

# Desenvolvendo capacidade dinâmica em estratégias sociais

Leão, Pablo; Gama, Marina Amado Bahia; Fleury, Maria Tereza Leme

*Document Version*  
Final published version

*Published in:*  
RAE-Revista de Administração de Empresas

*DOI:*  
[10.1590/S0034-759020230502](https://doi.org/10.1590/S0034-759020230502)

*Publication date:*  
2023

*License*  
CC BY

*Citation for published version (APA):*  
Leão, P., Gama, M. A. B., & Fleury, M. T. L. (2023). Desenvolvendo capacidade dinâmica em estratégias sociais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 63(5), Article e2022-0123. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230502>

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us ([research.lib@cbs.dk](mailto:research.lib@cbs.dk)) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 10. Oct. 2024



# ARTIGOS

Submetido 01-04-2022. Aprovado 07-03-2023

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Associado *ad hoc*: Flavio Hourneaux Junior

Os revisores não autorizaram a divulgação de sua identidade e relatório de avaliação.

Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020230502x>

## DESENVOLVENDO CAPACIDADE DINÂMICA EM ESTRATÉGIAS SOCIAIS

*Developing dynamic capability in social strategies*

*Desarrollo de capacidad dinámica en estrategias sociales*

Pablo Leão<sup>1</sup> | pabloleao@gmail.com | ORCID: 0000-0002-1860-7308

Marina Amado Bahia Gama<sup>2</sup> | marina.gama@fgv.br | ORCID: 0000-0003-2154-1984

Maria Tereza Leme Fleury<sup>2</sup> | mtereza.fleury@fgv.br | ORCID: 0000-0002-1570-5164

\*Author correspondent

<sup>1</sup>Copenhagen Business School, Strategy and Innovation, Copenhagen, Dinamarca

<sup>2</sup>Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo compreender como as empresas desenvolvem capacidade dinâmica para implementar estratégias sociais a fim de gerenciar as pressões de stakeholders locais e globais. Portanto, realizamos um estudo de caso múltiplo com quatro multinacionais brasileiras do setor de papel e celulose. Essas empresas desenvolvem uma capacidade dinâmica que lhes permite se adaptar a um ambiente em mudança, monitorando-o e aprendendo com seus stakeholders, cultivando relacionamentos e parcerias mutuamente benéficas com outras organizações e constantemente adotando ou influenciando práticas sustentáveis. Os resultados deste artigo estendem a literatura que converge estratégias sociais e capacidades dinâmicas, apresentando evidências de que essas empresas estão desenvolvendo e implantando uma capacidade dinâmica que permite a implementação de estratégias sociais. Os resultados também mostram que essas empresas podem desenvolver capacidades complexas e dinâmicas para gerenciar as demandas dos stakeholders em níveis local e global. Este artigo contribui para a literatura de capacidade dinâmica e estratégias sociais, demonstrando que tal capacidade é crítica no gerenciamento de múltiplos stakeholders.

**Palavras-chave:** estratégias sociais, capacidade dinâmica, atividades sociais e ambientais.

### ABSTRACT

*This paper aims to understand how firms develop a dynamic capability to implement social strategies and manage pressures from local and global stakeholders. A multiple case study was conducted with four Brazilian multinationals in the pulp and paper industry. These firms develop dynamic capabilities to adapt to a changing environment by monitoring it and learning from their stakeholders, nurturing mutually beneficial relationships and partnerships with other organizations, and constantly adopting or influencing social strategies. This paper's findings extend the literature that converges social strategies and dynamic capabilities by presenting evidence that these firms are developing and deploying a dynamic capability to implement social strategies. The findings also show that firms can develop complex and dynamic capabilities to manage stakeholder demands at local and global levels. Finally, this paper contributes to the dynamic capability and social strategy literature by demonstrating that such capability is critical in managing multiple stakeholders.*

**Keywords:** social strategy, dynamic capability, social and environmental activities.

### RESUMEN

*Este trabajo tiene como objetivo comprender cómo las empresas desarrollan una capacidad dinámica para implementar estrategias sociales para gestionar las presiones de los stakeholders locales y globales. Se realizó un estudio de caso múltiple con cuatro multinacionales brasileñas del sector de celulosa y papel. Estas empresas desarrollan una capacidad dinámica que les permite adaptarse a un entorno cambiante al monitorear y aprender de sus stakeholders, cultivar relaciones y asociaciones mutuamente beneficiosas con otras organizaciones, y adoptar o influir constantemente en prácticas sostenibles. Los resultados de este artículo amplían la literatura en la que convergen estrategias sociales y capacidades dinámicas al presentar evidencia de que estas empresas están desarrollando y desplegando una capacidad dinámica que permite la implementación de estrategias sociales. Los resultados también muestran que las empresas pueden desarrollar capacidades complejas y dinámicas para gestionar las demandas de los stakeholders a nivel local y mundial. Este artículo contribuye a las literaturas sobre capacidad dinámica y estrategias sociales, al demostrar que dicha capacidad es fundamental en la gestión de múltiples stakeholders.*

**Palabras clave:** estrategias sociales, capacidad dinámica, actividades sociales y ambientales.

## INTRODUÇÃO

Com base na literatura sobre capacidades dinâmicas (Helfat et al., 2009; Teece, 2007) e sobre estratégias de não mercado (Baron, 2001), o presente estudo sugere que as empresas desenvolvam capacidades dinâmicas para implementar, na arena política, estratégias sociais que fazem parte do ambiente de não mercado (Baron, 2001, 2016; Dorobantu et al., 2017; Oliver & Holzinger, 2008). As estratégias sociais são os recursos e capacidades das empresas, usadas para atender aos seus objetivos de desempenho social e financeiro (Husted et al., 2015). As empresas organizam e orquestram seus recursos (Kurtmollaiev, 2020) para lidar melhor com stakeholders tais como comunidades locais, agências reguladoras governamentais, organizações não governamentais e ativistas. Para Oliver and Holzinger (2008), as companhias desenvolvem a capacidade de controlar os processos, recursos e conhecimento da arena social. Enquanto esses autores discutem a dinâmica das capacidades políticas, nesse estudo adicionamos ao debate a perspectiva de que a estratégia social também é dinâmica.

Já sabemos que a arena política da estratégia de não mercado é dinâmica (Oliver & Holzinger, 2008). No entanto, à medida que as arenas sociais e ambientais se tornam mais complexas e ganham a atenção do mundo, a adaptação e o aprendizado da empresa tornam-se essenciais (Brown, 2016; Mbalyohere & Lawton, 2018). Além disso, a literatura apela para a inclusão de um estudo mais holístico que teste o dinamismo da arena social (Henisz, 2016). Portanto, esse trabalho visa contribuir para a perspectiva da capacidade dinâmica adicionando evidências empíricas de que as organizações estão desenvolvendo tais capacidades não apenas por causa da mudança tecnológica, mas também por pressões sociais. O setor escolhido aqui é o do papel e celulose, que é parte da chamada “Indústria das Árvores”. É um setor de uso intenso de recursos que tem adotado diversas práticas relacionadas à sustentabilidade, mas sofre uma pressão adicional devido ao aumento da taxa de incêndios, desmatamento na área amazônica e a resposta insatisfatória do governo federal no combate a essas questões. A pergunta de pesquisa trabalhada aqui é: *Como as empresas podem desenvolver uma capacidade dinâmica que lhes permita implementar estratégias sociais para responder à pressão local e global de seus stakeholders?*

Escolhemos analisar o contexto brasileiro, pois trata-se de um laboratório natural que nos permite pesquisar questões de gestão social, como é o caso da estratégia social (Aguinis et al., 2020). Além disso, as características institucionais incertas observadas no país permitem acompanhar o dinamismo da gestão empresarial (Aguinis et al., 2020; Gama & Bandeira-de-Mello, 2021). Ainda, é um país onde a indústria baseada em recursos naturais, como no caso do setor de papel e celulose, oferece vantagens competitiva para essas empresas (Luo & Tung, 2018; Ramamurti, 2009), uma vez que existe área suficiente para o reflorestamento. Finalmente, a presente pesquisa no Brasil responde a necessidade de contribuir para a perspectiva da estratégia social em um cenário de mercado emergente – o que justifica a aplicação da metodologia do estudo de caso para explorar as características dinâmicas das estratégias sociais.

Outro foco do estudo está nas empresas multinacionais, que se encontram em um ambiente complexo caracterizado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, circunstâncias

que têm impacto econômico, político, social e institucional (Li & Fleury, 2020; Tulder et al., 2020). As multinacionais emergentes acrescentam novas camadas de complexidade pois estão sediadas em contextos institucionais incertos (Doh et al., 2015; Marano et al., 2017), complexos e com instabilidades que atrapalham suas operações (Doh et al., 2015; Marquis & Raynard, 2015). Com base nesses desafios, argumentamos que essas empresas operando em mercados emergentes têm potencial de desenvolver capacidades dinâmicas em estratégias sociais que, além de lidar com as questões na arena social, ajudam a mitigar a incerteza do contexto institucional.

