O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano V | Volume 15 | Nº 44 | Boa Vista | 2023

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.8312120

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL SOBRE A LEGITIMIDADE, REPUTAÇÃO E INOVAÇÃO

Maria Salvelina Marques Lourenço[1]

José Milton de Sousa-Filho[2]

Gleison Mendonça Diniz[3]

Resumo

O tema desta pesquisa contempla a influência das práticas de responsabilidade social empresarial (RSE) da Grendene quanto à legitimidade, reputação e inovação. O estudo teve o objetivo de entender como as práticas de RSE da Grendene influenciam a legitimidade, reputação e inovação dessa empresa. Quanto aos procedimentos metodológicos, realizou-se uma pesquisa empírica, qualitativa, classificada como estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e de documentos da empresa, e analisados por meio da análise de conteúdo. Os resultados indicam que a RSE influencia a legitimidade ao contribuir para a percepção de conformidade com os padrões morais e legais do ambiente de negócios. A RSE influencia a reputação ao possibilitar o reconhecimento pelo destaque no desempenho econômico e socioambiental e pelo atendimento das expectativas dos *stakeholders*. A RSE influencia a inovação ao possibilitar o aprimoramento de produtos e processos e a implementação de novos processos e práticas com foco em medidas socioambientais. Conclui-se que as práticas de RSE da Grendene influenciam positivamente a legitimidade, reputação e inovação dessa empresa.

Palavras-chave: Inovação; Legitimidade; Reputação; Responsabilidade Social Empresarial.

Abstract

The research theme includes the influence of Grendene's corporate social responsibility (CSR) practices in terms of legitimacy, reputation and innovation. This study aimed to understand how Grendene's CSR practices influence the company's legitimacy, reputation and innovation. As for the methodological procedures, a empirical, qualitative research was carried out, classified as a case study. Data were collected through interviews and company documents, and analyzed through content analysis. The results indicate that CSR influences legitimacy, by contributing to the perception of compliance with the moral and legal standards of the business environment. CSR influences reputation by allowing rewards for economic and socio-environmental performance and for meeting stakeholder expectations. CSR influences innovation by enabling the improvement of products and processes and the implementation of new processes and new administrative practices, with a focus on socio-environmental measures. It is concluded that Grendene's CSR practices positively influence the company's legitimacy, reputation and innovation.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Innovation; Legitimacy; Reputation.

INTRODUÇÃO

Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é um tema relevante, pelos benefícios que pode trazer para as empresas e para a sociedade. As empresas são entes que podem contribuir para o desenvolvimento econômico da região em que atuam. Entretanto, o foco nos resultados econômicos sem a preocupação com os fatores sociais e ambientais vem causando sérios desequilíbrios que podem

[1] Professora da Universidade Federal do Ceará (UFC). Doutora em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). E-mail: salvelinalourenco@gmail.com

[2] Professor da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). E-mail: miltonsousa@gmail.com

[3] Auditor de Controle Externo (TCE/CE). Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). E-mail: gleisondiniz@uol.com.br

comprometer a continuidade da vida no nosso planeta. A RSE demanda uma conduta comprometida com crescimento econômico, justiça social e sustentabilidade ambiental.

A sociedade tem expectativas em relação à conduta das empresas e as empresas podem ter expectativas em relação à sociedade, decorrentes do envolvimento em práticas de RSE. A percepção de uma oportunidade de auferir algum benefício com essas práticas é um fator que pode explicar o comportamento empresarial socialmente responsável. Nessa perspectiva, o entendimento dos efeitos das práticas de RSE é relevante porque pode contribuir para o comprometimento com uma conduta socialmente responsável.

Esta pesquisa justifica-se ao considerar que muitos estudos analisaram os efeitos da RSE, investigando a relação entre desempenho social e desempenho financeiro, cujos resultados apresentam-se mistos, contraditórios e inconclusivos. As divergências nesses resultados podem ser atribuídas à desconsideração dos efeitos da RSE sobre os recursos intangíveis. Na perspectiva da Visão Baseada em Recursos da Firma (*Resource-based View of the Firm* – RBV), os recursos intangíveis são fatores imateriais que podem contribuir para o desempenho financeiro superior. A literatura sobre RSE indica que práticas socialmente responsáveis podem desenvolver recursos intangíveis, como legitimidade, reputação e inovação.

Portanto, entende-se que práticas de RSE influenciam recursos intangíveis que, por sua vez, podem contribuir para resultados financeiros superiores. A questão que se apresenta é: como as práticas de RSE influenciam os recursos intangíveis?

A Grendene, indústria de calçados brasileira, com sede social no município de Sobral, Estado do Ceará, desenvolve um conjunto de iniciativas que visam a atender as expectativas da sociedade, procurando estabelecer boas relações com seus *stakeholders*, bem como prevenindo ou reduzindo os seus impactos no ambiente natural, sendo, assim, um *lócus* adequado para pesquisas sobre RSE. Nesse contexto, este trabalho tem o objetivo de entender como as práticas de RSE da Grendene influenciam a legitimidade, reputação e inovação dessa empresa. Para tanto, realizou-se uma pesquisa empírica, de abordagem qualitativa, classificada como estudo de caso.

Este estudo conta com quatro seções, além desta introdução. A segunda seção trata do referencial teórico, abordando o tema responsabilidade social empresarial e os subtemas RSE e legitimidade, RSE e reputação e RSE e inovação. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, indicado seu delineamento, coleta e análise de dados. A quarta seção é composta da análise e discussão dos resultados, em que se destacam dados e informações relevantes para compreender a percepção dos entrevistados sobre os efeitos das práticas de RSE da Grendene, objeto desta pesquisa. A

quinta e última seção apresenta as conclusões, contribuições, limitação e sugestões de estudos posteriores para aprofundar o assunto desta investigação.

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A literatura sobre RSE apresenta uma diversidade de conceitos para esse tema. Um conceito abrangente e muito citado foi elaborado por Carroll (1979, p. 500), nos seguintes termos: "A responsabilidade social das empresas engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações em um determinado ponto no tempo." Observa-se que as expectativas da sociedade são diversificadas. Nesse sentido, Quessongo e Yoba (2022) alertam que "a simples obtenção de lucros pode ter menos espaço na missão da empresa [...]".

As diversificadas expectativas da sociedade constituem o foco da RSE. Nesse sentido, Passos e Borges (2021) argumentam que as empresas provocam impactos na sociedade e têm o dever de colaborar para a construção de um desenvolvimento equilibrado. Consistente com essa ideia, Martins *et al*. (2021) afirmam que as empresas vêm assumindo o protagonismo de algumas funções, seja em decorrência dos impactos das suas operações ou com a finalidade de atender as expectativas de seus *stakeholders*.

Segundo Bonelli e Alves (2023), a sociedade clama por uma conduta empresarial socialmente responsável, e justificam esse clamor nos seguintes termos:

> [...] para lembrar às empresas que sua existência é uma concessão da sociedade para cumprir funções sociais claramente estabelecidas, isto é, produzir riqueza e distribui-la socialmente pela via da geração de empregos, sem prejuízo da preservação da natureza com a finalidade de garantir a sobrevivência das gerações futuras (BONELLI; ALVES, 2023, p. 879).

Observa-se que as expectativas da sociedade acerca da conduta empresarial socialmente responsável podem ser sintetizadas no equilíbrio entre crescimento econômico, justiça social e sustentabilidade ambiental. O atendimento dessas expectativas é fundamental, para a empresa e para a sociedade. Carroll (2021) acredita no compromisso e engajamento das empresas em práticas de RSE, de forma mais coesa e estratégica, e argumenta que essa conduta tornar-se-á uma condição de sobrevivência empresarial. Silva *et al*. (2023) observam que as empresas vêm intensificando a sua participação em práticas socialmente responsáveis.

O engajamento em RSE demanda o direcionamento de recursos da empresa para as práticas socialmente responsáveis. Entre esses recursos, destaca-se o capital humano. As ações socialmente responsáveis são realizadas pelas pessoas. A gestão das pessoas é crucial para o envolvimento em

práticas socialmente responsáveis. Nesse sentido, Sánchez-Hernández *et al*. (2021) destacam a importância do comprometimento dos colaboradores com a RSE e argumentam que as ações socialmente responsáveis direcionadas para os *stakeholders* externos são mais eficazes quando são realizadas por *stakeholders* internos previamente engajados. Nesse sentido, Marca e Mozzato (2022,) sublinham o papel estratégico da gestão de recursos humanos e da identificação de líderes para gerenciar as atividades socialmente responsáveis.

