



25 a 28
setembro
2024
Campus Central UEPG
Ponta Grossa | PR

Explorando as Interseções das Inteligências
Artificiais na Sociedade Atual

Realização:



Apoio:



COMTURPG



EXPLORANDO RELAÇÕES DE VALOR ENTRE EMPRESAS BRASILEIRAS E COMUNIDADES LOCAIS

EXPLORING VALUE RELATIONSHIPS BETWEEN BRAZILIAN COMPANIES AND LOCAL COMMUNITIES

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA, SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E ÉTICA
CORPORATIVA

Luana Danielle Angellotti, Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP), Brasil, luana.angellotti@gmail.com

Resumo

A crescente preocupação com problemas graves como a crise climática, pobreza e conflitos armados tem levado as empresas a se envolverem em pautas de sustentabilidade e incorporar em suas estratégias ações socialmente responsáveis (Bacq et al., 2022). Apesar da intencionalidade descrita em relatórios de sustentabilidade e de governança, muitas vezes não fica claro os mecanismos que as empresas utilizam para atingir tais objetivos e o real impacto de suas ações. Esta pesquisa busca investigar como empresas brasileiras constroem seus relacionamentos com stakeholders secundários, com foco em comunidades locais, sob a ótica da criação e captura de valor. A análise busca identificar modelos de governança voltados para multi-stakeholders, considerando interações colaborativas e alinhando interesses diversos e, muitas vezes, opostos entre os atores envolvidos. Para que essa visão seja socialmente responsável, esses novos arranjos organizacionais deveriam assegurar que o valor gerado seja compartilhado conforme a sua intenção inicial. Com base no conceito do modelo VCA (criação e captura de valor), a pesquisa explora não só a composição dessas relações, mas também quais os tipos de valores criados para cada grupo – seja ele monetário, social, ecológico ou de outra natureza. A governança com uma visão multi-stakeholder emerge, portanto, como oportunidade para que empresas aprimorem suas práticas, buscando relações mais equitativas e sustentáveis.

Palavras-chave: *Teoria dos stakeholders; Governança Multi-Stakeholder; Criação de Valor; Comunidades; Estudo de Caso.*

Abstract

The growing concern with serious issues such as the climate crisis, poverty, and armed conflicts has led companies to engage in sustainability agendas and incorporate socially responsible actions into their strategies (Bacq et al., 2022). Despite the intentionality described in sustainability and governance reports, the mechanisms companies use to achieve these goals and the real impact of their actions are often unclear. This research aims to investigate how Brazilian companies build their relationships with secondary stakeholders, focusing on local communities, from the perspective of value creation and capture. The analysis seeks to identify governance models oriented towards multi-stakeholders, considering collaborative interactions and aligning diverse and often opposing interests among the actors involved. For this vision to be socially responsible, these new organizational arrangements should ensure that the generated value is shared according to its initial intent. Based on the VCA (value creation and capture) model concept, the research explores not only the composition of these relationships

but also the types of values created for each group, whether monetary, social, ecological, or otherwise. Governance with a multi-stakeholder perspective thus emerges as an opportunity for companies to improve their practices, seeking more equitable and sustainable relationships.

Keywords: *Stakeholder Theory; Multi-Stakeholder Governance; Value Creation; Communities; Case Study.*

1. INTRODUÇÃO

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, promovida pela ONU, é um grande impulsionador de pautas sustentáveis, com um apelo global a ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas desfrutem de paz (Fonte: ONU Brasil, 2024). Os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) 1. Erradicação da pobreza, 2. Fome Zero e agricultura sustentável, 3. Saúde e Bem-estar, e 4. Educação de qualidade, são um claro chamamento para que novas ações sejam tomadas pela sociedade em prol do cuidado com a vida humana. Esta crescente preocupação com problemas graves tem levado empresas a se envolverem em ações de sustentabilidade e a incorporarem em suas estratégias práticas socialmente responsáveis (Bacq & Aguilera, 2022), demonstrando interesses que vão além da busca por lucro e eficiência. Embora relatórios de sustentabilidade e de governança frequentemente expressem uma intenção de promover ações responsáveis e sustentáveis, nem sempre os mecanismos específicos utilizados pelas empresas para alcançar esses objetivos e o verdadeiro impacto de suas ações sejam claros. Portanto, este estudo visa analisar o impacto de ações de responsabilidade social de empresas brasileiras em comunidades de seus entornos.

Para a compreensão dos mecanismos utilizados nessas ações sociais, o estudo parte do conceito da governança com uma visão multi-stakeholder, fundamentada na legitimidade de todos os stakeholders ligados à empresa (Freeman, 1984). Considerando que cada grupo de stakeholders pode ter objetivos diferentes e, por vezes, conflitantes - como acionistas visando lucros máximos, consumidores buscando o melhor retorno financeiro e comunidades locais preocupadas com a qualidade de vida (Tantalo & Priem, 2016) empresas engajadas em uma inovação responsável podem buscar novos arranjos organizacionais (Bridoux & Stoelhorst, 2022a). Esses arranjos podem visar tornar os diversos atores responsivos uns aos outros, buscando evitar danos, promovendo o bem e agindo de forma coordenada. (Scherer & Voegtlin, 2020). Entretanto, a eficácia destas ações dependerá se o valor criado seja atribuído conforme a intenção inicial. Para tanto é necessário compreender que a percepção de valor é subjetiva e intrinsecamente ligada ao indivíduo, transcendendo a noção estritamente monetária, incluindo valor moral e social (Ritala et al., 2021a). Isso implica identificar os principais segmentos sociais aos quais o valor é direcionado e desenvolver mecanismos de governança que permitam a captura dessas parcelas correspondentes. (Lashitew et al., 2022).

Apesar de muitos problemas sociais contemporâneos ocorrerem dentro de comunidades locais (Dorobantu & Odziemkowska, 2017), poucos estudos exploram o relacionamento e o impacto de empresas focais com suas comunidades legítimas (Freudenreich et al., 2020). Diante desta lacuna, a pesquisa em gestão está evoluindo para uma abordagem que visa compreender problemas de importância social (Pongeluppe, 2022). Estudos mais recentes de Bacq et al (2022), Pongeluppe (2022) e Lashitew et al, destacam a necessidade de uma compreensão mais profunda do relacionamento das empresas com comunidades, especialmente as mais vulneráveis. Outro aspecto importante é que muitos estudos são realizados em países do norte global, centrados principalmente nos EUA (Aguilera et al., 2021), e não reflete a realidade de contextos diferentes, cujas situações podem divergir significativamente. Em países emergentes, como o Brasil, as vulnerabilidades sociais são muito mais profundas do que em países desenvolvidos (Banerjee, 2008). Nesse contexto, as empresas podem buscar alternativas colaborativas, gerando novos arranjos organizacionais que englobam diferentes atores, (Doh et al., 2015) para mitigar problemas básicos, como acesso à educação básica e alimentação.

