão de toneladas de alimentos, no valor de \$1,2 trilhão, são perdidos ou desperdiçados, o que representa um terço do total de alimentos produzidos globalmente. Estima-se, ainda, que esses números atingirão 2,1 bilhões de toneladas equivalentes a \$1,5 trilhão em 2030.

Por último, soma-se a isso as projeções de crescimento populacional e desastres climáticos, que agravam o cenário.

É possível resolver esses problemas, mas serão necessárias inovações nos mais diversos âmbitos: agrícola, tecnológico e econômico, além das novas formas de colaborações intersetoriais a serem desenvolvidas.

Modelos de preços que promovam a segurança alimentar são ferramentas que muito importantes nesse combate à fome. De acordo com o BCG, três modelos podem ajudar:

- Subsídios externos: Governos, fundações e outras organizações do setor social;
- Subsídios entre consumidores. Os consumidores com renda mais alta fornecem um subsídio para tornar os produtos acessíveis aos mais pobres;
- O Modelo Social de Negócios: empresas sem dividendos criadas exclusivamente para resolver problemas sociais ou ambientais, sem dividir lucros com os acionistas, mas reinvestidos na empresa.

Embora tenham sido feitos progressos no combate à fome global, ainda resta muito trabalho e é necessário um trabalho conjunto para que seja possível combater esse problema.

g) Educação

São os mais diversos desafios que as instituições de ensino fundamental, médio, superior e técnico em todo o mundo têm enfrentado.

Se ater às novas tecnologias, à constante mudança dos mercados de trabalho e à crescente globalização não é uma tarefa trivial. Ao mesmo tempo que devem produzir

resultados melhores para os estudantes, têm cada vez mais o obstáculo de orçamentos apertados e a escassez de recursos.

Assim, apenas com uma agenda bem estruturada baseada em inovação e transformação que será possível atacar esse problema, e é isso que o BCG tem feito.

4.5.2. Parceiros da América do Sul

O BCG tem como parceiros e, assim, trabalha em conjunto com diversas ONGs em relação aos mais diversos e complexos problemas, como os temas explorados no Tópico 4.5.1. O grupo ajuda as organizações a ampliar a eficácia em situações de crise, estruturar competências organizacionais e desenvolver soluções inovadoras para seus problemas, como um pensamento a longo prazo.

Um dos focos dessas parcerias é relacionado aos ODS propostos pela ONU. Já houve, até o momento, um progresso significativo para o atingimento das metas, mas há ainda muito a ser feito com relação a competências e recursos a serem explorados.

Nesse sentido, entra, também, o setor privado que, cada vez mais disposto e capaz de contribuir para a solução dos mais complexos problemas, trabalha em conjunto com governos e ONGs, complementando competências e recursos escassos. Nenhum desses integrantes, porém, consegue resolver os problemas sozinhos de forma que, a ferramenta mais poderosa, como afirma o BCG, são as parcerias.

Assim, por meio de análises detalhadas, insights estratégicos e a aplicação inovadora de tecnologias digitais, o BCG investe e, constantemente, se desenvolve, com o objetivo de ampliar o impacto que seus parceiros de impacto social geram acerca dos maiores desafios globais como, por exemplo, a saúde global e o desenvolvimento econômico sustentável.

Por meio do suporte para o desenvolvimento de competências, aprimoramento da eficácia organizacional e o cumprimento de sua missão, o BCG auxilia as ONGs a se prepararem e, assim, criarem uma estrutura mais robusta para atacar os problemas complexos da sociedade.

O BCG é uma empresa global e, ainda que tenha relacionamento com algumas ONGs globais, como a Fundação Bill e Melinda Gates, também investe, através de seus escritórios locais, em parcerias mais focadas em cada região específica. Como já comentado, as parcerias podem variar, desde projetos de consultoria, até ações voluntárias. A Figura 14 retrata alguns dos parceiros globais e locais do grupo ao redor do mundo.

Figura 14 - Parceiros locais do BCG



Fonte: BCG

Dentre os parceiros globais do BCG, merecem destaque: *World Food Programme*, *Save The Children*, *Bill & Melinda Gates Foundation*, *Yunus Social Business*, *Worldwide Fund for Nature (WWF)* e *Tech for all*.

Localmente, o destaque dos parceiros do grupo são: Instituto Natura, Instituto Ayrton Senna e a *Endeavor*.

a) *Endeavor*

Um dos parceiros do BCG, no Brasil, é a *Endeavor*. A empresa parceira acredita no potencial dos empreendedores de alto impacto de mudarem o mundo e, dessa forma, trabalha com o objetivo de alcançar essas condições que possibilitem o exercício pleno de seu potencial. Para que isso seja possível, a empresa apoia empreendedores de alto impacto e mobiliza o poder público em busca de um ambiente de negócios mais favorável.

De acordo com o site da empresa, possui atuação desde o ano 2000, no Brasil, com operações ativas em 8 estados, tendo apoiado mais de 100 empreendedores que lideram, atualmente, mais de 53 empresas, que geram cerca de R\$ 4 bilhões de faturamento e em torno de 36 mil empregos. Anualmente, a empresa apoia mais de 200 empreendedores diretamente e, por meio de seu Portal online, já foi capaz de capacitar mais de 300 mil empreendedores.

A colaboração entre o BCG e a *Endeavor* foi formalizada em 2013 (ENDEAVOR, 2019). Na colaboração entre o BCG e a *Endeavor* Brasil, o grupo apoiou o planejamento

estratégico da empresa de forma que: I) revisou seu modelo operacional; II) redefiniu os objetivos da organização; III) avaliou seus principais projetos e IV) definiu sua agenda de advocacia. Nesse sentido, o suporte dado pela consultoria acabou alavancando a fundação do CPI. Este novo plano estratégico teve como objetivo aumentar o impacto da empresa a partir de um reforço do negócio principal e a partir do desenvolvimento de novos modelos de negócio, como as plataformas de compartilhamento de conteúdo e apoio aos empreendedores.

Outro exemplo de colaboração entre o BCG e a *Endeavor* foi um questionário enviado a 25 mil empreendedores da rede da empresa, onde foram listados os problemas que tem maior impacto em suas empresas. Foram recebidas 2.500 respostas que, juntamente com outras 35 entrevistas aprofundadas feitas com empreendedores dos negócios que mais crescem no país, resultaram uma lista de 75 problemas, selecionados a partir da quantidade de citações. Tais problemas foram, então, levados para serem discutidos com as equipes que elaboram o programa dos candidatos à Presidência da República (FONSECA, 2018).

De acordo com uma das Ex-Diretoras Executivas da filial chilena da organização, a busca pela parceria das consultorias é justificada pela necessidade de especialistas profissionais para ajudar os empresários a formalizar e executar as tarefas sugeridas pelos consultores e mentores da *Endeavor*, ou seja, alguém que tenha o conhecimento técnico necessário para desenvolver a estratégia dos negócios dos empreendedores de impacto que a organização busca ser mentora (ENDEAVOR, 2019).

b) Instituto Ayrton Senna

O Instituto Ayrton Senna (IAS) trabalha, há 20 anos, com o objetivo de ampliar as oportunidades de crianças e jovens por meio do estímulo e investimento à educação por meio de uma atuação em parceria com gestores públicos, educadores, pesquisadores e outras organizações, com o objetivo de construir políticas e práticas educacionais que sejam baseadas em evidências. O Instituto possui como missão “desenvolver o ser humano por inteiro, preparando para a vida no século 21 em todas as suas dimensões”.

Como trata de um tema que está constantemente em transformação, a educação, o Instituto precisa estar constantemente em processo de inovação, desenvolvendo novos conhecimentos para responder aos desafios que emergem. Desde 2004, o Instituto faz parte do Programa de Cátedras Unesco no mundo e colabora diretamente para que o Brasil consiga atingir as metas dos ODS de promoção da educação básica de qualidade para todas as crianças e jovens.

O Instituto parte dos principais desafios na área da educação identificados pelos gestores e educadores que trabalham todos os dias em conjunto com o Instituto de forma a produzir, sistematizar e validar conhecimentos críticos para que haja um avanço efetivo na qualidade da educação no país.

Todas as ações são financiadas por doações, recursos de licenciamento e parcerias com a iniciativa privada, estando presente em 16 Estados, considerando iniciativas voltadas para Ensino Fundamental e Médio. São apoiados cerca de 45 mil professores ao ano e a educação de mais de 1,5 milhão de jovens é beneficiada anualmente.

O BCG é um parceiro estratégico do Instituto Ayrton Senna (IAS) em temas relacionados à educação, estratégia e gestão de negócios desde 2004. Nesse sentido, o BCG já apoiou a organização em algumas iniciativas estratégicas, como: redesenhando a governança de gerenciamento de projetos e portfólio do Instituto e reestruturando uma nova oferta de consultoria, que incluíam a revisão no modelo operacional, preços e procedimentos de financiamento. Dessa forma, o grupo ajudou o instituto a, não só desenvolver e aprimorar sua estratégia, mas aumentar o engajamento de fundos e aumentar a presença do Instituto junto às crianças brasileiras.

Conforme BCG; IAS (2014), para entender melhor os desafios enfrentados pelo Instituto, o BCG realizou uma ampla consulta de mais de 2.500 entrevistas, em conjunto com o IAS, entre novembro de 2012 e março de 2013. As entrevistas foram realizadas com secretários de Educação e supervisores de ensino (2%), diretores de escolas (51%), coordenadores pedagógicos (18%) e professores (26%) e, a partir delas, foi possível entender e estruturar propostas para atacar os principais desafios da educação brasileira.

c) Instituto Natura

O Instituto Natura busca fortalecer pessoas e organizações que façam parte da área educacional: professores, em especial os educadores alfabetizadores, comunidade escolar, gestores públicos e Consultoras de Beleza Natura, com o objetivo comum de dar acesso a todos a uma educação de qualidade. Como o próprio Instituto afirma, acredita na “colaboração e na construção coletiva de caminhos e soluções eficientes, trabalhando em parceria com diversas organizações da área educacional”, como é o caso da parceria com o BCG.