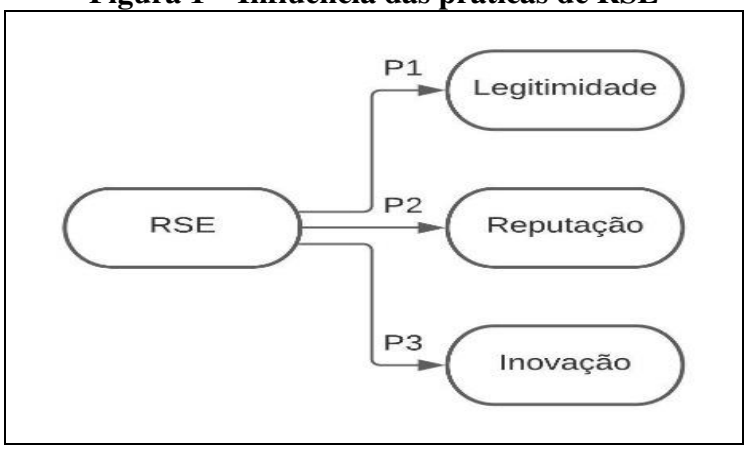
A relevância dos líderes foi destacada por Dong *et al*. (2023), ao sustentarem que os gerentes devem ter sensibilidade para entender as razões que podem levar os colaboradores à participação em práticas socialmente responsáveis e envolver os que podem contribuir para cultivar uma cultura organizacional orientada para a RSE.

Os argumentos ora apresentados apontam para o envolvimento das empresas em RSE como um imperativo para atender às pressões da sociedade. Isso já seria benéfico para as empresas, ao se considerar que a sobrevivência empresarial depende do apoio da sociedade, conforme salientado por Carroll (2021). Entretanto, os benefícios da conduta socialmente responsável podem ser ampliados por meio de uma postura empresarial estratégica em relação à RSE.

O envolvimento em RSE de forma estratégica pode constituir uma vantagem competitiva, ao desenvolver recursos intangíveis, como legitimidade, reputação e inovação. Nessa perspectiva, Hart (1995) argumenta que as estratégias de prevenção da poluição e gestão de produtos contribuem para a legitimidade empresarial. Bansal e Roth (2000) afirmam que as respostas ecológicas podem constituir uma oportunidade para desenvolver recursos e capacidades importantes, como inovação e reputação, que são fontes de vantagem competitiva. McWilliams e Siegel (2001) argumentam que o envolvimento das empresas em iniciativas socialmente responsáveis pode levá-las a investir em pesquisa e desenvolvimento, o que pode resultar em inovações valorizadas por consumidores que poderão se dispor a pagar um preço *premium* por tais inovações. Surroca, Tribó e Waddock (2010) observam que a relação entre RSE e desempenho financeiro é mediada por intangíveis, dentre eles, reputação e inovação. Hawn e Ioannou (2016) assumem que ações de RSE contribuem com a acumulação de recursos intangíveis, como legitimidade, que afeta favoravelmente o valor de mercado das empresas. Velazquez-Cazares *et al*. (2021) argumentam que a RSE constitui uma estratégia empresarial utilizada para conquistar legitimidade. Bannier *et al.* (2022) constatam que RSE eleva a confiança e, assim. reduz o risco de crédito das empresas dos Estados Unidos e da Europa.

Com base nesses pressupostos, derivam-se proposições acerca da influência das práticas de RSE sobre a legitimidade, reputação e inovação das empresas, conforme demonstração na Figura 1.

Figura 1 – Influência das práticas de RSE



Fonte: Elaboração própria.

RSE e legitimidade

Segundo Suchman (1995, p. 574), "Legitimidade é uma percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições". Em outras palavras, legitimidade empresarial é a percepção generalizada ou aceitação social de que as ações da empresa estão em conformidade com as instituições (normas, crenças e valores vigentes em determinada sociedade, em determinada época). Apesar de ser um construto explicado pela teoria institucional, a legitimidade pode ser buscada de forma estratégica. Segundo Suchman (1995), na abordagem estratégica, a legitimidade constitui um recurso organizacional, podendo ser explicada pela teoria baseada em recursos.

Convém esclarecer que percepção ou suposição generalizada não significa que todos deverão ter a mesma opinião acerca da legitimidade ou ilegitimidade de uma empresa. Suchman (1995) argumenta que nenhuma organização pode satisfazer completamente todos os públicos, assim como nenhum gerente pode se comportar totalmente fora do sistema de crença, normas e valores institucionalizados. Dessa forma, o julgamento que leva à legitimidade transcende atos ou acontecimentos adversos específicos, o que significa que a legitimidade é resistente a eventos particulares, mas é dependente de uma história de eventos (SUCHMAN, 1995).

A legitimidade é fundamental para a continuidade das organizações. Meyer e Rowan (1977) argumentam que organizações que incorporam as práticas e procedimentos institucionalizados no ambiente em que atuam conquistam legitimidade e aumentam suas perspectivas de sobrevivência. Corroborando essa ideia, Rossoni (2016) entende que, ao incorporar elementos legitimados em sua estrutura formal, as organizações aumentam o compromisso dos *stakeholders,* e isso pode possibilitar

melhores condições de acesso a recursos, o alcance de melhor desempenho e o aumento das chances de sobrevivência.

Práticas de RSE podem ser ações desejáveis, adequadas ou apropriadas, tornando-se, com efeito, fontes de legitimidade. Husted e Allen (2006) sustentam que a pressão das instituições morais e legais para a solução de problemas sociais e ambientais leva as organizações a adotarem práticas socioambientais, com o intuito de manter a licença para operar, ou seja, a legitimidade. Du e Vieira Júnior (2012) constatam que empresas petrolíferas dos Estados Unidos e do Reino Unido se envolvem em iniciativas socialmente responsáveis como um meio estratégico para conquistar legitimidade. Zheng, Luo e Maksimov (2015) concluem que a expectativa das empresas chinesas para melhorar a legitimidade externa (perante clientes, fornecedores e comunidade local) é positivamente associada com a realização de iniciativas filantrópicas, enquanto a expectativa para melhorar a legitimidade interna (perante empregados e investidores) é positivamente associada com a realização de iniciativas socialmente responsáveis, relacionadas diretamente com os negócios organizacionais. Wei *et al.* (2017) observam que práticas de responsabilidade socioambiental afetam a legitimidade das empresas chinesas. Matten e Moon (2020) defendem que a RSE fornece meios para garantir, manter ou aumentar a legitimidade organizacional. Zhao e Peng (2023) constatam que empresas da China com forte envolvimento em RSE conseguem incentivos ficais mais significativos.

Com base nesses estudos, deriva-se a primeira proposição: P1: práticas de RSE influenciam positivamente a legitimidade.

RSE e reputação

RSE é um recurso intangível, que gera outros recursos intangíveis, como reputação, que é fonte de vantagem competitiva (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2010; SURROCA; TRIBÓ; WADDOCK, 2010). A literatura sobre o tema aponta a reputação como um dos mais importantes recursos intangíveis que gera vantagem competitiva sustentável (BRANCO; RODRIGUES, 2006).

A reputação corporativa constitui "uma representação coletiva de ações e resultados passados de uma empresa que descreve a capacidade da empresa para entregar resultados valiosos para múltiplos *stakeholders*" (FOMBRUN; VAN RIEL, 1997, p. 10). Tendo em vista a similaridade existente entre reputação e legitimidade, convém esclarecer a diferença entre esses construtos. Reputação organizacional e legitimidade organizacional têm processos de construção social, antecedentes e consequentes semelhantes. Entretanto, enquanto a legitimidade enfatiza a aceitação social resultante da adesão a normas e expectativas sociais, a reputação enfatiza comparações entre organizações

(DEEPHOUSE; CARTER, 2005). Fombrun e Van Riel (1997) esclarecem que a reputação organizacional é uma medida da posição relativa de uma empresa, na percepção dos seus *stakeholders,* nos ambientes institucionais e competitivos.

Entende-se, portanto, que reputação empresarial é a percepção da superioridade da capacidade de uma empresa para atender as expectativas institucionais e instrumentais de seus *stakeholders.* A capacidade de geração de resultados financeiros superiores aos concorrentes (AGUILERA *et al*., 2007; FOMBRUN; SHANLEY, 1990) e a premiação pelo destaque no desempenho econômico-financeiro e/ou socioambiental (CASTILLA-POLO; SANCHEZ-HERNANDEZ; GALLARDO-VAZQUEZ, 2017) são indicadores de reputação, apontados pela literatura.

Os *stakeholders* constroem a reputação de uma empresa por meio da interpretação de sinais indicativos de desempenho, de conformidade com as normas sociais e de posturas estratégicas. Esses sinais podem ser oriundos das empresas, do mercado, da mídia e de outros *stakeholders* (FOMBRUN; SHANLEY, 1990).