## A PERSPECTIVA DA CAPACIDADE DINÂMICA

A capacidade dinâmica (CD) (Teece, 2007; Teece et al., 1997) é a aptidão da organização em criar, ampliar ou modificar seus recursos (Helfat et al., 2009). É dinâmica porque se espera que a empresa tenha a capacidade de renovar suas competências para alcançar a unidade num ambiente de negócios que está em constante transformação (Helfat & Winter, 2011). O termo capacidade, conforme destacado por Teece et al. (1997), “ênfatiza o papel fundamental da gestão estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar apropriadamente habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais para corresponder aos requisitos de um ambiente em mudança” (p. 515, tradução nossa). Portanto, a CD oferece insights relevantes para entender como e por que algumas empresas desenvolvem vantagens competitivas (Fainshmidt et al., 2016; Teece, 2007).

A CD pode estar relacionada aos processos que as organizações implementam para garantir condições de sobrevivência (Drnevich & Kriauciunas, 2011; Winter, 2000) e é desenvolvida para apoiar as organizações na resolução de problemas complexos pois implementa rotinas que são aprendidas gradualmente (Dosi et al., 2000). Esses processos são dependentes de trajetória (*path-dependents*), pois emergem de desafios passados e estão vinculados a problemas contextuais (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Para alguns pesquisadores, a CD oferece um mecanismo confiável para adaptação no uso de recursos (Salvato & Vassolo, 2018) e em geral requer recursos de longo prazo para sustentar uma determinada abordagem de mudança (Winter, 2003). A CD pode ser desagregada em três capacidades específicas para apoiar processos de mudança e adaptação: *sense* (detecção), *seize* (aproveitamento), e *reconfigure* (reconfiguração). A CD permite que as organizações detectem e moldem oportunidades e ameaças, aproveitem tais oportunidades e reconfigurem seus ativos para que continuem competitivas e estejam adaptadas a ambientes de mudança (Teece, 2007). As três capacidades que sustentam uma CD são mutuamente dependentes.

De acordo com Teece (2007), as organizações devem perceber seu ambiente para aprender, detectar, filtrar, moldar e calibrar oportunidades. Uma vez detectadas, as oportunidades devem ser trabalhadas por meio de novos produtos, processos ou serviços, o que requer investimentos e depende de escolhas estratégicas. Além disso, o reconhecimento e o aproveitamento de oportunidades são processos que devem ser integrados; assim, os gestores esperam um certo nível de consenso que permita a tomada de decisões de investimento. Por fim, a capacidade

de reconfigurar os ativos e a estrutura organizacional é vital para a adaptação e manutenção competitiva das empresas. A reconfiguração é necessária para sustentar a aptidão evolutiva ou escapar de ameaças (Teece, 2007) e pode incluir o compartilhamento de capacidades entre o antigo e o novo ou a transferência de capacidade de um mercado para outro (Helfat & Peteraf, 2003). Esse último é ainda mais atraente para as multinacionais, já que precisam gerenciar várias unidades de negócio e demandas em diferentes contextos.

Pesquisas sugerem que recursos, gestão do conhecimento, aprendizagem, alianças, orientação empreendedora e dinamismo ambiental são antecedentes críticos da CD (Bitencourt et al., 2020), além do que recursos são cruciais para criar e manter uma vantagem competitiva (Barney, 1991; Teece et al., 1997). Da mesma forma, para mudar e responder às demandas do mercado, as empresas precisam desenvolver e promover novas ideias (Easterby-Smith & Prieto, 2008; Schilke et al., 2018). Assim, a capacidade das empresas para gerir o conhecimento e a aprendizagem as leva a implementar novas rotinas e a promover a capacitação dos colaboradores (Zollo & Winter, 2002). Como os recursos das empresas são limitados (Pfeffer & Salancik, 2003) e a CD depende deles, é preciso estabelecer alianças estratégicas para ampliar o conhecimento, garantir uma gestão mais eficaz (Kale & Singh, 2007) e, como resultado, obter recursos e capacidades complementares (Danilovic & Winroth, 2005). A CD serve de apoio as empresas em um ambiente em rápida transformação (Teece, 2007), com um dinamismo de grande impacto relacionado às mudanças nas condições de competitividade e na forma como as empresas se relacionam com outros atores e respondem às demandas de seus clientes (Drnevich & Kriauciunas, 2011).

Embora a CD tenha sido desenvolvida no contexto das mudanças tecnológicas (Teece, 2007), o presente estudo se baseia nessa perspectiva para explicar diferentes fenômenos, a exemplo de Bhupendra e Sangle (2021), que sugerem que a CD das empresas em relação à inovação pode ajudá-las a tornarem-se mais sustentáveis. Além disso, Xing et al. (2020) descobriram que a CD verde pode mediar a relação positiva entre a regulamentação ambiental e o desempenho financeiro. Esses estudos impulsionam a perspectiva da CD e contribuem com seus microfundamentos ao concentrar-se no aspecto ambiental. Na literatura de estratégias de não mercado, os estudos também se valeram da perspectiva das capacidades dinâmicas para explicar as estratégias sociais das empresas (Bowen, 2007; Husted & Allen, 2006; Husted et al., 2015). Entretanto, enquanto no primeiro caso há uma contribuição mais consistente para os microfundamentos da CD, no segundo há uma concentração nos aspectos da estratégia de não mercado. Assim, esse estudo busca entender como as empresas desenvolvem capacidades dinâmicas para apoiar suas estratégias sociais.

## DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DINÂMICA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS SOCIAIS

O não mercado consiste no ambiente político e social no qual as empresas estão inseridas (Dorobantu et al., 2017; Frynas et al., 2017), sendo que a empresa desenvolve estratégias não mercadológicas na coordenação de ações para lidar com políticas públicas (Baron, 1995; Bonardi et al., 2006; Gama

et al., 2018). Por exemplo, as empresas podem usar dessas estratégias para lidar com stakeholders como comunidades locais, agências reguladoras, organizações não governamentais, ativistas, e governos em geral em níveis local, estadual e federal. Assim, as estratégias são uma ferramenta que possibilita adaptação a estruturas institucionais existentes, adicionar elementos a essas estruturas ou transformar o contexto institucional (Dorobantu et al., 2017).

Um componente essencial da estratégia não mercadológica é a capacidade da empresa de lidar com diferentes stakeholders e gerenciar as arenas políticas e sociais para alcançar resultados benéficos (Bonardi et al., 2006; Henisz, 2016). Em outras palavras, a capacidade da empresa de ser dinâmica não é um processo estático. Assim, postulamos que a estratégia não mercadológica tem dois componentes: O primeiro é a natureza, que não é homogênea entre as empresas. Significa a multiplicidade de formas de estratégia de não mercado que variam conforme o foco da empresa (Baron, 2016; Bonardi et al., 2006; Hillman & Hitt, 1999). Por exemplo, a empresa pode se concentrar na estratégia social, política ou em ambas, e usar diferentes mecanismos para atingir seus objetivos. Também, uma empresa pode usar parcerias com organizações sem fins lucrativos (Gatignon & Capron, 2020) ou lobby (Marzouk, 2017) para o mesmo propósito.

O segundo componente é o ambiente institucional. Empresas que operam em países emergentes estão sujeitas a um ambiente caracterizado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (Li & Fleury, 2020; Tulder et al., 2020), que são aspectos complexos e menos estáveis, particularmente quando o país de origem das empresas apresenta instituições públicas de baixa qualidade (Brown, 2016; Henisz, 2016). Nessas condições, elas podem desenvolver estratégias para responder a pressões globais e locais (Husted & Allen, 2006), sendo que as estratégias de não mercado são uma opção para lidar com esses contextos. Elas podem responder a essas pressões usando mecanismos como engajamento de stakeholders (Gupta et al., 2020), alianças com organizações sem fins lucrativos (Gatignon & Capron, 2020) e acordos com comunidades locais (Odziemkowska & McDonnell, 2019).

Assim, o papel da estratégia social é perceber o impacto na vantagem social e competitiva (Husted & Allen, 2006). Isso quer dizer que é preciso uma intenção bem planejada para investir nas estratégias sociais, de forma que a empresa as apoie para obter tais vantagens (Husted & Allen, 2006; Husted et al., 2015). Como exemplo, as empresas podem ter uma estratégia social investindo em ações sociais, desenvolvendo um plano para implementá-las, comprometendo-se com os funcionários, percebendo o impacto e tentando medir o resultado dessas ações (Husted & Allen, 2006). Nesse sentido, a estratégia social está relacionada ao compromisso e intenção da empresa com a arena social, a evidência do engajamento substantivo com os sujeitos sociais (Nardi, 2022).

A estratégia social compreende um portfólio de ações sociais que criam valor para a empresa e as ações sociais mostram o quanto a empresa está engajada na arena não mercadológica e como ela usa CD para gerar vantagem competitiva (Husted & Allen, 2006; Husted et al., 2015).

Entre os estudos sobre a relação entre CD e estratégia social podemos citar Husted e Allen (2006) que mostram a relação entre multinacionais, recursos, capacidades e criação de valor



quando uma empresa usa a estratégia social. Da mesma forma, [Husted et al. \(2015\)](#) discutem o uso de recursos e capacidades pelas empresas espanholas para criar valor por meio da estratégia social. Por fim, [Bowen \(2007\)](#) mostra a relação entre a estratégia social, a teoria baseada em recursos e a teoria do comportamento.

Já existem evidências do processo dinâmico das ações políticas ([Oliver & Holzinger, 2008](#)). Entretanto, há um apelo para que se elaborem estudos mais holísticos que testem a CD das estratégias sociais ([Henisz, 2016; Husted et al., 2015](#)). Assim, o nosso objetivo é contribuir com CDs e agregar evidências ao dinamismo da arena social, acrescentando a estudos anteriores que convergem estratégias não mercadológicas e CDs ([Brown, 2016; Henisz, 2016; Oliver & Holzinger, 2008](#)). Nosso argumento é o de que as empresas podem criar ou modificar os recursos ([Helfat et al., 2009](#)) para desenvolver e implantar uma estratégia social. Essa CD permite que elas se adaptem e moldem seu ambiente de negócios ([Teece, 2007](#)). Como as políticas públicas e o meio ambiente estão em constante mudança, as empresas se adaptam e mudam continuamente suas estratégias sociais ([Mbalyohere & Lawton, 2018](#)). Além disso, à medida que o ambiente social se torna mais complexo, é fundamental que as empresas se adaptem e aprendam a renovar seus processos, sua adaptação e o aprendizado para renovar seus processos ([Brown, 2016](#)). Dessa forma, elas podem também desenvolver uma CD social que suporte melhores resultados corporativos e financeiros ([Fernández et al., 2015](#)).

## METODOLOGIA

Escolhemos uma metodologia qualitativa, pois esse estudo visa analisar detalhadamente como as empresas do setor de papel e celulose desenvolvem uma capacidade dinâmica (CD) que lhes permite implementar estratégias sociais. Para garantir a validade e confiabilidade do estudo, seguimos três regras durante a coleta de dados: (i) uso de várias fontes de evidência sobre as CDs de estratégias sociais para garantir a triangulação de dados ([Eisenhardt, 1989; Yin, 2009](#)); (ii) aderência a sequência histórica dos fatos para descrever com precisão o que ocorreu; e (iii) criação de um banco de dados com a descrição de cada evidência.

## Seleção de casos

Foi realizado um estudo de caso múltiplo, em profundidade, com quatro multinacionais brasileiras. O Brasil é uma grande economia emergente, com um ambiente institucional complexo que dificulta o relacionamento de qualquer empresa com atores institucionais e representa um caso interessante para o desenvolvimento de estratégias. Além disso, a pressão das organizações sem fins lucrativos e da sociedade civil tornou-se uma tendência global e obrigou os governos a fortalecer suas regulamentações ambientais, o que representa um desafio considerável em economias emergentes e em desenvolvimento. Por fim, o momento atual

oferece elementos particulares que criam uma pressão adicional sobre esse setor no Brasil pelo aumento do índice de incêndios, desmatamento na Amazônia e à resposta insatisfatória do governo federal. Tal contexto é adequado aos objetivos deste artigo pois oferece as características que as empresas precisam para desenvolver capacidade de resposta às pressões de seu ambiente de negócios.

As empresas que selecionamos são atores importantes nacional e globalmente. Além disso, possuem vastas extensões de terra no Brasil, o que representa grandes desafios socioambientais para suas operações, respondidos pela adoção de práticas relacionadas à sustentabilidade (por exemplo, ESG, SDGs e adesão ao Pacto Global), sendo assim um contexto favorável a identificação de suas capacidades. Nossa seleção de casos segue a amostragem teórica, já que foram escolhidas empresas onde o fenômeno de interesse é mais provável de acontecer (Eisenhardt, 1989, 2021). Assim, as cinco maiores e mais representativas empresas do setor foram convidadas a participar, sendo que quatro delas aceitaram o convite.

Após a coleta inicial de dados, duas das empresas em nossa amostra passaram por um processo de fusão. No entanto, essas companhias foram analisadas em separado, em acordo com a coleta de dados feita. Essas decisões em relação aos procedimentos não representam um problema metodológico, uma vez que foi possível responder com rigor à questão de pesquisa, seguindo os procedimentos para garantir validade e confiabilidade, conforme descrito nas seções subsequentes.

## Coleta de dados

Nossos dados primários compreendem dez entrevistas (Tabela 1), incluindo as organizações e os stakeholders mais relevantes. Dentro das empresas, entrevistamos gestores de sustentabilidade e, com base em suas informações e dados secundários, selecionamos também outros stakeholders relevantes para participar. As entrevistas foram realizadas entre novembro de 2018 e dezembro de 2020. A análise foi baseada em triangulação constante para garantir validade e confiabilidade (Ghauri, 2004; Marschan-Piekkari & Welch, 2011). Várias fontes de dados secundários foram utilizadas como websites, empresas, relatórios de consultorias e notícias, no intervalo compreendido entre os anos 2015 a 2020, acumulando aproximadamente 334 documentos (Tabela 2). Optamos por iniciar com os dados de 2015 pois é neste ano em que a ONU lançou os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), um marco importante para a sustentabilidade. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado para extrair percepções e opiniões dos participantes (Creswell, 2009). Elas foram realizadas presencialmente e online, com duração média de 60 minutos, e todas foram transcritas e codificadas. Para manter a identidade das empresas e dos entrevistados em sigilo, eles são identificados por pseudônimos.



**Tabela 1.** Lista de entrevistados

Nome da Organização	Cargo do Entrevistado	Número de entrevistados/ano	Online	Tempo (min)
Empresa Alfa	Gerente de Sustentabilidade e Diretor de Estratégia	1/ 2018	Não	84
Empresa Beta	Gerente de Sustentabilidade	1/2019, 1/2020	Sim	83, 53
Empresa Delta	Gerente de Sustentabilidade	1/2020	Sim	44
Empresa Gama	Gerente de Sustentabilidade	1/2020	Sim	67
Quilombolas	Líder Comunitário	1/2019	Sim	56
World Wide Found for Nature Inc. (WWF)	Analista de Conservação	1/2019	Sim	46
Conselho de Manejo Florestal (FSC)	Coordenador Técnico	1/2019	Sim	81
Foundation Strategy Group (FSG)	Gerente	1/2019	Sim	54
Carbon Disclosure Project (CDP)	Gerente	1/2019	Sim	35

Nota: As empresas Alfa e Beta se fundiram durante o ano de 2019. A entrevista ocorreu antes da fusão final.

Fonte: Elaborada pelos autores.

**Tabela 2.** Fontes secundárias de dados

Empresa	Relatório Anual	Relatórios de Sustentabilidade	Notícias, páginas de sites e relatórios de terceiros
Alfa	5	17	61
Beta	16	7	141
Delta	27	7	44
Gama	5	4	112

Fonte: Elaborada pelos autores.

## Análise de dados

Seguindo Miles e Huberman (1994), diferentes ferramentas foram empregadas para organizar os dados, incluindo “memoing”, notas de código, notas de citação e redes, todas facilitadas pelo software de análise de dados Atlas.ti. A análise dos dados foi realizada concomitantemente à coleta (Creswell, 2009; Ghauri, 2004). Seguimos um processo de codificação em duas etapas considerando o primeiro e o segundo ciclos de codificação (Miles et al., 2014; Saldaña, 2013). Alinhados com a pergunta de pesquisa e a abordagem dedutiva para respondê-la, realizamos a codificação teórica (Charmaz, 2006; Saldaña, 2013) durante o primeiro e segundo ciclos de

codificação. No primeiro ciclo, usando dados primários e secundários, analisamos cada empresa e o setor para descrever como relacionam suas capacidades com estratégias sociais. Triangulamos constantemente a análise de dados entre várias fontes (Eisenhardt, 1989; Langley & Abdallah, 2011). Nesse primeiro ciclo surgiram 80 códigos, e, em seguida, os mesclamos à medida que identificamos sobreposições, reduzindo o número final para 17 códigos que englobam atividades não mercadológicas e capacidades dinâmicas.

No segundo ciclo, percorremos todas as citações buscando o alinhamento entre as categorias e a pergunta de pesquisa. Nessa fase, realizamos uma análise cruzada de casos para que a estrutura resultante pudesse informar as semelhanças e diferenças entre os casos (Eisenhardt, 1989). Nossos 17 códigos foram reduzidos às 15 categorias de primeira ordem nesse processo. Em seguida, encaixamos essas categorias de primeira ordem em uma estrutura alinhada com seis categorias de segunda ordem, agregadas em três dimensões encontradas na literatura: detectar, aproveitar e reconfigurar. O modelo final compreende 15 categorias de primeira ordem e seis categorias de segunda ordem que explicam o desenvolvimento da capacidade dinâmica da estratégia social. Essas categorias descrevem como o setor emprega um conjunto de mecanismos para detectar oportunidades no ambiente, aproveitá-las por meio de estratégias sociais e reconfigurar seus ativos.