Assim, o Instituto tem como objetivo disseminar os princípios da Comunidade de Aprendizagem para a rede ampliada de educação e estimular a colaboração em busca de um ambiente de educação público fértil e propício para que sejam incorporadas inovações e, assim, cada estudante possa alcançar seu pleno potencial de aprendizagem.

O Instituto surgiu em 2010 com o intuito de melhorar o ensino público no Brasil e, foi em 2012, que ocorreu o primeiro programa de *seconment* em parceria com o BCG. Dentre os projetos desenvolvidos pelo BCG, desde então, em parceria com o Instituto Natura, está a estruturação e criação da área de Produção de Conhecimento, *Advocacy* e Avaliação, que tem como objetivo levar seus temas prioritários para instâncias tomadoras de decisão.

Além disso, algumas outras iniciativas foram desenvolvidas, como: a colaboração com a produção de conteúdo sobre regime de colaboração e comunidade de aprendizagem, o desenvolvimento de metodologias para escalada do programa de educação proposto pelo Instituto e ajuda na criação de um melhor relacionamento com políticos, já que, em sua maioria, o Instituto é composto por acadêmicos que carecem desse *networking*.

4.6. TIPOS DE RELACIONAMENTOS COM PARCEIROS

O BCG relaciona-se de diferentes formas com as ONGs, seja através de projetos pro-bono, projetos com custos reduzidos, funcionários trabalhando diretamente nas ONGs, projetos alternativos recorrentes (ex. *datatons e Strategy Cup*) e ações pontuais realizadas nos escritórios locais. Cada tipo de relacionamento possui suas características específicas, com benefícios e dificuldades para ambas as partes.

a) Projetos pro-bono

Anualmente, o BCG separa uma verba destinada a projetos *pró-bono*, que realiza em conjunto com as instituições parceiras do grupo.

Estes projetos são como outros projetos quaisquer do BCG e podem abordar temas como, por exemplo, planejamento estratégico, estruturação de alguma área, algum plano de ação, etc. Existe um time dedicado ao projeto, podendo variar dependendo da verba destinada e, como todos os projetos, existem todos os indicadores de performance dos projetos que são acompanhados.

b) Projeto com custo reduzido

É o mesmo que um projeto *pró-bono*, porém, dado o fato de que os recursos são limitados para que apenas projetos sem custo sejam performados, para alguns dos clientes de relacionamento mais próximo ao BCG e relacionados ao tema de impacto social, os projetos são cobrados a preços reduzidos de forma a continuar estimulando a prática.

c) Funcionário na ONG

Caso o funcionário opte por realizar o programa de *secondment* já explicado no item 4.4., ele passa a ser funcionário da ONG parceira por determinado tempo estipulado, sem perder seu vínculo com o BCG.

Nesse sentido, a ONG fica responsável por parte da remuneração do funcionário e o BCG pelo restante.

d) Projetos alternativos recorrentes

Recentemente tem surgido uma tendência de se realizarem projetos alternativos, de forma a engajar com as ONGs, com aqueles interessados na empresa BCG, promover a marca e, ainda assim, gerar enorme impacto social.

Dois exemplos mais recentes foram as duas versões do BCG GAMMA Challenge, uma competição em formato de *dataton*, que foram promovidas em parceria com a Fundação Lemann e com o a Associação Brasileira de Linfoma e Leucemia (Abrale) e o Observatório de Oncologia. Além disso, foi realizada a primeira edição, em 2019, da *Strategy Cup*, em parceria com o Instituto Ayrton Senna, para solucionar um caso real da organização.

Dataton é o termo utilizado para uma adaptação do estilo de competição *hackaton*. De acordo com Gomes (2017), um *hackaton* é “uma maratona de programação na qual hackers se reúnem por horas, dias ou até semanas, a fim de explorar dados abertos, desvendar códigos e sistemas lógicos, discutir novas ideias e desenvolver projetos de software ou mesmo de hardware”. No caso de um *dataton*, seria uma maratona, mas com maior foco em explorar dados a partir de inteligência artificial e *advanced analytics*.

De acordo com Sinatura; Vilela (2019), a edição do *BCG GAMMA Challenge* em conjunto com a Fundação Lemann teve aproximadamente 500 inscritos de todo o Brasil. Engajados em resolver o desafio de alavancar *data science* com o objetivo de gerar ideias que fossem acionáveis para a fundação através de dados públicos e informações fornecidas pela plataforma da fundação QEdU, os estudantes passaram um fim de semana de trabalho intenso e, em curtíssimo prazo, foram capazes de extrair ideias relevantes, reforçando, a partir de dados, algumas hipóteses existentes no setor e trazendo ainda novas perspectivas, com propostas para alavancar a educação pública brasileira.

e) Projetos alternativos pontuais

Alguns projetos e ajudas pontuais também são praticadas, utilizando horas adicionais dos funcionários que tiverem interesse em participar.

Um exemplo da prática foi o evento do *Impact Hub*, que aconteceu em 2019, onde alguns consultores do BCG deram um treinamento sobre casos de sucesso e fracassos de empresas para alguns empreendedores que estão no começo de seus negócios.

4.7. IMPACTO SOCIAL E O SETOR PÚBLICO

O impacto público deve ser o objetivo final de qualquer governo. Apesar de, nos últimos anos, muita coisa ter mudado e continuar em constante mudança, a busca e necessidade de resultados permanece constante.

É nesse contexto que, em 2015, foi criado o *Centre for Public Impact*, uma fundação do grupo BCG. No Brasil, a fundação somente foi criada em 2017.

O intuito da criação dessa fundação foi de se obter clareza sobre assuntos relacionados às políticas públicas, assim como de algumas questões mais amplas que os funcionários públicos enfrentam em tempos de mudanças econômicas e sociais. Essa fundação global sem fins lucrativos é “dedicada a melhorar o impacto positivo dos governos” através da “reunião de líderes mundiais para aprender, trocar ideias e inspirar uns aos outros para alcançar melhores resultados para os cidadãos”.

Nesse sentido, o CPI tem trabalhado com os principais profissionais e acadêmicos do mundo inteiro para desenvolver os Fundamentos do Impacto Público – uma estrutura que define como os governos podem melhorar os resultados produzidos para os cidadãos e, em conjunto com governos, tem trabalho nos mais diversos projetos de forma a gerar impacto público.

De acordo com a fundação, são três os fatores fundamentais para um maior impacto público: legitimidade, política pública e ação. Como afirma Adrian Brown, Diretor Executivo Global do CPI: “Os governos devem ser capazes de demonstrar o impacto de suas ações e como elas beneficiam os cidadãos e, embora não seja uma ambição nova, tem, cada vez mais, se tornado um imperativo global” (CENTRE FOR PUBLIC IMPACT, 2016).

Sobre os fatores:

- a) A legitimidade refere-se ao apoio subjacente a um governo ou órgão público e tem relação direta com a aprovação das iniciativas propostas pelos governos. Além disso, a legitimidade pode reduzir os custos transacionais do governo, uma vez que é capaz de diminuir a dependência da coerção e do monitoramento. Para se alcançar a legitimidade são fundamentais três elementos: desenvolver o que é chamado de confiança pública, obter o envolvimento das partes interessadas e o garantir o compromisso político.

- b) Política pública: objetivos claros, evidências e uma sólida compreensão daquilo que é viável são cruciais para uma boa política pública. Idealmente, os formuladores de políticas públicas devem reunir informações, avaliar ações alternativas e escolher entre elas com base no potencial de atingir os objetivos dos responsáveis pela tomada de decisões.
- c) Ação: a ação é a conversão de políticas em efeitos no mundo real e, apesar de sua importância, é, comumente, o princípio mais negligenciado. É importante destacar que a ação não constitui um impacto, ou seja, uma política pública pode ser implementada de forma eficaz, mas não causar um impacto substancial por ter sido mal concebida ou devido a outras circunstâncias. Dessa forma, para se causar impacto público, uma ação bem-sucedida poderá ser uma condição necessária, mas não suficiente. São três os principais elementos da ação: a gestão, medição e alinhamento.

Essa estrutura foi desenvolvida a partir de dois métodos: análise de textos acadêmicos e uma medição de mais de 200 casos de políticas públicas. Depois de constatados os três fatores fundamentais para o impacto público, em uma parceria com a equipe de estudiosos da *Hertie School of Governance*, testaram empiricamente os Fundamentos do Impacto Público em relação a estudos de caso independentes, identificando que os fundamentos são uma “estrutura de maximização” dos ganhos e do impacto público gerado a partir das políticas públicas.

Esses fundamentos foram criados em 2016 e, desde então, tem norteado o projetos que têm acontecido relacionados ao setor público e, usando a estrutura dos Fundamentos do Impacto Público, o CPI desenvolveu o *Public Impact Observatory*, que consiste em um banco de dados que reúne os mais diversos estudos de caso de iniciativas do setor público, contemplando diferentes regiões e abordando os mais diferentes assuntos. Cada estudo descreve qual foi o desafio enfrentado pelo órgão público, seus objetivos, metodologia e impacto e, por fim, são classificados a partir dos Fundamentos do Impacto Público. Esse banco tem servido de ferramenta para que, cada vez mais, os governos possam maximizar o impacto causado por suas ações e, assim, melhorar a vida da sociedade.

5. DISCUSSÃO DO MODELO PROPOSTO

A revisão da literatura possibilitou a construção do Quadro 10 que reúne os principais motivadores apresentados na literatura para a colaboração entre ONGs e o setor privado. Foi realizada, então, a coleta de dados e entrevistas que possibilitaram a discussão e validação do quadro teórico a partir da realidade do BCG, empresa estudada em questão. Por fim, foi possível construir um instrumento capaz de abordar os principais motivadores para a colaboração entre as consultorias estratégicas e ONGs.