Práticas de RSE podem contribuir para a construção de reputação. Nesse sentido, Russo e Fouts (1997) assinalam que estratégias de prevenção da poluição podem desenvolver recursos intangíveis, como a melhoria da reputação organizacional, que contribui para a geração de vantagem competitiva. Saeidi *et al.* (2015) verificam que a relação entre RSE e desempenho financeiro das empresas industriais de produtos de consumo iranianos é mediada pela reputação. Arikan *et al*. (2016) confirmam as seguintes hipóteses: a) a RSE relaciona-se positivamente com reputação corporativa; b) reputação corporativa relaciona-se positivamente com a percepção de valor pelo cliente, sua intenção de compra, seu compromisso e sua intenção de investir na empresa; c) reputação corporativa medeia o efeito da RSE sobre a satisfação do empregado, seu compromisso com a empresa e sua intenção de nela permanecer.

Observa-se que RSE contribui para a reputação e essa desencadeia uma série de benefícios para a empresa. Destaque-se, porém, que a construção da reputação organizacional passa, necessariamente, pela confiança que a empresa consegue despertar. Nessa perspectiva, Park, Lee e Kim (2014) argumentam que iniciativas de RSE criam e nutrem a confiança dos consumidores na empresa, e essa confiança provoca nos consumidores percepções positivas ou melhoradas sobre a empresa. Reforçando essa ideia, Patias *et al.* (2017) defendem que a credibilidade da organização é uma variável condicionante da percepção da imagem de empresa socialmente responsável. Entretanto, Motta Neto *et al.* (2022) alertam para a necessidade de constatação das práticas socialmente responsáveis, para evitar o risco de construção de uma imagem irreal.

Com base nesses estudos, formula-se a segunda proposição: P2: práticas de RSE influenciam positivamente a reputação.

RSE e inovação

Inovação foi definida pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) como a "[...] implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas" (OCDE, 1997, p. 55). O requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo ou os métodos sejam novos ou melhorados para a empresa. "Isso inclui produtos, processos e métodos que as empresas são as pioneiras a desenvolver e aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações" (OCDE, 1997, p. 56).

A RSE pode constituir uma estratégia de diferenciação, que pode resultar em inovações em produtos e processos (MCWILLIAMS; SIEGEL. 2001). McWilliams e Siegel (2010, p. 3) definem inovação como sendo a "criação de produtos e processos novos ou melhorados". Com base nas definições de inovação da OCDE (1997) e de McWilliams e Siegel (2010), entende-se que a inovação gerada pelas práticas de RSE (inovação social, doravante inovação) consiste na oferta de produtos e/ou implementação de processos e/ou métodos novos ou melhorados, por meio de atributos socioambientais.

Muitos são os benefícios da inovação decorrente da RSE. McWilliams e Siegel (2001) entendem que os produtos dotados de atributos socioambientais podem gerar novas demandas ou possibilitar a obtenção de um preço *premium*, em virtude da sua diferenciação. Porter e Kramer (2011) assumem que as novas tecnologias, os novos métodos operacionais e as novas abordagens de gestão, decorrentes do envolvimento em RSE, podem aumentar a produtividade e a expansão dos mercados. Santos e Porto (2013) afirmam que a estratégia de prevenção da poluição pode gerar inovação no processo produtivo que, por sua vez, pode reduzir os custos da empresa, aumentando a sua produtividade e, consequentemente, a lucratividade organizacional. Husted, Allen e Kock (2015) argumentam que a oferta de novos produtos ou serviços que incorporam atributos socioambientais podem criar valor econômico para a empresa, por meio da obtenção de um preço *premium*.

Estudos fundamentados na RBV indicam que práticas de RSE podem gerar inovação. Sharma e Vredenburg (1998) verificaram uma associação entre as estratégias ambientais proativas, das empresas canadenses de óleo e gás, e o surgimento de capacidades organizacionais valiosas, como inovação. Lefebvre, Lefebvre e Talbot (2003) encontraram uma relação positiva e significativa entre o

desempenho ambiental das PMEs canadenses (produtos de madeira, gráfica, produtos metálicos e eléctrico/eletrônicos) e as inovações de produtos e processos produtivos e gerenciais. Surroca, Tribó e Waddock (2010) observaram que o desempenho social corporativo de 599 empresas de 28 países estimulou o desenvolvimento de inovação de produtos e de processo. Battaglia *et al*. (2014) observaram uma relação forte e positiva entre diversas variáveis ligadas à RSE e inovação, nas PMEs da indústria da moda da Itália e da França. Reverte, Gómez-Melero e Cegarra-Navarro (2016) constataram a existência de relação direta, positiva e significativa da RSE sobre a inovação das empresas espanholas. Wang *et al.* (2022) encontraram uma relação positiva e significativa entre RSE e inovação disruptiva em empresas da China. Hao e He (2022) encontraram uma relação positiva e significativa entre RSE e o pedido de registro de patente de inovação verde em empresas da China.

Com base nessas evidências, elabora-se a terceira proposição: P3: práticas de RSE influenciam positivamente a inovação.

METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se como empírica, de abordagem qualitativa, que utiliza a modalidade estudo de caso. Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista e interpretativa. Isso significa que "seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos, em termos dos significados que as pessoas a eles conferem" (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17).

Nesse sentido, buscou-se entender a percepção dos entrevistados sobre os efeitos das práticas de RSE da Grendene sobre a legitimidade, reputação e inovação dessa empresa. A Grendene é uma indústria de calçados sediada em Sobral (CE), que vem contribuindo significativamente para o desenvolvimento socioeconômico desse município do semiárido nordestino brasileiro. Essa empresa vem desenvolvendo um conjunto de práticas destinadas a atender as expectativas da sociedade, procurando estabelecer boas relações com seus *stakeholders* e prevenindo ou reduzindo os seus impactos no ambiente natural, sendo, portando, um espaço adequado para pesquisas sobre RSE.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e dos seguintes documentos da empresa analisada: Código de Conduta (2008), Formulário de Referência (2016), Relatório de Administração (2015, 2016, 2017, 2018 e 2019) e Relatório de Sustentabilidade (2021 e 2022). O roteiro de entrevista foi submetido à avaliação de três professores doutores, com *expertise* no tema desta pesquisa. Após os ajustes sugeridos, referido roteiro foi testado e novamente ajustado, para aumentar a clareza das perguntas.

As entrevistas foram realizadas em Sobral (CE), na sede da empresa. Os respondentes lotados em Farroupilha (RS) foram entrevistados por meio de videoconferência. Cada entrevista teve duração média de uma hora. A escolha dos entrevistados foi orientada pelos seguintes critérios: pessoas que têm conhecimento, tomam decisão ou, de alguma forma, participam das práticas de RSE da empresa estudada. Foram entrevistadas 11 pessoas, ocupantes dos seguintes cargos: Diretor Industrial (DI), Coordenador de Relações de Trabalho (CRT), Coordenadora de Recursos Humanos (CRH), Gerente de Recursos Humanos (GRH), Analista de Desenvolvimento Humano (ADH), Gerente de Sustentabilidade (GS), Gerente de Engenharia de Processos (GEP), Gerente de Controladoria (GC), Supervisora do Departamento de Pessoal (SDP), Especialista em Meio Ambiente (EMA) e Especialista em Saúde e Segurança do Trabalho (EST).

Após falar sobre as práticas de RSE da Grendene, os entrevistados responderam à seguinte questão: na sua percepção, quais são os efeitos da práticas de RSE dessa empresa? Em seguida, outras indagações foram formuladas, de modo a se obter evidências da influência ou não das práticas de RSE sobre a legitimidade, reputação e inovação da empresa analisada. As entrevistas foram gravadas, com autorização dos respondentes, e transcritas. O encerramento das entrevistas ocorreu quando as respostas dos entrevistados não apresentaram mais informações novas e significativas para os propósitos desta pesquisa, ou seja, quando se verificou a saturação teórica, conforme os ensinamentos de Eisenhardt (1989).

Os dados foram analisados de acordo com a Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977). A análise temática, a codificação e a classificação dos dados foram realizadas de acordo com os conceitos, categorias e elementos discriminados no Quadro 1, à luz das referências nele indicadas.