## RESULTADOS

### Visão geral da indústria

De acordo com dados da Indústria Brasileira de Árvores (Ibá), o setor de papel e celulose no Brasil é responsável por um faturamento de R\$ 97,4 bilhões (US\$ 19.48 bilhões) e gera cerca de 3,75 milhões de empregos diretos e indiretos e resultantes do efeito-renda em 2019. O Brasil há muito é considerado uma das nações-chave no mercado global de papel e celulose. É o segundo maior produtor de celulose do mundo e é líder na produção de fibra curta. O setor é marcado pela alta concentração de mercado em todo mundo e no Brasil isso não é diferente: as cinco maiores empresas do setor respondem por mais de 69% de participação do mercado (EMIS, 2018). Ainda, algumas fusões e aquisições ocorridas nos últimos anos moldaram a indústria à sua condição atual.

Embora tenha havido melhorias na gestão das florestas, principalmente aquelas lideradas por grandes corporações multinacionais, a fabricação de papel e celulose continua a ser um dos setores mais prejudiciais ecologicamente. Além de utilizar uma quantidade imensa de água e compostos químicos, o que resulta em escassez e poluição de água potável, também ocupa extensos territórios. Regulamentos para melhorar as práticas florestais e a preservação de reservas virgens foram criados devido ao possível efeito desses perigos (Sheth, 2017). Organizações como o World Wildlife Fund (WWF) e a Rainforest Alliance também aumentaram sua pressão sobre os governos para que cumpram esses regulamentos. A destruição de florestas, as violações dos direitos

humanos, a agitação social e o crescimento desmedido das plantações são marcas registradas das operações insustentáveis de papel e celulose há décadas (Pulp and Paper, WWF, 2017).

O setor de papel e celulose é extrativista, explorando recursos naturais extensivamente para criar valor a seus acionistas. Os dados sugerem que o principal objetivo desse setor não mudou. Lucro e valor para os acionistas continuam a ser uma meta de negócios, mas pode-se perceber que novas práticas têm sido adotadas para diminuir as externalidades negativas causadas pelas atividades do setor. Uma característica crítica dessa indústria é sua alta dependência do mercado internacional. Fazer parte de uma exigente cadeia de valor global tem pressionado essas empresas a passar por um processo transformador para alinhar seus negócios aos padrões sociais e ambientais internacionais. Nas palavras de um gestor da empresa Alpha: “Estamos ligados a uma cadeia de valor que tem o desafio de ser mais sustentável, e somos assim [sustentáveis] não por acaso. Nossos clientes precisam que sejamos [sustentáveis] [devido a] pressões de ONGs, pressão do consumidor e assim por diante.”

Para responder a tais demandas, essas empresas vêm integrando seus objetivos de negócios com princípios sociais e ambientais: “sustentabilidade e competitividade” são as diretrizes. O modelo de negócios da empresa Delta busca equilibrar a produção de celulose de alta qualidade, o desenvolvimento das comunidades e o uso responsável dos recursos naturais” (Delta-REP2013). Assim, eles estão implantando uma série de mecanismos não mercadológicos que lhes permite entender o meio ambiente. Conforme relatado pela empresa Beta: “consultamos nossa cadeia de stakeholders para construir coletivamente uma estratégia de sustentabilidade”. Da mesma forma, essas empresas cultivam relacionamentos com múltiplos stakeholders: “Temos um departamento dedicado para lidar com o relacionamento com as comunidades” (empresa Gama). Essa conexão pode reduzir riscos e criar oportunidade. Isso fica mais evidente através do caso da empresa Beta: “em relação ao movimento social pela terra, no Espírito Santo, desenvolvemos um ambiente de diálogo com as comunidades”.

Por fim, percebemos por meio desse processo que o setor no Brasil está passando por um estágio de reconfiguração à medida que se adapta a padrões mais elevados que orientarão suas operações e estratégias: “Desenvolvemos nossas políticas de sustentabilidade com base nos ODS e nos princípios do FSC (Conselho de Manejo Florestal)” (empresa Delta). Além disso, há um movimento crescente no setor que cria oportunidades para que essas empresas sejam mais sustentáveis, pois isso também pode ser uma fonte de valor: “tivemos o menor índice de endividamento; assim, isso começa a provar o valor das estratégias ESG (Ambiente, Social e Governança) e o valor da sustentabilidade” (empresa Beta).

## Os mecanismos

### Detectar oportunidades no ambiente

A detecção (sensing) é uma capacidade por meio da qual as empresas acessam e identificam oportunidades em seu ecossistema. Os dados sugerem que as empresas detectam oportunidades e

ameaças *monitorando o ambiente e aprendendo com os stakeholders*. O primeiro mecanismo que as empresas utilizam nesse sentido é o monitoramento, que se baseia em diversas ferramentas de comunicação empregadas na recepção das demandas dos stakeholders. Baseia-se também na coleta de dados sistematizados e no mapeamento sistêmico. Essas empresas frequentemente realizam estudos para produzir relatórios estruturados e orientar sua tomada de decisão. Dada a natureza dessas organizações, elas precisam lidar com um ambiente complexo porque atuam em grandes áreas, afetando diferentes comunidades e biomas. Tais características as obrigam a mapear sistematicamente seu ambiente.

O segundo mecanismo pela qual as empresas detectam oportunidades em seu ambiente é o *aprendizado com os stakeholders*. Elas se envolvem com vários atores para aprender a partir de suas experiências e também para aprender junto com eles. Os dados coletados e analisados sugerem que esse engajamento ocorre por meio da participação em plataformas de sustentabilidade, como o Pacto Global (ONU), encontros de trabalho (summits) e coalizões. Esses espaços são fomentados e apoiados por uma rede de atores que reconhecem a necessidade de proximidade e diálogo com os stakeholders que impactam e são impactados pela atuação das empresas. Além do conhecimento adquirido dos stakeholders, um processo de aquisição de conhecimento mais estruturado se dá por meio de associações setoriais e ferramentas robustas e multidisciplinares que auxiliam na compreensão do ambiente de forma ampla e abrangente. Ao monitorar e aprender, as empresas podem entender melhor como antecipar demandas e estar cientes de possíveis ameaças; é também um meio para identificar as oportunidades de negócios que esse ambiente pode oferecer. A Tabela 3 resume as evidências que sustentam esses resultados.

**Tabela 3.** Detecção de oportunidades (Sensing)

Citações/Evidências	Categorias de primeira ordem	Categorias de segunda ordem
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existem diversos canais de comunicação por meio dos quais nos comunicamos com os stakeholders e recebemos suas demandas (Delta – Gerente de Sustentabilidade).</li> <li>Temos um canal de denúncia [para comunicação com stakeholders] (Beta – Gerente de Sustentabilidade)</li> </ul>	Estabelecer um canal de comunicação para receber informações/demandas	Monitoramento do ambiente
<p>A empresa conta com funcionários que monitoram e coletam dados para identificar as demandas e necessidades de cada região. (Delta – Relatório Anual 2013)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Temos reuniões periódicas com a comunidade e contamos com uma rede de detecção de odores próxima às nossas fábricas. (Beta – Gerente de Sustentabilidade)</li> </ul>	Coletar e sistematizar dados através de relatórios estruturados (Matriz de Materialidade)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapeamos 16 comunidades dentro da nossa área de influência direta. (Delta – Relatório Anual 2020)</li> <li>É fundamental que tenhamos conhecimento local. Esses impactos são frequentemente locais e regionais. (Beta – Gerente de Sustentabilidade)</li> </ul>	Mapeamento sistêmico do ambiente	

Continua

**Tabela 3.** Detecção de oportunidades (Sensing)

Conclusão

Citações/Evidências	Categorias de primeira ordem	Categorias de segunda ordem
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participamos do Diálogo Florestal. (Delta – Gerente de Sustentabilidade)</li> <li>Participamos de um grupo de discussão com a WWF. (Gama – Gerente de Sustentabilidade)</li> </ul>	Participar de diversas plataformas relacionadas à sustentabilidade	Aprendendo com os stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ao longo de 2019, consultamos toda a nossa cadeia de stakeholders e pensamos com eles o desenvolvimento de uma nova estratégia de sustentabilidade. (Beta – Gerente de Sustentabilidade)</li> <li>Também participamos de grupos de discussão com a Indústria Brasileira de Árvores [associação industrial]. (Delta – Gerente de Sustentabilidade)</li> </ul>	Diálogo constante com os stakeholders	
<p>Na fase de priorização, foi realizada uma consulta multissetorial por meio de entrevistas com executivos e líderes comunitários. Consultamos funcionários, parceiros florestais, fornecedores, clientes e órgãos governamentais. (Delta – Relatório Anual 2019)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Temos um especialista em direitos humanos, um especialista em mudanças climáticas (...) no total, nove representantes externos trazem uma visão ampla e estratégica. (Alfa – Gerente de Sustentabilidade)</li> </ul>	Aquisição de conhecimento	

Nota: Mais evidências podem ser fornecidas mediante solicitação.