Desta forma, este estudo empírico visa responder a questão de como empresas brasileiras estão construindo seus relacionamentos com comunidades locais. Os objetivos incluem mapear as relações para compreender as parcerias que possam contribuir para criação conjunta de valor, bem como investigar a participação e o diálogo com as comunidades em questão. Também se pretende examinar os motivos que levam as empresas a buscarem esses relacionamentos, como por exemplo, pressões regulatórias, oportunidades de mercado e preocupações com reputação, entre outros fatores. A análise abordará, por fim, os tipos de valores gerados por esses relacionamentos, que podem ser social, ambiental, monetário ou de outra natureza. Este estudo adota uma abordagem qualitativa exploratória para entender o fenômeno social (Yin, 2010) considerando o contexto social envolvido (Creswell & Creswell, 2007). Para atingir esses objetivos, será utilizado o método de estudo de múltiplos casos, tratando cada empresa focal como um caso separado e individual com cada relação sendo uma unidade de análise imbricada. Ao analisar vários casos, poderão ser identificados padrões, semelhanças e diferenças entre as empresas, levando a insights mais amplos e generalizáveis sobre o fenômeno em estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GOVERNANÇA MULTI-STAKEHOLDER

A Teoria dos Stakeholders sustenta a legitimidade de todos os grupos que mantêm vínculo com uma entidade organizacional (Freeman, 1984). Sob essa perspectiva, as organizações não apenas detêm obrigações para com seus acionistas, mas também assumem responsabilidades em relação à sociedade, ou seja, há a necessidade intrínseca de gerar valor em prol de todas as partes interessadas (Dmytriyev et al., 2021). Os stakeholders são frequentemente categorizados em dois grupos: Stakeholders Primários, como acionistas, colaboradores, clientes e fornecedores, e Stakeholders Secundários, incluindo ativistas, grupos religiosos, comunidades locais, ONGs e outras entidades sem vínculos contratuais diretos com a organização (Clarkson, 1995).

Cada grupo de stakeholders pode ter um objetivo legítimo, mas também diverso com relação a empresa (Tantalo & Priem, 2016). Por exemplo, acionistas podem buscar maximizar seus lucros sobre o investimento, enquanto consumidores, por sua vez, frequentemente almejam o melhor retorno sobre a suas transações financeiras e as comunidades locais podem buscar a manutenção da sua qualidade de vida (Hill & Jonfs, 1992). Estas dicotomias trazem à luz o problema inerente de objetivos opostos de cada player relacionado a empresa (Ostrom, 1990). Além disso, frequentemente gerentes priorizam as reivindicações dos grupos que detêm poder e que influenciam diretamente a performance da firma, negligenciando aqueles grupos mais vulneráveis ou marginalizados (Bacq & Aguilera, 2022).

No entanto, a crescente pressão social para que empresas se envolvam em ações de sustentabilidade tem promovido o surgimento de novos relacionamentos entre diferentes stakeholders considerados secundários (Dorobantu & Odziemkowska, 2017). Diante dessa mudança de paradigmas, emergem novos arranjos organizacionais que compõe a inovação responsável da empresa e que transcende a tradicional lógica econômica, focada em eficiência e lucro (Bridoux & Stoelhorst, 2022a). Sob essa visão os diversos atores serão mutuamente responsivos em uma constante busca para evitar causar danos, promover o bem e agindo de forma coordenada (Scherer & Voegtlin, 2020). Esse equilíbrio será alcançado por meio de mecanismos que considerem o pluralismo, as diferentes normas sociais, valores e expectativas de cada parte interessada, promovendo constantemente processos inovadores para alcançar resultados socialmente benéficos (Scherer & Voegtlin, 2020). Desta forma, a Inovação Responsável se torna parte integrante da estratégia empresarial, somente quando o valor criado for alocado de maneira sustentável para seus multi-stakeholders de uma forma justa e inclusiva de acordo com sua intenção (Bacq & Aguilera, 2022).

A governança para multi-stakeholders, emerge, neste sentido, como o conjunto de práticas para a empresa lidar com a alocação dos direitos de propriedade visando otimizar a criação conjunta de valor (Klein et al., 2019). Considerando que empresas operam como um sistema colaborativo, reunindo os ativos, capacidades e recursos especializados dos diversos stakeholders que isoladamente não conseguem gerar valor, elas necessitam de mecanismos para estruturação de suas políticas internas (Aguilera et al., 2021). Essa estrutura estabelece as regras e procedimentos formais e informais que orientam o comportamento do grupo dentro da empresa, operando em um nível de análise mais amplo que a própria estratégia organizacional (Klein et al., 2019). Somado a isso, abrange as normas sobre a distribuição de direitos e responsabilidades, configurando a alocação de poder e recursos dos diferentes atores (Aguilera et al., 2021). A adaptação da governança com uma visão multi-stakeholders é determinada pela capacidade de resolver as divergências de interesses entre seus atores e bem como pelo grau em que as reivindicações sobre o valor da empresa são percebidas como equitativas (Klein et al., 2019). Essa abordagem, portanto, busca restabelecer do equilíbrio de poder entre os diversos stakeholders, os quais são vulneráveis à comportamentos oportunistas (Bridoux & Stoelhorst, 2022b) e a empresa focal.