Quadro 1 – Influência das práticas de RSE: categorias e elementos de análise

LEGITIMIDADE – "Percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições." (SUCHMAN, 1995, p. 574).	
Novo Mercado	Carvalho e Pennacchio (2012), Rossoni e Machado-da-Silva (2013)
Reconhecimento dos *stakeholders*	Aguilera *et al.* (2007), Bansal e Roth (2000), Fombrun, Gardberg e Barnett (2000), Meyer e Rowan (1977), Park e Choi (2015), Rossoni (2016), Sharma e Vredenburg (1998), Wei *et al.* (2017), Zheng, Luo e Maksimov (2015)
Sobrevivência	Aguilera *et al.* (2007), Bansal e Roth (2000), DiMaggio e Powell (2007), Meyer e Rowan (1977), Rossoni (2016), Rossoni e Machado-da-Silva (2013).
REPUTAÇÃO – "Representação coletiva de ações e resultados passados de uma empresa que descreve a capacidade da empresa para entregar resultados valiosos para múltiplos *stakeholders.*" (FOMBRUN; VAN RIEL, 1997, p. 10). Trata-se de uma medida da posição relativa de uma empresa, na percepção dos seus *stakeholders*, nos ambientes institucionais e competitivos (FOMBRUN; VAN RIEL, 1997).	
Capacidade de geração de resultados financeiros positivos	Bansal e Roth (2000); Branco e Rodrigues (2006), Burke e Logsdon (1996), Fombrun Gardberg e Barnett (2000), Fombrun e Shanley (1990), Gardberg e Fombrun (2006), Husted, Allen e Kock (2015), McWilliams e Siegel (2010), McWilliams, Siegel e Wright (2006), Russo e Fouts, (1997), Saeidi *et al.* (2015), Surroca, Tribó e Waddock (2010).
Capacidade de atendimento das expectativas dos *stakeholders*	**Investidores** – Fombrun Gardberg e Barnett (2000)
	Empregados – Arikan *et al.* (2016), Deephouse, Newburry e Soleimani (2016); Dong, Zhang e Ao (2023), Fombrun Gardberg e Barnett (2000), Hillman e Keim (2001), Özbağ e Çekmecelioğlu, 2022; Surroca, Tribó e Waddock (2010).
	Clientes – Arikan *et al.* (2016), Fombrun e Shanley (1990), Fombrun Gardberg e Barnett (2000), Hillman e Keim (2001), Park, Lee e Kim (2014), Saeidi *et al.* (2015).
	Fornecedores - Fombrun Gardberg e Barnett (2000), Hillman e Keim (2001)
INOVAÇÃO – Consiste na oferta de produtos ou na implementação de processos e/ou métodos novos ou melhorados, por meio de atributos socioambientais (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001,2010; OCDE, 1997).	
Inovação de produtos	Battaglia *et al.* (2014), Husted (2003), Husted e Allen (2007), Husted, Allen e Kock (2015), Lefebvre, Lefebvre e Talbot (2003), McWilliams, Siegel (2001), Nicole *et al.* (2022); Surroca, Tribó e Waddock (2010)
Inovação de processos	Husted (2003), Husted e Allen (2007), Husted, Allen e Kock (2015), Lefebvre, Lefebvre e Talbot (2003), McWilliams, Siegel (2001), Surroca, Tribó e Waddock (2010)

Fonte: Elaboração própria. Baseada nos autores supracitados.

As categorias e os elementos de análise demonstrados no Quadro 1 justificam-se por sua adequação aos objetivos deste trabalho e por sua ampla utilização pela literatura.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Sob a denominação social de Plásticos Grendene Ltda., a Grendene iniciou suas atividades industriais em 1971, em Farroupilha (RS), fabricando embalagens de plástico para garrafões de vinho. Em 1976, a empresa ampliou suas atividades, fabricando peças de plástico para máquinas e implementos agrícolas e, posteriormente, tornou-se fornecedora de componentes para calçados (solados e saltos). Em 1979, já com a denominação social de Grendene S.A., a empresa lançou as primeiras sandálias com as marcas Nuar e Melissa (GRENDENE, 2016b).

Em busca de condições mais competitivas, a empresa migrou para o Nordeste do Brasil. No Ceará foram instaladas unidades fabris em Fortaleza (1990), Sobral (1993) e Crato (1997). Em 2007, a empresa inaugurou uma unidade fabril em Teixeira de Freitas, no sul da Bahia. Atualmente, a Grendene conta com onze fábricas de calçados (seis em Sobral) além de um centro de distribuição, uma matrizaria e uma fábrica de PVC, um *Showroom* Melissa em Milão e 3 lojas conceito - Galeria Melissa, em São Paulo, Nova York e Londres (GRENDENE, 2019). A sede administrativa da Grendene localiza-se em Farroupilha (RS). A sede social (matriz) está localizada em Sobral-CE (GRENDENE, 2016b).

Influência das práticas de RSE sobre a legitimidade

Considera-se legitimidade a "Percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições." (SUCHMAN, 1995, p. 574). Práticas de RSE podem ser desejáveis, adequadas e apropriadas ao ambiente de negócios (HART, 1995). Sendo assim consideradas, geram legitimidade e podem aumentar o compromisso dos *stakeholders e a* sobrevivência organizacional (ROSSONI, 2016).

A influência das práticas de RSE da Grendene sobre a sua legitimidade é demonstrada com base nas seguintes evidências: a) pela participação dessa empresa na listagem do Novo Mercado da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA), indicativo de reconhecimento de práticas desejáveis, adequadas e apropriadas ao seu ambiente de negócios; b) pelo reconhecimento dos seus *stakeholders* como empresa socialmente responsável; c) pela sobrevivência da empresa analisada.

A adequação da Grendene aos padrões morais e legais do seu ambiente de negócios foi destacada pelos entrevistados. O DI afirmou que "Por coerência, damos prioridade às questões legais tanto quanto morais [...]", e demonstrou o compromisso do acionista majoritário da Grendene com o cumprimento da legislação e com o bem-estar dos empregados. O SDP informou que "[...] além de atender os requisitos legais, eu enxergo que ela é correta, a questão da humanização". O GRH declarou que "Como nós somos uma empresa global, para vender a outros países, nossos produtos não podem ter determinadas características, precisamos cumprir certas regras, e é importante cumpri-las [...]"

Essa adequação aos padrões morais e legais possibilitou à Grendene integrar o Novo Mercado, "[...] considerado o mais elevado segmento de governança corporativa da BM&FBOVESPA." (GRENDENE, 2016b, p. 126). A aceitação de uma empresa como integrante do Novo Mercado da BM&FBOVESPA representa uma certificação de boa conduta empresarial, um indicador de legitimidade (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2013).

O reconhecimento da Grendene como empresa socialmente responsável foi inferido com base nas seguintes declarações: a) "A Grendene tem um extremo cuidado com o ser humano, um extremo cuidado com o meio ambiente, um extremo cuidado com os seus fornecedores, e ela também está voltada para atender os seus clientes [...]" (GC); b) "Temos que cuidar muito bem da água. Sem água nada funciona" (EMA); c) "Por que a preocupação com a água, se a despesa com a água é mínima? Porque a Grendene não vai impactar negativamente o meio onde ela vive" (DI); d) "Nós temos o direito de usar os recursos naturais sem preocupação com as gerações futuras?" (DI). Esse entrevistado acrescentou: "Todas as práticas sempre foram lastreadas pela ética, moral, bom comportamento, boa postura, boa conduta, [...], de maneira honesta, séria, com caráter, dedicação, interesse, engajamento".

A conduta socioambiental da Grendene é sistematicamente monitorada por investidores, clientes e fornecedores de marcas licenciadas. O GS entende que a aceitação dos produtos da Grendene em mercados diferenciados, que têm um padrão socioambiental mais elevado, constitui clara demonstração de reconhecimento dessa empresa como socialmente responsável. Corroborando essa ideia, o EST argumenta que a conduta socioambiental da Grendene contribui para a construção de uma imagem positiva dessa empresa e para a sua valorização no mercado.

Essas evidências são consistentes com o estudo de Park e Choi (2015), cujo resultado revelou que a percepção de que uma empresa é socialmente responsável pode gerar confiança na qualidade dos seus produtos e serviços, e isso é fundamental para a rentabilidade dessa empresa e para a sua quota de mercado. Referidos autores argumentam que, enquanto no passado, preço e qualidade foram os principais fatores a serem avaliados pelos clientes, atualmente, as práticas de RSE têm um efeito significativo sobre a sua tomada de decisão.

A continuidade da Grendene no mercado, por mais de 50 anos, pode ser considerada uma evidência de apoio dos *stakeholders*, indispensáveis à sobrevivência dos negócios (CLARKSON, 1995). O DI destacou a longevidade e a solidez da empresa e afirmou: "Temos uma história exitosa em todos os sentidos, como negócio [...] Nós começamos fazendo palha de garrafão, depois o primeiro calçado [...].

As evidências sugerem que as práticas de RSE da Grendene são reconhecidas, por seus *stakeholders,* como desejáveis e adequadas aos padrões morais e aos legais, vigentes no seu ambiente de negócios (SUCHMAN, 1995). Esse reconhecimento se traduz no apoio que a Grendene vem recebendo dos seus *stakeholders,* ao longo dos anos (ROSSONI, 2016; ZHENG; LUO; MAKSIMOV, 2015). O apoio dos *stakeholders* vem contribuindo para a sobrevivência dessa empresa (MEYER; ROWAN, 1977; ROSSONI, 2016; ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2013; WEI *et al*., 2017), que venceu os desafios inerentes aos anos iniciais das pequenas empresas e se tornou uma das maiores exportadoras de calçado do mundo.