Quadro 10 – Quadro teórico: motivadores da colaboração Empresa-ONG

(continua)

Dimensões	Empresa	ONG
Transferência	- Transferência de conhecimento específico (CRUZ; BOEHE, 2008)	- Transferência de conhecimento específico (CRUZ; BOEHE, 2008; ELKINGTON, 1998; RONDINELLI; LONDON, 2003; GEMI; ENVIRONMENTAL DEFENSE FUND, 2008) - Transferência de tecnologia (CRUZ; BOEHE, 2008; RONDINELLI; LONDON, 2003) - Transferência de conhecimento em gestão (ELKINGTON, 1998; RONDINELLI; LONDON, 2003; GEMI; ENVIRONMENTAL DEFENSE FUND, 2008) - Transferência de recursos (ELKINGTON, 1998; RONDINELLI; LONDON, 2003)
Credibilidade	- Legitimidade (CRUZ; BOEHE, 2008) - Reconhecimento (ELKINGTON, 1998) - Respeito (RONDINELLI; LONDON, 2003; GEMI; ENVIRONMENTAL DEFENSE FUND, 2008) - Reputação (ELKINGTON, 1998) - Desenvolvimento da imagem de responsabilidade social (RONDINELLI; LONDON, 2003)	- Legitimidade (CRUZ; BOEHE, 2008) - Reconhecimento (ELKINGTON, 1998) - Respeito (RONDINELLI; LONDON, 2003; GEMI; ENVIRONMENTAL DEFENSE FUND, 2008)
Engajamento	- Engajamento de stakeholders (ELKINGTON, 1998; RONDINELLI; LONDON, 2003) - Melhoria da moral dos funcionários (RONDINELLI; LONDON, 2003)	- Networking (ELKINGTON, 1998; RONDINELLI; LONDON, 2003) - Recrutamento de voluntários e participantes qualificados (RONDINELLI; LONDON, 2003)

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 10 - Quadro teórico: motivadores da colaboração Empresa-ONG

(conclusão)

Dimensões	Empresa	ONG
Realidade específica	<ul style="list-style-type: none"> - Responsividade e construção de capacidade local (adaptação de programas locais para os desafios específicos de cada realidade) (CRUZ; BOEHE, 2008) - Pressão social (ELKINGTON, 1998) - Desenvolvimento de relações filantrópicas de médio a longo prazo (RONDINELLI; LONDON, 2003) 	<ul style="list-style-type: none"> - Alavancagem (Ex. acesso à cadeias de valor) (CRUZ; BOEHE, 2008; ELKINGTON, 1998) - Visibilidade (RONDINELLI; LONDON, 2003) - Desencanto com governo como provedor de recurso (ELKINGTON, 1998) - Desenvolvimento de visão de longo prazo (GEMI; ENVIRONMENTAL DEFENSE FUND, 2008)

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir das entrevistas e coleta de dados, foi possível debater e validar cada uma das dimensões, chegando, então, a um quadro teórico que propõem quais são os motivadores para ONGs e empresas de consultoria estratégicas estabelecerem relações de colaboração.

Como Elkington (2018) constatou, após o advento do TBL, inúmeros outros conceitos surgiram, como retorno social do investimento (SROI), modelos de capital múltiplo, contabilidade de custo total, ESG, valor misto e compartilhado, relatórios integrados, investimento de impacto e, mais recentemente, a estrutura de impacto social total do BCG, sem contar os conceitos mais novos como Produtividade de Carbono, Economia Compartilhada e Circular.

Essa multiplicidade de conceitos evidencia a constante mudança dos paradigmas que moldam as relações de colaboração entre o setor privado e os mais diversos *stakeholders*, exigindo que, constantemente, essas relações sejam analisadas e estudadas de forma a entender quais são os reais motivadores por trás das relações e o que tem pautado as questões relacionadas à RSC.

O BCG, nesse cenário, tem desenvolvido habilidades específicas relacionadas à RSC, sendo classificada, de acordo com, Young, Moon e Young (2003), como uma empresa de consultoria estratégica que desenvolveu conhecimento em RSC e pratica a colaboração com ONGs.

Transferência

Conforme Austin (2000), em uma parceria, cada parceiro deveria estar apto a entregar valor para o outro e objetivos comuns deveriam sustentar a colaboração que, geralmente,

deveria ser a criação de mudança social positiva (SIMO; BIES, 2007). Este aspecto é reforçado nas entrevistas com os funcionários da empresa. Como reforça o discurso do BCG:

O BCG, desde sua fundação, sempre contribuiu de forma positiva com o mundo, tendo atuação ajudando causas sociais. [...] O pilar da atuação de impacto social do BCG são os projetos pro-bono, que são iguais aos demais projetos realizados pelo BCG para empresas privadas, porém com foco em parceiros do terceiro setor, de forma a garantir que seja maximizado o impacto gerado.

Nesse sentido, a transferência de conhecimento é o principal tópico que emerge, sendo um motivador em comum para as colaborações tanto para a consultoria quanto para as ONGs.

Por parte das empresas de consultoria, existe a motivação de adquirir conhecimento focado nos problemas sociais e na realidade específica com respeito à sociedade, que muitas vezes está um pouco mais distante da realidade dos negócios das empresas. O que acontece é que as ONGs possuem grande parte desses dados, mas carecem de conhecimento técnico e recursos capazes de transformar esses dados em insights e ações efetivas e concretas para resolver os problemas.

Como afirmou um dos sócios do BCG entrevistado: “Há a carência da gestão intrínseca da organização, ou seja, como gerir recursos, como desenvolver estratégias de longo prazo, além do desenvolvimento de uma visão sistêmica sobre o negócio – ONGs normalmente enxergam uma parte do problema, sem conseguir ter uma visão efetiva sobre o todo”.

Portanto, existe o interesse comum de solucionar problemas complexos da sociedade e gerar a mudança social positiva, onde a transferência de conhecimento e habilidades específicas é um dos facilitadores para o alcance desse objetivo.

Assim, como Figge e Hahn (2008, 2011) argumentam conceitualmente, a integração de dimensões econômicas, ambientais e sociais na sustentabilidade corporativa, assim como em medições de desempenho sustentáveis, precisa ser realizada sem a predominância, a priori, de qualquer uma delas. O BCG utiliza recursos como o ESG, também, para a realidade das ONGs, possibilitando um avanço em conceitos e na escalabilidade da atuação por meio da transferência de conhecimentos como este. E é esse ciclo que garante continuidade das relações entre as consultorias e as ONGs, ou seja, você gera o *insight*, através dele gera impacto e, por fim, traduz em confiança do cliente para com sua instituição e trabalho, o que possibilita o desenvolvimento de relações duradouras de longo-prazo.

Credibilidade

De acordo com o BCG, a palavra “Credibilidade” não seria a melhor classificação para esse tópico, uma vez que as motivações estão mais ligadas à marca empregadora que necessariamente credibilidade. Isso significa que, ainda que indiretamente, a marca empregadora também está relacionada à adoção de práticas relacionadas à RSC. A dimensão seria melhor representada pelo termo “Posicionamento”.

Por se tratar, cada vez mais, de uma geração de jovens engajada com os problemas sociais e com as questões que tem afligido a sociedade, o grupo acredita que uma das suas responsabilidades é estar em linha com estes princípios e agir em conjunto para solucionar estes problemas. Dessa forma, agir em linha com às práticas de RSC garante que a marca empregadora BCG continue a ser valorizada, construindo uma imagem e reputação, e que continue a interessar e atrair novos talentos alinhados com este objetivo.

Esse posicionamento está em linha com o estudo realizado por Vilanova, Lozano e Arenas (2009), que concluiu que a imagem e a reputação fazem a conexão entre RSC e competitividade por meio de três processos gerenciais, sendo eles: estratégia, gestão de *stakeholders*, e prestação de contas. Ou seja, adotar uma estratégia de RSC tem um impacto na identidade e marca do negócio, o que por sua vez tem impacto direto na competitividade.

Além disso, ter uma marca e reputação valorizadas e uma imagem que seja associada às ações de RSC garante papel fundamental na implementação de RSC, já que é, atualmente, um ativo intangível bem aceito e valorizado, como foi reforçado nas entrevistas, e que está em linha com o que foi proposto por Schnietz e Epstein (2005). Como Fan (2005) propôs, a reputação e imagem geram oportunidades para inovação entre as organizações em termos de marca corporativa, que por sua vez, constroem reputação corporativa, imagem e identidade.

As ONGs, por sua vez, têm interesse, principalmente, no quesito marca, em um posicionamento relacionado às empresas com alto expertise e reconhecimento, pois isso confere legitimidade externa para a organização continuar a encontrar novos parceiros que acreditem em sua atuação e, internamente, confere motivação e satisfação aos funcionários que enxergam essas parcerias como meios para desenvolvimento e capacitação.

Engajamento

O engajamento (ELKINGTON, 1998; RONDINELLI; LONDON, 2003), como proposto pela literatura, está associado ao engajamento geral dos *stakeholders* e, também, dos funcionários, nas parcerias entre ONGs e o setor privado, principalmente relacionado à motivação e melhora da moral dos funcionários.

Durante as entrevistas, o que foi percebido é que deve ser considerada uma subdimensão adicional relacionada, especificamente, aos clientes. Como a pesquisa do Censo GIFE (2016) mostra, existe, sim, uma falta de apoio institucional às organizações da sociedade civil que buscam solucionar os problemas sociais e, através da inserção do impacto social como um dos valores do BCG, o grupo acredita que pode mudar essa realidade.