Fonte: Elaborada pelos autores.

## Aproveitar as oportunidades

O aproveitamento (*seizing*) é uma atividade gerencial relacionada à mobilização de recursos para capturar valor das oportunidades que surgem a partir de sua detecção (*sensing*). Os dados da pesquisa sugerem que o setor de papel e celulose usa um mecanismo para aproveitar as oportunidades que chamamos de *nutrir relacionamentos e promover parcerias*. Significa que as empresas mobilizam recursos para criar relacionamentos com os stakeholders. Em primeiro lugar, elas apoiam a comunidade por meio de programas econômicos e sociais. Exemplificando, as empresas contam com departamentos dedicados à gestão do relacionamento com a comunidade, desenvolvendo espaço para o diálogo e minimizando possíveis conflitos. Elas oferecem educação e oportunidades para o desenvolvimento econômico. Em segundo, as companhias desenvolvem um bom relacionamento com organizações sem fins lucrativos locais e internacionais, trabalhando em parcerias para promover a sustentabilidade e desenvolver programas de conscientização e educação ambiental.

Por fim, mobilizam recursos junto aos governos nacional, estadual e local para criar um ambiente de negócios saudável. Um exemplo é iniciativa das empresas em estabelecer parcerias com secretarias municipais de saúde, favorecendo que a comunidade acesse serviços nessa área. Elas mantêm contato direto com os três níveis de governo por meio de reuniões e relatórios, demonstrando aos órgãos governamentais que o setor busca proativamente resolver questões sociais e ambientais. Em contrapartida, o governo local oferece apoio às empresas no enfrentamento de possíveis conflitos com as comunidades e em questões regulatórias. Essas

estratégias fortalecem os laços entre as empresas e seus stakeholders, permitindo que capturem valor. A Tabela 4 resume as evidências que sustentam esses resultados.

**Tabela 4.** Aproveitamento de oportunidades (Seizing)

Citações/Evidências	Categorias de primeira ordem	Categorias de segunda ordem
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Temos um departamento exclusivamente dedicado ao relacionamento com a comunidade. (Gama – Gerente de Sustentabilidade).</i></li> <li>• <i>[Devido à disputa de terra com as comunidades], criamos um ambiente de diálogo para nos comunicarmos elas. Assim, podemos ouvi-las e, junto com parceiros e instituições acadêmicas, temos trabalhado para diminuir esse tipo de conflito. (Beta – Gerente de Sustentabilidade).</i></li> </ul>	Apoiar a comunidade por meio de programas econômicos e sociais	Cultivar o relacionamento e promover a parceria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Temos uma parceria com a Secretaria de Saúde que disponibiliza um dentista para ensinar higiene bucal, e fornecemos os kits com fio dental, escova e pasta de dente para as crianças. (Delta – Gerente de Sustentabilidade).</i></li> <li>• <i>Para todos esses agentes [governo], temos uma agenda para cultivar um relacionamento positivo. Assim, realizamos um tour por nossas fábricas; enviamos relatórios anuais e relatórios do nosso plano de manejo florestal. (Delta – Gerente de Sustentabilidade)</i></li> <li>• <i>Somos parceiros de diversos órgãos governamentais, principalmente do governo estadual (Gama – Gerente de Sustentabilidade)</i></li> </ul>	Colaborar com o governo para criar um ambiente de negócios saudável	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>O projeto impacta positivamente professores e alunos. Eles participam de atividades [que financiamos] em parceria com a ONG Itapoty. (Beta – Relatório Anual 2017)</i></li> <li>• <i>Estamos abertos a trabalhar de perto com as ONGs. Temos trabalhado principalmente com o WWF. (Delta – gerente de Sustentabilidade)</i></li> </ul>	Colaborar com organizações sem fins lucrativos	

Nota: Mais evidências podem ser fornecidas mediante solicitação.

Fonte: Elaborada pelos autores.

## Reconfigurar o negócio

Em um processo acumulativo, essas empresas entendem seu ambiente e desenvolvem a estrutura e o processo para reconfigurar (reconfiguring) e recombina suas habilidades e ativos. Primeiro, adotam regras ambientais seguindo as demandas do mercado, atendendo ao índice ESG (ambiental, social, e governança) e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Além disso, adotam certificações florestais, como a certificação FSC (Conselho de Manejo Florestal), essenciais para competir no mercado global. Em segundo lugar, elas influenciam o processo regulatório. Por exemplo, as empresas têm impulsionado a agenda de crédito de carbono dentro do governo e organizações sem fins lucrativos para regular a prática, e os critérios são influenciados de acordo com o interesse da indústria. Em terceiro lugar, seu tamanho e relevância econômica também geram uma relação de co-dependência com o governo, especialmente



nos níveis local e regional. Tal relacionamento pode subsidiar a expansão das operações que dependem das sanções dos órgãos públicos.

Curiosamente, verificamos que essas empresas têm um alto nível de conformidade com os padrões ambientais e climáticos, evidenciado principalmente pelos padrões internacionais que seguem, prêmios e certificações recebidas. Tal aspecto, alinhado com as atuais políticas federais de meio ambiente do Brasil, tem colocado essas empresas em situações que pressionam o governo pela preservação das florestas e melhor regulamentação. Portanto, sua reputação acaba não sendo manchada pela imagem internacional do país. A Tabela 5 resume as evidências que sustentam esses resultados.

**Tabela 5.** Reconfiguração (Reconfiguring)

Citações/Evidências	Categorias de Primeira Ordem	Categorias de Segunda Ordem
<ul style="list-style-type: none"> <li>A relevância do ESG aumentou muito. Os fundos de cobertura estão exigindo a priorização do ESG; já estamos alinhados com o ESG há algum tempo. (Gama – gerente de Sustentabilidade)</li> </ul>	Adoção de critérios ambientais	Adoção de regras ambientais
<ul style="list-style-type: none"> <li>Há uma forte tendência de mudança de cenário na Ásia. Há alguns anos, eles não exigiam a certificação FSC [para exportar]; eles não questionaram o regulamento, mas mudou muito. (Alfa – gerente de Sustentabilidade)</li> </ul>	Adoção de certificação ambiental	
<ul style="list-style-type: none"> <li>A mudança climática é uma das nossas [causas]. É impossível para nós não falar sobre isso e não avançar essa agenda. (Beta – gerente de Sustentabilidade)</li> </ul>	Promoção de agenda (carbono)	Influenciar o processo regulatório
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os três projetos devem gerar cerca de 900 empregos e serão viabilizados por meio de incentivos fiscais. (...) a empresa busca estreitar seus laços com o estado e ampliar sua contribuição para o desenvolvimento da região. (Beta – gerente de Sustentabilidade)</li> <li>A empresa fez o maior investimento privado no estado em 2020 – foram R\$ 9 bilhões. (Gama – gerente de Sustentabilidade)</li> </ul>	Desenvolver um relacionamento interdependente com os reguladores	
<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa brasileira de papel Beta vendeu títulos de 10 anos, em dólares, com penalidade semelhante se as metas de emissão não forem atingidas. (Beta – DOC296)</li> <li>A Gama emitiu dois títulos verdes de US\$ 500 milhões cada no mercado internacional. Além disso, a empresa vem investindo em dez projetos sustentáveis. (Gama – DOC434).</li> </ul>	Adoção de títulos verdes (green bonds)	Gerar valor para o acionista
<ul style="list-style-type: none"> <li>Temos o menor índice de endividamento da história. Isso mostra o valor das estratégias ESG, o valor da Sustentabilidade. (Beta – gerente de Sustentabilidade)</li> <li>Se o Brasil combater o desmatamento, pode abrir um mundo de oportunidades. (Beta – DOC323).</li> </ul>	Sustentabilidade como fonte de valor	

Nota: Mais evidências podem ser fornecidas mediante solicitação.

Fonte: Elaborada pelos autores.

## A implementação da capacidade dinâmica para apoiar estratégias sociais

Os resultados resumidos nas Tabelas 3, 4 e 5, sugerem que as empresas estão mudando e adaptando seus processos, operações e produtos à medida que surgem novas demandas nos aspectos sociais e ambientais. Novos regulamentos, cúpulas climáticas e tratados – como os ODS e o ESG – levaram essas empresas a se adaptar e reinventar seus negócios para sobreviver. O surgimento dos ODS trouxe muitos aspectos com os quais as empresas em todo o mundo devem se preocupar e a análise dos dados das empresas mostrou que elas internalizaram suas demandas ambientais e criaram a estrutura necessária para aproveitar as oportunidades. Por exemplo, todas as quatro empresas começaram a relatar seus resultados sustentáveis seguindo diretrizes internacionais, como a Global Report Initiative, os SDGs e o ESG.

As mudanças são perceptíveis na forma como relatam seus resultados e conduzem seus negócios. Com a crescente preocupação com as mudanças climáticas, essas organizações entenderam a oportunidade financeira de serem ambiental e socialmente responsáveis. Como exemplo, as empresas da indústria de papel e celulose incluíram consistentemente em seu discurso a mudança para o que chamam agora de “Indústria das Árvores”. Isso se alinha com o objetivo de comunicar o valor real da floresta, e não do produto final. Um dos entrevistados informou: “o que temos é uma indústria de produção florestal, produções florestais sustentáveis. A floresta plantada é o cerne do nosso negócio (...) a sustentabilidade está no centro de valor deste negócio”.

Os dados confirmam esses depoimentos mostrando que as empresas não estão apenas gerando valor por meio do papel e da celulose, mas também explorando as oportunidades de serem sustentáveis. Prova disso é que elas estão cada vez mais emitindo títulos verdes, atrelados às ações sustentáveis como otimizar o uso de recursos naturais, mitigar os impactos do efeito estufa, proteger a biodiversidade e aumentar a ecoeficiência. Embora tudo isso não seja mais do que a coisa certa a ser feita, essas medidas representam também uma excelente oportunidade para que as empresas busquem financiamento acessível para seus negócios. No entanto, também as impulsionam a cumprir seu compromisso com as metas sociais e ambientais, e evitar possíveis encargos a serem pagos aos investidores. Da mesma forma, o gestor da empresa Beta destaca que eles atingiram o menor índice de endividamento da história graças ao seu alinhamento com o ESG.

Descobrimos que essas empresas podem responder rapidamente a novas demandas e mudanças ambientais. Como resultado, durante o surto de COVID-19, elas apresentaram resultados sociais, ambientais e financeiros positivos. A empresa Gama, nesse período, alcançou seus melhores resultados em ESG. Da mesma forma, durante a COP26, a empresa Beta renovou seu compromisso de remover 40 milhões de toneladas de carbono da atmosfera até o ano de 2025, reduzindo o prazo em 5 anos (o prazo inicial era 2030). A empresa Delta continuou com sua produção e concluiu a construção de uma usina de energia limpa que utiliza como combustível tocos e raízes de eucalipto, antes tratados como rejeitos.

Tal mudança exige das empresas uma reconfiguração de seus recursos e ativos. Desde a implementação de comitês de sustentabilidade até o treinamento de seus funcionários, elas mudaram sua estrutura para acomodar as demandas ambientais de seus negócios. A implantação desses recursos é contínua, interconectada e simultânea. As empresas estão aproveitando oportunidades e reconfigurando seus recursos ao mesmo tempo em que estão detectando novas possibilidades em seu ambiente, ou seja, após a reconfiguração do negócio, elas provavelmente se encontram em melhor posição para detectar novas oportunidades e ameaças.

Esses eventos demonstram o dinamismo dos ambientes onde as empresas operam. Do mesmo modo, esta cadeia de ação e reação exige a implementação de um conjunto de mecanismos que lhes permitam perceber as ameaças e oportunidades em seu ambiente de negócios e tomar a decisão mais adequada sobre como agir e reconfigurar seus recursos e ativos quando necessário. A seguir, apresentamos as evidências que dão suporte a implantação de tais mecanismos.

## DISCUSSÃO

O mecanismo de fomento do relacionamento e parceria é uma estratégia social que pode melhorar a vantagem competitiva da empresa (Gatignon & Capron, 2020). Por meio de alianças com organizações sem fins lucrativos e colaboração da comunidade (Odziemkowska & McDonnell, 2019) a empresa pode aprimorar suas parcerias, especialmente em mercados com um ambiente institucional fraco. No caso em questão, a recente instabilidade política e social do Brasil provocou o desmantelamento das políticas ambientais que afetou o relacionamento das empresas com vários de seus stakeholders (InfoMoney, 2020). Nesse contexto, as parcerias estabelecidas entre empresas e organizações da sociedade civil ajudaram a superar esses problemas institucionais e aproveitar oportunidades únicas (Ballesteros & Gatignon, 2019). Por exemplo, ao fazer parceria com organizações da sociedade civil e associações do setor, as empresas podem detectar oportunidades no ambiente e desenvolver estratégias que reduzam riscos e abrem novas possibilidades (Hemingway & Gunawan, 2018). Além disso, a parceria com organizações sem fins lucrativos pode apoiar essas empresas na formação das comunidades, criando um vínculo mais próximo com elas e conferindo legitimidade (Appe & Barragán, 2017; Austin & Seitanidi, 2012; Stadtler, 2018). Isso cria o potencial de expandir a disponibilidade, na comunidade, de candidatos qualificados para o trabalho na própria empresa e, assim, desenvolver uma relação de confiança.

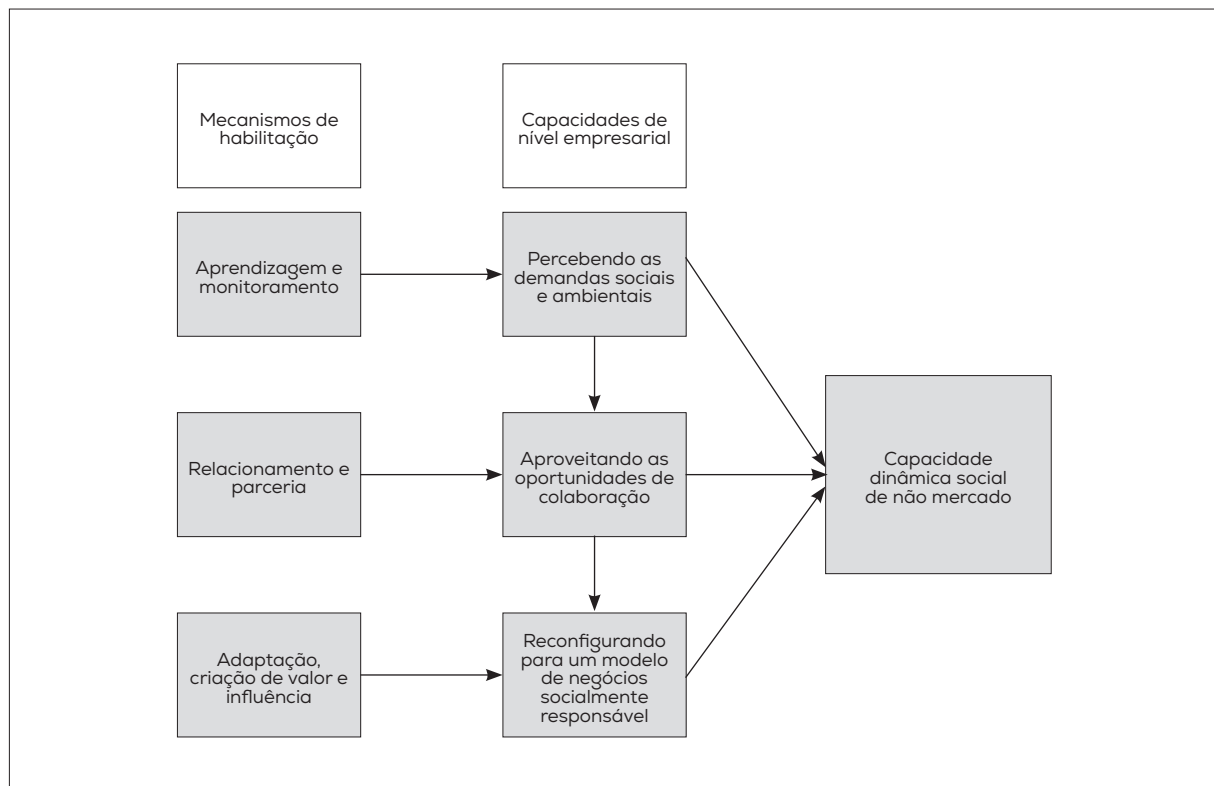
Por fim, seguindo as evidências obtidas na pesquisa, a adoção de regras ambientais, a influência do processo regulatório e a geração de valor para o acionista são os mecanismos que envolvem o processo de reconfiguração, que se concentra principalmente em como a adaptação da empresa pode gerar valor para o acionista e evidencia a convergência entre interação de mercado e não mercado (Baron, 1995; Funk & Hirschman, 2017; Parnell et al., 2019; Rudy & Johnson, 2016). Como exemplo, o setor de papel e celulose adota uma série

de medidas e critérios ESG para atender à regulamentação internacional sobre mudanças climáticas, no entanto, eles trabalham com o governo e organizações sem fins lucrativos para desenvolver uma política pública sobre emissões de carbono com o objetivo de cumprir as exigências regulatórias, o que significa que a implementação de estratégias sociais pode gerar valor para o ambiente de negócios e seus acionistas. As empresas podem adaptar suas práticas para gerenciar os atores sociais e seu ambiente, enquanto o setor pode desenvolver diversas estratégias sociais dinâmicas que promovam a fluidez dos processos e a adaptação da indústria. A Figura 1 ilustra a relação entre mecanismos de detecção, aproveitamento e reconfiguração (*sensing, seizing e reconfiguring*). O desenvolvimento e a implementação da capacidade dinâmica estão frequentemente relacionados à orquestração de recursos e à tomada de decisões estratégicas (Teece, 2007). Assim, as empresas devem ter o apoio de sua alta gerência (Helfat & Martin, 2015; Henisz, 2016) e uma estrutura organizacional que facilite as atividades subjacentes de detecção, aproveitamento e reconfiguração (Teece, 2007).

As empresas desenvolveram uma estrutura organizacional que suporta as capacidades dinâmicas das estratégias sociais e alinha-se com uma série de competências gerenciais para uma gestão sustentável (Galleli & Junior, 2019). Por exemplo, as empresas criam uma estrutura que permite a comunicação interna e externa, possibilitando a detecção e aproveitamento de oportunidades de forma contínua (Zahoor et al., 2022). Essas empresas também criaram grupos multidisciplinares para construir relacionamentos contínuos com os stakeholders e tratar de forma transversal as questões sociais e ambientais. Todo esse aparato significa que as empresas estão reconhecendo que esses temas não são responsabilidade exclusiva de um departamento e precisam ser tratadas pela empresa como um todo. Ainda, muito de como essas empresas lidam com os stakeholders parece ser guiado por uma visão sistêmica (Wang et al., 2015), ou seja, reconhecendo o impacto sistêmico das decisões sobre os demais atores e sobre o ambiente. Tal perspectiva orienta a ação da organização dentro da empresa, uma vez que são desenvolvidas ferramentas para aumentar a coordenação e integração entre os departamentos; e fora da empresa, pois as estratégias estão alinhadas com as demandas de seus stakeholders.

Os mecanismos acima são fortalecidos por uma *estrutura organizacional que suporta o processo de tomada de decisão* ao colocar as estratégias sociais nos escalões superiores das empresas. É comum a existência de comitês executivos, protocolos de governança e canais de comunicação direta entre gestores e diretorias que defendem o propósito da empresa alinhado aos objetivos sociais e ambientais e que trazem uma mensagem principal que orienta os objetivos do negócio, coloca a sustentabilidade como algo central e que conta com o apoio da liderança em toda a empresa. Tal propósito parece orientar como essas empresas gerenciam seus relacionamentos com múltiplos stakeholders e desenvolvem suas estratégias sociais (Eide et al., 2020). Isso também pode ser reforçado pela inclinação da indústria em nutrir uma capacidade relacional (Zatta et al., 2019).

**Figura 1.** A orquestração de capacidades dinâmicas para estratégia social na indústria de papel e celulose



Fonte: Elaborada pelos autores.

## CONCLUSÃO

O presente artigo oferece três contribuições práticas ao tema de capacidades dinâmicas (CD) na arena social. Primeiro, o estudo contribui com a literatura do tema ao corroborar descobertas anteriores indicando que as empresas desenvolvem CD motivadas por outras razões que não os avanços tecnológicos (Bhupendra & Sangle, 2021; Xing et al., 2020). Esse item parece bastante relevante para as multinacionais emergentes, que operam em um contexto institucional volátil, onde a detecção de oportunidades, seu aproveitamento e o processo de reconfiguração são fundamentais para gerenciar demandas crescentes e complexas de stakeholders em diferentes níveis. Assim, as empresas podem mudar o ambiente institucional à medida que desenvolvem e implementam CD (Teece, 2007). Com base nos resultados, argumentamos que as empresas estão em condição de fazer isso na arena social por meio de suas CD sociais. Assim, nossa contribuição é incluir a perspectiva da arena social ao tema das CD, considerando que a capacidade social também é dinâmica – o que encontra suporte em estudos anteriores que tratam da convergência entre estratégias de não mercado e CD (Brown, 2016; Henisz, 2016; Oliver & Holzinger, 2008).

Em segundo lugar, trouxemos evidências empíricas de que as empresas usam uma série de mecanismos para desenvolver CD na arena social, como a capacidade de detectar as demandas de diferentes stakeholders nos níveis local e global. Elas também podem aproveitar oportunidades alinhando as respostas a essas demandas aos seus objetivos de negócios. Embora sejam líderes do setor, as empresas podem não ter capacidades específicas para responder às demandas de seus stakeholders. Essa é uma lacuna preenchida ao formarem parceria com outros atores com capacidades complementares. Nesse sentido, quanto mais as empresas puderem criar relacionamentos frutíferos com os atores em seu ambiente de negócios, melhor elas poderão perceber e aproveitar as oportunidades. Por fim, essas empresas adaptam, influenciam e reformulam sua proposta de valor para reconfigurar seus negócios. Essas descobertas contribuem para a noção de capacidades dinâmicas na arena social como uma ferramenta para mudar o ambiente à medida que operam em um contexto institucional volátil. Portanto, o presente estudo oferece evidências da CD na arena social, que se tornou crítica para a legitimidade e a reputação de uma organização.

Em terceiro lugar, nossas descobertas oferecem insights para os gestores sobre os mecanismos que podem apoiar o desenvolvimento de CDs na arena social e como as empresas criam uma estrutura organizacional que torna isso possível. Além disso, apresentamos uma clara conexão entre esses mecanismos e como eles promovem CDs que podem ajudar os gestores a desenvolver suas práticas para detectar e aproveitar oportunidades e reconfigurar sua organização.

Nossa pesquisa apresenta algumas limitações. Primeiramente, entrevistamos somente um único representante na maioria das organizações participantes do estudo, o que pode aumentar o viés do respondente. Buscamos contornar essa limitação através do apoio de dados secundários na análise. Embora estudos de caso permitam a generalização teórica, nossos dados são limitados a um setor específico no contexto brasileiro. Nesse sentido, estudos futuros podem estender nossas descobertas analisando vários casos de diferentes setores e contextos. Além disso, pesquisas futuras podem investigar mais a fundo a relação entre as CDs das estratégias sociais e o desempenho das organizações.

## REFERÊNCIAS

- Aguinis, H., Villamor, I., Lazzarini, S. G., Vassolo, R. S., Amorós, J. E., & Allen, D. G. (2020). *Conducting management research in Latin America: Why and what's in it for you?* SAGE Publications Sage CA.
- Appel, S., & Barragán, D. (2017). Universities, NGOs, and civil society sustainability: Preliminary lessons from Ecuador. *Development in Practice*, 27(4), 472-486. <https://doi.org/10.1080/09614524.2017.1303035>
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Ballesteros, L., & Gatignon, A. (2019). The relative value of firm and nonprofit experience: Tackling large-scale social issues across institutional contexts. *Strategic Management Journal*, 40(4), 631-657. <https://doi.org/10.1002/smj.2968>



- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baron, D. P. (1995). Integrated strategy: Market and nonmarket components. *California Management Review*, 37(2), 47-65. <https://doi.org/10.2307/41165788>
- Baron, D. P. (2001). Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 7-45. <https://doi.org/10.1162/105864001300122548>
- Baron, D. P. (2016). *Strategy beyond markets: A step back and a look forward*. In J. M. de Figueiredo, M. Lenox, F. Oberholzer-Gee, & R. G. Vanden Bergh (Eds.), *Advances in strategic management* (Vol. 34, pp. 1-54). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Bhupendra, K. V., & Sangle, S. (2021). Structural process model of organizational innovativeness types for sustainability: A dynamic capability perspective. *Society and Business Review*. 17(3), 373-393. <https://doi.org/10.1108/SBR-05-2021-0068>
- Bitencourt, C. C., Santini, F. de O., Ladeira, W. J., Santos, A. C., & Teixeira, E. K. (2020). The extended dynamic capabilities model: A meta-analysis. *European Management Journal*, 38(1), 108-120. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.007>
- Bonardi, J.-P., Holburn, G. L. F., & Bergh, R. G. V. (2006). Nonmarket strategy performance: Evidence from U.S. electric utilities. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1209-1228. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478676>
- Bowen, F. (2007). Corporate social strategy: Competing views from two theories of the firm. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 97-113. <https://www.jstor.org/stable/25123977>
- Brown, R. S. (2016). How do firms compete in the nonmarket? The process of political capability building. *Business and Politics*, 18(3), 263-295. <https://doi.org/10.1515/bap-2015-0019>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design*. Sage.
- Danilovic, M., & Winroth, M. (2005). A tentative framework for analyzing integration in collaborative manufacturing network settings: A case study. *Journal of Engineering and Technology Management – JET-M*, 22(1-2), 141-158. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2004.11.008>
- Doh, J. P., Littell, B., & Quigley, N. R. (2015). CSR and sustainability in emerging markets: Societal, institutional, and organizational influences. *Organizational Dynamics*, 44(2). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.005>
- Dorobantu, S., Kaul, A., & Zelner, B. (2017). Nonmarket strategy research through the lens of new institutional economics: An integrative review and future directions. *Strategic Management Journal*, 38, 114-140. <https://doi.org/10.1002/smj.2590>
- Dosi, G., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2000). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford University Press.
- Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254-279. <https://doi.org/10.1002/smj.882>
- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19(3), 235-249. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x>
- Eide, A. E., Saether, E. A., & Aspelund, A. (2020). An investigation of leaders' motivation, intellectual leadership, and sustainability strategy in relation to Norwegian manufacturers' performance. *Journal of Cleaner Production*, 254, 120053. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120053>

- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.2307/258191>
- Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really?. *Strategic Organization*, 19(1), 147-160. <https://doi.org/10.1177/1476127020982866>
- EMIS. (2018). *Brazil Wood and Paper Sector 2018/2022*. In EMIS Insights Industry Report (Issue 2).
- Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Frazier, M. L., Nair, A., & Markowski, E. (2016). Dynamic capabilities and organizational performance: A meta-analytic evaluation and extension. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1348-1380. <https://doi.org/10.1111/joms.12213>
- Fernández, L. V., Jara-Bertin, M., & Pineaur, F. V. (2015). Práticas de responsabilidade social, reputación corporativa y desempeño financiero. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 329-344. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150308>
- Frynas, J. G., Child, J., & Tarba, S. Y. (2017). Nonmarket social and political strategies: New integrative approaches and interdisciplinary borrowings. *British Journal of Management*, 28(4), 559-574. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12253>
- Funk, R. J., & Hirschman, D. (2017). Beyond nonmarket strategy: Market actions as corporate political activity. *Academy of Management Review*, 42(1), 32-52. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0178>
- Galleli, B., & Junior, F. H. (2019). Human competences for sustainable strategic management: Evidence from Brazil. *Benchmarking: An International Journal*, 28(9), 2835-2864. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2017-0209>
- Gama, M. A. B., & Bandeira-de-Mello, R. (2021). The effect of affiliation structure on the performance of pyramidal business groups. *Journal of Business Research*, 124, 24-37. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.041>
- Gama, M. A. B., Bandeira-de-Mello, R., & Spuldaro, J. D. (2018). Political strategy and the growth of business groups. *RAUSP Management Journal*, 53(1), 35-48. <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.06.001>
- Gatignon, A., & Capron, L. (2020). The firm as an architect of polycentric governance: Building open institutional infrastructure in emerging markets. *Strategic Management Journal*, December 2019, smj.3124. <https://doi.org/10.1002/smj.3124>
- Ghuri, P. N. (2004). *Designing and conducting case studies in international business research*. In R. Marschan-Piekkari & C. Welch (Eds.), *Handbook of qualitative research methods for international business* (pp. 109-124). Edward Elgar.
- Gupta, K., Crilly, D., & Greckhamer, T. (2020). Stakeholder engagement strategies, national institutions, and firm performance: A configurational perspective. *Strategic Management Journal*, 41, 1869-1900. <https://doi.org/10.1002/smj.3204>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic organization*, 7(1), 91-102. <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250. <https://doi.org/10.1002/smj.955>

- Hemingway, R., & Gunawan, O. (2018). The natural hazards partnership: A public-sector collaboration across the UK for natural hazard disaster risk reduction. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 27, 499-511. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.11.014>
- Henisz, W. J. (2016). The dynamic capability of corporate diplomacy. *Global Strategy Journal*, 6(3), 183-196. <https://doi.org/10.1002/gsj.1121>
- Hillman, A., & Hitt, M. (1999). Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions. *Academy of Management Review*, 24(4), 825-842. <https://doi.org/10.2307/259357>
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 838-849. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400227>
- Husted, B. W., Allen, D. B., & Kock, N. (2015). Value creation through social strategy. *Business & Society*, 54(2), 147-186. <https://doi.org/10.1177/0007650312439187>
- InfoMoney. (2020, July 7). Em carta, empresários pedem a Mourão políticas de combate ao desmatamento na Amazônia. Infomoney. <https://www.infomoney.com.br/economia/em-carta-empresarios-pedem-a-mourao-politicas-de-combate-ao-desmatamento-na-amazonia/>
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981-1000. <https://doi.org/10.1002/smj.616>
- Kurtmollaiev, S. (2020). Dynamic capabilities and where to find them. *Journal of Management Inquiry*, 29(1), 3-16. <https://doi.org/10.1177/1056492617730126>
- Langley, A., & Abdallah, C. (2011). *Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. In Building methodological bridges* (pp. 201-235). Emerald Group Publishing Limited.
- Li, J., & Fleury, M. T. L. (2020). Overcoming the liability of outsidership for emerging market MNEs: A capability-building perspective. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 23-37. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00291-z>
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2018). A general theory of springboard MNEs. *Journal of International Business Studies*, 49(2), 129-152. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0114-8>
- Marano, V., Tashman, P., & Kostova, T. (2017). Escaping the iron cage: Liabilities of origin and CSR reporting of emerging market multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 48, 386-408. <https://doi.org/10.1057/jibs.2016.17>
- Marquis, C., & Raynard, M. (2015). Institutional strategies in emerging markets. *Academy of Management Annals*, 9(1), 291-335. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1014661>
- Marschan-Piekkari, R., & Welch, C. (2011). *Rethinking the case study in international business and management research*. Edward Elgar Publishing.
- Marzouk, W. B. (2017). Non-market strategy, competitiveness and export performance of Tunisian small and medium-sized enterprises (SMEs). *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 16(3), 271-294. [https://doi.org/10.1386/tmsd.16.3.271\\_1](https://doi.org/10.1386/tmsd.16.3.271_1)
- Mbalyohere, C., & Lawton, T. C. (2018). Engaging stakeholders through corporate political activity: Insights from MNE nonmarket strategy in an emerging African market. *Journal of International Management*, 24(4), 369-385. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.04.006>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd. ed.). Sage.

- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Nardi, L. (2022). The corporate social responsibility price premium as an enabler of substantive CSR. *Academy of Management Review*, 47(2), 282-308. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0425>
- Odziemkowska, K., & McDonnell, M.-H. (2019). *Ripple effects: How firm-activist collaborations reduce movement contention*. Working Paper, Rice University. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3428050](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3428050)
- Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework. *Academy of Management Review*, 33(2), 496-520. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193538>
- Parnell, J., Carolina, N., & Brady, M. (2019). Capabilities, strategies and firm performance in the United Kingdom. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 153-172. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2018-0107>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Ramamurti, R. (2009). *What have we learned about emerging—market MNEs?* In Ramamurti, R., Singh, J. V. (Eds), *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, (pp. 399-426). Cambridge University Press.
- Rudy, B. C., & Johnson, A. F. (2016). Performance, aspirations, and market versus nonmarket investment. *Journal of Management*, 42(4), 936-959. <https://doi.org/10.1177/0149206313503017>
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage Publications.
- Salvato, C., & Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1728-1752. <https://doi.org/10.1002/smj.2703>
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390-439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933. <https://doi.org/10.1002/smj.613>
- Sheth, K. (2017). *All About The Pulp And Paper Industry*. World Atlas. <https://www.worldatlas.com/articles/all-about-the-pulp-and-paper-industry.html>
- Stadtler, L. (2018). Tightrope walking: Navigating competition in multi-company cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 329-345. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3579-2>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tulder, R., Verbeke, A. & Jankowska, B. 2019. *International business in a VUCA world: The changing role of states and firms*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Wang, W., Liu, W., & Mingers, J. (2015). A systemic method for organisational stakeholder identification and analysis using Soft Systems Methodology (SSM). *European Journal of Operational Research*, 246(2), 562-574. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.05.014>



- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 981-996. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<981::AID-SMJ125>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<981::AID-SMJ125>3.0.CO;2-4)
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10 Spec. Iss.), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- WWF. (2018). *Pulp and paper*. Retrieved from <https://www.worldwildlife.org/industries/pulp-and-paper>
- Xing, X., Liu, T., Shen, L., & Wang, J. (2020). Linking environmental regulation and financial performance: The mediating role of green dynamic capability and sustainable innovation. *Sustainability*, 12(3), 1007. <https://doi.org/10.3390/su12031007>
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage.
- Zahoor, N., Golgeci, I., Haapanen, L., Ali, I., & Arslan, A. (2022). The role of dynamic capabilities and strategic agility of B2B high-tech small and medium-sized enterprises during COVID-19 pandemic: Exploratory case studies from Finland. *Industrial Marketing Management*, 105, 502-514. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.07.006>
- Zatta, F. N., Tambosi, E., Filho, Campos, F. C. de, & Freitas, R. R. (2019). Operational competencies and relational resources: A multiple case study. *RAUSP Management Journal*, 54(3), 305-320. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-12-2018-0146>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

## CONFLITOS DE INTERESSE

Os/as autores/as não têm conflitos de interesse a declarar

## CONTRIBUIÇÃO DOS/DAS AUTORES/AS

Pablo Leão: Conceptualization, Conceituação, curadoria de dados, análise formal; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Programas; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Marina Amado Bahia Gama: Conceituação, curadoria de dados, Investigação; Metodologia; Validação; Visualização; Redação – revisão e edição.

Maria Tereza Leme Fleury: Conceituação, aquisição de financiamento; Investigação; Metodologia; Recursos; Programas; Validação; Visualização; Redação – revisão e edição.