Influência das práticas de RSE sobre a reputação

Considera-se reputação a "Representação coletiva de ações e resultados passados de uma empresa que descreve a capacidade da empresa para entregar resultados valiosos para múltiplos *stakeholders.*" (FOMBRUN; VAN RIEL, 1997, p. 10). A capacidade de geração de resultados financeiros superiores aos concorrentes (AGUILERA *et al*., 2007; FOMBRUN; SHANLEY, 1990) e a premiação pelo destaque no desempenho econômico-financeiro e/ou socioambiental (CASTILLA-POLO; SANCHEZ-HERNANDEZ; GALLARDO-VAZQUEZ, 2017) são indicadores de reputação.

A Grendene é uma das maiores produtoras de calçados do mundo, exporta para mais de 100 países e conta com 16.735 colaboradores (GRENDENE, 2022). O reconhecimento da superioridade da capacidade de atendimento das expectativas instrumentais dos *stakeholders* dessa empresa revela-se com base nos seguintes prêmios que ela vem recebendo, ao longo dos anos, por seu destaque no desempenho econômico-financeiro:

a) Valor 1000 (2016, 2017 e 2018) - homenageia empresas de 25 setores da economia que se destacam no desempenho econômico-financeiro, conforme critérios homologados pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (GRENDENE, 2016a, 2017, 2018).

b) Empresas Mais (2015, 2016 e 2018) - conferido pelo Estadão a empresas reconhecidas por seu desempenho econômico e por suas práticas de gestão, conforme metodologia desenvolvida pela Fundação Instituto de Administração (FIA) (GRENDENE, 2016a, 2017, 2018).

c) Melhores e Maiores (2015-2016) – destaque econômico-financeiro conferido pela Revista Exame, conforme avaliação da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (GRENDENE, 2016a).

d) 500 Maiores do Sul (2015, 2016, 2017 e 2018) - destaque em indicadores econômico-financeiros, conferido pelo Grupo Amanhã, em parceria com a *Pricewaterhouse Coopers* (GRENDENE, 2016a, 2017, 2018).

e) Prêmio Delmiro Gouveia (2015, 2016, 2017 e 2018) – conferido pelo Grupo de Comunicação O Povo, juntamente com o Instituto Albanisa Sarasate - (GRENDENE, 2015, 2016a, 2016b, 2017,2018).

Além do destaque no desempenho econômico-financeiro, a Grendene também é reconhecida por sua conduta em relação aos seus *stakeholders* (clientes, fornecedores, franqueados). Os prêmios recebidos por essa empresa, nos últimos oito anos (2015-2022) evidenciam a superioridade da capacidade de atendimento das expectativas desses públicos.

Em 2015, a Grendene foi considerada a empresa de calçados que mais respeita o consumidor no Brasil, pela Revista Consumidor Moderno. Nesse mesmo ano, essa empresa foi reconhecida pelos fornecedores de marcas licenciadas, com os prémios Licenciado do ano 2015 e Melhor Performance em Licenciamento Softline, da marca Hello Kitty (GRENDENE, 2015).

A Grendene foi reconhecida também pelos clientes, com base na avaliação da satisfação dos franqueados que formam o Clube Melissa, a rede de lojas da marca Melissa. Em 2015, o Clube Melissa foi classificado entre as TOP10, na pesquisa realizada pela Revista Pequena Empresas Grandes Negócios (GRENDENE, 2015). Em 2016, o Clube Melissa foi reconhecido, pela quarta vez consecutiva, com o Selo de Excelência em Franchising, concedido pela Associação Brasileira de Franchising (ABF) (GRENDENE, 2016a). Esse prêmio foi conquistado também em 2017 e 2018 (GRENDENE, 2017, 2018).

As boas práticas socioambientais da Grendene foram reconhecidas pela Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX) e contempladas com o Prêmio Expressão de Ecologia, Selo Vegan e Selo Biobased. De 2015 a 2022, a conduta socioambiental da Grendene foi reconhecida pela Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX). A Grendene foi a primeira empresa de calçados certificada pela ABVTEX, por sua conduta ambiental e relações do trabalho (GRENDENE, 2016b). Essa certificação reconhece as melhores práticas socioambientais e habilita a empresa certificada a fornecer seus produtos para as redes varejistas signatárias do programa dessa certificadora (GRENDENE, 2019).

Em 2017 e 2018, a Grendene conquistou o 24º e 25º Prêmio Expressão de Ecologia, com o projeto Reuso de Efluentes Gerados na Indústria - Redução do Consumo de Água Potável. Considerada a maior premiação ambiental do Sul do Brasil, o Prêmio Expressão de Ecologia já contou com a participação de 2.643 casos inscritos, envolvendo empresas, ONGs, prefeituras e outras entidades

(GRENDENE, 2017; 2018). Em 2019, o projeto de geração de biogás da Grendene foi contemplada com o no 26º Prêmio Expressão de Ecologia. Esse projeto gera biogás a partir de resíduos de alimentos (GRENDENE, 2019).

De 2019 a 2022, a Grendene foi contemplada com o selo Vegan, outorgado pela Vegan Society, com sede no Reino Unido, responsável pelo registro dos produtos veganos em todo o mundo. Todos os calçados Grendene são registrados com o selo Vegan. Esse selo comprova que os calçados Grendene não contêm nenhum componente de origem animal em sua composição e que a Grendene não realiza testes em animais (GRENDENE, 2019, 2020, 2021, 2022).

De 2019 a 2022, a Grendene foi contemplada também com o selo Biobased. Essa certificação, outorgada pela empresa TUV, com sede na Áustria, comprova que os produtos da marca Ipanema contêm, na sua composição, um percentual variável entre 20% e 40% de material de origem renovável (GRENDENE, 2019, 2020, 2021, 2022).

Em 2021, a Grendene foi reconhecida pelo *Supplier Engagement Rating* (SER), com pontuação acima da média mundial, por seu engajamento com as questões climáticas (GRENDENE, 2021).

A satisfação e o entusiasmo com que os entrevistados falam do desempenho econômico e da conduta socioambiental da Grendene, demonstrados no Quadro 2, também indicam o reconhecimento da superioridade da capacidade de atendimento das expectativas desses *stakeholders* e da contribuição das práticas de RSE dessa empresa para essa capacidade.

Quadro 2 – Evidências do reconhecimento da superioridade da capacidade de atendimento das expectativas dos empregados da Grendene e da contribuição das práticas de RSE dessa empresa para essa capacidade

Entrevistados	Citações
CRT	"Eu vejo o resultado da companhia, essa solidez, passar por mais uma crise econômica no País e não está preocupado em perder meu emprego, como poucos no Brasil".
EST	"Quando o empregado possui clareza dos ganhos para ele e para toda a comunidade, por meio das ações e práticas socioambientais desenvolvidas pela empresa, ele passa a sentir-se mais seguro na empresa".
SDP	"Então, essa confiança, essa estrutura que a gente tem, tranquiliza trabalhar em uma empresa confiável [...] nunca houve um atraso no pagamento [...]
CRH	"É mais rentável e é mais prazeroso trabalhar em uma empresa que se preocupa com o que tem que se preocupar [...] Eu vejo que os funcionários fazem essa avaliação, das oportunidades, da previsibilidade [...] Isto dá tranquilidade às pessoas [...] traz bem-estar e orgulho [...] traz satisfação, confiança. Para os acionistas, tem a questão da imagem [...] e os resultados econômicos também [...]
GRH	"[...] a preocupação que a empresa tem com as pessoas, com a sociedade, com o meio ambiente [...] Temos o dentista, o refeitório, os ambulatórios, convênios com laboratórios, faculdades, escolas profissionalizantes [...] Cesta básica, final de ano em família, cesta de Natal, peru, a festa de Natal, o desenvolvimento das pessoas, a capacitação, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Isto a lei não exige.

Fonte: Elaboração própria.

As evidências do Quadro 2 sugerem que a percepção dos empregados acerca do desempenho econômico e da conduta socialmente responsável da Grendene contribui para a geração de confiança em

relação à capacidade dessa empresa para distribuir benefícios legais e voluntários. Essa confiança pode contribuir para o comprometimento dos empregados com os objetivos da empresa, por meio da melhoria da produtividade. Esse achado é consistente com o resultado do estudo de Arikan *et al.* (2016), ao constatarem que a reputação corporativa medeia o efeito da RSE sobre a satisfação do empregado, seu compromisso com a empresa e sua intenção de nela permanecer.

O comprometimento dos empregados com os objetivos da empresa pode ser uma resposta às práticas voluntárias de RSE da Grendene que visam à promoção da saúde, da segurança, da formação e do desenvolvimento profissional desses *stakeholders.* "Eu estou há pouco tempo na empresa, mas estou adorando o que eu estou vendo. A preocupação que a empresa tem com as pessoas, com a sociedade, com o meio ambiente [...] eu estou muito contente de ver tudo isso e fazer parte dessa transformação", declarou o GRH.

Esse entendimento conforma-se com os achados de Horz *et al*. (2022), segundo os quais a satisfação no trabalho medeia a relação entre RSE e comprometimento organizacional. Consistente com esse resultado, Correa *et al*. (2023) argumentam que benefícios sociais proporcionados pelas organizações podem ser fundamentais para a satisfação dos colaboradores e sua motivação para o trabalho.