Gerenciar para stakeholders, neste sentido, deveria incluir dar voz a todas as partes no processo decisório e na divisão de valor (Bridoux & Stoelhorst, 2022a) em processos deliberativos e democráticos. A elaboração das regras deve envolver um acordo coletivo que permita a resolução de conflitos de modo eficaz e com reconhecimento das diferentes partes (Gatignon & Capron, 2023). O processo deliberativo oferece uma alternativa ao modelo mais tradicional de gestão de stakeholders centrado na figura de uma autoridade, como é comumente utilizado pelos gestores, ou seja, com uma empresa focal tomando decisões (Bridoux & Stoelhorst, 2022a). Muitas vezes, as empresas ignoram a importância de incorporar o feedback das partes interessadas, de se envolver em debate e diálogo com elas e de procurar o seu consentimento (Bacq & Aguilera, 2022). Em estudo realizado com base ao modelo de Ostrom (Bridoux & Stoelhorst, 2022a) identificou-se três modelos para uma Governança Corporativa: no modelo 1. Hub-and-spoke, é adotada a teoria tradicional em que a empresa focal é a autoridade central e os stakeholders estão sob sua autoridade. Porém nos modelos 2. Lead role Governance Form e 3. Shared Governance Form tanto a empresa focal quanto os stakeholders estão em redes compartilhadas. Quando considerada uma forma de Governança compartilhadas (modelos 2. e 3.), em que há uma distribuição justa de valor, é necessária a concordância de todos os stakeholders com as regras distributivas. Esse pode ser um processo demorado para chegar em tal acordo, mas uma vez que todos tem voz, o acordo se tornará altamente legítimo e confiável, levando a um forte compromisso entre todos com o valor conjunto criado.

Um estudo realizado com a empresa Natura no Brasil revela um caso em que a empresa implementou um novo modelo organizacional para lidar com uma séria vulnerabilidade (Gatignon & Capron, 2023). Inicialmente, a Natura contava com uma extensa rede de 1,2 milhão de consultoras, a maioria mulheres de áreas rurais ou de baixa renda, com acesso limitado à educação. Diante dos desafios decorrentes dessa falta de educação básica, a empresa decidiu investir em cursos e treinamentos, colaborando com uma ONG para financiar educação local. Essa iniciativa resultou em uma estrutura diversificada que beneficiou não apenas as consultoras, mas toda a comunidade. O processo de estabelecimento dessas regras envolveu um extenso diálogo com diversos stakeholders secundários, o que permitiu à Natura desenvolver uma abordagem mais ampla, equitativa e legitimada (Gatignon & Capron, 2023). Um outro exemplo reconhecido como uma das maiores iniciativas multi-stakeholder é o The Forest Stewardship Council (FSC), destacando-se como uma abordagem não governamental e de mercado para resolver problemas de desmatamento global, migração e perda de biodiversidade nos trópicos (Moog et al., 2015). Apesar de ser considerado como um modelo de iniciativa exemplar, tanto em termos de estrutura deliberativa democrática quanto de contribuições para a Governança Global, o FSC enfrenta grandes desafios que afetam seu potencial em atuar como um mecanismo regulador. Estes desafios são moldados pelo contexto econômico e político em

que operam. Faltam muitos representantes menores da sociedade civil e de organizações sem fins lucrativos, bem como uma lacuna na compreensão mais ampla do contexto contemporâneo a das dinâmicas de poder dentro destes ambientes (Moog et al., 2015).

Portanto, é essencial considerar a heterogeneidade do ambiente institucional e contexto que as empresas operam (Kern & Gospel, 2023). Por exemplo, em países do sul global são evidentes as vulnerabilidades sociais graves (Lashitew et al., 2020). São problemas como pobreza exacerbada, dificuldade de acesso à água potável e falta de educação básica que frequentemente são agravadas por questões como ausência de uma regulação eficaz ou falta de fiscalização (Bacq et al., 2022). Nestas circunstâncias, empresas podem buscar relações colaborativas, de forma deliberada ou reativa, gerando novos arranjos organizacionais que englobam atores locais (Doh et al., 2015). Estes arranjos podem envolver a oferta de serviços básicos de infraestrutura, como a construção de rodovias e escolas, cuidados de saúde e outros serviços não providos pelo governo, mas essenciais para o e bem-estar de, por exemplo, funcionários e comunidades (Doh et al., 2015).

2.2.CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR

Nesta busca por uma visão multi-stakeholders empresas frequentemente se deparam com desafios de mercado, incluindo assimetrias institucionalizadas e externalidades negativas (Luo & Kaul, 2019). As assimetrias institucionalizadas relacionam-se com as disparidades de poder que são incorporadas nas estruturas empresariais. Surgem quando stakeholders contribuem para a criação de valor para uma empresa focal, porém não conseguem se apropriar deste valor na mesma medida, sendo explorados no processo (Ritala et al., 2021a) resultando em um dilema social, ou seja, uma situação com consequências negativas para eles próprios (Bridoux & Stoelhorst, 2022a). As externalidades negativas são as consequências adversas de uma atividade econômica, ocorrem quando bens privados criam valor que prejudica o bem-estar da sociedade. Por exemplo, como nos setores de tabaco e álcool, gerando custos externos incorporados pela sociedade, como os custos de saúde pública associados ao câncer (Ritala et al., 2021b). São efeitos indiretos da atividade econômica, mas que não são refletidos nos custos ou benefícios de quem realiza a atividade (Coase, 1960).

Quando a empresa está engajada em uma gestão socialmente responsável tem o poder de gerar valor privado, e ao mesmo tempo, de criar valor para a sociedade ao contribuir com bens públicos, produzindo externalidades positivas ou reduzindo as externalidades negativas de falhas institucionais e de mercado (Bacq & Aguilera, 2022). Surge então, a indagação sobre se, de fato, as empresas estão contribuindo para criação de valor social e se estão se apropriando deste valor de modo assimétrico em comparação com as outras partes interessadas o que resultaria na geração de externalidades sociais negativas (Banerjee, 2008). Essa dinâmica tem tanto o poder de sustentar o desequilíbrio entre empresas e sociedade (Ritala et al., 2021b), aumentando as assimetrias como de gerar mudanças positivas.

Neste sentido a percepção do valor associado a empresa é subjetiva e intrinsecamente ligada ao indivíduo, transcendendo a noção estritamente monetária, incluindo valor moral e social (Ritala et al., 2021a). Portanto, não apenas cada ator relacionado à corporação tem objetivos distintos, mas também a própria definição do que constitui valor poderá ser multifacetada (Bacq & Aguilera, 2022). Por exemplo, comunidades locais são stakeholders que experimentam o impacto imediato das operações físicas de empresas, afetando diretamente o seu bem-estar. Essas comunidades podem vivenciar externalidades negativas, como por exemplo, poluição, ruído e perturbação social, que diminuem o valor capturado. Ao mesmo tempo, as comunidades locais controlam o acesso a um recurso que é fundamental para diversas indústrias: a terra, representando um valor crítico da empresa (Dorobantu & Odziemkowska, 2017). Este conceito destaca o potencial de criação de diferentes tipos de valor, como o valor ecológico e social, por

meio da redução do uso de recursos naturais ou do fornecimento de serviços a grupos sociais negligenciados (Freudenreich et al., 2020).

Diferentes atores também podem atribuir pesos diferentes para cada valor criado, isso significa que nem todos os stakeholders serão igualmente satisfeitos com a maximização da riqueza gerada, por exemplo (Tantalo & Priem, 2016). O estudo acadêmico de Tantalo e Priem (2016) (Tantalo & Priem, 2016) identifica diferentes direcionadores de valor para variados stakeholders. Por exemplo, em contextos específicos, comunidades locais podem ser influenciadas positivamente por fatores como suporte à infraestrutura local e criação de empregos, ou negativamente por elementos como barulho e poluição. Já os shareholders geralmente são guiados pela expectativa de retorno financeiro, enquanto os empregados valorizam políticas que promovam o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Evidenciando objetivos distintos de stakeholders que se relacionam com a empresa focal.

Além disso, empresas se deparam com stakeholders que contribuem para geração de valor, mas não possuem direitos de reivindicação de modo contratual ou com poder de negociação (Bacq & Aguilera, 2022), ou seja, não possuem uma voz ativa (Ritala et al., 2021a). Estes grupos, intitulados stakeholders sociais (Freudenreich et al., 2020), podem ser legitimados pela empresa focal, de forma reativa ou deliberada e englobam diversos atores com diferentes papéis, tais como comunidades, ONGs, agências externas e a academia. Esses stakeholders podem ser grupos marginalizados ou grupos que defendem os interesses dos marginalizados, mas que contribuem para criação de valor de forma muito ativa, especialmente no que diz respeito a impactos sociais das atividades empresariais (Freudenreich et al., 2020). O valor fornecido por estes stakeholders pode incluir o estabelecimento de um ambiente operacional estável para a empresa por meio de regulações ou ganho reputacional, mostrando um compromisso da empresa com valores socialmente aceitáveis (McDonnell & King, 2013). Já a empresa pode contribuir para capacidade econômica destes pagando impostos e apoiando ONGs por meio de taxas de associação, doações ou programas de voluntariado de funcionários (Freudenreich et al., 2020).

Um exemplo no Brasil é a cadeia de alumínio, que apresenta um extraordinário número de 99% de reciclagem (Fonte Recicla Latas) mas a um custo de uma mão de obra abusiva dos catadores, que em sua maioria recebem menos de um salário-mínimo ao mês e condições insalubres de trabalho. Estes contribuem ativamente para criação de valor, mas não possuem poder coercitivo proveniente de acordo contratual, como os funcionários, possuem baixo poder utilitário, pois sua fonte de poder é a própria mão de obra e o recurso é disponível. Portanto, eles não se apropriam de forma justa ao valor total gerado, necessitando do engajamento da empresa em ações sociais que promovam melhores condições de trabalho ou uma remuneração mais justa.

O modelo de Criação e Captura de valor (VCA) apresenta uma perspectiva para a inclusão de diferentes partes no processo de criação e captura de valor. Neste modelo, o valor total criado pelas atividades de uma organização deverá incluir o valor apropriado por seus stakeholders (Garcia-Castro & Aguilera, 2015). Com essa lógica, surge a oportunidade de compartilhar o valor gerado entre diferentes grupos, onde a criação de valor para um stakeholder não afeta negativamente o valor para qualquer outro grupo, gerando uma sinergia ganha-ganha (Tantalo & Priem, 2016). Esta sinergia será alcançada quando os grupos encontrarem complementaridades nas necessidades conjuntas (Tantalo & Priem, 2016), aumentando o valor simultaneamente para diferentes partes sem trade-offs. Nesta perspectiva, há uma troca mútua em que todas as partes contribuem e recebem, ou seja, o valor deve ser criado com e para as diferentes partes (Bapuji et al., 2018). Caso a criação de valor não seja mutuamente benéfica para seus stakeholders, a empresa focal ainda corre o risco de perder seus parceiros, recursos, e até mesmo a sua legitimidade (Freudenreich et al., 2020).

Em uma governança com a visão para multi-stakeholders, portanto, a empresa focal deve tomar decisões estratégicas sempre pautadas na participação ativa dos stakeholders, levando em consideração suas contribuições e interesses (Tantalo & Priem, 2016) com a intenção de alocar

de forma justa e democrática o valor criado pela empresa. Uma das decisões mais estratégicas da empresa, portanto, é definir qual valor é criado e para quem (Bacq & Aguilera, 2022). Portanto, este estudo visa compreender as dinâmicas de criação e captura de valor com foco exclusivo na “fatia” de um grupo de stakeholder social, ou seja, aqueles com poder normativo deliberado pela empresa focal: as comunidades locais. Desta forma, a pesquisa explora como empresas brasileiras estão desenvolvendo mecanismos de governança com uma visão multi-stakeholder ao incorporar relações entre a empresa focal e comunidades locais. Ao examinar essas dinâmicas, busca-se obter insights sobre novos arranjos organizacionais e abordagens para a criação de valor que sejam benéficas para todos os stakeholders envolvidos.

2.3.POSICIONAMENTO TEÓRICO

Em suma, o posicionamento teórico adotado pelo pesquisador sustenta que uma empresa cuja estratégia incorpora uma governança com visão multi-stakeholder (Bacq & Aguilera, 2022) se fundamenta na legitimidade de todos os seus stakeholders (Freeman, 1984). Reconhecendo que esses stakeholders podem ter objetivos divergentes, poderão ser desenvolvidos arranjos organizacionais (Dorobantu & Odziemkowska, 2017) que permitem dar voz a essas diferentes partes. A eficácia dessa intencionalidade se concretiza quando o valor criado é distribuído de maneira justa entre os seus stakeholders legítimos.

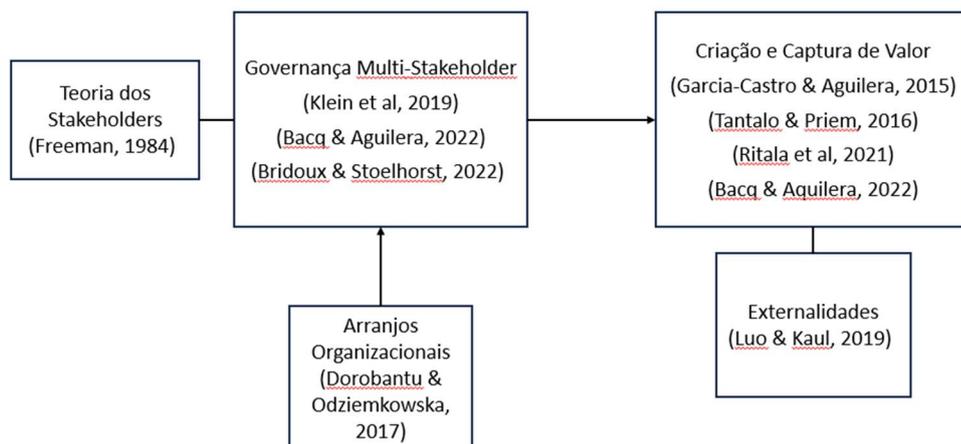


Figura 1 – Framework resumo do posicionamento teórico elaborado pelo autor com como os conceitos se relacionam para o estudo.

2.4.CONTEXTO E O BRASIL

As comunidades podem ser definidas a partir de três principais perspectivas: geografia, interação e identidade (Lee Newby, 1983). Primeiramente, as comunidades de natureza geográfica compreendem indivíduos que compartilham uma localização espacial, embora não necessariamente interajam socialmente de forma regular. Em segundo lugar, as comunidades caracterizadas pela interação consistem em grupos de relações sociais que podem ou não estar vinculados a uma área geográfica específica, sendo definidos principalmente pela frequência das interações sociais. Por fim, as comunidades identificadas com base na identidade são compostas por indivíduos que compartilham um senso de pertencimento, frequentemente construído em torno de crenças, valores ou experiências comuns, independentemente da

proximidade física (Dunham et al., 2006). Em revisão sistemática realizada em 2024 por (Bacq et al., 2022) identificou-se na literatura os principais tipos de comunidades relacionadas a empresas: comunidades por localização geográfica, comunidade por identidade (cultural, ética, religiosa), comunidade por destino, comunidades por interesse e comunidade por prática.

Comunidades Vulneráveis (Favelas e Comunidades Urbanas): De acordo com dados do Censo 2022, estima-se que existam 11mil favelas no Brasil, onde vivem cerca de 16 milhões de pessoas, em um total de 6,6 milhões de domicílios, representando aproximadamente 8% da população brasileira (Fonte: IBGE). São espaços não delimitados por barreiras físicas ou qualquer impedimento de infraestrutura, os limites são a suas características drásticas pautadas pela pobreza exacerbada. São compostas por sobrelotação, moradias precárias, acesso inadequado a água potável e insegurança (Pongeluppe, 2022). As favelas podem funcionar como “armadilha da pobreza”, em que seus moradores se prendem em um ciclo viciosa da marginalização.

O surgimento e expansão das favelas, é conhecido como favelização e é resultado da urbanização desordenada fruto da industrialização e mecanização do campo. Sem infraestrutura adequada, a malha urbana se expandiu de forma desorganizada para as regiões mais periféricas ao centro. No Brasil, o processo de favelização também está relacionado com a exclusão social das pessoas libertas após a abolição da escravidão. Hoje a população preta representa 70% dos moradores destas regiões. Este número ainda em expansão, entre 2010 até 2022 houve um aumento de 40% de número de brasileiros morando em favelas

Comunidades Tradicionais: No Brasil, a invisibilidade das comunidades tradicionais como indígenas, quilombolas e ribeirinhas é fruto de problemas graves como desigualdade e uma democracia de baixa representatividade que impacta diretamente nas políticas públicas locais (Fonte: Ministra Sônia Guajajara para Agência Senado). Somente em 2022, ocorreu a eleição dos primeiros representantes dos povos originários para o Poder Executivo, acompanhada da criação inédita do Ministério dos Povos Indígenas. O país abrange aproximadamente 14% de seu território demarcado como terras indígenas, totalizando cerca de 990 mil km² de extensão e abrigando uma população de mais de 1,7 milhão (Fonte: Censo Demográfico 2022), ocupando áreas demarcadas e também terras não indígenas (Fonte: IBGE). São mais de 300 etnias distintas que, apesar das diferenças, formam uma comunidade unida na luta por seus direitos.

Apesar da garantia constitucional das terras indígenas, celebrada na Constituição de 1988, a demarcação dessas terras não se concretizou plenamente na prática. Entre os anos de 2016 e 2022, nenhum território foi homologado, representando um retrocesso na defesa dessas comunidades e um aumento da violência local. Em 2022 o indigenista brasileiro Bruno Pereira e o jornalista britânico Dom Phillips foram assassinados durante uma expedição exploratório sobre indígenas e ribeirinhos no Vale do Javari. Isso, juntamente com o aumento da atividade de garimpo e a disseminação de doenças sem a presença efetiva do Estado, resultou em uma situação de miséria, culminando em uma crise humanitária na região da Amazônia (Fonte: Agência Senado). A comunidade indígena Yanomami, por exemplo, sofreu com um percentual de aumento de 40,6% de mortes em 2020 comparado com 2018 (Fonte: Ministério da Saúde).

A ONU reconhece que as taxas de desmatamento são significativamente mais baixas em áreas indígenas e de comunidades tradicionais (Fonte: ONU), atribuindo a esses grupos o título de 'guardiões das florestas'. A Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO) enfatiza o papel vital dessas comunidades tradicionais nas ações de combate às mudanças climáticas. Embora as comunidades indígenas desempenhem um papel crucial, o ano de 2022 testemunhou o maior número de invasões em terras demarcadas desde o início da série histórica, juntamente com um total de 790 casos de assassinato documentados no período de 2019 a 2022

3. METODOLOGIA

3.1. DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

Para este estudo será aplicado uma abordagem qualitativa exploratória (Eisenhardt, 1989) necessária para obter uma compreensão abrangente e detalhada da relação entre empresas focais, comunidades locais em um contexto de um país do sul global. A escolha de um estudo exploratório está na necessidade de compreensão de um fenômeno social (Yin, 2010). O estudo adotará um modelo reflexivo, permitindo ao pesquisador formular novas interpretações e avançar nas pesquisas sobre o tema sempre considerando o contexto social (Creswell & Creswell, 2007). A pesquisa considera, portanto, que fenômenos são socialmente construídos e que existem diferentes realidades sociais, englobando, portanto as perspectivas dos diferentes grupos de pessoas. (Saunders et al., 2005).

Para atingir esses objetivos, será utilizada uma abordagem de Estudo de Múltiplos Casos, tratando cada empresa focal como um caso separado e individual com cada relação sendo uma unidade de análise imbricada. Essa abordagem permitirá um exame abrangente de cada caso, resultando em diversos insights sobre o tema (Yin, 2009). Ao analisar vários casos, poderão ser identificados padrões, semelhanças e diferenças entre as empresas, levando a insights mais amplos e generalizáveis sobre o fenômeno em estudo. Esta análise comparativa permitirá uma compreensão mais profunda do assunto. A escolha do método de estudo de caso é apropriada para abordar questões sobre como emerge um novo fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, onde os limites entre o fenômeno em si e o contexto não são evidentes (Yin, 2009). Em outras palavras, para compreender o fenômeno, é necessário considerar as condições contextuais. Além disso, os estudos de caso são adequados para analisar novos fenômenos aos quais a teoria existente pode não se aplicar, exigindo, portanto, uma ampliação da teoria (Eisenhardt, 1989). Ainda, segundo Yin (2010), a escolha pelo método de estudo de casos é recomendada quando a pergunta de pesquisa deriva de questões abertas de “como” ou “por que”.

Os dados serão obtidos por meio de entrevistas em profundidade semiestruturadas, realizadas inicialmente com empresas brasileiras selecionadas segundo critério de análise. Serão identificados outros stakeholders a partir das entrevistas iniciais como ONGs, lideranças comunitárias ou representantes do governo em uma abordagem de “Bola de Neve”, alcançando, desta forma o objetivo de uma perspectiva de múltiplos atores. Este estudo de caso pode combinar outros métodos de coleta de dados, como análise de arquivos e relatórios, questionários e observações (Eisenhardt, 1989). Para este estudo a unidade de análise são as relações entre empresas focais e as comunidades locais.

3.2. COLETA DOS DADOS

Segundo Yin (2010), é primordial a definição de um conjunto de critérios operacionais para qualificar e selecionar os casos antes de escolhê-los. Para este estudo qualitativo o seguinte procedimento foi adotado para a coleta dos dados (Creswell & Creswell, 2007).

1. Critérios de seleção para o estudo de caso: Para este estudo foi utilizado uma seleção de amostra de forma teórica e homogênea (Eisenhardt, 1989). O primeiro critério para definição dos estudos de caso foi que as empresas necessariamente deveriam (1) ser brasileiras e signatárias do Pacto Global da ONU (Fonte: Pacto Global 2024), demonstrando uma intencionalidade de sustentabilidade em suas estratégias. O segundo critério de análise, (2) as empresas deveriam ter capital aberto para a utilização de dados secundários para triangulação das informações. O terceiro critério, (3) as empresas deveriam ter relatórios de sustentabilidade auditados com menção a relacionamento com

comunidades locais o que demonstra uma estruturação interna voltada para ações sociais. O último critério refere-se a continuidade de ações, e portanto, foram (4) selecionadas empresas com pelo menos 3 anos de ações sociais. Por meio destes critérios foram, então selecionadas 40 empresas que atendem aos critérios mencionados. O pesquisador entrou em contato com estas e está em negociação para aplicação das entrevistas. Por fim, o número de participantes envolvidos na pesquisa dependerá da saturação dos dados (Creswell & Creswell, 2007). Com base nas devolutivas das empresas pré-selecionadas, serão entre 3 a 5 entrevistas iniciais para entendimento do fenômeno e identificação das empresas focais. A partir dos casos mais relevantes em termos de aprendizado serão determinados os stakeholders relacionados. São estimadas 3 entrevistas por empresa focal com outros atores (como ONGs, representante de comunidade e lideranças locais.)

2. Questão Ética: Como parte fundamental da pesquisa foi aderida ao protocolo ético do *Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getulio Vargas (CEPH)*. A coleta de dados exigirá o consentimento informado de todos os participantes, garantindo transparência e confidencialidade. Todas as informações pessoais coletadas serão anônimas e mantidas de forma segura. O questionário passou por uma aprovação prévia do comitê de ética.
3. Entrevistas: Foi desenvolvido um roteiro de entrevista, composto por perguntas abertas para facilitar a exploração aprofundada do tema. O roteiro de entrevista foi testado-piloto para garantir sua eficácia e realizado ajustes com base no feedback recebido. Os dados coletados nas entrevistas serão transcritos e analisados para identificar insights e padrões, proporcionando uma compreensão do tema. Além disso, para enfatizar as principais conclusões, podem ser apresentados exemplos ilustrativos de várias entrevistas, destacando pontos importantes de análise. Dependendo do foco da investigação, estes exemplos serão selecionados com base na sua relevância ou representatividade, permitindo uma exploração mais aprofundada de questões específicas (Creswell & Creswell, 2007).
4. Planejamento de coleta de dados: Com o intuito de triangular as informações coletadas (Yin, 2010) para validação dos dados, bem como uma maior compreensão de contextos e narrativas, serão coletados dados secundários como relatórios públicos e dados de mídia conforme cronograma descrito abaixo (Tabela 1).

FONTE DE DADOS	DESCRIÇÃO	PERÍODO	PAPEL
Entrevistas	10 entrevistas semi-estruturadas com gestores e stakeholders secundários	Agosto a Outubro de 2024	Principal fonte de dados, Construção do estudo de caso, triangulação, compreensão do papel dos stakeholders
Relatórios públicos	Relatórios de Sustentabilidade e Governança de cada empresa focal	Agosto 2024	Compreensão abrangente das ações internas, triangulação.
Dados Públicos e mídia	Dados de mídia, informações públicas sobre comunidades locais e empresa	Agosto a Outubro de 2024	Validação das histórias, compreensão de contexto, triangulação.

Tabela 1 – Tabela com resumo da coleta de dados elaborada pelo autor

5. Guia para entrevista: A tática adotada para elaboração do roteiro de entrevista adotou dois níveis (Yin, 2010), sendo o primeiro por uma “questão amigável e não ameaçadora” e, no segundo nível, com perguntas que satisfaçam às necessidades da investigação e

que foram elaboradas por critérios teóricos. A escolha do pesquisador por um roteiro de entrevistas semiestruturadas se deu pela possibilidade de surgimento de aspectos e conteúdos não planejados e que poderiam possibilita a descoberta de conceitos emergentes.

PERGUNTA	OBJETIVO	CONCEITO	LITERATURA	DEFINIÇÃO
Poderia me contar um pouco sobre o seu trabalho relacionado a comunidade?	Pergunta "amigável"	Governança Multi-Stakeholder	Bacq & Aguilera, 2022 Bridoux & Stoelhorst, 2022a	Compreender como a empresa relaciona em suas estratégias os conceitos básicos de uma governança com visão para multi-stakeholders.
PERGUNTA	OBJETIVO	CONCEITO	LITERATURA	DEFINIÇÃO
Poderia descrever quais e quem são os atores envolvidos nos relacionamentos entre empresa e a comunidade e como é feita a comunicação?	Mapear modelo de Governança Multi-Stakeholder	Governança Multi-Stakeholder	Bacq & Aguilera, 2022 Bridoux & Stoelhorst, 2022a	Compreender como a empresa relaciona em suas estratégias o conceito básico de processos colaborativos de uma governança com visão para multi-stakeholders.
		Arranjo Organizacional	Ostrom, 1990 Hill & Jones, 1992 Dorobantu & Odziemkowska, 2017 Gatignon & Capron, 2023	Compreender como são estruturadas as relações com as comunidades, se é um modelo mais hub-spoke ou shared.
		Teoria dos Stakeholders	Freeman, 1984 Clarkson, 1995 Dmytriye et al., 2021	Compreender como é a relação dos stakeholders primários e secundários, a comunicação e a "voz" de cada parte.
PERGUNTA	OBJETIVO	CONCEITO	LITERATURA	DEFINIÇÃO
Poderia descrever como se iniciou o relacionamento da empresa com as comunidades e identificar os diferentes projetos?	Identificar os principais drivers que influenciam as empresas a se aproximarem das comunidades locais	Governança Multi-Stakeholder	Bacq & Aguilera, 2022 Bridoux & Stoelhorst, 2022a	Compreender a decisão da empresa em se envolver em ações pró-sociais
		Arranjo Organizacional	Ostrom, 1990 Hill & Jones, 1992 Dorobantu & Odziemkowska, 2017 Gatignon & Capron, 2023	Definir se a relação ocorre de forma reativa ou deliberada e se esta diferença gera impacto ou influencia.
		Teoria dos Stakeholders	Freeman, 1984 Clarkson, 1995 Dmytriye et al., 2021	Compreender a escolha e definição dos stakeholders envolvidos na relação
PERGUNTA	OBJETIVO	CONCEITO	LITERATURA	DEFINIÇÃO
Quais são os benefícios que a empresa percebe sobre essa relação para os dois lados? Existem métricas ou algum tipo de acompanhamento?	Analisar os tipos de valor criado por meio desses relacionamentos	Criação e captura de valor	Garcia-Castro & Aguilera, 2015 Tantalo & Priem, 2016 Kern & Gospel, 2023	Compreender quais os tipos de valores gerados por essa relação para todas as partes (tangíveis, intangíveis, sociais, monetários..)
		Desafios de mercado	Coase, 1960 Banerjee, 2008 Luo & Kaul, 2019 Ritala et al., 2021	Compreender se o gerenciamento das externalidades impactam no critério para decisão de alocação de valor.
		Vulnerabilidade social	Lashitew et al., 2020 Pongeluppe, 2022	Compreender se a criação de valor por meio da relação empresa-comunidade alivia vulnerabilidades sociais
PERGUNTA	OBJETIVO	CONCEITO	LITERATURA	DEFINIÇÃO

Quais são os desafios que a empresa e a comunidade enfrentam pensando nessas relações?	Analisar os tipos de valor criado por meio desses relacionamentos	Criação e captura de valor	Garcia-Castro & Aguilera, 2015 Tantalo & Priem, 2016 Kern & Gospel, 2023	Compreender se as relações são "ganha-ganha" e como é realizado esse gerenciamento.
		Desafios de mercado	Coase, 1960 Banerjee, 2008 Luo & Kaul, 2019 Ritala et al., 2021	Como as externalidades negativas impactam a criação e captação de valor das comunidades.
		Vulnerabilidade social	Lashitew et al., 2020 Pongeluppe, 2022	Compreender se empresas capturam valor de modo desproporcional comparado com stakeholders vulneráveis

Tabela 2 – Questionário desenvolvido pelo pesquisador com base no referencial teórico

3.3. ANÁLISE DOS DADOS

Para esta pesquisa, será utilizado um modelo de análise de dados sintético (Langley, 1999). A unidade de análise servirá como fator de comparação entre os casos, visando identificar padrões e estabelecer relações generalizáveis (Eisenhardt, 1989b). A análise será realizada tanto dentro de cada empresa focal e suas subunidades quanto entre todas as empresas (entre e intra) (Eisenhardt, 1989). Para isso, será feita a codificação seguida de análise. O processo será realizado de forma concomitante, ou seja, o pesquisador realizará as entrevistas e as codificações de modo contínuo, a fim de contribuir para conceitos emergentes.

Além disso, a estratégia sintética permitirá transformar os dados narrativos em variáveis significativas que expliquem melhor os fenômenos observados. Essa abordagem possibilitará capturar nuances importantes, como aspectos de tempo e interações complexas, que poderiam ser negligenciados em estudos baseados apenas em questionários (Eisenhardt, 1989b). Assim, espera-se obter conclusões mais ricas e fundamentadas, conectando os dados coletados a teorias existentes e contribuindo para a validade externa dos resultados. A análise também incluirá a verificação dos mecanismos explicativos dentro dos dados qualitativos, assegurando que as variáveis identificadas levem aos resultados previstos.

01. Codificação: Após a conclusão da fase de entrevistas e transcrição, os dados serão codificados seguindo um protocolo de três fases (Saldana, 2009): codificação inicial, tematização dos dados e codificação focada. Para facilitar e apoiar este processo de codificação, será utilizado o software de análise qualitativa Atlas.ti.
02. Análise Reflexiva e Relato: Durante o processo de análise, o pesquisador adotará um modelo reflexivo, questionando e interpretando criticamente os dados coletados para identificar padrões, tendências e descobertas significativas. Além das entrevistas, serão utilizados dados secundários, como relatórios internos, relatórios de sustentabilidade e políticas internas das empresas, entre outros. Essa abordagem permitirá a triangulação dos dados, combinando diferentes fontes de informação para alcançar uma compreensão abrangente do tema de pesquisa e validar as conclusões obtidas nas entrevistas. O pesquisador buscará evidências convergentes ou divergentes para aumentar a validade e confiabilidade dos resultados.

4. RESULTADOS ESPERADOS

O resultado esperado deste estudo é uma compreensão aprofundada de como empresas brasileiras constroem seus relacionamentos com comunidades locais. A coleta de dados deve ocorrer entre julho e outubro de 2024, seguido da análise e o relatório final até dezembro de 2024. Espera-se identificar se os modelos de governança multi-stakeholders adotados pelas empresas seguem modelos hub-spoke ou shared e quais são os atores envolvidos nestes relacionamentos. A pesquisa deve revelar como são construídos novos arranjos organizacionais que possibilitem que o valor gerado seja compartilhado de maneira mais justa para stakeholders secundários. Também espera-se identificar se os relacionamentos ocorrem de forma mais reativa ou deliberada e como isto impacta na criação e captura de valor pelos atores envolvidos. Por fim, pretende-se mapear e desenvolver um framework com os diferentes tipos de valores criados, sejam eles monetários, sociais ou ecológicos e compreender se existem métricas relacionadas a cada tipo de valor.

REFERÊNCIAS

- Aguilera, R. V., Aragón-Correa, J. A., Marano, V., & Tashman, P. A. (2021). The Corporate Governance of Environmental Sustainability: A Review and Proposal for More Integrated Research. *Journal of Management*, 47(6), 1468–1497. <https://doi.org/10.1177/0149206321991212>
- Bacq, S., & Aguilera, R. V. (2022). Stakeholder Governance for Responsible Innovation: A Theory of Value Creation, Appropriation, and Distribution. *Journal of Management Studies*, 59(1), 29–60. <https://doi.org/10.1111/joms.12746>
- Bacq, S., Hertel, C., & Lumpkin, G. T. (2022). Communities at the nexus of entrepreneurship and societal impact: A cross-disciplinary literature review. Em *Journal of Business Venturing* (Vol. 37, Número 5). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106231>
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51–79. <https://doi.org/10.1177/0896920507084623>
- Bapuji, H., Husted, B. W., Lu, J., & Mir, R. (2018). Value Creation, Appropriation, and Distribution: How Firms Contribute to Societal Economic Inequality. *Business and Society*, 57(6), 983–1009. <https://doi.org/10.1177/0007650318758390>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2022a). STAKEHOLDER GOVERNANCE: SOLVING THE COLLECTIVE ACTION PROBLEMS IN JOINT VALUE CREATION. *Academy of Management Review*, 47(2), 214–236. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0441>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2022b). Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future. *Strategic Organization*, 20(4), 797–809. <https://doi.org/10.1177/14761270221127628>
- Clarkson, M. B. E. (1995). A STAKEHOLDER FRAMEWORK FOR ANALYZING AND EVALUATING CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE. Em *Academy of Management Review* (Vol. 20, Número 1).
- Coase, R. H. (1960). The Problem of Social Cost. Em *Source: The Journal of Law & Economics* (Vol. 3).
- Creswell, J. W., & Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Dmytriiev, S. D., Freeman, R. E., & Hörisch, J. (2021). The Relationship between Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility: Differences, Similarities, and Implications for Social Issues in Management. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441–1470. <https://doi.org/10.1111/joms.12684>
- Doh, J. P., Littell, B., & Quigley, N. R. (2015). CSR and sustainability in emerging markets: Societal, institutional, and organizational influences. *Organizational Dynamics*, 44(2), 112–120. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.005>

- Dorobantu, S., & Odziemkowska, K. (2017). Valuing Stakeholder Governance: Property Rights, Community Mobilization, and Firm Value. *Strategic Management Journal*, 38(13), 2682–2703. <https://doi.org/10.1002/smj.2675>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Em Source: The Academy of Management Review* (Vol. 14, Número 4).
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* Boston, MA: Pitman.
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- García-Castro, R., & Aguilera, R. V. (2015). Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. *Em Strategic Management Journal* (Vol. 36, Número 1, p. 137–147). John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/smj.2241>
- Gatignon, A., & Capron, L. (2023). The firm as an architect of polycentric governance: Building open institutional infrastructure in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 44(1), 48–85. <https://doi.org/10.1002/smj.3124>
- Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992). STAKEHOLDER-AGENCY THEORY. *Em Journal of Management Studies* (Vol. 29, Número 2).
- Kern, P., & Gospel, H. (2023). The effects of strategy and institutions on value creation and appropriation in firms: A longitudinal study of three telecom companies. *Strategic Management Journal*, 44(1), 343–366. <https://doi.org/10.1002/smj.3129>
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2019). Organizational governance adaptation: Who is in, who is out, and who gets what. *Academy of Management Review*, 44(1), 6–27. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0459>
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.
- Lashitew, A. A., Bals, L., & van Tulder, R. (2020). Inclusive Business at the Base of the Pyramid: The Role of Embeddedness for Enabling Social Innovations. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 421–448. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3995-y>
- Lashitew, A. A., Narayan, S., Rosca, E., & Bals, L. (2022). Creating Social Value for the ‘Base of the Pyramid’: An Integrative Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 178(2), 445–466. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04710-2>
- Luo, J., & Kaul, A. (2019). Private action in public interest: The comparative governance of social issues. *Strategic Management Journal*, 40(4), 476–502. <https://doi.org/10.1002/smj.2961>
- McDonnell, M. H., & King, B. (2013). Keeping up Appearances: Reputational Threat and Impression Management after Social Movement Boycotts. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), 387–419. <https://doi.org/10.1177/0001839213500032>
- Moog, S., Spicer, A., & Böhm, S. (2015). The Politics of Multi-Stakeholder Initiatives: The Crisis of the Forest Stewardship Council. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 469–493. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2033-3>
- Ostrom, E., Burger, J., Field, C. B., Norgaard, R. B., & Policansky, D. (1999). Revisiting the commons: local lessons, global challenges. *science*, 284(5412), 278-282.
- Pongeluppe, L. S. (2022). The favela effect: Spatial inequalities and firm strategies in disadvantaged urban communities. *Strategic Management Journal*, 43(13), 2777–2808. <https://doi.org/10.1002/smj.3414>

- Ritala, P., Albareda, L., & Bocken, N. (2021a). Value creation and appropriation in economic, social, and environmental domains: Recognizing and resolving the institutionalized asymmetries. *Journal of Cleaner Production*, 290. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125796>
- Ritala, P., Albareda, L., & Bocken, N. (2021b). Value creation and appropriation in economic, social, and environmental domains: Recognizing and resolving the institutionalized asymmetries. *Journal of Cleaner Production*, 290. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125796>
- Robert K. Yin. (2009). *Case Study Research: design and methods*.
- Saldana. ([s.d.]). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. ([s.d.]). *Research methods for business students*.
- Scherer, A. G., & Voegtlin, C. (2020). Corporate governance for responsible innovation: Approaches to corporate governance and their implications for sustainable development. *Academy of Management Perspectives*, 34(2), 182–208. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0175>
- Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314–329. <https://doi.org/10.1002/smj.2337>