Além das ações relacionadas à RSC, o BCG possui o seu negócio tradicional de prestação de consultoria para grandes clientes. Esse contato direto garante que grandes corporações estejam diretamente ligadas às ações do BCG e, uma vez que passam a ver as ações que o grupo realiza para com ONGs e governos, começam a abordar esses novos problemas em suas próprias companhias e passam a solicitar esse serviço para o BCG. Isso significa que, a partir das ações internas do BCG e da colaboração com ONGs e governos em busca da maior promoção da RSC e geração de impacto social, o BCG acaba por estimular seus clientes a adotarem posturas mais responsáveis, criando uma nova demanda por serviços relacionados a esses tópicos.

Assim, existe uma motivação ainda maior por parte de grupo em adotar práticas relacionadas à RSC, já que, indiretamente, acabam por estimular seus clientes a serem mais responsáveis para com a sociedade ao tratar de assuntos corporativos.

Essa visão corrobora com o que Molina (2008) havia identificado em seu estudo, propondo que adotar e implementar um padrão de RSC em suas próprias organizações de consultoria, além de sinalizar claramente aos clientes os tipos de valores que suas organizações possuem, eles também obtêm os benefícios trazidos pela RSC (promovendo causas sociais e aumentando as vantagens relacionadas aos negócios) – ou seja, uma relação ganha-ganha que estimula a promoção da RSC. Esse estímulo tem sido percebido pelo BCG e pode ser considerado, então, um dos fatores que motiva o grupo a adotar práticas relacionadas à RSC.

Da mesma forma, as ações do BCG corroboram o que é proposto por Keys, Malnight e Van Der Graaf (2009) de que conforme a sociedade como um todo passou a dar maior importância a RSC, alguns líderes começaram a olhar para RSC como uma oportunidade criativa de fortalecer seus negócios, enquanto contribuem para com a sociedade ao mesmo tempo.

Além disso, existe a preocupação de se desenvolver funcionários motivados a gerar impacto e mudanças. Funcionários que desejam gerar um impacto social, estão em linha com o DNA da empresa e, assim, garantem uma continuidade, em alto nível, do fornecimento de serviços para os clientes e são capazes de gerar, efetivamente, uma mudança na sociedade.

Funcionários que estejam motivados a entender a realidade das ONGs e governos e que estejam motivados a colaborar com esses *stakeholders* são capazes de, não só se desenvolver pessoal e profissionalmente, mas de trazer para o dia a dia da consultoria a mentalidade em linha com a RSC, possibilitando que sejam geradores de mudança. Assim, a motivação não é apenas a de garantir que funcionários estejam felizes, mas, também, que eles estejam conscientes dos problemas sociais e sejam capazes de trazer para o dia a dia essa mentalidade e essa consciência social melhor desenvolvida e pronta para ser posta em prática nos projetos.

As ONGs, por sua vez, enxergam a colaboração com o setor privado como uma possibilidade de recrutar novos funcionários e colaboradores qualificados e motivados com a sua atuação, uma vez que, a colaboração com as empresas já serve como ponte para que os funcionários possam vivenciar o dia a dia das ONGs sem precisar abrir mão de sua carreira profissional, em um primeiro momento.

Além disso, as ONGs dependem muito de relacionamentos, ou seja, quanto mais pessoas conseguem conectar e impactar, mais escala possuem e o ciclo continua. A colaboração com o setor privado permite, então, que as ONGs se relacionem com pessoas com grande influência capazes de alavancar e impulsionar diversas iniciativas, o que favorece a atuação das organizações. Conforme pontuou o sócio do BCG: “Trazer a visão de alguém de fora e qualificado no assunto, tem grande potencial para, efetivamente, alavancar os negócios da ONG que, por muitas vezes, sofre por um baixo entendimento de gestão e estratégia”. Tal ponto foi suportado pelo Diretor-Presidente do Instituto Natura, que afirmou que “O BCG foi essencial para desenvolver a área responsável pela produção de conhecimento e pelo relacionamento com o setor político, muito importante para a alavancagem da ONG”.

Na realidade do BCG, é muito claro como isso acontece: um dos principais programas oferecidos pela consultoria é o *secondment*, que possibilita que funcionários trabalhem, por tempo estipulado, dentro das ONGs, recebendo parte do salário pela empresa e parte pela ONG e mantendo seu vínculo empregatício. As ONGs, por sua vez, são capazes de receber funcionários qualificados que, a depender do nível de interesse, podem virar futuros funcionários ou membros de conselho, desenvolvendo, de forma qualificada, as organizações – e nesse processo, algumas capacitações são necessárias de forma a tornar estrutural a mudança e não apenas um feito pontual.

Realidade específica

Tanto o BCG quanto as ONGs apresentaram uma visão em comum com respeito à dimensão “Realidade Específica”. O BCG argumenta que possui diversas iniciativas globais,

mas que nem todas poderiam ser aplicadas ao Brasil, devido aos problemas específicos da realidade local brasileira, que enfrenta questões políticas e econômicas que não são comuns a outros países. Nesse sentido, o papel dos escritórios locais das consultorias estratégicas seria colaborar com ONGs capazes de adaptar essas iniciativas globais às realidades específicas de cada localização.

Uma evidência desse fato é o BCG ter focado bastante no tema da educação, uma questão que tem atraído bastante atenção da sociedade como um todo, já que a realidade brasileira é bem específica. De acordo com uma pesquisa realizada, em 2018, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 40% das pessoas com mais de 25 anos não chegaram a concluir essa etapa da educação básica; 30,7% dos alunos do ensino médio estavam defasados em relação idade/série ou fora da escola; e outros 46% não trabalhavam, não se qualificavam para o trabalho e muito menos trabalhavam. Esses números retratam um cenário de um sistema educacional precário.

Além disso, existem, no Brasil, ONGs que abordam questões relacionadas ao tópico de educação um pouco mais bem organizadas e estruturadas, como o Instituto Natura, Fundação Lemann e o Instituto Ayrton Senna, o que garante que o BCG consiga atuar de forma eficaz e eficiente. Nem todos os problemas sociais possuem ONGs e entidades que estejam organizadas de forma que o BCG consiga auxiliar, limitando-se a alguns assuntos específicos.

De acordo com Hess, Rogovsky e Dunfee (2002), o BCG apresenta uma contribuição difusa, já que atua de forma simultânea em conjunto com diversas ONGs e entidades, por exemplo, as três ONGs já citadas: Instituto Ayrton Senna, Instituto Natura, e Fundação Lemann.

Em seu trabalho, Cruz e Boehe (2008) estuda a relação entre as multinacionais e a promoção global da RSC, onde propõe que a colaboração entre empresas e ONGs globais/locais gera benefícios mútuos, como oportunidades de aprendizado cruzado entre todos os envolvidos. Nesse contexto, algumas empresas transferem tecnologias sustentáveis desenvolvidas dentro de casa para ONGs e agências governamentais e, assim, alcançam e impactam uma parte maior da sociedade. ONGs, em contrapartida, podem alcançar uma maior parte da sociedade através das redes locais e globais de relacionamento das empresas. Essa proposição é confirmada pelas ações do BCG que, através de sua parceria com ONGs, por exemplo, Instituto Natura, tem conseguido gerenciar melhor os dados disponíveis e estruturar ações para conseguir mudar o ambiente da educação no Brasil. De acordo com o entrevistado...citar aqui alguma passagem da entrevista que corrobore sua afirmação anterior.

Da mesma forma, um ponto que foi levantado durante a pesquisa de campo é que, a partir da parceria com ONGs, o BCG acaba por estimular que outras ONGs passem a se articular

em busca de soluções para esses problemas complexos. Isso se deve, principalmente, ao fato de que, com a ajuda das consultorias, as ONGs são capazes de se estruturar melhor, planejando e articulando melhor suas ações e, assim, conseguindo ganhar maior visibilidade e escalar suas atividades de forma a gerar maior impacto.

De acordo com Jacobson et al (2005), o papel da consultoria estratégica é definido como o processo de transferência de expertise, conhecimento e/ou habilidades de uma parte para a outra (consultor-cliente), com o intuito de ajudar ou resolver problemas, e é esse papel que a consultoria acaba por realizar, também, nessas parcerias, já que, como citou um dos entrevistados: “O BCG criou políticas que garantem uma capacidade específica para projetos de impacto social, sendo uma prática do grupo como todas as demais”.

Nesse sentido, de acordo com Hamel (2006), a inovação nos princípios e práticas de gestão podem criar uma vantagem a longo prazo para as empresas atendidas por essas consultorias e, assim, produzir drásticas mudanças no panorama competitivo. Mas essa vantagem competitiva de longo prazo só é possível ao entendimento das ONGs da realidade e problemas locais, pois, dessa maneira, conseguem, a partir da colaboração com as consultorias, realizar ações efetivas para o combate aos problemas sociais.

O que foi possível perceber durante as entrevistas é que não necessariamente é a pressão social o *driver* em si, mas a intenção de estar sempre perto dos interesses das novas gerações e, portanto, o interesse em manter-se atual em um ambiente, cada vez mais, volátil e que exige uma ampla consciência social seja a principal motivação.

Como foi argumentado por Sejersted (2007), a profissão de consultoria detém um certo nível de legitimidade, baseada na confiança pragmática e moral, e consultores de RSC têm o potencial de descobrir novos meios de gerar valor para seus clientes, por meio do estímulo mais profundo e um envolvimento proativo com os negócios, para além dos aspectos legais e de *compliance* (SKOULODIS; EVANGELINOS, 2014). Isso permite que o setor da consultoria esteja sempre capacitado para desenvolver novos conceitos e se aprofundar em temas que exigem maior atenção por parte da sociedade.

Mas o que falta, nesse sentido, como foi proposto por Molina (2008), são profissionais treinados em RSC na comunidade de negócios locais, já que o que se apresenta no Brasil pode ser comparado ao México, sendo, em linhas gerais, um setor fragmentado de consultoria em RSC com uma limitada capacidade de agir como agentes transformadores. Assim, a escalabilidade estaria mais relacionada a capacidade da consultoria e das ONGs de desenvolver, em conjunto, funcionários tecnicamente qualificados em relação a tópicos de RSC e com maior consciência social.

Conforme pontuou Molina (2008) e de acordo com o que foi encontrado durante as entrevistas, independentemente do alto potencial de crescimento identificado para a indústria, ela enfrenta importantes desafios decorrentes da falta de conscientização sobre o conceito de RSC entre as empresas e a sociedade em geral e a escassez de profissionais capacitados.

Existe, sim, por parte das ONGs uma descrença para com o governo e o setor privado acaba sendo, assim, visto como uma solução alternativa para a obtenção de recursos e capacitação. Conforme pontuou o Diretor-Presidente do Instituto Natura: “As alianças estratégicas e as coalisões têm sido fundamentais para fortalecer a legitimidade e perenidade das políticas públicas. [...] A parceria com o BCG foi fundamental para estruturar as ações do Instituto, através de suas evidências de alto impacto de transformação. As ONGs buscam, através da expertise do setor público, desenvolver planejamentos de longo prazo que garantam sua sobrevivência.

Dos principais tópicos que surgiram durante as entrevistas, e que não foi encontrado na literatura revisada, é o que diz respeito ao propósito. Talvez o propósito não entre como uma das cinco dimensões, mas o que envolve todas elas e está acima de qualquer ganho individual intencionado pelo setor privado. A consultoria estratégica, em seu surgimento, sempre teve o objetivo de ajudar a solucionar problemas complexos e, da mesma forma com que vende esse produto para as empresas, acredita que utilizar suas capacidades desenvolvidas, também, na resolução de problemas da sociedade, seja o caminho.

Como um dos entrevistados colocou:

O BCG sempre teve a crença de gerar impacto no mundo das mais diversas formas – e tem a consciência de que todos os seus projetos geram impacto positivo, mas não são 100% o que a sociedade precisa. Nesse sentido, as ONGs trabalham com esse impacto que os projetos tradicionais não são capazes de abordar e, assim, potencializam o impacto no mundo gerado em conjunto com a consultoria.

Além disso, um dos sócios entrevistados mencionou que “O BCG tem em seus valores o impacto social, ou seja, a geração de impacto social positivo está em seu DNA e está refletido em duas ações diárias”. Assim, os argumentos apresentados pelo BCG refutam o que foi proposto por Skouloudis, Evangelinos (2014) de que a filantropia é a apenas a mera alocação de recursos, mas que vai além disso, tendo valores claros que refletem a RSC e impacto social, pautando, assim, as ações da consultoria estratégica. Como propõem um dos sócios entrevistados “Um dos grandes motivadores da colaboração é a realização dos valores e objetivos como empresa”.

As ONGs, por sua vez, já nascem com seu propósito relacionado, normalmente, a algum dos problemas sociais complexos e que exigem grandes e constantes esforços para serem resolvidos. Assim, o propósito não se encaixa muito como o motivador das relações, ou seja, as ONGs não buscam se relacionar com o setor privado por um propósito, o que elas buscam é obter outros benefícios por meio destas parcerias. A parceria em si não seria o tema central do propósito de atuação das ONGs, diferentemente do caso das consultorias estratégicas que, a colaboração com ONGs, já seria uma ação em busca do propósito. Como afirma um dos entrevistados do BCG, “os projetos pro-bono são efetivamente doações, sem interesses diretos, embora haja diversos benefícios para ambas as partes”

Assim, parte da dimensão da “Realidade específica” pode ser dividida em duas subdimensões, integrando, então, as novas dimensões chamadas de “Compartilhamento” e “Contexto”. Acredita-se, a partir da discussão dos dados coletados, que estes dois termos representam de forma mais fiel o que cada tópico aborda em seus itens. A dimensão de “Compartilhamento” é aquela que engloba todo o interesse do compartilhamento de recursos e informações, expertise e capacidade tanto da ONG como da consultoria e a dimensão do “Contexto” reuniu os itens que estavam relacionados ao propósito e à pressão social, características entendidas como sendo relacionadas ao ambiente em que as ONGs estão inseridas.

Modelo

A partir da análise e discussão dos dados, foi possível, então, chegar a um quadro teórico capaz de reunir os principais motivadores da colaboração entre empresas de consultoria estratégica e ONGs, após a validação por meio dos dados e entrevistas realizadas com ambas as partes.

O Quadro 11, que ilustra estes motivadores que, agora, são divididos em quatro novas dimensões. Este Quadro difere do que foi anteriormente proposto, já que apresenta as dimensões de forma rearranjada, com um maior aprofundamento em cada uma das dimensões e itens e, por trazer novos pontos descobertos durante a coleta de dados e discutidos.

Quadro 11 - Motivadores da colaboração Consultoria-ONG

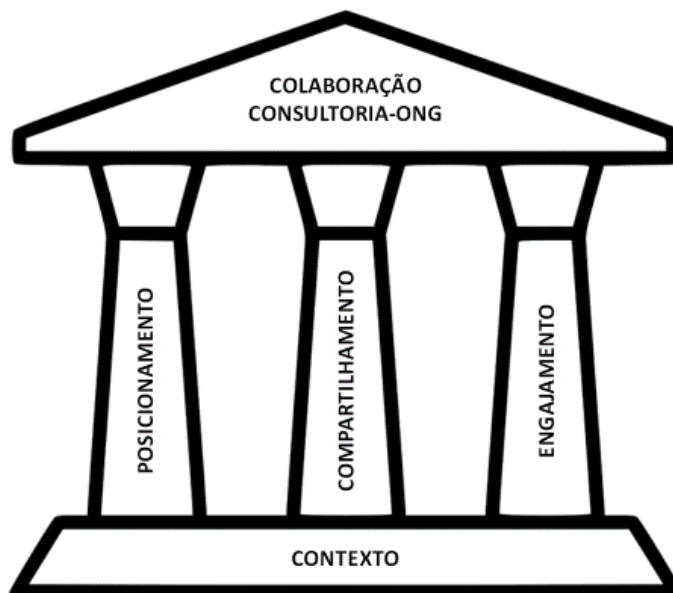
(continua)

Dimensões	Consultoria	ONG
Compartilhamento	<p>- Responsividade e construção de capacidade local (adaptação de programas locais para os desafios específicos de cada realidade) (CRUZ; BOEHE, 2008)</p> <p>- Acesso a conhecimento específico (CRUZ; BOEHE, 2008) e dados sobre a realidade local</p>	<p>- Desenvolvimento de habilidades de gestão intrínseca e visão sistêmica sobre os problemas</p> <p>- Acesso a recursos e expertise das consultorias para resolução de problemas (CRUZ; BOEHE, 2008; ELKINGTON, 1998; RONDINELLI; LONDON, 2003; GEMI; ENVIRONMENTAL DEFENSE FUND, 2008)</p>
Posicionamento	<p>- Interno: respeito (RONDINELLI; LONDON, 2003; GEMI; ENVIRONMENTAL DEFENSE FUND, 2008) e reconhecimento (ELKINGTON, 1998)</p> <p>- Externo: reputação (ELKINGTON, 1998) e fortalecimento como marca empregadora</p> <p>- Imagem relacionada à RSC (RONDINELLI; LONDON, 2003)</p>	<p>- Interno: respeito (RONDINELLI; LONDON, 2003; GEMI; ENVIRONMENTAL DEFENSE FUND, 2008) e reconhecimento (ELKINGTON, 1998)</p> <p>- Externo: legitimidade sobre atuação e maior alcance (CRUZ; BOEHE, 2008)</p>
Engajamento	<p>- Funcionários: aumento da satisfação, desenvolvimento profissional e de consciência social (RONDINELLI; LONDON, 2003)</p> <p>- Clientes: maior consciência sobre questões relacionadas a RSC e interesse por um novo produto</p>	<p>- Networking: pessoas com maior influência, maior conhecimento e interesse no negócio (ELKINGTON, 1998; RONDINELLI; LONDON, 2003)</p> <p>- Recrutamento: voluntários e possíveis futuros funcionários qualificados (RONDINELLI; LONDON, 2003)</p> <p>- Visão sobre o negócio por parte de pessoas “de fora” com maior expertise em gestão</p>
Contexto	<p>- Propósito: realização dos valores e objetivos como empresa</p> <p>- Pressão social: adaptação a uma realidade volátil em constante mudança (ELKINGTON, 1998)</p> <p>- Desenvolvimento de relações filantrópicas de médio a longo prazo (RONDINELLI; LONDON, 2003)</p>	<p>- Recursos: desencanto com governo como provedor de recurso (ELKINGTON, 1998)</p> <p>- Visão a longo prazo: desenvolvimento de visão de longo prazo (GEMI; ENVIRONMENTAL DEFENSE FUND, 2008)</p> <p>- Alavancagem: robustez e capacidade para escalar (CRUZ; BOEHE, 2008; ELKINGTON, 1998)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 11 pode, então, ser transformado na Figura 15, que, de forma ilustrativa, traz as dimensões evidenciando a relação entre elas.

Figura 15 - Motivadores da colaboração Consultoria-ONG



Fonte: Elaborada pelo autor

Na Figura 15, tem-se a colaboração como topo da casa e seus pilares o posicionamento, compartilhamento e engajamento. Este seriam os três grandes motivadores que sustentam esse tipo de relacionamento entre as consultorias estratégicas e as ONGs e, na base, estaria a dimensão do contexto, que motiva e suporta as outras dimensões, ou seja, seria a base que motivaria essas relações. Sem um propósito bem voltado ao impacto social, sem frustrações com o governo como sendo provedor de recursos, sem a pressão social ou a necessidade de escalar e tornar o negócio mais robusto, os outros motivadores talvez não viessem à tona.

Assim como aponta o Globescan-SustainAbility (2019), o BCG acredita que, dentre os 17 ODS, houve maior progresso no “Parcerias em prol das metas”, sugerindo que se está fazendo alguns avanços notáveis nas colaborações para impulsionar a sustentabilidade. Esse ODS reconhece as parcerias com diferentes stakeholders como sendo veículos importantes para mobilizar e compartilhar conhecimento, experiência, tecnologias e recursos financeiros para apoiar o alcance das metas de desenvolvimento sustentável em todos os países, particularmente nos países em desenvolvimento, que é o caso do Brasil.

Keys, Malnight e Van Der Graaf (2009) colocam as parcerias como o nível mais elevado onde se gera valor, tanto para a sociedade, quanto para o negócio e é o que foi identificado durante esse trabalho. Todos os ODS são impulsionados a partir das colaborações, que são motivadas, no caso da colaboração Consultoria-ONG, conforme o Quadro 11.

No caso do BCG, essa colaboração ocorre, em sua maioria, com ONGs classificadas como leões marinhos, de acordo com a classificação da consultoria SustainAbility, apresentado no artigo do Elkington (1998). Isso significa que são ONGs integradoras, focadas em indústrias, como é o exemplo das ONGs focadas no tópico da educação.

6. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi investigar a relação entre consultorias e ONGs com foco na promoção da responsabilidade social corporativa.

Através da coleta de dados secundários e de dados primários foi possível compreender os principais motivadores para promoção de RSC, tanto por parte das ONGs como por parte das consultorias estratégicas, aplicando o que a literatura propunha para relações entre empresas do setor privado e ONGs, para as relações entre as consultorias estratégicas e ONGs.

Conforme Czarniawska e Mazza (2003) propuseram em seu estudo, o aumento da pesquisa em consultoria estratégica nas últimas duas décadas delineou a consultoria como sendo uma aliada da gestão de empresas e que temporariamente assume posições de poder nas relações organização-cliente, ou seja, entender o que motiva as consultorias estratégicas a colaborar com o terceiro setor é fundamental para atingir os objetivos e metas da geração atual, como os 17 ODS propostos pela ONU e, para os quais, as colaborações tem sido vistas com papel fundamental.

O Quadro teórico desenvolvido e validado ao longo deste trabalho e melhor explorado no Tópico 5, traz quatro dimensões que exploram os principais motivadores das parcerias entre ONGs e consultorias. São elas: posicionamento, engajamento, compartilhamento e contexto. O contexto foi compreendido como sendo a dimensão que seria a “base” das outras, ou seja, suportaria e seria a motivação inicial para que a colaboração aconteça. As demais dimensões, representadas por colunas na Figura 15, suportariam, portanto, essas relações.

Foi possível concluir que, a transferência de conhecimento pode ser vista como uma ferramenta para que a tanto a consultoria como a ONG crie conceitos e aprofunde em temáticas relevantes, com base na vivência trocada.

Compreende-se, porém, que o trabalho possui algumas limitações. Para a escolha da metodologia de estudo, foi selecionado o método do caso único, por acreditar que o BCG e suas parcerias ofereciam um caso robusto o suficiente para suportar o estudo e representar todo o panorama das relações entre as consultorias estratégicas e as ONGs. Porém, trabalhar em cima de um caso único confere suas limitações e pode, assim, enviesar o trabalho para um resultado que não se aplique 100% na realidade de todas as demais empresas, o que pode ser visto como uma limitação do trabalho. Nesse sentido, para futuros trabalhos sugere-se que sejam realizados casos comparativos entre as principais consultorias estratégicas, possibilitando assim, uma

maior robustez ao estudo, através de comparações quanto às ações que têm sido desenvolvidas em cada uma delas.

Além disso, a falta de um documento oficial que reunisse todas as informações sobre as ações do grupo dificultou o acesso a todas as ações que têm sido realizadas ao longo dos anos, dependendo das entrevistas e do que tem sido colocado nos websites da empresa. Assim, é sabido que a consultoria Mckinsey & Compnay, em 2018, assinou o UN Global Compact e passou a publicar, desde o mesmo ano, um documento sobre suas ações de responsabilidade social. Não é possível saber se esse seria o caminho para o BCG, mas futuros estudos que aprofundem nos impactos, tanto internamente como externamente, desse relatório e da assinatura do UN Global Compact podem trazer novas perspectivas para análise das colaborações entre instituições. .

Uma outra sugestão para futuros trabalhos é dar foco a alguns estudos de caso de colaboração entre as consultorias estratégicas e ONGs e, assim, conseguir comparar alguns estudos de caso e como tem sido sua repercussão para as partes envolvidas.

Por fim, compreender como são motivadas as colaborações entre as consultorias estratégicas e as ONGs permite que, no futuro, essas colaborações sejam intensificadas e ampliadas de forma mais estruturada. Por exemplo, percebe-se que, de fato, o BCG no Brasil possui um foco muito voltado para a educação, simplesmente pelo fato de as organizações que abordam esse problema estarem melhor estruturadas, de forma mais sólida e robusta e o BCG possuir maior expertise no tema, com funcionários mais atraídos por participar e ajudar em projetos relacionados à educação.

Entendendo que as consultorias, através da colaboração com ONGs, acabam por criar um novo produto relacionado à RSC, surge o questionamento: será que não teriam empresas interessadas em financiar projetos ou atuar em conjunto com o BCG para efetivar projetos em colaboração com ONGs? Será que não existem formas alternativas para que essa colaboração seja ampliada?

Assim, é esse o valor gerado por esse estudo: o entendimento das motivações e necessidades, tanto por parte das consultorias, como por parte das ONGs, para a colaboração. Esse entendimento, então, serve como ferramenta para futuros estudos explorarem como ampliar essa colaboração a partir de ações que fortaleçam essas relações.

7. REFERÊNCIAS¹

- AMBASTHA, A.; MOMAYA, K. Challenges for Indian software firms to sustain their global competitiveness. **Singapore Management Review**, v. 26, n. 2, p. 65, 2004.
- ARENAS, D.; LOZANO, J. M.; ALBAREDA, L. The Role of NGOs in CSR: Mutual Perceptions Among Stakeholders. **Journal of Business Ethics**, v. 88, n. 1, p. 175–197, 2009.
- ARYA, B.; SALK, J. E. Cross-sector alliance learning and effectiveness of voluntary codes of corporate social responsibility. **Business Ethics Quarterly**, v. 16, n. 2, p. 211–234, 2006.
- AUSTIN, J. E. **The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances**. [s.l.] John Wiley & Sons, 2000.
- AUSTIN, J. E. Sustainability through partnering: conceptualizing partnerships between businesses and NGOs. **Partnerships, governance and sustainable development: Reflections on theory and practice**, p. 49–67, 2007.
- BANSAL, P. The corporate challenges of sustainable development. **Academy of Management Perspectives**, v. 16, n. 2, p. 122–131, 2002.
- BANSAL, P. Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic management journal**, v. 26, n. 3, p. 197–218, 2005.
- BANSAL, P.; ROTH, K. Why companies go green: A model of ecological responsiveness. **Academy of management journal**, v. 43, n. 4, p. 717–736, 2000.
- BARON, D. Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy. **Journal of Economics and Management Strategy**, v. 10, p. 7–45, 2001.
- BAUMGARTNER, R. J. Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT**, v. 21, n. 5, p. 258–271, 2014.
- BCG; IAS. **Formação continuada de professores no Brasil: Acelerando o desenvolvimento dos nossos educadores**. [s.l.: s.n.].
- BEAL, D. et al. Total societal impact. A new lens for strategy. **BCG Report**, 2017.
- BERGER, I. E.; CUNNINGHAM, P. H.; DRURMURIGHT, M. E. Mainstreaming corporate social responsibility: Developing markets for virtue. **CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW**, v. 49, n. 4, p. 132+, 2007.
- BERTO, R.; NAKANO, D. N. The Scientific Production in the Annals of Production Engineering National Meeting: A Survey of Methods and Types of Research. **Produção**, v. 9, n. 2, p. 65–75, 2000.
- BRÈS, L.; GOND, J. P. The visible hand of consultants in the construction of the markets for virtue: Translating issues, negotiating boundaries and enacting responsive regulations. **Human Relations**, v. 67, n. 11, p. 1347–1382, 2014.
- BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. The design and implementation of Cross-

¹ De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT NBR 6023).

Sector collaborations: Propositions from the literature. **Public administration review**, v. 66, p. 44–55, 2006.

CARROLL, A. B. Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business horizons**, v. 34, n. 4, p. 39–48, 1991.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business & society**, v. 38, n. 3, p. 268–295, 1999.

CARTER, D. A.; SIMKINS, B. J.; SIMPSON, W. G. Corporate governance, board diversity, and firm value. **Financial review**, v. 38, n. 1, p. 33–53, 2003.

CENSO GIFE. **Key Facts Sobre o investimento social no Brasil**. [s.l.: s.n.].

CENTRE FOR PUBLIC IMPACT. **The Public Impact Fundamentals**. [s.l.: s.n.].

CRANE, A.; MATTEN, D. **Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization**. [s.l.] Oxford University Press, 2016.

CRUZ, L. B.; BOEHE, D. M. CSR in the global marketplace Towards sustainable global value chains. **MANAGEMENT DECISION**, v. 46, n. 8, p. 1187–1209, 2008.

CRUZ, L. B.; PEDROZO, E. A. Corporate social responsibility and green management Relation between headquarters and subsidiary in multinational corporations. **MANAGEMENT DECISION**, v. 47, n. 7, p. 1174–1199, 2009.

CZARNIAWSKA, B.; MAZZA, C. Consulting as a liminal space. **Human Relations**, v. 56, n. 3, p. 267–290, 2003.

DAHLSTRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 15, n. 1, p. 1–13, 2008.

DENTCHEV, N. A. Corporate social performance as a business strategy. **Journal of Business Ethics**, v. 55, n. 4, p. 395–410, 2004.

DONALDSON, T.; DUNFEE, T. W. Ties that bind in business ethics: Social contracts and why they matter. **Journal of Banking & Finance**, v. 26, n. 9, p. 1853–1865, 2002.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of management Review**, v. 20, n. 1, p. 65–91, 1995.

DUBBINK, W.; GRAAFLAND, J.; VAN LIEDEKERKE, L. CSR, Transparency and the role of intermediate organisations. **Journal of Business Ethics**, v. 82, n. 2, p. 391–406, 2008.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business strategy and the environment**, v. 11, n. 2, p. 130–141, 2002.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California management review**, v. 36, n. 2, p. 90–100, 1994.

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

ELKINGTON, J. 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. **Harvard Business Review**, 2018.

- ENDEAVOR. ENDEAVOR Y THE BOSTON CONSULTING GROUP SELLAN ALIANZA PARA APOYAR A EMPRENDEDORES. **Endeavor Chile**. 2019. Disponível em: <<http://www.endeavor.cl/categoria-inspirate/categoria-blog/endeavor-y-the-boston-consulting-group-sellan-alianza-para-apoyar-a-emprendedores/>>. Acesso em: 22 out. 2019.
- ENGLE, R. L. Corporate social responsibility in host countries: a perspective from American managers. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 14, n. 1, p. 16–27, 2007.
- FAN, Y. Ethical branding and corporate reputation. **Corporate communications: An international journal**, v. 10, n. 4, p. 341–350, 2005.
- FAO UNICEF, WFP, WHO., I. **The state of food security and nutrition in the world 2019. Safeguarding against economic slowdowns and downturns**. 2019.
- FELL, N. **Triple bottom line approach growing in non-profit sector**. 2008.
- FIGGE, F.; HAHN, T. Sustainable investment analysis with the sustainable value approach? a plea and a methodology to overcome the instrumental bias in socially responsible investment research. **Progress in Industrial Ecology, An International Journal**, v. 5, n. 3, p. 255–272, 2008.
- FINCHAM, R. The consultant-client relationship: Critical perspectives on the management of organizational change. **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 3, p. 335–351, 1999.
- FONSECA, M. Alô, presidentiáveis: 4 medidas fáceis que fariam o Brasil empreender mais. **Exame.com**. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/alo-presidenciaveis-4-medidas-faceis-que-fariam-o-brasil-empreender-mais/>>. Acesso em: 22 out. 2019.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Pitman Publishing: Boston, MA. 1984.
- FREEMAN, R. E. Divergent stakeholder theory. **Academy of management review**, v. 24, n. 2, p. 233–236, 1999.
- FREEMAN, R. E.; EVAN, W. M. Corporate governance: A stakeholder interpretation. **Journal of behavioral economics**, v. 19, n. 4, p. 337–359, 1990.
- FREEMAN, R. E.; PHILIPS, R.; WICKS, A. C. What stakeholder theory is not. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 479–502, 2003.
- FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of management review**, v. 24, n. 2, p. 191–205, 1999.
- GAO, J.; BANSAL, P. Instrumental and integrative logics in business sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 112, n. 2, p. 241–255, 2013.
- GHALIB, A. K.; AGUPUSI, P. Business strategy and corporate responsibility: perception and practice in the oil industry and the role of non-governmental organisations. **Journal of Business Economics and Management**, v. 15, n. 5, p. 951–963, 2014.
- GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T.-S. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. **Academy of management Review**, v. 20, n. 4, p. 874–907, 1995.
- GLOBESCAN-SUSTAINABILITY. **Evaluating Progress on the SDGs**. [s.l: s.n.].

GOMES, P. C. T. O QUE É UM HACKATHON E COMO PODE BENEFICIAR A SUA EMPRESA? 2017. Disponível em: <<https://www.opservices.com.br/o-que-e-um-hackathon/>>. Acesso em: 22 out. 2019.

GOND, J.-P.; MATTEN, D. Capturing the corporation-society interface: Toward a pluralistic view of CSR. **Academy of Management Conference**, v. Philadelph, 2007.

GOODPASTER, K. E. The concept of corporate responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 2, n. 1, p. 1–22, 1983.

GREENTARGET. 2017 Management Consulting Outlook. p. 24, 2017.

GREY, B. **Cross-sectoral partners: collaborative alliances among business, government and communities**. Huxham, Chris. **Creating collaborative advantage**. 1996.

GUO, C.; ACAR, M. Understanding Collaboration Among Nonprofit Organizations: Combining Resource Dependency, Institutional, and Network Perspectives. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 34, n. 3, p. 340–361, 30 set. 2005.

HAHN, T. et al. Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. **Journal of Business Ethics**, v. 127, n. 2, p. 297–316, 2015.

HAHN, T.; FIGGE, F. Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: Toward an inclusive notion of profitability. **Journal of Business Ethics**, v. 104, n. 3, p. 325–345, 2011.

HAIGH, M.; JONES, M. T. The drivers of corporate social responsibility: a critical review. **The Business Review**, v. 5, n. 2, p. 245–251, 2006.

HAMBRICK, D. C.; CHEN, M.-J. New academic fields as admittance-seeking social movements: The case of strategic management. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 1, p. 32–54, 2008.

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

HESS, D.; ROGOVSKY, N.; DUNFEE, T. W. The next wave of corporate community involvement: Corporate social initiatives. **California Management Review**, v. 44, n. 2, p. 110–125, 2002.

HILTON, S.; GIBBON, G. Good Business: Your World Needs You. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 7, n. 4, p. 277–278, 2002.

HISLOP, D. The client role in consultancy relations during the appropriation of technological innovations. **Research Policy**, v. 31, n. 5, p. 657–671, 2002.

HUBBARD, G. Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. **Business strategy and the environment**, v. 18, n. 3, p. 177–191, 2009.

HUEMER, L. Corporate social responsibility and multinational corporation identity: Norwegian strategies in the Chilean aquaculture industry. **Journal of Business Ethics**, v. 91, n. 2, p. 265–277, 2010.

HUMBLE, J.; JACKSON, D.; THOMSON, A. The strategic power of corporate values. **Long Range Planning**, v. 27, n. 6, p. 28–42, 1994.

- HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches. **Journal of international business studies**, v. 37, n. 6, p. 838–849, 2006.
- HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. Strategic corporate social responsibility and value creation. **Management International Review**, v. 49, n. 6, p. 781–799, 2009.
- HUSTED, B. W.; DE JESUS SALAZAR, J. Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. **Journal of Management studies**, v. 43, n. 1, p. 75–91, 2006.
- INITIATIVE, G. R. **Sustainability reporting guidelines**. 2002.
- JACOBSON, N.; BUTTERILL, D.; GOERING, P. **Consulting as a strategy for knowledge transfer**. **Milbank Quarterly**, 2005.
- JAMALI, D.; KESHISHIAN, T. Uneasy alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR. **Journal of business Ethics**, v. 84, n. 2, p. 277–295, 2009.
- JENNINGS, P. D.; ZANDBERGEN, P. A. Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. **Academy of management review**, v. 20, n. 4, p. 1015–1052, 1995.
- JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. **Academy of management review**, v. 20, n. 2, p. 404–437, 1995.
- JONES, T. M.; WICKS, A. C. Convergent stakeholder theory. **Academy of management review**, v. 24, n. 2, p. 206–221, 1999.
- JOYNER, B. E.; PAYNE, D. Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 41, n. 4, p. 297–311, 2002.
- JUHOLIN, E. For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 4, n. 3, p. 20–31, 2004.
- KAY, J. **Foundations of corporate success: how business strategies add value**. [s.l.] Oxford Paperbacks, 1993.
- KEYS, T.; MALNIGHT, T. W.; VAN DER GRAAF, K. Making the most of corporate social responsibility. **McKinsey Quarterly**, v. 36, p. 38–44, 2009.
- KLEINE, A.; VON HAUFF, M. Sustainability-Driven Implementation of Corporate Social Responsibility: Application of the Integrative Sustainability Triangle. **JOURNAL OF BUSINESS ETHICS**, v. 85, n. 3, p. 517–533, 2009.
- KOURULA, A.; LAASONEN, S. Nongovernmental organizations in business and society, management, and international business research: Review and implications from 1998 to 2007. **Business & Society**, v. 49, n. 1, p. 35–67, 2010.
- KURUCZ, E. C.; COLBERT, B. A.; WHEELER, D. The business case for corporate social responsibility. In: **The Oxford handbook of corporate social responsibility**. [s.l.: s.n.].
- LAUDAL, T. An attempt to determine the CSR potential of the international clothing business. **Journal of business ethics**, v. 96, n. 1, p. 63–77, 2010.
- LISTON-HEYES, C.; LIU, G. Cause-related marketing in the retail and finance sectors: An exploratory study of the determinants of cause selection and nonprofit alliances. **Nonprofit and**

Voluntary Sector Quarterly, v. 39, n. 1, p. 77–101, 2010.

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.

LOZANO, J. M. Towards the relational corporation: from managing stakeholder relationships to building stakeholder relationships (waiting for Copernicus). **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 5, n. 2, p. 60–77, 2002.

MAAK, T.; PLESS, N. M. Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. **Journal of business ethics**, v. 66, n. 1, p. 99–115, 2006.

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, mar. 2010.

MARTENS, K. Mission impossible? Defining nongovernmental organizations. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 13, n. 3, p. 271–285, 2002.

MATTAR, F. N. et al. Redação de documentos acadêmicos: conteúdo e forma. **Caderno de Pesquisas em Administração**, p. 1–30, 1996.

MCELHANEY, K. **Just good business: The strategic guide to aligning corporate responsibility and brand**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2008.

MCMANUS, T. The business strategy/corporate social responsibility “mash-up”. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 10, p. 1066–1085, 2008.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. **Academy of management review**, v. 26, n. 1, p. 117–127, 2001.

MEADOWS, D.; MEADOWS, D. L.; RANDERS, J. D.(1972), **The Limits to Growth. Universe Book, New York**, 1972.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, v. 17, n. 1, p. 216–229, 2007.

MINTZBERG, H. **Crafting strategy**. [s.l.] Harvard Business Review Boston, 1987.

MINTZBERG, H. **Structure in fives: Designing effective organizations**. [s.l.] Prentice-Hall, Inc, 1993.

MOLINA, J. The Nature of the CSR Consulting Industry in Mexico. **Ide@s CONCYTEG**, v. 34, n. 7, p. 30–58, 2008.

MOSS KANTER, R. Collaborative advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, p. 96–108, 1994.

MURTHA, T. P.; LENWAY, S. A.; BAGOZZI, R. P. Global mind-sets and cognitive shift in a complex multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 97–114, 1998.

NÄRINGSLIV, S. » Företagens roll i samhället—Frågor och svar om företagens roll i samhället». **Rapport, reviderad version, Stockholm**, 2004.

OMAR, A.-T.; LEACH, D.; MARCH, J. Collaboration between nonprofit and business sectors:

A framework to guide strategy development for nonprofit organizations. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 25, n. 3, p. 657–678, 2014.

ONU. Sustainable Development Goals. 2019.

ORLITZKY, M.; SIEGEL, D. S.; WALDMAN, D. A. Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. **BUSINESS & SOCIETY**, v. 50, n. 1, p. 6–27, mar. 2011.

OVERDEVEST, C. Codes of conduct and standard setting in the forest sector: constructing markets for democracy? **Relations industrielles/industrial relations**, v. 59, n. 1, p. 172–197, 2004.

PARK, B. IL; CHIDLOW, A.; CHOI, J. Corporate social responsibility: Stakeholders influence on MNEs' activities. **International Business Review**, v. 23, n. 5, p. 966–980, 2014.

PARMAR, B. L. et al. Stakeholder theory: The state of the art. **The academy of management annals**, v. 4, n. 1, p. 403–445, 2010.

PEDRINI, M.; FERRI, L. M. Implementing corporate social responsibility. An exploratory study of strategy integration and CSR officers' duty. **Economia Aziendale Online**, v. 2, n. 2, p. 175–187, 2011.

PEÑA-VINCES, J. C.; DELGADO-MÁRQUEZ, B. L. Are entrepreneurial foreign activities of Peruvian SMNEs influenced by international certifications, corporate social responsibility and green management? **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 9, n. 4, p. 603–618, 2013.

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

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. **Journal of economic perspectives**, v. 9, n. 4, p. 97–118, 1995.

PRAHALAD, C. K.; HAMMOND, A. Serving the world's poor, profitably. **Harvard business review**, v. 80, n. 9, p. 48–59, 2002.

PRUZAN, P. The question of organizational consciousness: can organizations have values, virtues and visions? **Journal of Business Ethics**, v. 29, n. 3, p. 271–284, 2001.

RAHBEK PEDERSEN, E.; NEERGAARD, P. What matters to managers? The whats, whys, and hows of corporate social responsibility in a multinational corporation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1261–1280, 2009.

RODRIGUES, J. **O movimento B Corp: significados, potencialidades e desafios**. 2016.

RODRIGUEZ, M. A.; RICART, J. E.; SANCHEZ, P. Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm. **Creativity and innovation management**, v. 11, n. 3, p. 135–146, 2002.

RONDINELLI, D. A.; LONDON, T. How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations. **Academy of Management Perspectives**, v. 17, n. 1, p. 61–76, 2003.

SADLER, D.; LLOYD, S. Neo-liberalising corporate social responsibility: A political economy

of corporate citizenship. **Geoforum**, v. 40, n. 4, p. 613–622, 2009.

SAHLIN-ANDERSSON, K. Corporate social responsibility: A trend and a movement, but of what and for what? **Corporate Governance**, v. 6, n. 5, p. 595–608, 2006.

SAMII, R.; VAN WASSENHOVE, L. N.; BHATTACHARYA, S. An innovative public–private partnership: new approach to development. **World Development**, v. 30, n. 6, p. 991–1008, 2002.

SCHNIETZ, K. E.; EPSTEIN, M. J. Exploring the financial value of a reputation for corporate social responsibility during a crisis. **Corporate reputation review**, v. 7, n. 4, p. 327–345, 2005.

SEJERSTED, F. Managers and Consultants as Manipulators: Reflections on the Suspension of Ethics. **Business Ethics Quarterly**, v. 6, n. 1, p. 67, 2007.

SELLTIZ, C. Métodos de Pesquisa em relação Social. **EPU: São Paulo**, 1975.

SELSKY, J. W.; PARKER, B. Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. **Journal of management**, v. 31, n. 6, p. 849–873, 2005.

SETHI, S. P. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. **California Management Review**, v. 17, n. 3, p. 58–64, abr. 1975. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41162149>>. Acesso em: 5 maio. 2019

SHEVCHENKO, A.; LÉVESQUE, M.; PAGELL, M. Why Firms Delay Reaching True Sustainability. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 5, p. 911–935, 2016.

SHRIVASTAVA, P. The role of corporations in achieving ecological sustainability. **Academy of management review**, v. 20, n. 4, p. 936–960, 1995.

SIMO, G.; BIES, A. L. The role of nonprofits in disaster response: An expanded model of cross-sector collaboration. **Public administration review**, v. 67, p. 125–142, 2007.

SINATURA, H.; VILELA, T. **Big data e educação. Advanced analytics como ferramenta de transformação pública**. [s.l.: s.n.].

SISON, A. J. G. The cultural dimension of codes of corporate governance: A focus on the Olivencia Report. **Journal of Business Ethics**, v. 27, n. 1–2, p. 181–192, 2000.

SKOULODIS, A.; EVANGELINOS, K. Exogenously driven CSR: Insights from the consultants' perspective. **Business Ethics**, v. 23, n. 3, p. 258–271, 2014.

SMITH, S. **Environmental taxes and competitiveness: An overview of issues, policy options, and research needs**. [s.l.] OECD Paris, 2003.

SOLOMON, Z. et al. MARITAL RELATIONS AND COMBAT STRESS REACTION - THE WIVES PERSPECTIVE. **JOURNAL OF MARRIAGE AND THE FAMILY**, v. 54, n. 2, p. 316–326, 1992.

STEWART, T. A. Corporate social responsibility: Getting the logic right. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 14, 2006.

SUM, N.-L.; NGAI, P. Globalization and paradoxes of ethical transnational production: Code of conduct in a Chinese workplace. **Competition & Change**, v. 9, n. 2, p. 181–200, 2005.

SWANSON, D. L. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. **Academy of management review**, v. 20, n. 1, p. 43–64, 1995.

- TAN, J. Multinational corporations and social responsibility in emerging markets: Opportunities and challenges for research and practice. **Journal of business ethics**, v. 86, p. 151–153, 2009.
- TEEGEN, H.; DOH, J. P.; VACHANI, S. The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda. **Journal of international business studies**, v. 35, n. 6, p. 463–483, 2004.
- UIA. Union of International Associations. 2019. Disponível em: <uia.org>.
- VALOR, C. Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability. **Business and society review**, v. 110, n. 2, p. 191–212, 2005.
- VAN DE VEN, B.; JEURISSEN, R. Competing responsibly. **Business Ethics Quarterly**, v. 15, n. 2, p. 299–317, 2005.
- VILANOVA, M.; LOZANO, J. M.; ARENAS, D. Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. **Journal of business Ethics**, v. 87, n. 1, p. 57–69, 2009.
- VISSER, W. Corporate social responsibility in developing countries. In: **The Oxford handbook of corporate social responsibility**. [s.l: s.n.].
- VIVES, A. Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America. **Journal of Corporate Citizenship**, v. 2006, n. 21, p. 39–50, 2014.
- WADDOCK, S. The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social investing, reputation, and responsibility audits. **Business and Society Review**, v. 105, n. 3, p. 323–345, 2000.
- WADDOCK, S. A. Understanding social partnerships: An evolutionary model of partnership organizations. **Administration & Society**, v. 21, n. 1, p. 78–100, 1989.
- WALSH, J. P.; WEBER, K.; MARGOLIS, J. D. Social issues and management: Our lost cause found. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 859–881, 2003.
- WCED, S. W. S. World commission on environment and development. **Our common future**, 1987.
- WELFORD, R.; FROST, S. Corporate social responsibility in Asian supply chains. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 13, n. 3, p. 166–176, 2006.
- WESSELINK, R. et al. Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. **JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION**, v. 106, p. 497–506, nov. 2015.
- WHETTEN, D. A.; RANDS, G.; GODFREY, P. What are the responsibilities of business to society. **Handbook of strategy and management**, p. 373–408, 2001.
- WILSON, A.; GRIBBEN, C. “Consulting in Corporate Social Responsibility – The New Growth Area?” www.acbas.org.uk. 2002.
- WINDELL, K. **Corporate social responsibility under construction: ideas, translations and institutional change**. 2006Uppsala University, 2006
- WINDELL, K. The proliferation of CSR from two professional perspectives: Academic researchers and consultants. In: **Professionals Perspectives of Corporate Social Responsibility**. [s.l: s.n.]. p. 363–377.

WYMER JR, W. W.; SAMU, S. Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships. **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**, v. 11, n. 1, p. 3–22, 2003.

YIN, R. K. Case Study: planning and methods. **Estudo de caso: planejamento e métodos**, p. 287–298, 2001.

YOUNG, A. F.; MOON, J.; YOUNG, R. The UK Corporate Social Responsibility Consultancy Industry: A Phenomenological Approach. **Moon**, v. 44, n. 14, p. 1–44, 2003.

YOUNG, D.; WOODS, W. Innovation Is the Only Way to Win the SDG Race. 2019. Disponível em: <<https://www.bcg.com/pt-br/publications/2019/innovation-win-sdg-race.aspx>>. Acesso em: 10 out. 2019.

ZADEK, S.; HOJENSGARD, N.; RAYNARD, P. **Perspectives on the new economy of corporate citizenship**. [s.l.] Copenhagen Centre Copenhagen, 2001.