Entre os benefícios sociais proporcionados pela empresa analisada, destaca-se a educação. A importância do investimento em educação, a oportunidade de desenvolvimento das pessoas e o impacto social desse desenvolvimento foram destacados pelo DI, nos seguintes termos:

> Imagine as pessoas que moram na Vila dos Remédios, que há 20 anos tinham a expectativa de que seus três filhos, se não morressem de fome, já estava bom. Hoje, eles têm *internet* em casa, cada um tem *notebook*, moto, estudam, se desenvolveram, tem casa nova, fazem aqui um excelente trabalho e aqui tiveram oportunidade de crescer. Quem faz o menino da Vila dos Remédios chegar aonde chegou não é só o salário que aqui recebe, mas a oportunidade que ele tem de se desenvolver. Investimento em educação, Academia Grendene, escola de formação de líderes, revolução silenciosa, quando se fala em educação de pessoas.

Os investimentos em educação, especialmente os voltados para a formação de líderes, podem ser um caminho para o cultivo e a propagação da RSE. Nesse sentido, Marca e Mozzato (2022, p. 113) recomendam a identificação de pessoas "com perfil adequado para se tornarem líderes responsáveis, capazes de acomodar as múltiplas demandas dos *stakeholders*, comprometendo-se assim com novas prioridades que vão muito além de meros indicadores de rentabilidade financeira."

As evidências indicam que as práticas de RSE da Grendene contribuem para o reconhecimento da superioridade da capacidade de atendimento das expectativas institucionais e instrumentais dos seus *stakeholders*. Nessa perspectiva, Picheth (2022) argumenta que as organizações não devem dar atenção

apenas aos públicos externos, mas também aos internos, pois esses são responsáveis pelo atendimento das expectativas dos *stakeholders* externos. Corroborando essa ideia, Özbağ e Çekmecelioğlu (2022) destacam que, no atendimento ao público externo, os colaboradores refletem sua própria experiência com a empresa e, com isso, podem contribuir para a reputação organizacional junto a esse público, tanto pela forma como desempenham suas funções, como pelo sentimento que expressam em relação à organização. Isso indica que as práticas de RSE podem influenciar a reputação organizacional perante os empregados que, por sua vez, podem contribuir para a reputação da empresa junto a outros *stakeholders,* constituindo, assim, uma cadeia de propagação da reputação.

Pelo exposto, infere-se que as práticas de RSE da Grendene influenciam positivamente a reputação dessa empresa. Esse achado é consistente com os estudos apoiados na RBV, que indicam que as práticas de RSE podem desenvolver recursos intangíveis, como reputação, que é fonte de vantagem competitiva (BRANCO; RODRIGUES, 2006; CASTILLA-POLO; SANCHEZ-HERNANDEZ; GALLARDO-VAZQUEZ, 2017; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2010; RUSSO; FOUTS, 1997; SURROCA; TRIBÓ; WADDOCK, 2010).

Influência das práticas de RSE sobre a inovação

Considera-se inovação (social) a oferta de produtos ou a implementação de processos e/ou métodos novos ou melhorados, por meio de atributos socioambientais (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001, 2010; OCDE, 1997). A influência das práticas de RSE da Grendene sobre a inovação dessa empresa manifesta-se das seguintes formas: a) pelo aprimoramento dos seus produtos, de modo a dotá-los de características socioambientais (inovação de produtos); b) pela implementação de novos processos produtivos e aprimoramento de processos já existentes, com vistas à minimização dos impactos socioambientais (inovação de processos produtivos); c) pela implementação de novas práticas administrativas e aprimoramento de práticas já existentes, de modo a contribuir para a saúde, segurança, formação e bem-estar dos empregados (inovação de processos gerenciais).

Inovação de produtos

Para atender às exigências do mercado europeu e dos Estados Unidos, a Grendene precisou substituir o ftalatos, plastificante utilizado na formulação da matéria-prima dos seus produtos. Para compensar a elevação do custo do novo plastificante, a Grendene precisou inovar. “Nós, então, procuramos dominar a tecnologia, e hoje todos os produtos da Grendene são *free* ftalatos”, declarou a

CRH. Essa inovação, além de contribuir para a manutenção da Grendene nos mercados da Europa e dos Estados Unidos, pode contribuir para diferenciar os produtos dessa empresa nos mercados em que o ftalatos não é proibido, e, ainda, possibilitar a conquista de outros mercados (MCWILLIAMS; SIEGEL. 2001; PORTER; KRAMER, 2011). Esse argumento compatibiliza-se com os achados de Wolniak *et al*. (2021), ao constatarem que a implementação de estratégias de RSE de uma empresas sediada na Polônia conduziu à inovação ecológica e ajudou a estabelecer um modelo de negócio eficaz, fundamentado em pressupostos ecológicos. Esse modelo de negócios é bom para a empresa e para a sociedade. Rofrigues *et al.* (2022, p. 69) argumentam que o impacto das organizações empresariais sobre a sociedade vem despertando preocupação nos consumidores, "que buscam produtos e serviços de empresas que demonstram comprometimento com o futuro e com a própria sociedade [...]".

Inovação de processos produtivos

Essa inovação da Grendene tem como diretriz o combate ao desperdício. "Desperdício nunca é bom. Não é bom financeiramente, não é bom ambientalmente", declarou a EMA. Essa diretriz harmoniza-se com o resultado do estudo de Catczu, Maçaneiro e Kuhl (2019), que apontou a redução de custos e de desperdícios no processo industrial como foco da ecoinovação de uma cooperativa agroindustrial do Paraná.

Entre as práticas socioambientais inovadoras da Grendene, que contribuem para o combate ao desperdício, encontram-se: o Programa Gestão das Águas, o sistema de monitoramento de energia, a reciclagem do EVA e o uso de impressora, em substituição à serigrafia.

O Programa Gestão das Águas teve início com a construção de Estações de Tratamento de Efluentes (ETEs) em todas as unidades fabris da Grendene (Sobral, Crato e Fortaleza, no Estado do Ceará, e Teixeira de Freitas, na Bahia). Em Sobral, foram construídas duas estações, um investimento de três milhões de reais. Com essa ação, a Grendene passou a tratar seus efluentes e a reutilizar a água tratada.

A construção das ETEs foi percebida como uma inovação para o setor calçadista. "Que empresa de calçado vai gastar três milhões de reais para construir ETE?" - argumentou a EMA. O processo de construção das ETEs também contou com algumas inovações. A sequência de tanques, que dá mais eficiência ao processo de tratamento, "foi criação da Grendene", explicou o GS. Além disso, foram utilizados tanques de fibra, em vez de tanques de concreto, que são mais caros e não podem ser manobrados, para deixar a água mais limpa. Em vez de prensa para remover o lodo, foi utilizado um processo de adensamento, aproveitando o clima de Sobral e, assim, economizando energia. Em vez de

produto químico para fazer o tratamento, foi usada uma fibra, "[...] que é bem mais barata. Assim, a ETE inovou na sequência de tanques e propiciou baixo custo no tratamento e alta eficácia em tratar o efluente." (GS). "Com a ETE, não lançamos mais nada no esgoto público e ainda aproveitamos a água para os jardins, para descarga dos banheiros [...] Isto é fruto da inovação tecnológica", afirmou a CRH.

O sistema de monitoramento da energia da estufa utilizada para secar tinta e reativar cola foi desenvolvido pelo Especialista em Eficiência Energética da Grendene. Esse sistema permite que a estufa só aqueça o necessário, evitando, assim, o desperdício de energia. "Este sistema não existe no mercado", declarou a EMA.

A reciclagem do EVA, uma das matérias-primas da Grendene, só se tornou possível depois de vários fóruns, pesquisa e estudo. Por ser um plástico termofixo, depois de moldado não volta ao estado original. Entretanto, "Com o nosso desenvolvimento tecnológico e o intenso trabalho de estudo, muitas reuniões, encontramos o caminho da reciclagem e com isto baixamos o custo do EVA e nos tornamos altamente competitivos. Hoje, o EVA é 100% reciclável", declarou o GS.

As estampas dos calçados da Grendene, que eram feitas por um processo de serigrafia, hoje são realizadas por uma impressora desenvolvida pela Grendene. "Só a Grendene tem isto", declarou o GRH. Esse entrevistado informou que, "Além de economizar tinta, ser mais rápida e proporcionar mais qualidade, ela exige menos esforço repetitivo e, assim, evita problemas de saúde para as pessoas". A Grendene "[...] é a única indústria que faz esse processo com a impressora [...] A gente imprime um par de calçados em quatro segundos", ressaltou o GC.

Em conformidade com as expectativas da Grendene, a inovação em processos produtivos, de modo a torná-los mais adequados, do ponto e vista socioambiental, possibilitou melhorias na produtividade dessa empresa, por meio da redução do desperdício. Esse achado corrobora o argumento de Santos e Porto (2013), ao sustentar que uma estratégia de prevenção da poluição tende a gerar inovação no processo produtivo que pode reduzir os custos da empresa e, assim, elevar a produtividade e, consequentemente, a lucratividade organizacional.

Inovação de processos gerenciais

Práticas de RSE que visam à promoção da saúde, segurança, formação e outros benefícios que proporcionam bem-estar aos empregados também são fontes de inovação na Grendene. "Quando ofertamos serviços odontológicos, foi uma inovação na época. Montar um programa de preparação para os aprendizes foi uma inovação", assinalou o GRH. "As novas tecnologias, insumos, processos e produtos são pensados e concebidos de forma a provocar o menor impacto possível no meio ambiente e

a promover ambientes de trabalho salubres e agradáveis para as pessoas", explicou o EST. "Quando o responsável pela inovação pensa os processos, ele se preocupa em reduzir o esforço, para aumentar a condição para o que agrega valor, para o que enobrece, para o que desafia as pessoas a sentirem orgulho do que estão fazendo", declarou a CRH.

Os resultados sugerem que práticas de RSE podem desencadear inovações de processos gerenciais, como a oferta de serviços de promoção da saúde, ações de formação e desenvolvimento de pessoas, prevenção de acidentes e outros benefícios que podem proporcionar bem-estar aos empregados. Atenção às necessidades e expectativas dos colaboradores é fundamental para a implementação de práticas eficientes e eficazes. Nessa perspectiva, Tencati, Misani e Castaldo (2020) argumentam que empresas socialmente responsáveis são capazes de inovar com base no diálogo contínuo com seus *stakeholders.*

Infere-se, portanto, que RSE pode constituir uma oportunidade para o aperfeiçoamento de produtos e/ou processos organizacionais, bem como para o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos, tornando-os mais favoráveis, do ponto de vista social e ambiental. Dessa forma, a RSE gera inovação que pode contribuir para a criação de valor econômico e social. Nesse sentido, Battaglia *et al*. (2014) argumentam que, quanto mais uma organização investe em inovação ambiental, mais ela se torna capaz de desenvolver novas tecnologias e soluções organizacionais nessa área e gerenciá-las de forma eficaz, melhorando assim os seus fatores de competitividade baseados na inovação. Entretanto, Meneses e Lima Júnior (2022, p. 101) destacam os desafios da gestão ambiental diante dos interesses econômicos e alertam para a necessidade de não "se deixar levar pela obsessão da economia de produção, a qual mitiga os recursos ambientais pela utilização desordenada de suas fontes [...]".

CONCLUSÃO

Este trabalho teve o objetivo de entender como as práticas de RSE da Grendene influenciam a legitimidade, reputação e inovação dessa empresa. Os resultados confirmam as proposições desta pesquisa, ao indicarem que práticas de RSE influenciam positivamente a legitimidade, reputação e inovação.

A conformidade da Grendene aos padrões morais e legais vigentes no seu ambiente de negócios possibilitou a essa empresa integrar o Novo Mercado da BM&FBOVESPA. A aceitação de uma empresa no Novo Mercado representa uma certificação de boa conduta, um indicador de legitimidade. O reconhecimento dos *stakeholders* como empresa socialmente responsável e a sobrevivência de mais de

meio século de uma empresa que nasceu pequena e se tornou uma das maiores exportadoras de calçado do mundo também indicam influência da RSE sobre a legitimidade.

O reconhecimento da superioridade da capacidade de atendimento das expectativas institucionais e instrumentais dos *stakeholders,* revelado pelos entrevistados e pelos prêmios que a Grendene vem conquistando, ao longo dos anos, em decorrência de seu desempenho econômico e socioambiental, indicam influência da RSE sobre a reputação.

O aprimoramento dos produtos da Grendene, de modo a dotá-los de características socioambientais valorizadas pelo mercado, a incorporação de novos processos produtivos compatíveis com o combate ao desperdício e com a minimização dos impactos socioambientais, a adoção de novos processos gerenciais que proporcionam benefícios para os empregados (saúde, segurança, formação, bem-estar etc.) indicam influência da RSE sobre a inovação.

Esses achados reforçam os fundamentos teóricos e resultados empíricos dos estudos que sustentam a influência da RSE sobre a legitimidade, reputação e inovação. Além disso, este estudo pode contribuir para aprofundar o entendimento dos efeitos da RSE sobre os recursos intangíveis das empresas, ao demonstrar como práticas socialmente responsáveis influenciam esses recursos.

Espera-se que este estudo contribua também para a prática empresarial. Ao compreenderem que o atendimento das expectativas dos *stakeholders* e a conformidade com as normas, crenças e valores do ambiente organizacional são formas de expressão da RSE, e ao perceberem os benefícios advindos dessa conduta, os gestores poderão se sentir mais estimulados ao envolvimento em práticas socialmente responsáveis.

Considera-se, portanto, que o objetivo deste estudo foi alcançado. Entretanto, esta pesquisa conta com a seguinte limitação: apesar de a empresa estudada ser uma grande indústria do setor calçadista, os dados restringem-se apenas a uma empresa e a um só setor da economia, comprometendo a extrapolação dos resultados para empresas de setores distintos. Assim, recomenda-se que estudos futuros testem as proposições desta investigação, envolvendo estudos de casos múltiplos, com empresas dos mesmos setores e multissetoriais e com a utilização de técnicas quantitativas.

REFERÊNCIAS

AGUILERA, R. V. *et al*. “Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations”. **Academy of Management Review**, vol. 32, n. 3, 2007.

ARIKAN, E. *et al*. “Investigating the mediating role of corporate reputation on the relationship between corporate social responsibility and multiple stakeholder outcomes”. **Qual Quant**, n. 50, 2016.

BANNIER, C. E. *et al*. "Corporate social responsibility and credit risk". **Finance Research Letters**, vol. 44, n. 102052, 2022.

BANSAL, P.; ROTH, K. "Why companies go green: a model of ecological responsiveness". **Academy of Management Journal**, vol. 43, n. 4, 2000.

BATTAGLIA, M. *et al*. "Corporate social responsibility and competitiveness within SMEs of the fashion industry: evidence from Italy and France". **Sustainability**, n. 6, 2014.

BONELLI, V. V.; ALVES, P. R. "Responsabilidade social empresarial: ética nos negócios". **Brazilian Journal of Business**, vol. 5, n. 2, 2023.

BRANCO, M. C.; RODRIGUES, L. L. "Corporate social responsibility and resource-based perspectives". **Journal of Business Ethics**, vol. 69, 2006.

BURKE, L.; LOGSDON, J. M. "How Corporate Social Responsibility Pays Off". **Long Range Planning**, vol. 29, n. 4, 1996.

CARROLL, A. B. "A three- dimensional conceptual model of corporate performance". **The Academy of Management Review**, vol. 4, n. 4, 1979.

CARROLL, A. B. "Corporate social responsibility: perspectives on the CSR construct's development and future". **Business and Society**, vol. 38, 2021.

CASTILLA-POLO, F. *et al*. "Assessing the Influence of Social Responsibility on Reputation: An Empirical Case-Study in Agricultural Cooperatives in Spain". **Journal of Agricultural and Environmental Ethics**, n. 30, 2017.

CATCZU, T. S.; MAÇANEIRO, M.B.; KUHL, M. R. "A ecoinovação percebida como diferencial competitivo em uma cooperativa agroindustrial do Estado do Paraná". **Revista de Ciências da Administração**, vol. 21, n. 54, 2019.

CLARKSON, M. B. E. "Um modelo stakeholder para analisar e avaliar o desempenho social corporativo". **Academy of Management Review**, vol. 20, n. 1, 1995.

CORREA, N. F. S. *et al*. "Plano de benefícios sociais como fator de motivação: estudo de caso numa empresa do ramo moveleiro". **Administração de Empresas em Revista**, vol. 2, n. 32, 2023.

DEEPHOUSE, D. L.; CARTER, S. M. "An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation". **Journal of Management Studies**, vol. 42, n. 2, 2005.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Editora Artmed, 2006.

DONG, C.; ZHANG, Y.; AO, S. "How to engage employees in corporate social responsibility? exploring corporate social responsibility communication effects through the reasoned action". **Management Communication Quarterly**, vol. 10, 2023.

DU, S.; VIEIRA JÚNIOR, E. T. "Striving for legitimacy through corporate social responsibility: insights from oil companies". **Journal of Business Ethics**, vol. 110, n. 4, 2012.

FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. "What's in a name? reputation building and corporate strategy". **Academy of Management Journal**, vol. 33, n. 2, 1990.

FOMBRUN, C.; VAN RIEL, E. "The reputational landscape". **Corporate Reputation Review**, vol. 1, n. 1, 1997.

GRENDENE. "Formulário de referência". **Grendene** [2016b]. Disponível em: <www.grendene.com.br>. Acesso em: 23/08/2023.

GRENDENE. "Relatório da administração". **Grendene** [2015]. Disponível em: <www.grendene.com.br>. Acesso em: 23/08/2023.

GRENDENE. "Relatório da administração". **Grendene** [2016a]. Disponível em: <www.grendene.com.br>. Acesso em: 23/08/2023.

GRENDENE. "Relatório da administração". **Grendene** [2017]. Disponível em: <www.grendene.com.br>. Acesso em: 23/08/2023.

GRENDENE. "Relatório da administração". **Grendene** [2018]. Disponível em: <www.grendene.com.br>. Acesso em: 23/08/2023.

GRENDENE. "Relatório da administração". **Grendene** [2019]. Disponível em: <www.grendene.com.br>. Acesso em: 23/08/2023.

GRENDENE. "Relatório de sustentabilidade". **Grendene** [2021]. Disponível em: <www.grendene.com.br>. Acesso em: 23/08/2023.

GRENDENE. "Relatório de sustentabilidade". **Grendene** [2022]. Disponível em: <www.grendene.com.br>. Acesso em: 23/08/2023.

HAO, J.; HE, F. "Corporate social responsibility (CSR) performance and greeninnovation: evidence from China". **Finance Research Letters**, vol. 48, n. 102889, 2022.

HART, S. L. "A natural-resource-based view of the firm". **Academy of Management Review**, vol. 20, n. 4, 1995.

HAWN, O.; IOANNOU, I. "Mind the gap: the interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility". **Strategic Management Journal**, n. 37, 2016.

HORZ, V. *et al*. "Implicações da reputação de responsabilidade social corporativa no comprometimento organizacional: o papel mediador da satisfação no trabalho". **Revista globalizacion, Competitividad y Gobernabilidad,** vol. 16, n. 1, 2022.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. "Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches". **Journal of International Business Studies**, vol. 37, n. 6, 2006.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B.; KOCK, N. "Value creation through social strategy". **Business and Society**, vol. 54, n. 2, 2015.

LEFEBVRE, E.; LEFEBVRE, L. A.; TALBOT, S. "Determinants and impacts of environmental performance in SMEs". **R&D Management**, vol. 33, n. 3, 2003.

MARCA, L.; MOZZATO, A. R. "Relação entre gestão de pessoas e responsabilidade social empresarial". **Caderno de Publicações Univag**, n. 12, 2022.

MARTINS, A. F. *et al*. "Responsabilidade social empresarial: ações em tempos de pandemia". **Research, Society and Development**, vol. 10, n. 9, 2021.

MATTEN, D; MOON, J. "Reflections on the 2018 decade award: the meaning and dynamics of corporate social responsibility". **Academy of Management Review**, vol. 45, n. 1, 2020.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. "Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?" **Strategic Management Journal**, vol. 21, n. 5. 2000.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, P. M. "Corporate social responsibility: strategic implications". **Journal of Management Studies**, vol, 43, n. 1, 2006.

MENESES, A. V.; LIMA JÚNIOR, L.C. "Gestão ambiental de espaços públicos urbanos". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 10, n. 29, 2022.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony". **American Journal of Sociology**, vol. 83, n. 2, 1977.

MOTTA NETO, A. M. *et al*. "Taxonomia da responsabilidade social corporativa nas organizações: apresentação de um modelo conceitual integrador". *In*: SENHORAS, E. M.; CULTRI, C. N. (orgs.). **Responsabilidade socioambiental**: debates administrativos. Boa Vista: Editora IOLE, 2022.

NICOLE, S. J. *et al*. "Corporate social responsibility and strategic management: a bibliometric Analysis". **Sustainability**, vol. 14, n. 10526, 2022.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília: FINEP, 1997.

ÖZBAĞ, G. K.; ÇEKMECELIOĞLU, H. G. "A relação entre o empoderamento de funcionários, a reputação corporativa e o desempenho das empresas: uma pesquisa conduzida no setor manufatureiro da Turquia". **Revista Brasileira de Gestão de Negócios,** vol. 24, n. 1, 2022.

PARK, B.; CHOI, J. "Stakeholder influence on local corporate social responsibility activities of Korean multinational enterprise subsidiaries". **Emerging Markets Finance and Trade**, vol. 51, 2015.

PARK, J.; LEE, H.; KIM, C. "Corporate social responsibilities, consumer trust and orporate reputation: South Korean consumers' perspectives". **Journal of Business Research**, n. 67, 2014.

PASSOS, T. A.; BORGES, M. S. "Responsabilidade social empresarial: uma análise bibliométrica da produção científica no século XXI". **Gestão e Desenvolvimento**, vol. 18, n. 3, 2021.

PATIAS, T.Z. *et al*. "A formação da percepção de responsabilidade social corporativa em clientes bancários". **Pretexto**, vol. 18, n. 3, 2017.

PICHETH, S. "Dialogando com a teoria institucional: importância da cultura, valores e crenças nas ações de gestão de pessoas". **Administração de Empresas em Revista**, vol. 3, n. 29, 2022.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. "The big idea: creating shared value". **Harvard Business Review** [2011]. Disponível em: <www.hbr.org>. Acesso em: 23/08/2023.

QUESSONGO, J. C. D.; YOBA, C. P. C. "Responsabilidade social das empresas mineiras para o desenvolvimento sustentável na Lunda-Sul, Angola". *In*: SENHORAS, E. M.; CULTRI, C. N. (orgs.). **Responsabilidade socioambiental**: debates administrativos. Boa Vista: Editora IOLE, 2022.

REVERTE, C.; GÓMEZ-MELERO, E.; CEGARRA-NAVARRO, J. G. "The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: evidence from eco-responsible spanish firms". **Journal of Cleaner Production**, n. 112, 2016.

ROFRIGUES, C. N. *et al*. "Responsabilidade social empresarial: efeitos da atuação social na lucratividade das organizações". *In*: SENHORAS, E. M.; CULTRI, C. N. (orgs.). **Responsabilidade socioambiental**: debates administrativos. Boa Vista: Editora IOLE, 2022.

ROSSONI, L. "O que é legitimidade organizacional?" **Organização e Sociedade**, vol. 23, n. 76, 2016.

ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. "Legitimidade, governança corporativa e desempenho: análise das empresas da BM&F BOVESPA". **Revista de Administração de Empresas**, vol. 53, n. 3, 2013.

RUSSO, M. V.; FOUTS, P. A. "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability". **Academy of Management Journal**, vol. 40, n. 3, 1997.

SAEIDI, S. P. *et al.* "How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction". **Journal of Business Research**, n. 68, 2015.

SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ, M. I. *et al*. "Internal corporate social responsibility for Sustainability". **Sustainability**, vol.13, n. 7920, 2021.

SANTOS, P. M. F.; PORTO, R. B. "A gestão ambiental como fonte de vantagem competitiva sustentável: contribuições da visão baseada em recursos e da teoria institucional". **Revista de Ciências da Administração**, vol. 15, n. 35, 2013.

SHARMA, S.; VREDENBURG, H. "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities". **Strategic Management Journal**, vol. 19, 1998.

SILVA, L. R. *et al*. "Responsabilidade social das empresas: o compromisso social do sistema OCEMG". **Inovação, Gestão e Tecnologia**, vol. 1, n. 4, 2023.

SUCHMAN, M. C. "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches". **Academy of Management Review**, vol. 20. n. 3, 1995.

SURROCA, J.; TRIBÓ, J. A.; WADDOCK, S. "Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources". **Strategic Management Journal**, vol. 31, 2010.

TENCATI, A.; MISANI, N.; CASTALDO, S. "A qualified account of supererogation: toward a better conceptualization of corporate social responsibility". **Business Ethics Quarterly**, vol. 30, 2020.

VELAZQUEZ-CAZARES, M. G. *et al*. "The ordered weighted average corporate social responsibility". **Kybernetes**, vol. 50, n. 2, 2021.

WANG, C. *et al*. "Corporate social responsibility and disruptive innovation: themoderating effects of environmental turbulence". **Journal of Business Research**, vol. 139, 2022.

WEI, Z. *et al*. "How does environmental corporate social responsibility matter in a dysfunctional institutional environment? Evidence from China". **Journal of Business Ethics**, n. 140, 2017.

WOLNIAK, R. *et al*. "Environmental corporate social responsibility activities in heating industry; case study". **Energies**, vol. 14, n. 1930, 2021.

ZHAO, L.; PENG, G. "The spillover effect of investment incentives on corporate social responsibility: Firm responses to accelerated depreciation". **Journal of Cleaner Production**, vol. 385, n. 135647, 2023.

ZHENG, Q.; LUO, Y.; MAKSIMOV, V. "Achieving legitimacy through corporate social responsibility: the case of emerging economy firms". **Journal of World Business**, vol. 50, 2015.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano V | Volume 15 | Nº 44| Boa Vista |2023

http://www.ioles.com.br/boca

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima