

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE

TEORIA INSTITUCIONAL E FATORES DETERMINANTES
DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS PELAS
EMPRESAS

LUIZ GONZAGA LEAL

Belo Horizonte
2011

LUIZ GONZAGA LEAL

**TEORIA INSTITUCIONAL E FATORES DETERMINANTES
DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS PELAS
EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC como requisito parcial para obtenção do título de mestre em administração.

Orientador: Professor Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro

Belo Horizonte
2011

Ficha Catalográfica

Leal, Luiz Gonzaga.
L435t Teoria institucional e fatores determinantes da adoção de
2011 práticas sustentáveis pelas empresas. / Luiz Gonzaga
Leal ; Orientador, Plínio Rafael Reis Monteiro. -- 2011.

106f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade
de Ciências Empresariais, 2011.

Inclui bibliografia.

1. Empresas – Aspectos sociais. 2. Responsabilidade social
da empresa – Estudo de casos. I. Monteiro, Plínio Rafael Reis.
II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.
III. Título.

CDU: 658.1:308

Elaborada por Olívia Soares de Carvalho. CRB/6: 2070

UNIVERSIDADE
FUMEC

Tese intitulada "Modelo de respostas estratégicas às pressões competitivas e institucionais do ambiente: um estudo de caso na Algar Telecom", de autoria do doutorando Luiz Gonzaga Leal aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

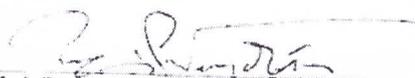

Prof. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder - Universidade FUMEC
(Orientadora)

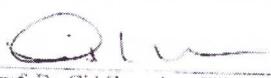

Prof. Dra. Vera Lúcia Cançado -- (coorientadora) -- Fundação Pedro Leopoldo


Prof. Dr. Jefferson Lopes La Falce - Universidade FUMEC


Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira - Universidade FUMEC


Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto - UNIVALI


Prof. Dr. Pedro Luis Pereira Verga Marcos - Universidade de Lisboa


Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 04 de dezembro de 2017.

À minha mulher, Tininha, grande companheira, e às minhas eternas crianças Leticia e Victor. Uma dedicação especial à minha mãe, Cléria, que, na década de 60, em um local da periferia de Belo Horizonte, onde estudar não era prioridade das famílias, não mediu esforços para que eu seguisse em frente com os estudos até a faculdade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Federação das Indústria do Estado de Minas Gerais- FIEMG- ao então Presidente Robson Andrade, ao atual Presidente Olavo Machado Junior, e às profissionais do Conselho de Sustentabilidade e Responsabilidade Social (CONSURES) Marisa Seoane, Rosângela Ferreira e Danusa Dias por disponibilizarem o portal e o mailing da FIEMG para a realização do survey.

Agradeço aos meus amigos Evandro Canabrava, Alexandre Gomez, da SYSMAP, pela valiosa colaboração na criação do banco de dados necessário à elaboração da pesquisa.

Agradeço aos colegas da Fundação Dom Cabral Cláudio Boechat e Maria Raquel Grassi, pelo estímulo e contribuições.

Agradeço aos professores da FUMEC, em especial ao Afrânio Carvalho Aguiar que me ajudou nos primeiros passos, que foram cruciais na definição de rumos deste projeto;

Agradeço aos membros da banca, Professores Daniel Jardim Pardini, Antonio Batista e Carlos Alberto Gonçalves, pelos valiosas sugestões ao projeto.

Meu agradecimento especial ao Plínio Rafael Reis Monteiro, meu orientador, que soube me guiar com simplicidade e maestria, me ajudando a melhor compreender a metodologia científica.

“A beleza de ser um eterno aprendiz.”

Gonzaguinha

RESUMO

As discussões sobre a sustentabilidade do planeta e o papel das empresas diante dos desafios nelas envolvidos têm sido alvo de estudos e reflexões na academia e nas organizações em geral. O presente estudo avaliou o tema, buscando identificar o que leva as empresas a incorporar práticas sustentáveis em suas operações. Para tanto, foi feita uma revisão da literatura acerca do assunto da sustentabilidade, que apontou os benefícios ligados à imagem e reputação como principais fatores que motivam as empresas a adotarem práticas sustentáveis. A Teoria Institucional foi escolhida como plataforma de análise, em particular, o isomorfismo, entendido como um processo restritivo que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. A partir dessa revisão foi elaborado um questionário e realizado um *survey* eletrônico no portal da Federação das Indústrias de Minas Gerais-FIEMG que revelou que as empresas adotam práticas sustentáveis movidas pelo isomorfismo, como pregam os pesquisadores da Teoria Institucional. Os benefícios percebidos, embora tenham correlação com o isomorfismo, não têm ação direta na adoção de práticas sustentáveis pelas empresas.

Palavras-chave:

Sustentabilidade
Isomorfismo
Benefícios
Stakeholders

ABSTRACT

The discussions about the sustainability of the planet and the role of businesses facing the challenges involved in these discussions have been the target of studies and reflections in the academia and in organizations in general. The present study has evaluated the theme, seeking to identify what moves companies to incorporate sustainable practices in their operations. For this purpose, a revision on the literature about sustainability was carried out and it highlighted the benefits connected to image and reputation as the main factors that motivate businesses to adopt sustainable practices. The Institutional Theory was chosen as the analysis platform, in particular, isomorphism, understood as a restrictive process that forces a unit in a population to resemble others that face the same set of environmental conditions. Based on this revision, a questionnaire was made and an electronic survey was carried out in the Federação das Indústrias de Minas Gerais – FIEMG's portal. The result of the survey revealed that companies adopt sustainable practices driven by isomorphism, as preached by Institutional Theory researchers. The benefits resulting from the adoption of sustainable practices, despite having a correlation with isomorphism, do not have a direct impact on the adoption of sustainable practices by businesses.

Keywords:

Sustainability

Isomorphism

Benefits

Stakeholders

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1: Mecanismos do isomorfismo segundo a teoria institucional	19
Figura 2: A pirâmide de Carrol	29
Figura 3: A teoria da reatividade social das empresas	31
Figura 4: Contribuições e demandas dos <i>stakeholders</i>	32
Figura 5: A longa e sinuosa estrada	35
Figura 6: Vinculação entre ação empresarial e o combate à pobreza.....	36
Figura 7: Modelo de matriz baseada em valores (KOTLER, 2010).....	40
Figura 8: Pirâmide global	41
Figura 9: O modelo analítico	44
Figura 10: O modelo estrutural.....	45
Gráfico 1: Distribuição das empresas por tempo de existência	52
Gráfico 2: Distribuição das empresas por setor.....	53
Gráfico 3: Distribuição das empresas por estrutura de capital.....	54
Gráfico 4: Distribuição das empresas por tipo de gestão	54
Gráfico 5: Distribuição das empresas por receita.....	55
Gráfico 6: Distribuição das empresas por número de funcionários.....	56
Gráfico 7: Distribuição dos respondentes por cargo	56
Gráfico 8: Distribuição das empresas por estilo de gerenciamento da sustentabilidade.....	57
Gráfico 9: Distribuição dos respondentes por contato com a sustentabilidade	58
Gráfico 10: Visão da empresa sobre questões sociais.....	59
Gráfico 11: Definição de sustentabilidade	60
Gráfico 12: Metodologia utilizada.....	61
Gráfico 13: Classificação dos investimentos.....	63
Gráfico 14: Tendência da prática de sustentabilidade	64
Gráfico 15: Considerou algum modelo de sustentabilidade	64
Gráfico 16: A empresa baseou-se em algum modelo de sustentabilidade.....	65
Gráfico 17: Classificação da empresa em relação ao “padrão mundial” de sustentabilidade	66
Gráfico 18: Tempo das práticas sustentáveis	67
Gráfico 19: Visão geral das práticas de sustentabilidade.....	65
Gráfico 20: Visão geral das práticas de sustentabilidade.....	65
Gráfico 21: Práticas de sustentabilidade X Idade.....	70
Gráfico 22: Práticas de sustentabilidade X Receita da empresa	71
Gráfico 23: Práticas de sustentabilidade X Número de funcionários da empresa	72
Gráfico 24: Práticas de sustentabilidade X Tipo de gestão da empresa	73
Figura 11: Modelo 1 de sustentabilidade.....	88
Figura 12: Modelo 2 de sustentabilidade.....	91

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1: Protocolos BoP 1.0 e BoP 2.0.....	42
Quadro 2: Itens dos construtos do modelo.....	47
Tabela 1: Ferramentas de melhoria das práticas de sustentabilidade	62
Tabela 2: Análise descritiva das variáveis - Bloco III	74
Tabela 3: Análise descritiva das variáveis - Bloco - IV	75
Tabela 4: Normalidade univariada	77
Tabela 5: Análise fatorial dimensão Benefícios da Sustentabilidade	81
Tabela 6: Análise fatorial dimensão Práticas da Sustentabilidade	82
Tabela 7: Análise fatorial dimensão Isomorfismo Coercitivo.....	83
Tabela 8: Análise fatorial dimensão Isomorfismo Mimético	84
Tabela 9: Análise fatorial dimensão Isomorfismo Normativo	84
Tabela 10: Análise de confiabilidade	85
Tabela 11: Análise fatorial confirmatória – Modelo 1	86
Tabela 12: Variância média extraída, confiabilidade composta e validade discriminante	88
Tabela 13: Análise fatorial confirmatória – Modelo 2	89
Tabela 14: Variância média extraída, confiabilidade composta e validade discriminante – Modelo 2	90

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA	11
1.1 Objetivo geral	13
1.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Organização do documento	14
2 A TEORIA INSTITUCIONAL	15
3 SUSTENTABILIDADE	23
3.1 Filantropia e responsabilidade social.....	23
3.2 <i>Stakeholders</i> : o crescimento de sua importância.....	31
3.3 Sustentabilidade; a consolidação do conceito.....	32
3.4 Os benefícios da sustentabilidade para o negócio	38
4 O MODELO ANALÍTICO	43
4.1 O modelo estrutural	45
5 METODOLOGIA	46
6 RESULTADOS DA PESQUISA	51
6.1 Análise descritiva.....	51
6.1.1 Descrição da amostra	51
6.1.2 Visão e prática da sustentabilidade.....	58
6.1.3 Prática de sustentabilidade e variáveis relacionadas: cruzamentos.....	69
6.1.4 Descrição das variáveis	73
6.2 Refinamento dos dados e análises multivariadas	76
6.2.1 Dados ausentes	76
6.2.2 Normalidade.....	77
6.2.3 <i>Outliers</i>	79
6.2.4 Análise de linearidade	79
6.2.5 Multicolinearidade	80
6.2.6 Dimensionalidade	80
6.2.7 Análise de confiabilidade	85
6.3 Modelagem de equações estruturais	86
CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
REFERÊNCIAS	96
ANEXO A- O questionário	105

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

A questão da sustentabilidade vem sendo discutida e estudada de forma cada vez mais intensa, gerando controvérsias entre defensores e críticos tanto do papel quanto sobre a postura das empresas. O crescimento da população mundial, com a formação de grandes concentrações urbanas, muitas vezes em condições de vida precárias, e o consumo exacerbado de recursos renováveis e não renováveis reforçam a necessidade de organizar a relação do homem com o meio ambiente e do homem com o próprio homem. O fato de que ações empreendidas, hoje, geram consequências dramáticas em curto, médio e longo prazos exige uma postura de cuidados com a qualidade de vida da geração atual, sem, no entanto, comprometer a qualidade de vida das gerações futuras. Essa definição deixa claro um dos princípios básicos de sustentabilidade, que é a visão de longo prazo, uma vez que as futuras gerações devem ser consideradas (CLARO *et al.*, 2008).

Os estudos acerca da ampliação do papel das empresas na sociedade têm-se tornado cada vez mais frequentes, tendo em vista o fato de o tema crescer em importância por diversas razões, inclusive pelo possível retorno, para os acionistas, resultante de práticas corporativas sustentáveis. As empresas que buscam resultados para o acionista no longo prazo adotam a sustentabilidade como questão essencial, incorporada à estratégia empresarial (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

As questões associadas à temática aparecem com o título de responsabilidade social empresarial, ética nos negócios, cidadania empresarial, dentre outros. Uma das razões de tanto interesse pelo assunto reside no papel cada vez maior que a empresa exerce no regime capitalista, que aumentou substancialmente sua hegemonia a partir da desintegração da República Soviética na década de 90. O capitalismo é, atualmente, quase uma unanimidade como sistema econômico e, nesse regime, a empresa é a unidade central do modelo de geração de riqueza. Conforme destaca Laszlo (2008), a instituição mais poderosa do planeta, há 700 anos, era a religião; há 200 anos, era o estado; hoje, a empresa é a instituição mais poderosa do planeta.

Assim sendo, discute-se, por exemplo: qual é o real papel da empresa na sociedade? Apenas gerar retorno ao acionista? Cabe-lhe atuar onde o Estado se omite?

Alves (2001) afirma que o crescimento e a diversificação das grandes empresas nos principais países industrializados revelam que o seu papel na sociedade não se restringe meramente à produção de bens ou à prestação de serviços em condições eficientes, assim como não se limita à maximização do lucro para os acionistas. Nos últimos anos tem-se difundido a ideia de que as empresas precisam também gerar riqueza em um sentido mais amplo, atendendo aos interesses de todos os seus *stakeholders* e da sociedade. (ALVES, 2001).

O crescimento da importância das empresas na sociedade e o debate nas empresas e na academia favoreceram a adoção de posturas mais proativas e abrangentes, no que diz respeito ao papel que as organizações deveriam exercer, de forma consoante com o conceito de responsabilidade social corporativa. No final do século passado, quando as questões sociais e de degradação do meio ambiente começaram a tomar dimensões dramáticas, emergiu um posicionamento de maior intervenção de organismos de regulação (*e. g.* ONU), governos e ONG's (organizações não governamentais). Os movimentos sociais em prol da construção de uma sociedade mais justa, a partir do final dos anos 60, abriram espaço para a multiplicação de organizações comunitárias privadas, sem fins lucrativos e sem intervenção do Estado. Em seu âmbito, são discutidas questões locais e globais, como a destruição do meio ambiente, explosão populacional, narcotráfico, proliferação de doenças, instabilidade dos mercados financeiros, aumento da pobreza e desemprego, dentre outras (TARAPANOFF, 2005). Essas organizações passaram a cobrar uma maior participação das empresas nas questões sociais e ambientais.

Segundo Oded Grajew (2001), Diretor-Presidente do Instituto ETHOS em 2001, o conceito de responsabilidade social está-se ampliando, passando da filantropia, que é a relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade, para abranger todas as relações da empresa: com seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente e organizações públicas e estatais.¹

O papel central das empresas na sociedade moderna e sua influência nas questões de sustentabilidade colocam-nas também no centro das discussões. Hart (2006) afirma que a atividade industrial cresceu ao ponto de ter agora efeitos irreversíveis sobre o ambiente global, incluindo impactos sobre o clima, a biodiversidade e a função do ecossistema. Assim, as empresas passam a ser mais cobradas quanto a uma postura socialmente responsável frente aos problemas ligados à sustentabilidade.

¹ Cf. www.ethos.org.br.

Ao mesmo tempo em que há mais cobranças das empresas, há, também, o reconhecimento àquelas que adotam práticas sustentáveis em suas operações, reconhecimento este que se transforma em benefícios. Autores da linha de sustentabilidade (THOMPSON; PRINGLE, 2000; BOECHAT, 2007) apontam tais benefícios, notadamente no que se refere à imagem institucional e à conquista da preferência dos clientes, como fator crucial para a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas. No mesmo viés, autores como Tolbert e Zucker (1999) apontam que a percepção de benefícios para as empresas pode reforçar a adoção de determinadas práticas ou estruturas e impulsionar o processo de institucionalização.

No âmbito da teoria geral das organizações, autores como Scott (2001), DiMaggio e Powel (1991) discutem como mecanismos do ambiente institucional funcionam como propulsores da adoção de novas práticas por parte das empresas. A Teoria Institucional estuda a relação das organizações com o meio ambiente e a adoção de estruturas, muitas vezes baseadas em expectativas dos atores internos e externos, buscando uma legitimação de sua ação junto a esses *stakeholders*. De maneira análoga, a revisão da literatura sobre o tema da sustentabilidade mostra que a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas também está fortemente relacionada com as expectativas dos atores internos e externos às próprias empresas.

Dessa forma, a Teoria Institucional, em particular o isomorfismo, se apresenta como um referencial interessante para estudar os fatores que estimulam as empresas a uma eventual incorporação de práticas sustentáveis nas suas operações. Bertero e Caldas e (2005) apontam a utilidade da Teoria Institucional como veículo para o entendimento de fenômenos sociais passíveis de institucionalização.

Considerando o exposto, este trabalho visa a responder à seguinte questão: Qual a relação entre a percepção de benefícios, o isomorfismo (fator estudado na Teoria Institucional) e a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas?

A investigação se deu por meio da realização de um *survey* junto às indústrias mineiras, procurando avaliar quais os fatores que determinam a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas. O questionário utilizado para elaborar o *survey* foi baseado nos trabalhos de vários autores estudiosos da responsabilidade social empresarial e da sustentabilidade e nos estudos da Teoria Institucional.

1.1 Objetivo geral

Avaliar a relação entre a percepção de benefícios, o isomorfismo e a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas.

1.2 Objetivos específicos

- Avaliar em que medida a percepção de benefícios está presente no processo de adoção de práticas sustentáveis pelas empresas.
- Avaliar em que medida a percepção de benefícios leva as empresas ao isomorfismo institucional.
- Avaliar em que medida o isomorfismo institucional está presente no processo de adoção de práticas sustentáveis pelas empresas.

1.3 Organização do documento

Este documento está organizado em um total de sete partes, conforme a estrutura usual de trabalhos científicos. No capítulo 1, introduz-se a temática do trabalho, apresentando-se o problema da pesquisa. Nesse tópico, abordam-se ainda os objetivos do estudo, bem como as justificativas gerenciais e acadêmicas. No capítulo 2, apresenta-se uma visão geral da Teoria Institucional com as abordagens dos seus principais autores. No capítulo 3, expõe-se um aparato teórico acerca do tema da sustentabilidade e da questão da responsabilidade social nas empresas, desde o início do século XX até a primeira década de 2000. No capítulo 4, apresenta-se o modelo analítico da pesquisa desenvolvido com base na revisão da literatura, que deu origem ao questionário. Ainda nesse tópico, exibe-se o modelo estrutural que apresenta as relações entre o isomorfismo, os benefícios percebidos e a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas. No capítulo 5, a metodologia de aplicação e coleta dos dados da pesquisa é explanada. No capítulo 6, apresentam-se os resultados da pesquisa e alguns cruzamentos entre variáveis, testando algumas correlações apontadas na literatura. Por último,

delineiam-se as considerações finais, com os principais achados, as implicações acadêmicas e gerenciais, as limitações e as sugestões para próximas pesquisas.

2 A TEORIA INSTITUCIONAL

A Teoria Institucional é uma linha de pensamento que busca explicar as relações entre empresas e sociedade e, em especial, os fatores que levam as empresas a adotarem determinadas práticas engendradas no ambiente externo, às vezes originadas por demandas da própria sociedade ou por ação de outras empresas. Dacin, Goodstein e Scott (2002) argumentaram que a Teoria Institucional é uma popular e poderosa explicação para ações individuais e organizacionais. As sociedades modernas são estruturadas por regras e padrões que orientam e limitam as ações dos indivíduos, das entidades e das empresas em que as pessoas se organizam. Ao fazerem uso dessas regras e padrões, formais ou informais, as instituições reduzem o risco de incerteza; com esse “guia das ações humanas”, têm mais chances de garantir uma boa convivência e atingir o melhor bem-estar social possível. Segundo North (1990), as instituições são as regras do jogo, e essas regras são provenientes de fatores objetivos ou subjetivos, de natureza política, econômica ou social. Elas constituem o arcabouço imposto pelo ser humano a seu relacionamento com os outros. A palavra “instituição” é usada, no cotidiano, para se referir a algumas organizações, principalmente casas legislativas e agências governamentais reguladoras. É muito comum a referência ao Congresso Nacional, por exemplo, como uma instituição. Nos estudos ligados à Teoria Institucional, faz-se, na maioria das vezes, uma diferenciação entre instituição e organização: “Se as instituições são a regra do jogo, as organizações são os jogadores” (NORTH, 1990, p.13). As organizações compõem-se de grupos de indivíduos dedicados a alguma atividade executada com um determinado fim. Ainda assim, alguns autores, como, por exemplo, Selznick (1996), afirmam que, quando uma organização adquire uma identidade própria, distinta, torna-se uma instituição. No presente estudo, será adotada uma clara distinção entre os termos “instituição” e “organização”.

Segundo Selznick (1996), a Teoria Institucional traça o desenvolvimento de formas, processos, estratégias, perspectivas e competências distintas, à medida que emerge de padrões de interação e adaptação organizacional. Tais padrões devem ser compreendidos como respostas a ambientes tanto internos quanto externos à organização. Segundo Scott,

instituições consistem do conjunto de estruturas regulativas, normativas e cognitivas que, junto com os recursos e atividades associadas, fornecem estabilidade e significado para a vida social (SCOTT, 2001).

O sistema regulativo estabelece valores, normas e objetivos que assumem a forma de imposições orientadoras e limitadoras do comportamento social. Eles conferem direitos, deveres, privilégios, licenças, responsabilidades e mandatos. A base da legitimação do sistema regulativo é a conformidade às exigências legais.

A perspectiva normativa consiste na base moral para a configuração da legitimidade. Enfatiza as obrigações morais que podem conter ações que se distanciam das exigências legais (SCOTT, 2001). Nessa concepção, os valores e as normas são incorporados ao cotidiano, tornando-se uma obrigação ou comportamentos moralmente governados, devido ao seu uso cotidiano repetitivo.

O pilar cognitivo é caracterizado pelo compartilhamento da realidade, no qual se utilizam aspectos simbólicos das ações, resultantes das interpretações e consequentes representações que os indivíduos fazem do ambiente.

O estudo sobre as instituições remonta ao século XIX, desde Karl Max e Durkeim (SCOTT, 2001). No entanto, a associação dos estudos institucionais com os das estruturas organizacionais aconteceu na segunda metade do século XX. De acordo com Tolbert e Zucker (1997), foram Meyer e Rowan, em 1977, que romperam com o modelo tradicional de pensar as estruturas organizacionais e destacaram a importância das instituições na construção dessas estruturas.

A Teoria Institucional introduz uma nova e importante variável na discussão sobre as estruturas organizacionais. No modelo clássico de estruturas organizacionais, elas são vistas como construções racionais, dirigidas pelo mercado, focadas na eficiência operacional e orientadas para resultados. As decisões sobre estruturas são tomadas tendo em vista os aspectos técnicos e operacionais.

Os institucionalistas Meyer e Rowan (1977) radicalizam com uma visão oposta, afirmando que a força das instituições leva as empresas a alterar suas estruturas, a ponto de sacrificar sua efetividade, ditada pelas exigências técnicas e de mercado, para se adequarem aos requisitos institucionais. Essa adequação, segundo Meyer e Rowan (1977), busca a legitimação e a perspectiva de sobrevivência, independentemente da eficácia adquirida em suas práticas e procedimentos. Os autores defendem que as regras institucionais funcionam como mitos do ambiente social a ponto de reduzirem sua capacidade de coordenação e controle internos, com o objetivo de manter sua legitimidade. Muitas organizações da

sociedade pós-industrial refletem dramaticamente seu ambiente institucional, ao invés das demandas de suas atividades de trabalho.

As discussões clássicas sobre a estrutura formal das organizações, desde Weber, buscam a forma mais efetiva de coordenar e controlar as complexas redes de relações nelas envolvidas. Quanto maiores as organizações e mais dependentes da tecnologia, maior a necessidade de desenvolver estruturas formais racionalizadas, isto é, construídas com uma visão técnica e orientada a resultados. Nessa visão, Meyer e Rowan (1977) problematizam a questão, afirmando que as teorias anteriores assumem que a coordenação e controle de atividades são as dimensões críticas, nas quais as organizações formais se tornam bem-sucedidas no mundo moderno. Essa visão se baseia na premissa de que as estruturas funcionam tal como desenhadas e que a sua legitimidade é um dado da realidade. Na verdade, a legitimidade não está única e exclusivamente na eficácia do funcionamento das organizações. Assim, o que se observa, nos estudos empíricos, é um distanciamento entre a estrutura formal e a realidade do dia-a-dia das organizações. As estruturas tendem a se distanciar do desenho original, buscando a institucionalização e, em consequência, a legitimação.

DiMaggio e Powel (1991) reforçam essa visão. Segundo eles, na segunda metade do século XX, as mudanças estruturais nas organizações pareciam cada vez menos dirigidas pelo mercado ou por necessidade de eficiência. A burocracia e outras formas de mudanças organizacionais ocorreram como resultado de um processo que tornou as organizações mais semelhantes, sem necessariamente torná-las mais eficientes.

Ao contrário dos autores que tentam analisar a diferenciação e a diversidade entre as empresas, esses autores buscaram compreender por que tanta homogeneização. Eles defendem que as empresas iniciam seu ciclo de vida com formas e abordagens consideravelmente diferenciadas. Mas quando uma indústria está estabelecida, há uma atração inexorável para a homogeneização, inclusive das novas empresas entrantes. Uma vez que uma determinada indústria começa a se formar, aí incluídas todas as empresas da cadeia produtiva, as agências reguladoras e outras organizações, forças poderosas emergem, buscando tornar as organizações mais semelhantes.

As organizações inovadoras buscam iniciativas para melhorar o desempenho, mas tais inovações são contaminadas pela necessidade de legitimação institucional; inovações que não são adotadas em larga escala não são consideradas racionais.

DiMaggio e Powell (1991) afirmam que o conceito que melhor capta essa homogeneização é o isomorfismo, entendido como um processo restritivo que força uma

unidade em uma população a se assemelhar a outras que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Ao nível da população, as características organizacionais são modificadas para aumentar a compatibilidade às características ambientais. O isomorfismo pode resultar do fato de se retirarem do ambiente as formas legitimadas, ou do fato dos tomadores de decisão aprenderem respostas apropriadas no ambiente e ajustarem seus comportamentos na mesma direção.

Há duas formas de isomorfismo: competitivo e institucional. O isomorfismo competitivo ocorre nos ambientes de competição mais aberta e enfatiza a concorrência pelo mercado, mais próximo à visão detectada por Weber (1947). Mas, no mundo atual, essa visão precisa ser complementada pela visão institucional. Segundo Aldrich (1979), os fatores mais importantes que as organizações devem levar em conta são as outras organizações. As organizações não competem só por recursos e clientes, mas também por poder político e legitimidade.

DiMaggio e Powel (1991) definem três mecanismos pelos quais o isomorfismo ocorre, cada um com os seus antecedentes:

- 1) *coercitivo*, que deriva de influências políticas e do problema de legitimidade;
- 2) *mimético*, resultante do padrão de respostas às incertezas; e
- 3) *normativo*, associado com as profissões.

O *isomorfismo coercitivo* resulta de pressões formais e informais exercidas por organizações que têm ascendência sobre outras e por expectativas culturais formadas na sociedade. Essas pressões e expectativas podem ser sentidas como força, persuasão ou convite. Muitas vezes, o isomorfismo vem como respostas diretas ou indiretas a leis e regulamentos. Uma lei ambiental, por exemplo, para ser cumprida, exige ações diretas e várias outras indiretas, como, por exemplo, processos educativos e preventivos.

Já os *processos miméticos* remetem às incertezas, que são a principal causa do mimetismo. Quando novas tecnologias não estão bem compreendidas, as metas são ambíguas, ou, quando o ambiente cria incertezas, as organizações tendem a copiar outras. A cópia pode levar a boas soluções de problemas ambíguos ou não claros, com custos muito baixos.

A limitação de modelagens de outras organizações pode ocorrer de forma involuntária, ou através de empregados que migraram de outras organizações ou de empresas de consultoria, associações de classe e federações. As organizações tendem a se organizar

seguindo a imitação dos modelos mais bem-sucedidos, utilizando o chamado *benchmarking*. Por fim, as pressões *normativas* resultam, primariamente, da profissionalização. A definição de métodos e processos de trabalho pelas associações profissionais gera a “produção dos produtores”, levando, obviamente, a uma padronização do trabalho em si. Os profissionais têm compromissos com outros clientes não ligados ao negócio, chefes ou reguladores.

Outro aspecto importante é o processo de seleção de profissionais do topo das organizações, que é realizado, em geral, por um pequeno grupo de empresas especializadas. Essas empresas, de certa forma, moldam os padrões de avaliação e promoção dos altos executivos. Há também um grande *turnover* de profissionais, o que acaba transferindo o aprendizado e facilitando o próprio intercâmbio de profissionais entre organizações. As relações entre os três mecanismos do isomorfismo podem ser observadas na FIG. 1.

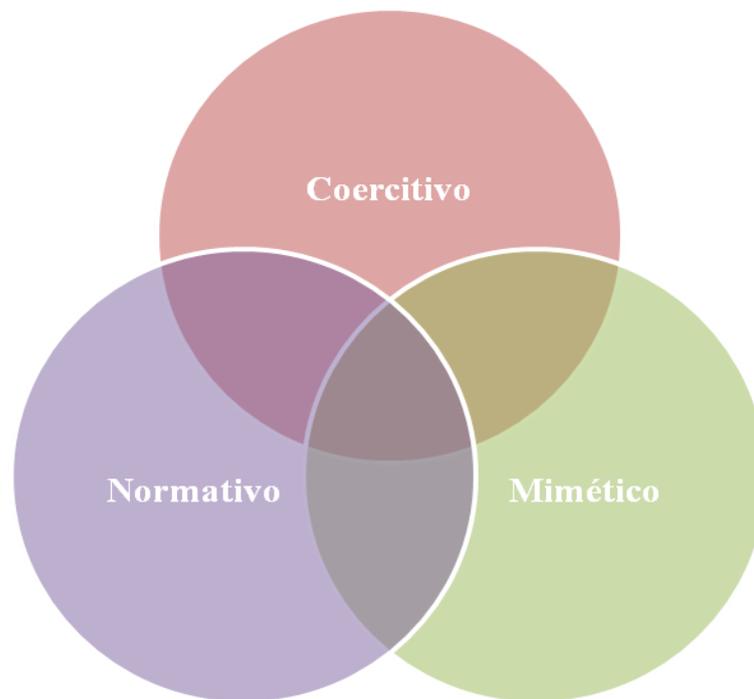


FIGURA 1 - Mecanismos do isomorfismo segundo a teoria institucional.
Fonte: Elaborado pelo autor com base em DiMaggio e Powell (1991).

É importante salientar que os três fatores ocorrem simultaneamente e interagem entre si com um grau de intensidade que varia com o momento e o ambiente. Por exemplo, a coerção será mais presente em ambientes muito regulados, ou em momentos de maior pressão social. Nesse caso, a coerção forçará um maior mimetismo, com as empresas buscando adotar práticas legitimadas por outras, para se defenderem das consequências e punições decorrentes do processo coercitivo.

DiMaggio e Powel (1991) observam que os processos que conduzem ao isomorfismo institucional ocorrem sem a evidência de que eles melhoram a eficiência

interna.. A razão é que as organizações tendem a ser premiadas pelo isomorfismo, pois será mais fácil transacionar com outras organizações, atrair talentos, ganhar legitimidade e entrar no rol de empresas elegíveis a incentivos e premiações. Não obstante, tais preceitos não são garantia de que a eficiência da organização está sendo incrementada.

Alguns autores defendem que o isomorfismo é influenciado pelo tamanho e pela idade das empresas. As empresas maiores, mais estruturadas e mais antigas tendem a ser mais sensíveis às pressões institucionais. A idade favorece o estreitamento dos laços das empresas com as associações de classe. Desse modo, para atender seus próprios interesses, as empresas maiores podem dispor de mais recursos para investir em estruturas e intercâmbio com outras organizações (VIEIRA; CARVALHO, 2002).

Rosseto. C. e Rosseto A. (2005) afirmam que, quanto maior o número de empregados ou consumidores servidos por uma organização, mais fortes as pressões que ela sofre para fornecer programas e serviços oferecidos por outras organizações.

Tolbert e Zucker (1999) estudaram o processo de institucionalização e separaram-no em três etapas: inicialização (do inglês *habitualization*, traduzido para o português como habitualização), incorporação (do inglês *objectification*, traduzido para o português como objetificação) e sedimentação (do inglês *sedimentation*).

O processo de inicialização ocorre nas organizações em resposta a problemas operacionais específicos, gerando políticas e procedimentos, por uma dada organização ou por um conjunto de organizações. Esse estágio pode ser classificado como pré-institucionalização. Tal processo pode-se dar de forma independente nas organizações, como pode haver soluções coincidentes entre organizações, ou organizações adotando as mesmas soluções de outras. Essa imitação não incomoda os decisores, já que não há uma maior difusão dos conhecimentos das soluções pelas organizações, nem consenso sobre as melhores alternativas.

Nessa fase, mesmo que dada estrutura seja adotada por várias organizações, não deve haver muitos casos, limitando-se àquelas organizações mais interconectadas e de ramos similares. Os autores citam que essa etapa é facilmente identificável, ao se checarem organogramas de organizações da mesma indústria. Neles, podem ser vistos órgãos tais como diretores de comunicações eletrônicas, departamentos acadêmicos de avicultura, ligações entre produção e *marketing* etc. Trata-se de estruturas menos permanentes, que, às vezes, duram apenas uma gestão.

O passo seguinte em direção à institucionalização é a incorporação. Ele ocorre quando começa a surgir certo consenso nos decisores das empresas, quanto ao valor de determinada estrutura. Esse processo pode acontecer por dois mecanismos diferentes. O

primeiro mecanismo vem da observação e monitoramento de outras organizações, avaliando os efeitos decorrentes da implantação de determinada estrutura. A adoção de estruturas pré-testadas e vencedoras nas organizações é mais barata e encontra menos resistências à implantação.

O segundo mecanismo se dá pelo que Tolbert e Zucker (1999) chamaram de “*champions*”, que são pessoas de dentro da organização que empunham determinadas bandeiras em momentos cruciais. Esse fenômeno foi apontado por Roberto Grun (2005), citando a adoção da qualidade total no Brasil por consultores, gerentes, principalmente das áreas de RH, como reação ao predomínio das áreas financeiras nas organizações. Mais à frente, o mesmo Roberto Grun cita a resposta das áreas financeiras, com a adoção do modelo de governança corporativa, em resposta ao eventual ofuscamento dos financistas, em benefício de outras áreas operacionais das organizações.

No estágio de incorporação, as estruturas têm que apresentar evidências de que são apropriadas e efetivas, para serem legitimadas. Os esforços de teorização têm que mostrar evidências de que elas foram bem-sucedidas em alguns casos que possam ser examinados por outras pessoas. Nesse estágio, as estruturas encontram-se em uma fase de pré-institucionalização, e o ímpeto de adoção deixa de ser meramente imitação, para adquirir uma base mais normativa, refletindo a teorização implícita ou explícita das estruturas.

Segundo Tolbert e Zulcker (1999), exemplos de estruturas que podem ser situadas nesse estágio incluem produção baseada em equipe, círculos de qualidade, planos de remuneração baseados em produtividade, programas de assistência aos empregados e outras. Apesar da aceitação consensual dessas estruturas e de uma relativa estabilidade, os adotantes estarão sempre atentos à sua efetividade, e elas, não necessariamente, terão vida longa.

Em sequência, observa-se uma tendência à sedimentação, caracterizada pela proliferação de estruturas totalmente institucionalizadas e que pressupõem a adoção, por um longo período de tempo, das práticas promulgadas em determinado ramo e sua disseminação completa pelo grupo de atores teorizados.

A identificação dos fatores que afetam a abrangência do processo (adoção ampla) e sua profundidade (longevidade) é a chave para a compreensão do processo de sedimentação. Um fator importante é a existência de grupos de resistência, constituídos por pessoas afetadas negativamente pelas estruturas. Outro fator é uma baixa correlação entre a estrutura e os resultados desejados. Muitas vezes, a própria ligação entre a estrutura e os resultados é de difícil mensuração, o que também enfraquece a sedimentação da estrutura.

Em resumo, a total institucionalização depende de efeitos conjuntos de três fatores:

- a) Baixa resistência de grupos opositores;
- b) Promoção e apoio continuado de grupos defensores;
- c) Correlação positiva com resultados desejados.

Os autores citam que os exemplos de estruturas sedimentadas nos EUA variam da política de estabilidade no emprego em organizações de ensino superior a serviços de bebidas em voos. A reversão desses processos exigirá grandes mudanças tecnológicas ou ambientais.

Apesar da maioria dos institucionalistas terem uma visão bastante enfática quanto a uma postura passiva das empresas frente ao isomorfismo, há autores com uma visão menos radical. Muzzio (2006), por exemplo, argumenta que o isomorfismo não elimina totalmente as escolhas estratégicas de dirigentes, que acabam por influenciar as condições ambientais. As interpretações distintas dos dirigentes levam a reações e comportamentos diferenciados. Mesmo com o isomorfismo, as organizações possuem certa autonomia e efetuam decisões para atingir seus objetivos. Oliver (1991) defende que as organizações respondem distintamente às pressões ambientais e desencadeiam estratégias diferenciadas a partir de suas realidades internas, a saber: aquiescência, compromisso, desvio, desafio e manipulação. Tais estratégias estão dispostas em um *continuum* de passividade até ações ativas.

3. SUSTENTABILIDADE

3.1 Filantropia e responsabilidade social

Os estudos sobre as questões empresariais têm registro a partir dos fins do século XIX e início do século XX, notadamente com Taylor e Fayol. No entanto, a origem das empresas, inclusive multinacionais, se deu muito antes dessa época. Peter Drucker (2001), no livro **A Organização do Futuro**, afirma que, no século XV, o Banco Medici de Florença, talvez a primeira “superpotência mundial”, possuía entre 15 e 18 filiais por toda a Europa (HESSELBEIN, 1997). Existem várias narrativas sobre empresas entre os séculos XV e XVIII, mesmo no Brasil. Caldeira (1995, 2009) relata vários empreendimentos que foram concretizados aqui, liderados, por exemplo, pelo Barão de Mauá, assim como por diversos empreendedores atuantes já na época do Império, que viabilizavam intenso comércio com a corte e com as províncias. Com efeito, a empresa começa a ter um destaque nas sociedades pela sua relevância econômica, a partir da Revolução Industrial de fins do século XVIII, com a invenção da máquina a vapor, o que impulsionou várias indústrias, como as têxteis, além da expansão das estradas de ferro.

O multifacetado empresário norte americano Andrew Carnegie, por seus empreendimentos, tornou-se um símbolo da abordagem típica do modelo de ação social empresarial mais clássico, baseada nas ações de filantropia desenvolvidas por suas grandes empresas do final do século XIX e início do século XX. Sua visão baseava-se nos princípios da caridade e da custódia, realizadas com o mesmo julgamento, zelo e liderança como tinha procedido para ficar rico. Construiu vários edifícios para bibliotecas, montou fundações, fez doações para universidades e construiu o famoso Carnegie Hall, em New York. Subvencionou numerosas obras e fundações como o Carnegie Institute of Pittisburgh (1896), a Carnegie Institution of New York (1902) e a Carnegie Corporation of New York (1911). Em (1901), já aposentado, escreveu um famoso artigo, “Wealth”, ou “O evangelho da riqueza” (1889), pregando o exercício da filantropia (NASSAW, 2006).

Apesar de ser considerado pelo historiador David Nassaw (2006) um dos primeiros e mais relevantes filantropos de todos os tempos, Carnegie não demonstrava o menor remorso em "espremer seus funcionários". Ele cortou salários, aumentou a carga horária dos trabalhadores para 84 horas semanais e se negava a contratar ex-sindicalistas

(PIMENTA, 2006). Por outro lado, ele também acreditava que a distribuição da riqueza por meio da filantropia asseguraria a educação dos mais pobres, combatendo uma sociedade dinástica. Pode-se dizer que Carnegie, pelas suas benemerências, inaugurou assim o conceito da *filantropia empresarial*, que é, às vezes, mal entendido como responsabilidade social corporativa.

Taylor estabeleceu, no início do século XX, as bases do que veio do movimento conhecido como *administração científica*, criando os alicerces de um sistema de gestão da produção que possibilitou a chamada *Era de Produção de Massa*. Na sua visão, o principal objeto da administração “deveria ser assegurar a máxima prosperidade para o empregador e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade para cada empregado” (PUGH; HICKSON, 2004, p.101). A questão da prosperidade era o centro de suas atenções, mas não parece que caminhava na mesma direção de Carnegie. Seus estudos visavam ao aumento da produtividade através da divisão e especialização das tarefas, mas não encontramos neles a preocupação com as repercussões sociais das ações empresariais.

Fayol estudou e codificou os processos de gestão nas organizações, mas, ao contrário do que amplamente se difunde, já lançava alguns elementos que, mais tarde, surpreendentemente, se evidenciaram como fundamentos das Escolas de Relações Humanas (SOUZA, 2009). Ford, outro importante inspirador de modelos de gestão do início do século passado, focou seu trabalho na eliminação da ociosidade nas linhas de montagem. Além desse foco, Ford defendia uma remuneração aos empregados muito superior à paga em média no mercado, tendo em vista aumentar a capacidade de consumo ou, segundo alguns autores, reter os melhores empregados. Dessa forma, a questão social, representada por uma remuneração mais do que justa aos empregados, aparece como corolário a uma estratégia de negócios.

Bem no espírito da Escola de Relações Humanas, as condições de trabalho nas empresas tornaram-se questões de grande centralidade na academia e em alguns setores produtivos. Elton Mayo fez vários experimentos, entre 1927 e 1932, estudando a correlação das condições de trabalho com os níveis de produtividade em uma indústria eletrotécnica (PUGH; HICKSON, 2004). Ele pesquisava de que forma a alteração de alguns parâmetros do sistema e do local de trabalho, como participação, trabalho em grupo ou individual, horas de trabalho, pausas de descanso, iluminação etc., afetava a produtividade dos empreendimentos. Eric Trist, um psicólogo industrial, alguns anos mais tarde, procurava entender como a aplicação de Ciências Sociais em problemas das indústrias poderia ajudar a bem compreender os sistemas sociotécnicos nos ambientes de trabalho. Suas pesquisas sobre o trabalho em mineração tornaram-se referência por realçar a importância, para os trabalhadores, de

desempenharem suas funções com alguma autonomia, pelo menos no nível dos grupos de que faziam parte (PUGH; HICKSON, 2004). Assim, portanto, se introduziu a preocupação com mais um *stakeholder* além dos acionistas e do governo: o empregado.

A chamada *Era do Marketing de Massa*, entre 1930 e 1950, se caracteriza pelo surgimento das preocupações das empresas com o mercado e com o consumidor. Essa preocupação tinha também um caráter pragmático de tentar atender às necessidades de um consumidor já cansado de produtos pouco diferenciados, característicos da chamada Era da Produção em Massa (ANSOFF; MCDONNEL, 1993, p.30).

Por outro lado, não se pode esquecer de que, concomitantemente, fruto de um incipiente processo competitivo, os sindicatos começam a ganhar poder, nessa época, exigindo melhores salários e melhores condições de trabalho para os trabalhadores. Surge, assim, um quinto *stakeholder*, o sindicato, que se adiciona aos já existentes: acionistas, governo, empregados e consumidores.

Há certo consenso de que a empresa típica do século XX, até os anos 60, era preponderantemente extrativista, esbanjadora, que atuava desperdiçando matéria-prima e devolvendo resíduos ao solo, sem preocupação com as consequências de seus atos (NASCIMENTO, 2006).

Apesar desse quadro, alguns fatos iniciam um processo que direciona as empresas para uma maior preocupação com as questões sociais e as consequências de suas ações. Tarapanoff (2005) afirma que, na história da humanidade, os direitos básicos à vida, segurança, liberdade e igualdade foram formalizados, pela primeira vez, na Declaração Universal dos Direitos do Homem, adotada e proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas, em 10 de dezembro de 1948. Concebida como ideal comum a atingir todos os povos e todas as nações, a Declaração Universal dos Direitos do Homem tornou-se precisamente isto: um padrão por meio do qual se poderia medir o grau de respeito e cumprimento de normas internacionais de direitos humanos. Certamente, a Declaração contribuiu para o despertar das pessoas e da sociedade para os direitos dos cidadãos.

Também foi na década de 40 que John Maynard Keynes afirmou que o crescimento da empresa provoca a diversificação de suas funções. Segundo o economista britânico, a maximização do lucro para os acionistas, à medida que a empresa cresce, passa a ocupar papel menos exclusivo, pois a estabilidade da empresa, sua imagem perante o público e sua capacidade de satisfazer os seus clientes tornam-se outros valores de destaque (KEYNES, 1947). Keynes não chegou, contudo, a prever a atribuição de uma função social à

empresa, mas admitia que as preocupações sociais não invalidavam a concepção de que a empresa tem como objetivo principal gerar valor para o acionista.

Dessas considerações, conclui-se que a responsabilidade social empresarial teve poucos avanços na primeira metade do século passado, mas plantou algumas sementes importantes para sua evolução nos anos seguintes.

No final dos anos 60, os *stakeholders* representados pelos sindicatos, empregados e sociedade assumem papéis cada vez mais influentes na gestão das empresas, pois o mercado consumidor ganha força. E é exatamente nessa era que surgem os primeiros sinais mais claros de uma preocupação com o tema da responsabilidade social. Ansoff aponta, em seu livro **Implantando a Gestão Estratégica**, que os consumidores da Era Pós-industrial começam a cobrar das empresas uma postura de “responsabilidade social” (ANSOFF; MCDONNEL, 1993).

Com efeito, somente após a metade do século XX, as empresas começaram a se conscientizar, de forma consistente, sobre a responsabilidade social, procurando assegurar valores comuns, a serem preservados e praticados no ambiente organizacional e fora dele. Inicialmente, essa preocupação foi motivada, em grande parte, por reivindicações internas de seus próprios empregados (TARAPANOFF, 2005). Os movimentos sociais que buscavam uma sociedade mais justa proliferaram a partir do final da década de 1960, abrindo espaço para a multiplicação de organizações comunitárias privadas, sem fins lucrativos e sem intervenção do Estado, tendo, no entanto, fins públicos, formando o chamado Terceiro Setor, ao lado do setor público estatal e do setor privado empresarial (TARAPANOFF, 2005).

As organizações do Terceiro Setor desenvolvem iniciativas voltadas geralmente à conscientização para os direitos da cidadania, promoção de centros educacionais, trabalho cooperativo, associações de classe etc. (FERNANDES, 1994). É extensa a relação de organizações de Terceiro Setor que se dedicam a essas causas. Com foco especial nas questões ambientais, um exemplo de abrangência mundial é o GreenPeace, criada no Canadá em 1971 e hoje sediada em Amsterdã. Além do mais, é preciso reconhecer que a consolidação do Terceiro Setor e o fortalecimento dos *stakeholders*, em especial do consumidor, moldaram o formato das empresas do final do século passado no que diz respeito à Responsabilidade Social Empresarial.

Embora houvesse todo um movimento empurrando as empresas para uma postura socialmente responsável, ainda havia sérias resistências a tais mudanças. Milton Friedman, da University of Chicago, afirmou que a única responsabilidade social da empresa consiste em utilizar seus recursos para maximizar o lucro em benefício dos

acionistas, mantendo-se fiel ao que caracterizou como as “regras do jogo”, regras essas que se limitam a não fraudar os acionistas e credores e a respeitar as regras da concorrência leal (FRIEDMAN, 1977).

O economista Friedrich Von Hayek (1967), colega de universidade de Milton Friedman, por sua vez, atacou o que caracterizou como a “doutrina da moda”, de atribuir outras funções às empresas além da de maximização do lucro em longo prazo. Levada às últimas consequências, essa tendência teria como resultado, dizia, o aumento do poder das empresas, com efeitos políticos e socialmente imprevisíveis e indesejáveis, sobretudo se as grandes empresas passassem a determinar as prioridades sociais, econômicas ou políticas da sociedade (HAYEK, 1967).

Apesar das resistências, o movimento pela responsabilidade social empresarial ganhou força de forma consistente. Além de diversos movimentos sociais, a igreja católica se movimentava para uma maior atenção aos problemas sociais, inclusive nas relações com as empresas, considerando que a pobreza era uma questão social determinante, ligada às questões do trabalho, do emprego e da exploração injusta dos trabalhadores. O papa João Paulo II contribuiu para a atualização e aprofundamento dessa doutrina, por meio de três encíclicas: *Laborem Exercens* (1981), sobre o trabalho humano; *Sollicitudo Rei Socialis* (1987), sobre o desenvolvimento do homem e da sociedade, e, em 1991, a *Centesimus Annus*, por ocasião do centenário da Carta Encíclica *Rerum Novarum*, do Papa Leão XIII, sobre a condição dos operários, que havia iniciado o posicionamento da igreja na questão da pobreza (TARAPANOFF, 2005).

Nota-se que a década de 70 é a década que melhor representa uma fase de transição do conceito de empresa com o único papel de gerar retorno ao acionista para o de empresa que deve beneficiar também outros *stakeholders*. Embora ainda nos dias de hoje haja questionamentos sobre o seu papel, observa-se que, a partir de então e, principalmente, nas décadas de 80 e 90, estabeleceu-se um razoável consenso em torno da necessidade de a empresa buscar valor para todos os *stakeholders*.

Por essa época, proliferaram as discussões sobre ética empresarial e os códigos de ética. A ética empresarial era entendida como algo que deveria abranger uma aplicação sistemática de regras, padrões e princípios morais a problemas concretos (LEWIS, 1985), decorrentes de mudanças históricas, do contexto e das exigências da sociedade.

Nos anos 70, tornou-se notória uma pesquisa realizada nos Estados Unidos sobre ética nos negócios, conduzida junto a empresários. Constatou-se, como relata Baumhart (1968), que o enfoque dado à ética nos negócios residia na conduta ética pessoal e

profissional dos empresários. Essa postura pressupunha um conceito forte de responsabilidade individual e pode ter evoluído para dar origem ao código de ética empresarial, que, por sua vez, propiciou a possibilidade do desenvolvimento dos códigos de defesa do consumidor. Com efeito, foi nos Estados Unidos que Ralph Nader levantou a bandeira da defesa do consumidor, nas décadas de 60 e 70, lutando contra a concentração do poder em corporações privadas e suas influências no governo. Sua postura agressiva no questionamento das práticas organizacionais alavancou a criação de códigos de ética empresariais e o fortalecimento do movimento consumerista (VOLPI, 2002).

Outro fator que contribuiu para a disseminação internacional desses códigos foi a expansão das empresas multinacionais oriundas principalmente dos Estados Unidos e da Europa, com a abertura de subsidiárias em outros continentes. Nos novos países em que passaram a operar, depararam com diferenças culturais e outras formas de fazer negócios que entravam em conflito, por vezes, com padrões de ética das matrizes dessas companhias, fato que incentivou a criação de códigos de ética corporativos, com princípios que podiam adaptar-se também a novos contextos.

As organizações perceberam que a credibilidade das empresas é fruto da prática efetiva e constante de valores, tais como: respeito ao consumidor, honestidade, transparência nas relações com seu público, integridade nas demonstrações financeiras e preocupação com o meio ambiente e a comunidade (DAINEZE, 2004). Esses valores devem ser aplicados em todo e qualquer contexto empresarial, no qual, independentemente de sua abrangência, três princípios fundamentais devem ser observados na condução dos negócios:

- i. *Respeito pelos direitos humanos essenciais (dignidade humana, direitos básicos e boa cidadania), que determina o arcabouço moral para todas as atividades de negócio;*
- ii. Respeito pelas tradições locais;
- iii. A crença que o contexto deve ser levado em conta quando se decide o que é o certo e o que é o errado (DONALDSON, 1996).

Os Códigos de Ética nada mais são do que a declaração das expectativas da empresa em relação à conduta de seus executivos e demais funcionários. Não têm a pretensão de solucionar os dilemas éticos da organização, mas fornecer critérios e diretrizes para que as pessoas encontrem formas éticas de se conduzir (MATTAR, 2006). Eles envolvem a formalização de algumas regras e ações esperadas. A responsabilidade é uma questão

intimamente ligada a muitos códigos de conduta. Cada organização estabelece um sistema de valores, explícito ou não, para que haja homogeneidade na forma de conduzir questões específicas e relativas a seus grupos de interesse, os *stakeholders*. Os principais tópicos abordados, na maioria dos códigos, são: conflitos de interesse, conduta ilegal, segurança dos ativos da empresa, denúncias, suborno, entretenimento, viagem, propriedade de informação, contratos governamentais, responsabilidade de cada *stakeholder*, assédio profissional, assédio sexual, uso de drogas e de álcool (SROUR, 1998, p.281-282).

Carroll (1991) desenvolveu um modelo de forma piramidal que, de certa maneira, resume bem como a responsabilidade social empresarial era vista entre os anos 70 e 90. O modelo coloca a questão em quatro níveis. Na base da pirâmide, aparece a responsabilidade básica da empresa, que é a responsabilidade econômica. Como ponto de partida, a empresa tem que ser rentável para o acionista. A partir dessa dimensão, surgem suas outras responsabilidades. A segunda dimensão diz respeito ao cumprimento das leis e à obediência aos regulamentos que regem cada indústria. A terceira é a dimensão ética, ou seja, a consonância aos padrões de conduta aceitáveis pela sociedade. A quarta e última dimensão diz respeito à adoção de uma conduta filantrópica e altruística, que é a de melhorar a qualidade de vida das comunidades com ela conexas: cabe à organização agora assumir papéis, muitas vezes de adesão voluntária, que contribuam para o bem-estar da sociedade (CARROLL, 2004).

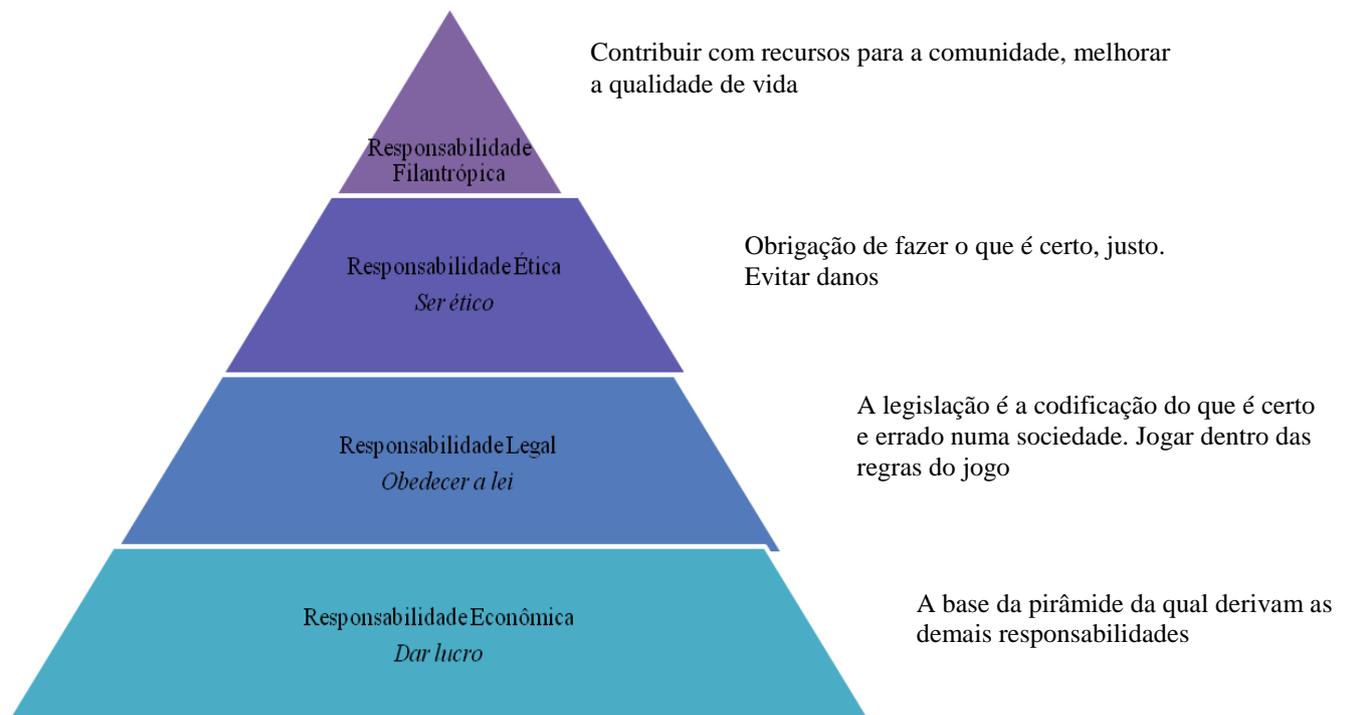


FIGURA 2 - A pirâmide de Carroll.
Fonte: CARROLL, 2004.

A pirâmide de Carroll ajuda a entender a evolução da empresa do século XIX ao século XX, no que diz respeito às questões de responsabilidade social. A empresa começa o período com sua vocação básica de dar retorno ao acionista e termina o século XX com obrigações éticas e sociais. Mesmo que muitas empresas não cumpram tal padrão, o consenso é de que essas obrigações tornam-se essenciais para a sobrevivência das empresas a médio e longo prazos. Mas esse consenso não esgotou o debate. Ter uma relação de respeito com os colaboradores, boas relações com a comunidade do entorno, alianças com os fornecedores, oferecer produtos e serviços sustentáveis aos seus consumidores, será que tudo isso resulta em melhorias na imagem e na competitividade de uma organização? Em que grau? Deve-se questionar o real interesse das empresas ao se engajarem em atividades não diretamente relacionadas com a agregação de valor aos seus acionistas?

Em síntese, o discurso da responsabilidade social é complexo e remete também para as formas pelas quais as empresas reagem aos estímulos para incrementar suas atividades relacionadas com a ética e com as ações voluntárias de benefício a seus *stakeholders*. Nesses aspectos, são geralmente consideradas duas abordagens básicas: a primeira é defendida por Robert Ackerman (STONER; FREEMAN, 1999), que admite que a empresa passa por três fases para reagir às questões sociais. Na primeira fase, o dirigente reconhece a existência de um problema social e o torna público; na segunda, parte para a contratação de especialistas para assessorá-lo e propor soluções alternativas; a terceira e última fase corresponde à implantação das ações escolhidas e sua incorporação na gestão empresarial.

A segunda abordagem, segundo os estudos realizados por Lee Preston e James Post (STONER; FREEMAN, 1999), analisa a reatividade das empresas sob dois modos distintos. Primeiro as relações que envolvem os funcionários, clientes, acionistas e credores e que estão entrelaçadas por interesses mercadológicos. E em segundo lugar, os que remetem para os aspectos ligados às leis e à moralidade, guiados pelo governo e a opinião pública.

Pela teoria de desempenho social da empresa, proposta por Carroll (STONER; FREEMAN, 1999), como indica a FIG. 3, a combinação dessas duas abordagens amplia o posicionamento da empresa, pois interpreta que há o estabelecimento de um “contrato social” instituído com os princípios econômicos legais e éticos, o qual é implantado por meio das decisões reativas, defensivas e proativas da empresa.

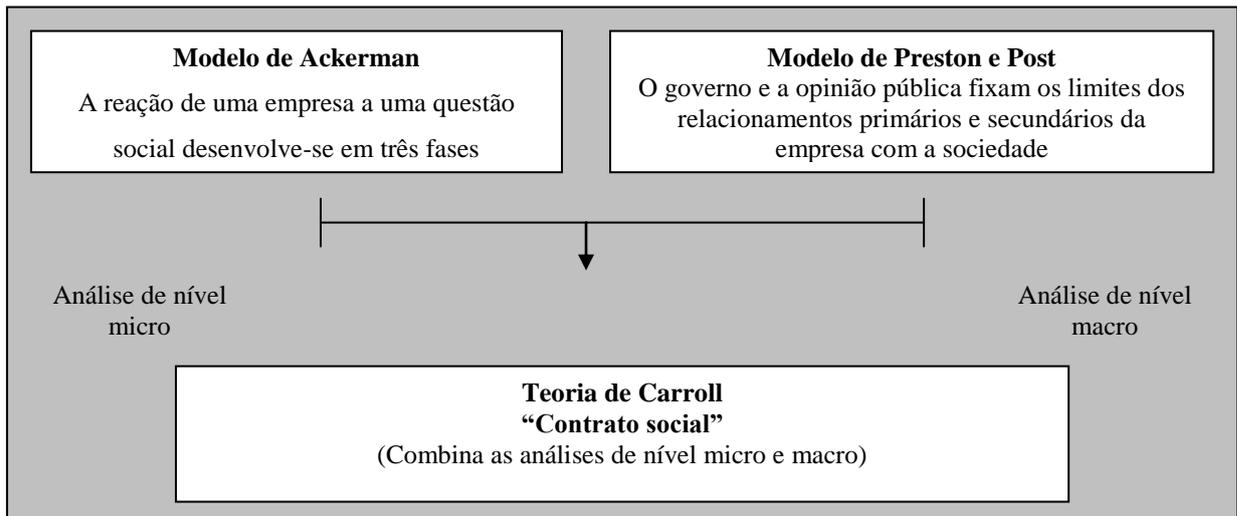


FIGURA 3 - A teoria da reatividade social das empresas.
Fonte: STONER; FREEMAN, 1999.

3.2 Stakeholders: o crescimento de sua importância

Uma questão cada vez mais presente em estudos organizacionais e, em particular, no contexto da responsabilidade social, é a relativa aos *stakeholders* da organização, surgindo na literatura a partir dos anos 80. Em 1981, uma associação formada por empresários americanos reconhece a necessidade de a empresa deixar de se preocupar apenas com os *shareholders*, para incluir também os demais *stakeholders* nas suas prioridades. No entanto, no documento **Statement on Corporate Responsibility**, eles identificam apenas sete *stakeholders*: clientes, empregados, financiadores, fornecedores, comunidades, sociedade em geral e acionistas (TARAPANOFF, 2005).

Freeman conceituou *stakeholders* de uma forma bem ampla, incluindo qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelos objetivos organizacionais (FREEMAN, 1984). Esse conceito, que os empresários chamaram de “sociedade em geral”, olhando por uma perspectiva mais atual, deve ser dissecado e estudado em seus componentes porque a influência dos *stakeholders* nas organizações passa a ser crucial para a questão da responsabilidade social. Destaca-se o fato de que o reconhecimento dessa influência foi uma das maiores contribuições herdadas do século passado para a evolução das organizações em relação ao tema.

Corrêa (1997) define que os *stakeholders* de uma empresa socialmente responsável deveriam oferecer suas contribuições e fazer as demandas apresentadas na figura 4.

STAKEHOLDERS	CONTRIBUIÇÕES	DEMANDAS BÁSICAS
Acionistas	♦ Capital.	♦ Lucros e dividendos; ♦ Preservação do patrimônio.
Empregados	♦ Mão-de-obra; ♦ Criatividade; ♦ Ideias.	♦ Salários justos; ♦ Segurança e saúde no trabalho; ♦ Realização pessoal; ♦ Condições de trabalho.
Fornecedores	♦ Mercadorias.	♦ Respeito aos contratos; ♦ Negociação leal.
Clientes	♦ Dinheiro; ♦ Fidelidade.	♦ Segurança dos produtos; ♦ Boa qualidade dos produtos; ♦ Preço acessível; ♦ Propaganda honesta.
Comunidade / sociedade	♦ Infraestrutura.	♦ Respeito ao interesse comunitário; ♦ Contribuição à melhoria da qualidade de vida na comunidade; ♦ Conservação dos recursos naturais; ♦ Proteção ambiental; ♦ Respeito aos direitos de minorias.
Governo	♦ Suporte institucional, jurídico e político.	♦ Obediência às leis; ♦ Pagamento de tributos.
Concorrentes	♦ Competição; ♦ Referencial de mercado.	♦ Lealdade na concorrência.

FIGURA 4 - Contribuições e demandas dos *stakeholders*.

Fonte: CORRÊA, 1997.

As empresas que buscam o desenvolvimento sustentável e de longo prazo focam no atendimento às demandas e na satisfação dos seus *stakeholders* mais importantes. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) defendem que as empresas inteligentes concentram sua atenção em todos os *stakeholders*: consumidores, empregados, parceiros de canal, governo, organizações sem fins lucrativos e o público em geral, e não apenas no acionista. Fazer com que todos os *stakeholders* se sintam recompensados gera, em geral, maior lucratividade em longo prazo, do que o foco exclusivo na maximização dos lucros para o acionista, no curto prazo.

3.3 Sustentabilidade; a consolidação do conceito

Na área empresarial, o primeiro passo efetivo de grande repercussão, que lança as bases para os esforços relativos à sustentabilidade, ocorreu em 1968. O economista italiano Aurélio Peccei reuniu economistas, industriais, banqueiros, chefes de estado, líderes políticos e cientistas de vários países para analisar a situação mundial e apresentar previsões e soluções para o futuro. O primeiro relatório dessa organização foi publicado em 1972 com o título **Os Limites do Crescimento** e, rapidamente, tornou-se um sucesso. Esse grupo ficou conhecido

como o Grupo de Roma (CORAZZA, 2005) e passou a discutir os fundamentos da crise pela qual passava a civilização, tendo concluído que o problema possuía diversas manifestações, como a expansão urbana, a rejeição aos valores tradicionais, a deterioração econômica e os danos ambientais. Reconhecimento importante foi o de que esses temas eram identificados como componentes que interagiam de maneira muito complexa para serem tratados isoladamente.

Outros eventos importantes contribuiriam na direção da constituição de uma consciência internacional da importância do conceito de sustentabilidade.

Em 1972, a ONU convocou a “Conferência das Nações Unidas sobre o Homem e o meio ambiente”, mais conhecida como “Reunião de Estocolmo”. Nessa conferência, foram proclamados 26 princípios visando à sobrevivência do homem e do planeta (CAPOBIANCO, 1992). Em 1987, a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, que foi criada pela Assembleia Geral da ONU, em 1983, publicou o Relatório Brundtland,² no qual a tese do desenvolvimento sustentável ganhou projeção. Segundo Sarita (1995), essa mesma tese foi finalmente consagrada na 2ª Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, ocorrida no Rio de Janeiro, em 1992, a ECO 92, que reuniu um dos maiores números de chefes de Estado dos últimos tempos e marcou a incorporação da questão ambiental ao elenco de temas que compõem a agenda de negociações internacionais.

Em setembro de 2000, sob a coordenação da ONU, foi aprovada, pelos países-membros, a Declaração do Milênio, com metas de acabar até 2015 com a extrema pobreza e a fome, promover a igualdade entre os sexos, erradicar doenças que matam milhões e fomentar novas bases para o desenvolvimento sustentável dos povos. O relatório final contém oito objetivos, 18 metas e 48 indicadores.

As abordagens de responsabilidade social empresarial, alguns anos atrás, focalizavam mais questões de cidadania, transparência e certos aspectos sociais. As questões ambientais não tinham contornos tão dramáticos como se apresentam nos dias de hoje, principalmente porque a devastação ambiental prosseguiu em ritmo acelerado e seus efeitos tornaram-se cada vez mais evidentes na atualidade. De acordo com Lourenço e Schroder (2010), o termo “responsabilidade social” encerra sempre a ideia de prestação de contas: alguém deve justificar a própria atuação perante outrem. Com efeito, durante muito tempo, isso foi entendido, em uma visão tradicional, como a obrigação de o administrador prestar contas dos recursos recebidos para viabilizar a execução dos objetivos organizacionais.

² Também conhecido como “Nosso Futuro Comum” (*Our Common Future*).

Em 2001, O Instituto ETHOS,³ uma das principais instituições brasileiras responsáveis pela difusão do conceito e das práticas de responsabilidade social na sociedade brasileira, definiu esse conceito como a atitude ética da empresa em todas as suas atividades, dizendo respeito às interações da empresa com funcionários, fornecedores, clientes, acionistas, governo, concorrentes, meio ambiente e comunidade. Os preceitos da responsabilidade social podem balizar, inclusive, todas as atividades políticas empresariais (GRAJEW, 2001). A questão do meio ambiente surge como uma demanda adicional nessa definição, mas a expressão *desenvolvimento sustentável* não aparece de forma explícita.

Em janeiro de 2010, o *site* do Instituto Ethos define responsabilidade social como:

A forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona. Também se caracteriza por estabelecer metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (www.ethos.org.br).

Observa-se que, em 2010, as questões do desenvolvimento sustentável, do meio ambiente e do respeito às gerações futuras, que são temas centrais nas considerações de sustentabilidade, são contempladas de forma explícita na definição de responsabilidade social empresarial do Instituto Ethos.

Outro exemplo que ilustra essa mudança de enfoque, na linha do tempo, está na Federação das Indústrias de Minas Gerais – FIEMG. Essa organização criou, em 1999, um Conselho de Cidadania Empresarial que, no ano 2000, elaborou uma pesquisa com o título **Ação Social das Empresas em Minas Gerais**. Esse mesmo Conselho realizou, em 2009, um seminário com o título de **Sustentabilidade, Governança e Inovação**. Esses dois eventos ilustram a mudança do foco do entendimento de ações sociais, em 2000, para o de sustentabilidade em 2009.⁴

Embora haja diferentes conceitos de sustentabilidade, a definição mais difundida é a da Comissão Brundtland. Os governos signatários do relatório da comissão Brundtland se comprometiam a promover o desenvolvimento econômico e social em conformidade com a preservação ambiental.⁵ A ideia da sustentabilidade está associada à preservação da capacidade de atender as necessidades das gerações presentes e futuras (BOECHAT, 2007). No presente, a empresa deve ser socialmente responsável, o que significa agir com ética e

³ Cf. <http://www1.ethos.org.br>. Recuperado em 11 de fevereiro de 2010.

⁴ Baseado em relatório interno da FIEMG.

⁵ Cf. www.espaçoacademico.com.br.

atender as expectativas dos seus *stakeholders*, de forma equilibrada. A busca do lucro tem que respeitar os interesses dos demais *stakeholders*, o que torna o acionista ou *shareholder* uma das partes interessadas, mas não a única.

A partir dessa idéia, várias definições de sustentabilidade surgiram, sempre mantendo certo grau de coerência entre elas; a maioria dos estudos afirma que a sustentabilidade é composta de três dimensões que se relacionam: econômica, ambiental e social. Essas dimensões são também conhecidas como *triple bottom line* (CLARO *et al.*, 2008).

Almeida (2002) conceitua essas três dimensões: a dimensão econômica inclui não só a economia formal, mas também as atividades informais que provêm de serviços para os indivíduos e grupos e aumentam, assim, a renda monetária e o padrão de vida dos indivíduos. A dimensão ambiental ou ecológica estimula empresas a considerarem o impacto de suas atividades sobre o meio ambiente, na forma de utilização dos recursos naturais. A dimensão social consiste na preocupação com os seres humanos, tendo em vista principalmente a qualidade de vida, abrangendo tanto o ambiente interno da empresa quanto o externo.

Importante ainda registrar que, no processo da evolução conceitual de filantropia para responsabilidade social empresarial e para sustentabilidade, ocorre também uma mudança em como as empresas enxergam os benefícios da sustentabilidade e, ao mesmo tempo, como passam a abordar essa questão de uma forma cada vez mais organizada e profissional.

Stuart Hart (2006), referindo à questão do meio ambiente, sintetiza o chamado caminho evolucionário que as corporações seguiram nas últimas décadas, evoluindo para uma visão de sustentabilidade, como ilustra a FIG. 5.

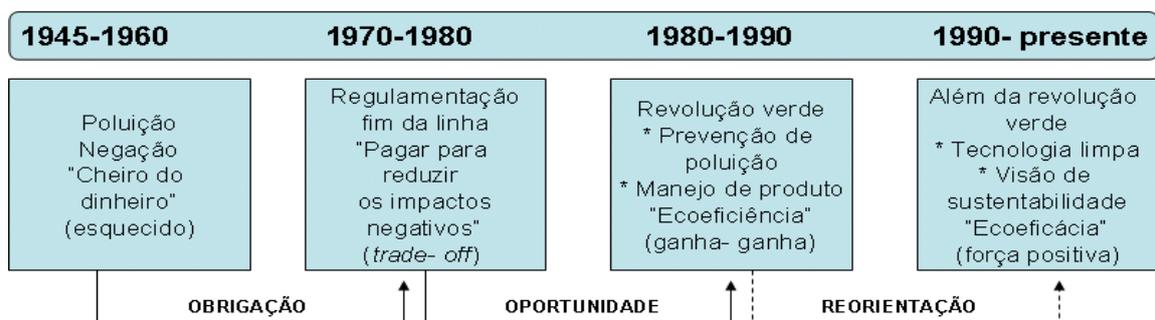


FIGURA 5 - A longa e sinuosa estrada.

Fonte: HART, 2006.

A evolução, na visão do autor, começa de um ponto em que as corporações negavam seu papel nas consequências deletérias de suas atividades para a sociedade, posição

que prevaleceria até os anos 60. Na década de 70, embora reconhecendo os problemas, as empresas agem por obrigação, encarando a sustentabilidade como um custo adicional a ser assumido. Na década de 80, as organizações começam a enxergar a sustentabilidade como oportunidade, culminando na década de 90 como uma força positiva, que contribui para a eficiência, postura que permanece e se fortalece até os dias atuais. Nesse estágio, o *front* competitivo evoluiu para o que ele chama de “além da revolução verde”; o que seria um ponto de ruptura com a postura conservadora de atuar no negócio básico. O PNUD — Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento — divulgou, em 2008, um estudo que mostra uma evolução histórica da responsabilidade social empresarial, enfocando a ação social das empresas no combate à pobreza. Esse estudo também mostra a evolução da responsabilidade empresarial partindo de um modelo de filantropia, passando para uma etapa de investimento social, culminando com a visão de sustentabilidade, com a inclusão de soluções empresariais para acesso de pobres a bens de consumo, serviços e oportunidades para ganhar a vida, conforme ilustra a FIG. 6.



FIGURA 6 - Vinculação entre ação empresarial e o combate à pobreza.
Fonte: BLACK. Desenvolvimento de Mercados Inclusivos, UND (Nações Unidas), 2008.

A questão da sustentabilidade nas empresas encontra visões e opiniões extremadas. Para várias empresas e organizações, há dúvidas quanto aos reais benefícios da sustentabilidade, pois implica custos adicionais para o negócio. A polêmica é ainda maior quando se discutem as práticas empresariais e até que ponto elas realmente buscam a sustentabilidade. Muitos defendem que a sustentabilidade — ou a responsabilidade social — empresarial nada mais é do que um escudo para proteger as ações comerciais das empresas.

O famoso documentário **The Corporation**, produzido por Achbar, Abbot & Baken, lançado em 2004, faz críticas severas ao comportamento de um conjunto de grandes e renomadas empresas, caracterizadas como oportunistas e cínicas. O documentário sintetiza bem as críticas que podem ser vistas no cotidiano, na imprensa e em depoimentos feitos por pessoas públicas. Em alguns depoimentos, essas empresas são consideradas nefastas para a sociedade, transformando-se no que Robert Hare, no seu depoimento dado ao documentário, chama de “empresa psicopata”. Segundo ele, uma empresa é considerada psicopata quando apresenta alguns sintomas, tais como:

- Total desinteresse pelo sentimento alheio;
- Incapacidade de manter relações duradouras;
- Total desconsideração pela segurança alheia;
- Argumentos mentirosos e enganadores para obter mais lucros.

Michael Moore, cineasta entrevistado no mesmo documentário, afirma: “Há corporações que beneficiam suas comunidades e produzem bens e serviços que melhoram nossas vidas, e isto é bom. O problema é a motivação para o lucro, porque, para esta gente, nem o céu é o limite” (NASCIMENTO, 2006, p.6).

A visão cética e, às vezes, até radical é corriqueiramente fácil de se verificar no senso comum das pessoas, manifestado nas conversas do dia-a-dia.

No extremo de visões positivas, exemplos de empresas com postura sustentável são fartamente encontrados na literatura. Além de casos já citados aqui anteriormente (PRAHALAD, 2002; HART, 2006), Nascimento (2006) cita a empresa brasileira Natura como um exemplo positivo de empreendimento preocupado com as questões sociais. Chris Laszlo (2008) cita vários casos de empresas comprometidas, tais como DuPont e Lafarge. Uma atividade desenvolvida por mais de 100 empresas no Brasil, hoje, na área de alfabetização, formação e treinamento é a operação das chamadas *Universidades Corporativas*, que, a par de eventuais interesses pragmáticos, certamente estão atuando em campo de indiscutível mérito social, o da educação (AGUIAR, 2005).

A pesquisa desenvolvida neste projeto procura contribuir com o debate, avaliando não somente se as empresas praticam ou não a sustentabilidade, mas principalmente investigando as razões que levam ou levariam as empresas a incorporarem práticas sustentáveis em suas operações, qual é o peso que as dimensões contextuais como idade e

tamanho têm sobre as práticas empresariais, qual a preponderância que cada *stakeholder* tem sobre essas práticas e quais os benefícios que as empresas percebem, advindos de práticas sustentáveis.

3.4 Os benefícios da sustentabilidade para o negócio

Os benefícios para as empresas decorrentes de práticas sustentáveis mais encontrados na literatura estão ligados ao *marketing*. As preocupações com questões sociais nas abordagens de *marketing* emergiam inicialmente de autores como Kotler e Zaltman (1971), que propuseram uma definição de *marketing* que inclui aspectos socioambientais.

O relacionamento do *marketing* com a sociedade, segundo Sheth *et al.* (1998), foi moldado por três fatores importantes:

- (1) O processo de extrair recursos do ambiente para a criação de produtos e a utilização de recursos não renováveis ou das florestas colocaram uma grande responsabilidade sobre a abordagem de *marketing* pelas empresas.
- (2) A criação de produtos que têm impactos destrutivos no ambiente também pressiona o *marketing*.
- (3) O descarte de produtos sem a adequada alocação cria mais um problema no meio ambiente.

Há também a necessidade de se tomar um cuidado especial com o consumidor, no que se refere aos potenciais danos causados pelos produtos. Os autores descrevem 12 escolas de pensamento do *marketing*, começando pela escola mais básica, a *commodity*, concebida no início do século passado, preocupada apenas com a transação de mercadorias do vendedor com o consumidor, passando por várias outras, inclusive a escola do *macromarketing*. O *macromarketing* focaliza o papel e os impactos das atividades do *marketing* na sociedade e vice-versa.

A construção de marcas encontra abordagens ligadas à sustentabilidade. Segundo Thompson e Pringle (2000), a construção de marcas evoluiu em ondas. A primeira delas é a racional, em que o *marketing* e as propagandas eram voltados para a praticidade do produto. A segunda onda é a emocional. Nessa fase, as empresas começaram a se preocupar com o

humor e os benefícios emocionais que o produto traz. Logo depois, a terceira onda apareceu e é a que se vive atualmente. A defesa da questão ideológica, o meio ambiente e o social surgiram nas campanhas publicitárias e de *marketing*. As ondas na construção da marca têm uma ligação grande na Hierarquia das Necessidades. À medida que o consumidor sobe na pirâmide e passa a querer novas necessidades, ele realiza uma pressão para que as marcas também evoluam e passem a pensar como ele.

A etapa vivida pelos consumidores, atualmente, caracteriza-se pela necessidade que eles têm de saber sobre aquilo em que a marca consumida por eles acredita. Esse é o ponto chave que o Marketing Sustentável precisa desenvolver no produto, passando a imagem da marca em que o consumidor acredita. Para isso, a empresa precisa deixar bem clara sua crença, o valor simples e relevante do produto e comunicá-lo.

Contudo, antes de saber como desenvolver uma campanha de Marketing Sustentável, deve-se entender o que os consumidores querem hoje. Os novos consumidores (BRIDGES D:LEWIS D,2004) estão mais preocupados em satisfazer seus desejos. Eles rejeitam artigos produzidos em massa em favor de produtos e serviços que consideram de, algum modo, autênticos.

Segundo esses autores, o que antigamente trazia autorrealização, como a família e o trabalho, atualmente, não traz mais. A sociedade está procurando autenticidade através da espiritualidade, ou das compras, tanto que já não se importa se o produto é moda ou é caro, como nas décadas passadas, apenas se é único e original.

Os autores Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan, em publicação recente (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010), cunharam a expressão “Marketing 3.0”, sintetizando, de certa forma, as abordagens da disciplina, contemplando a dimensão do *marketing* voltado para o ser humano, como uma evolução da abordagem estritamente direcionada ao cliente.

O Marketing 3.0 surge na era em que os autores definem como “a era dos valores”, em que os profissionais de *marketing* tratam as pessoas não como simples consumidores, mas como seres humanos plenos; com mente, coração e espírito. As pessoas querem, além de satisfazer seus desejos, construir um mundo melhor. Elas buscam, além da satisfação emocional e funcional, a satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem. O Marketing 3.0 leva o conceito de *marketing* à arena das aspirações, valores e espírito humano. O objetivo da prática do Marketing 3.0 é oferecer soluções para os problemas

da sociedade. Ele complementa o *marketing* emocional com o *marketing* do espírito humano. A FIG. 7 mostra uma matriz que correlaciona os anseios do ser humano e ação de uma empresa que pratica o Marketing 3.0.

		O INDIVÍDUO		
		MENTE	CORAÇÃO	ESPÍRITO
A E M P R E S A	MISSÃO (POR QUE)	Proporcionar SATISFAÇÃO	Realizar ASPIRAÇÃO	Praticar COMPAIXÃO
	VISÃO (O QUE)	Lucratividade	Retorno	Sustentabilidade
	VALORES (COMO)	Ser MELHOR	DIFERENCIAR-SE	Fazer a DIFERENÇA

FIGURA 7 - Modelo de matriz baseada em valores (KOTLER, 2010).
Fonte: KOTLER, 2010.

A visão do Marketing 3.0, baseada em valores e no espírito humano, é endossada por Pink (2005). Ele afirma que a abundância de produtos e serviços leva as pessoas a valorizar quesitos tais como sensibilidade, espiritualidade e emoção. Os engenheiros têm que desenvolver os produtos que funcionem, mas se torna essencial que eles sejam agradáveis aos olhos e à alma das pessoas. Por outro lado, se a abundância ofereceu às pessoas acesso a produtos e serviços, ela não as tornou mais felizes. Cada vez mais se busca a transcendência, a autorrealização e a espiritualidade.

Há autores que assinalam a preferência dos clientes por empresas que apresentam engajamento em projetos sociais. Os estudiosos Thompson e Pringle (2000, p.114) citam uma pesquisa realizada em 1997, pela Research International, na Inglaterra, que aponta que “64% dos consumidores estão dispostos a pagar um pouco mais por um produto associado a uma causa social; 20% da população se dispõe a pagar 10% a mais pela causa certa; 61% dos consumidores mudariam de loja se a outra fosse associada a uma boa causa”.

Outra abordagem dos benefícios da adoção de práticas sustentáveis pelas empresas foi desenvolvida por Prahalad e Hart. No artigo “A Riqueza na Base da Pirâmide”, eles enfocam a grande oportunidade de mercado nas populações mais pobres, que podem e

devem ser aproveitadas, o que eles chamaram de capitalismo inclusivo (PRAHALAD; HART, 2002).

Hart (2006) defende o que ele chama de oportunidade para o jogo ganha-ganha com os “negócios inclusivos”. Ele aponta que o mundo tem hoje de 4 a 5 bilhões de habitantes vivendo com uma renda inferior a U\$1.500,00/ano. A FIG. 8 sistematiza essa afirmativa.

Esses consumidores são ignorados pelas empresas. Prahalad afirma que é um equívoco pensar que o mercado da base da pirâmide não vale a pena, defendendo que há dinheiro nessa base. Para comparar os recursos desse mercado contra o mercado tradicional, ele utiliza o conceito de paridade do poder de compra (PPC). Ele toma como exemplo nove países em desenvolvimento (China, Índia, Brasil, México, Rússia, Indonésia, Turquia, África do Sul e Tailândia), que somam 70% da população mundial. Em termos de PPC, o PIB desse grupo é de US\$12,5 trilhões, maior que a soma do PIB de Japão, Alemanha, França, Reino Unido e Itália.

O autor, no entanto, adverte que não basta maquiagem produtos oferecidos ao topo da pirâmide e oferecê-los à sua base. É necessário conceber produtos adequados a esses consumidores, de acordo com suas necessidades.



FIGURA 8 - Pirâmide global.
Fonte: PRAHALAD; HART, 2002.

Os estudos acerca da busca de oportunidades no mercado da base da pirâmide foram sucedidos de críticas por aqueles que viam nisso uma exploração da pobreza. Essa

discussão inspirou o BoP Learning Laboratory, vinculado ao Center for Sustainable Global Enterprise da Johnson School of Management, na Cornell University,⁶ a publicar o que foi chamado de **Protocolo BoP 2.0**. Esse novo estudo recomendava mudanças na abordagem aos mercados da base da pirâmide, de uma visão extremamente comercial, para uma visão de cocriação de negócios. O QUADRO 1, a seguir, tenta contribuir para o entendimento do referido protocolo.

QUADRO 1: Protocolos BoP 1.0 e BoP 2.0

BoP 1.0	BoP 2.0
Pobres como consumidores	Pobres como parceiros de negócios
Escuta profunda	Diálogo profundo
Redução de preços	Expansão da imaginação – inovação
Redesenhar embalagens e processo de distribuição	Integrar capacidades e construir compromissos
Relações mediadas por ONGs ou outros parceiros	Relações pessoais diretas e facilitadas por ONGs

Fonte: Protocolo BOP 2.0.

Para ter sucesso com o *marketing* social e, principalmente, com os clientes da base da pirâmide, as empresas precisam desenvolver um grande esforço de inovação. Em um estudo elaborado por Kramer (2008), foram selecionados 10 projetos de grande repercussão no mercado da base da pirâmide, contando com a participação dos consumidores no seu desenvolvimento. Analisando os casos selecionados, ele concluiu que as inovações foram cruciais para a entrada das empresas no mercado da base da pirâmide.

As inovações que se destacaram visavam a superar as barreiras de distribuição e comunicação, decorrentes da falta ou insuficiência de infraestrutura do mercado de baixa renda.

O fundador e presidente da empresa Interface Inc., Ray Anderson, líder mundial na fabricação de carpete, aponta a sustentabilidade como um fator surpreendentemente bom para os negócios e que seus produtos estão melhores do que nunca, pois os projetos com desenhos sustentáveis têm fornecido um manancial inesperado de inovações” (LASZLO, 2008).

Stuart Hart defende que, ao se focar no segmento mais baixo na pirâmide de renda, as adaptações necessárias da tecnologia levam a um grande potencial de inovações. (HART, 2006)

⁶ Cf. www.bop-protocol.org/index.html.

Laszlo (2008, p.74) relata a redução de custos consideráveis (US\$3 bilhões) que a DuPont obteve com a utilização menos intensiva de energia, a partir do compromisso de redução da emissão de gases.

Em suma, vários pesquisadores, além dos já citados, defendem que as atividades de negócios estão inseridas em um contexto mais amplo, sendo parte de uma matriz social, com responsabilidades além da perspectiva tradicional de maximização de lucro (FREEMAN, 1984; AOKI, 1984; FOMBRUN, 1996; QUAZI, 1997; CARROLL, 1991, 2004). Esse grupo também tem identificado nas atividades de responsabilidade social corporativa um fator potencial de aumento do valor da empresa, promoção de imagem e reputação, da redução de custos, da elevação da moral de funcionários e da construção de lealdade por parte dos clientes, entre outros benefícios.

No entanto, por serem conceitos e práticas ainda em processo de formação, há na comunidade empresarial o questionamento sobre a real conexão entre as práticas de responsabilidade social e o *desempenho* econômico e financeiro das empresas. Nesse sentido, Jones e Murrell (*apud* MACHADO FILHO, 2002, p.109) asseguram que “este tipo de correlação vem sendo analisada em vários estudos acadêmicos recentes, embora com resultados muitas vezes contraditórios e inconclusivos”.

4 O MODELO ANALÍTICO

Com base na revisão da literatura, pode-se observar que a perspectiva de obter benefícios com a adoção de práticas sustentáveis é um dos fatores que levariam as empresas a adotar uma postura e ações sustentáveis em suas operações. Quando os *stakeholders* avaliam positivamente as práticas sustentáveis adotadas pelas empresas, eles retribuem através de comportamentos e atitudes específicos de cada um. Assim os *stakeholders* estão no centro da atenção das empresas, seja como agentes que estimulam e cobram os comportamentos das empresas, seja como avaliadores das ações empresariais.

A Teoria Institucional, em particular o isomorfismo, sustenta que as empresas copiam certas práticas de outras buscando legitimação junto aos *stakeholders*. Os autores da sustentabilidade focam, principalmente, nos benefícios proporcionados às empresas quando elas adotam práticas sustentáveis. A seguir a FIG. 9, que esquematiza o modelo analítico, enfocando esses construtos.

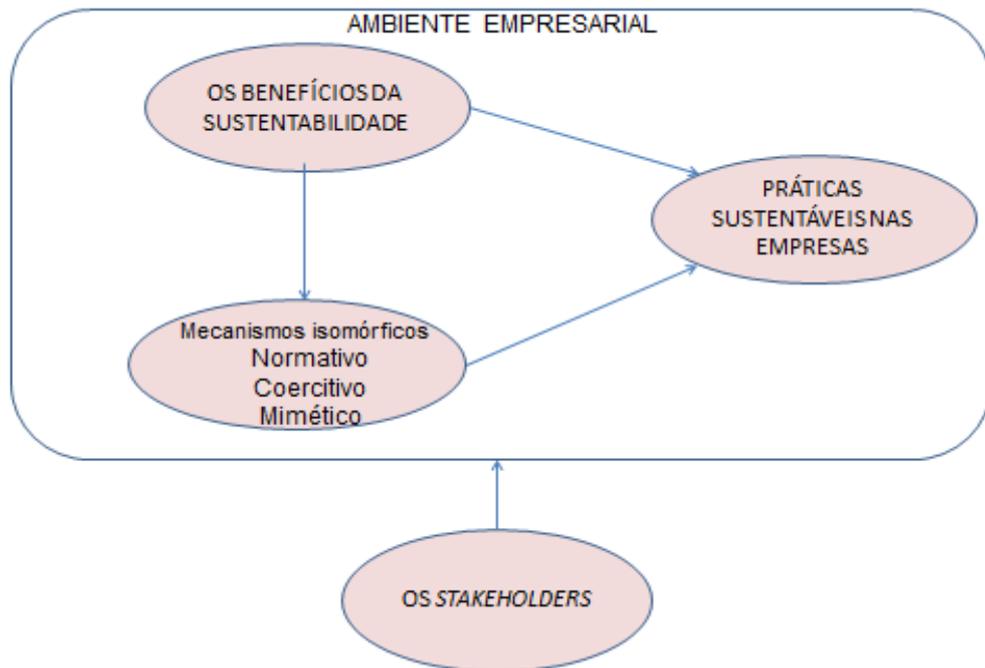


FIGURA 9 - O modelo analítico.
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O modelo analítico mostra que os *stakeholders* agem no ambiente empresarial gerando benefícios para as empresas, principalmente benefícios ligados à imagem e reputação, levando as empresas ao isomorfismo. O isomorfismo e os benefícios gerados pelos *stakeholders* estimulam as empresas a adotarem práticas sustentáveis em suas operações.

A partir desse modelo, foi construído o questionário com questões voltadas à ação dos *stakeholders* no ambiente empresarial, buscando investigar como essa ação influencia o isomorfismo e a percepção de benefícios, e como estes levam as empresas a adotarem práticas sustentáveis em suas operações.

4.1 O modelo estrutural

A partir da literatura, desdobra-se o modelo analítico em um modelo estrutural de pesquisa, considerando a perspectiva de que a expectativa do alcance de benefícios leva as empresas a adotar práticas sustentáveis. No modelo, ainda concebe-se a premissa de que os benefícios também levariam às empresas ao isomorfismo, e que este levaria as empresas a adotar práticas sustentáveis. Desse modo, as hipóteses de pesquisa podem ser definidas como:

H1: Existe uma relação linear positiva entre os benefícios percebidos e a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas.

H2: Existe uma relação linear positiva entre os benefícios percebidos a partir da adoção de práticas sustentáveis e o isomorfismo.

H3: Existe uma relação linear positiva entre o isomorfismo e a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas.

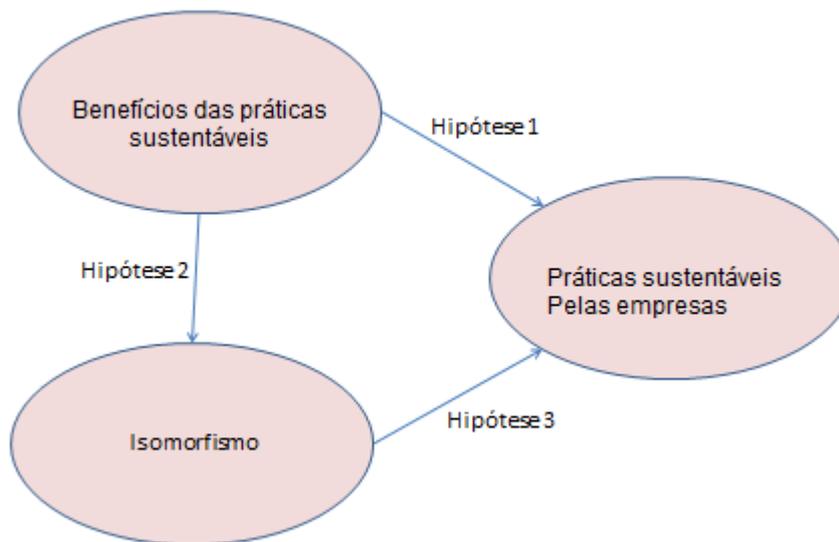


FIGURA 10 - O modelo estrutural.
Fonte: Desenvolvido pelo autor

5 METODOLOGIA

Este estudo foi concebido enquanto de natureza conclusiva descritiva, pois objetivou descrever as características e comportamentos das empresas, além de determinar o

grau até o qual as variáveis estariam associadas, buscando testar as hipóteses propostas (MALHOTRA, 2001). Tratou-se de um estudo com corte transversal, pois envolveu a coleta de informações da amostra apenas uma vez. A pesquisa é de natureza quantitativa. Bryman (1992) apresenta o método quantitativo como resposta para operacionalizar um conceito, o que implica a formulação de indicadores, ou itens, colocados em forma de escalas, que refletem o conceito em questão. Thiollent (1987) afirma que, na pesquisa empírica, um procedimento técnico que facilita a resposta dos indivíduos é a inclusão de perguntas que oferecem respostas pré-formuladas, entre as quais o respondente pode escolher. Isso posto, a estratégia adotada foi do tipo *survey*, com questionários estruturados, autoadministráveis (BABBIE, 1992). Schwartzman (1978) mostra que através de abordagens quantitativas é possível chegar a um nível de detalhamento e comprovação de proposições que outras metodologias dificilmente conseguem.

Para a elaboração do questionário, foram estudados dois instrumentos desenvolvidos por escolas de negócios reconhecidas pela comunidade acadêmica. O primeiro questionário estudado foi desenvolvido pela **Fundação Dom Cabral - FDC**, em 2009, com o objetivo de mensurar o grau de incorporação ao planejamento estratégico das empresas brasileiras, dos principais desafios da sustentabilidade. A partir de um levantamento da literatura, os pesquisadores da FDC entrevistaram representantes de diversos setores da sociedade brasileira, com o intuito de compreender o processo e relação da estratégia com a prática da sustentabilidade nas organizações.

O outro questionário utilizado foi desenvolvido pelo **MIT**, em 2009, com o objetivo de avaliar a percepção dos executivos das empresas sobre sustentabilidade, o grau de incorporação do tema à estratégia empresarial, os benefícios da sustentabilidade e outras questões. Na pesquisa do MIT, foram feitas entrevistas com 50 executivos de empresas consideradas de ponta no que se refere à sustentabilidade, tais como General Eletric, Unilever, Nike, Royal Dutch Shell e BP. Em seguida, foi realizado um *survey* com mais de 1.500 executivos de empresas de vários países.⁷ O questionário contém 25 questões amplas sobre o tema e investiga a visão das empresas sobre o conceito de sustentabilidade, quais os fatores que determinam a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas, quais as estratégias empresariais relativas à sustentabilidade do planeta estão sendo desenvolvidas, o processo de gestão da sustentabilidade na empresa e outras.

⁷ Cf. <http://sloanreview.mit.edu>.

Para a presente pesquisa, foram definidos os itens utilizados para refletir os construtos do modelo, a partir da literatura pesquisada e da leitura dos questionários mencionados. Os itens estão apresentados no quadro 2:

QUADRO 2: Itens dos construtos do modelo

Construto	Item	Fonte
A prática da sustentabilidade	Nossa empresa tem uma compreensão de como a sustentabilidade pode afetar os nossos negócios.	Adaptado do MIT (2009)
	Nossa empresa conduziu uma análise das questões de sustentabilidade que apresentam oportunidades para o nosso negócio. (apenas 1)	
	Nossa empresa transformou o discurso em prática definindo a sustentabilidade como uma questão ligada ao nosso negócio.	
	Nossa empresa desenvolveu um convincente estudo de viabilidade dos esforços de sustentabilidade para os próximos três anos.	
	Nossa empresa modelou o estudo de viabilidade de investimentos de longo prazo em sustentabilidade (quatro anos ou mais).	
	Nossa empresa estabeleceu um plano com objetivos e metas relativos à sustentabilidade.	
	A nossa empresa possui as capacidades para implementar nossa estratégia de sustentabilidade de forma efetiva.	
O isomorfismo	Nossa empresa dispõe de uma unidade específica na estrutura organizacional exclusivamente dedicada a lidar com as questões afins à sustentabilidade.	Desenvolvido pelo autor a partir da literatura
	As expectativas que a comunidade tem em torno de práticas sustentáveis das empresas estimulam as nossas práticas da sustentabilidade.	
	A expectativa dos clientes estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	
	A expectativa dos acionistas ou donos estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	
	A expectativa dos próprios empregados estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	
	A legislação ou as regulamentações nos níveis federal, estadual ou municipal pressionam as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	
	A possibilidade de conseguir financiamentos públicos ou participar de concorrências, em que as práticas de sustentabilidade são exigidas, estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	

As exigências de outras empresas da cadeia produtiva estimulam as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.

A necessidade de acompanhar a concorrência estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.

A necessidade de acompanhar outras empresas bem-sucedidas nas práticas de sustentabilidade estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.

As regulamentações das profissões que impõem padrões de comportamento nos profissionais leva as empresas a praticar a sustentabilidade.

O intercâmbio de profissionais entre empresas, trazendo consigo experiências em sustentabilidade das empresas anteriores, estimula a prática de sustentabilidade pela nossa empresa.

O compartilhamento de práticas de sustentabilidade entre empresas estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.

As discussões na FIEMG ou em outras associações de classe estimulam as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.

Praticar a sustentabilidade aumenta a preferência dos clientes pelos produtos e serviços da nossa empresa.

Praticar a sustentabilidade traz vantagem competitiva para a nossa empresa.

Praticar a sustentabilidade melhora a imagem da nossa empresa junto aos clientes e à comunidade.

Benefícios

Praticar a sustentabilidade torna a marca da nossa empresa mais reconhecida pelos clientes e pela comunidade.

Praticar a sustentabilidade torna a nossa empresa mais inovadora no desenvolvimento de produtos e serviços.

Praticar a sustentabilidade torna a nossa empresa mais eficiente no alcance dos resultados do negócio.

Praticar a sustentabilidade torna os empregados da nossa empresa mais satisfeitos.

Desenvolvido
pelo autor a
partir da
literatura

Todos os itens foram medidos utilizando-se a escala do tipo Likert de cinco pontos, sendo 1 = “Discordo totalmente” e 5 = “Concordo totalmente”.

O questionário teve sua elaboração iniciada em novembro de 2009, concluído em maio de 2010, e teve sucessivos refinamentos em vários pré-testes. O questionário foi aplicado em:

- dois especialistas da fundação dom Cabral,
- dois especialistas da FIEMG,
- um empresário de um grande conglomerado,
- um CEO de uma grande empresa,
- três executivos de uma grande construtora,
- um empresário de uma construtora média,
- um executivo de uma pequena empresa,
- um executivo de empresa de pesquisa.

Os primeiros testes mostraram que os questionários apresentavam problemas de compreensão e de adequação ao tema. A cada teste, o questionário foi sendo alterado. A questão da clareza foi adequada já depois da terceira entrevista; a questão da adequação ao tema ainda passou por ajustes em todos os testes, principalmente pelo fato de que os respondentes tinham perfis diferentes e, portanto, contribuições distintas.

O questionário foi aplicado nas empresas da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais - FIEMG, pelo seu Conselho de Sustentabilidade e Responsabilidade Social (CONSURES), criado no ano 2000. A principal atribuição do conselho é assistir as indústrias associadas no que se refere à incorporação de práticas de responsabilidade social às suas práticas de negócios. A escolha de aplicação na FIEMG se deu pela facilidade de acesso e pela convergência de interesses entre a pesquisa e as atribuições do conselho.

Para aplicação do questionário, optou-se pela sua disponibilização “*on line*” no *site* da FIEMG. Essa opção facilita o acesso a todas as empresas associadas e a transferência dos dados para o *software* de processamento (SPSS), tornando o processo mais confiável. Para instalação do questionário no *site*, foi criado um banco de dados e disponibilizado um *link* para o questionário em www.fiemg.com.br/pesquisacidania. Foi enviado um *e-mail* ao principal executivo das empresas, convidando-as para responder, a partir de 18 de junho de 2010. O questionário ficou disponível entre 18 de junho a 26 de julho de 2010.

O índice de respondentes foi considerado baixo, com cerca de 30 empresas nos primeiros dias. Por isso, optou-se pela realização de um *telemarketing* para as empresas para

estimulá-las a responder o questionário. Nesse *telemarketing*, constatou-se que o *mailing* não era confiável, sendo que muitos dos endereços não eram acessados pelas empresas. O *e-mail* foi reenviado para os novos endereços que foram captados a partir do *telemarketing* e, ao final, foi alcançado o número de 230 empresas respondentes. Esse desconhecimento do público alcançado pelo *e-mail* limita a definição de uma população de pesquisa bem definida, precavendo a generalização dos resultados ao grupo original no qual a pesquisa foi concebida.

6 RESULTADOS DA PESQUISA

Os dados coletados através dos questionários foram analisados utilizando-se procedimentos estatísticos como a análise descritiva, multivariada e modelagem de equações estruturais. Para tal, os 230 questionários recebidos foram tabulados no *software* SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Esse procedimento envolve a codificação das variáveis e opções de resposta para se aplicarem os métodos estatísticos.

Serão apresentadas a seguir as análises realizadas com o intuito de responder aos objetivos da pesquisa. Inicialmente, será feita uma descrição do perfil da amostra pesquisada. Em seguida, serão apresentadas as estatísticas descritivas em termos de média e desvio-padrão para as perguntas do questionário. Em seguida, serão apresentadas análises que têm o objetivo de refinar os dados, validar as escalas e verificar os pressupostos das técnicas multivariadas (HAIR *et al*, 2005). Por fim, o modelo teórico proposto será testado utilizando-se do procedimento de modelagem de equações estruturais.

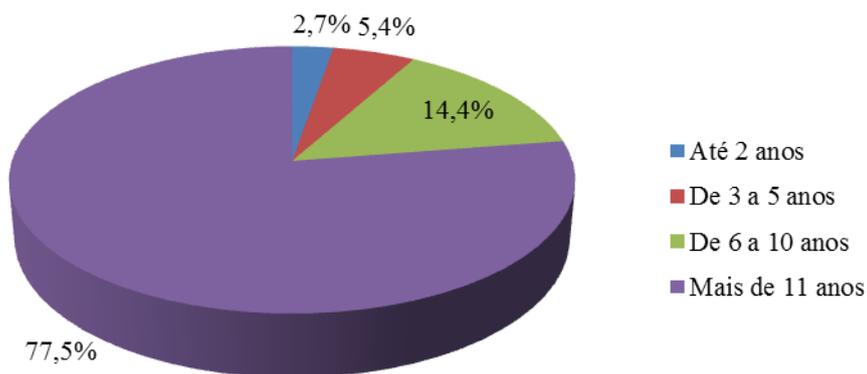
6.1 Análise descritiva

6.1.1 Descrição da amostra

Com o objetivo de conhecer o perfil das empresas pesquisadas, essa seção apresenta a caracterização da amostra com base nas distribuições de frequência das perguntas que constam do bloco I do questionário. Esse procedimento visa a obter uma contagem do número de respostas ou porcentagens para cada opção dada nas variáveis em questão (MALHOTRA, 2006).

O gráfico a seguir ilustra a distribuição das empresas respondentes, pelo tempo de existência desde a fundação:

GRÁFICO 1 – Distribuição das empresas por tempo de existência

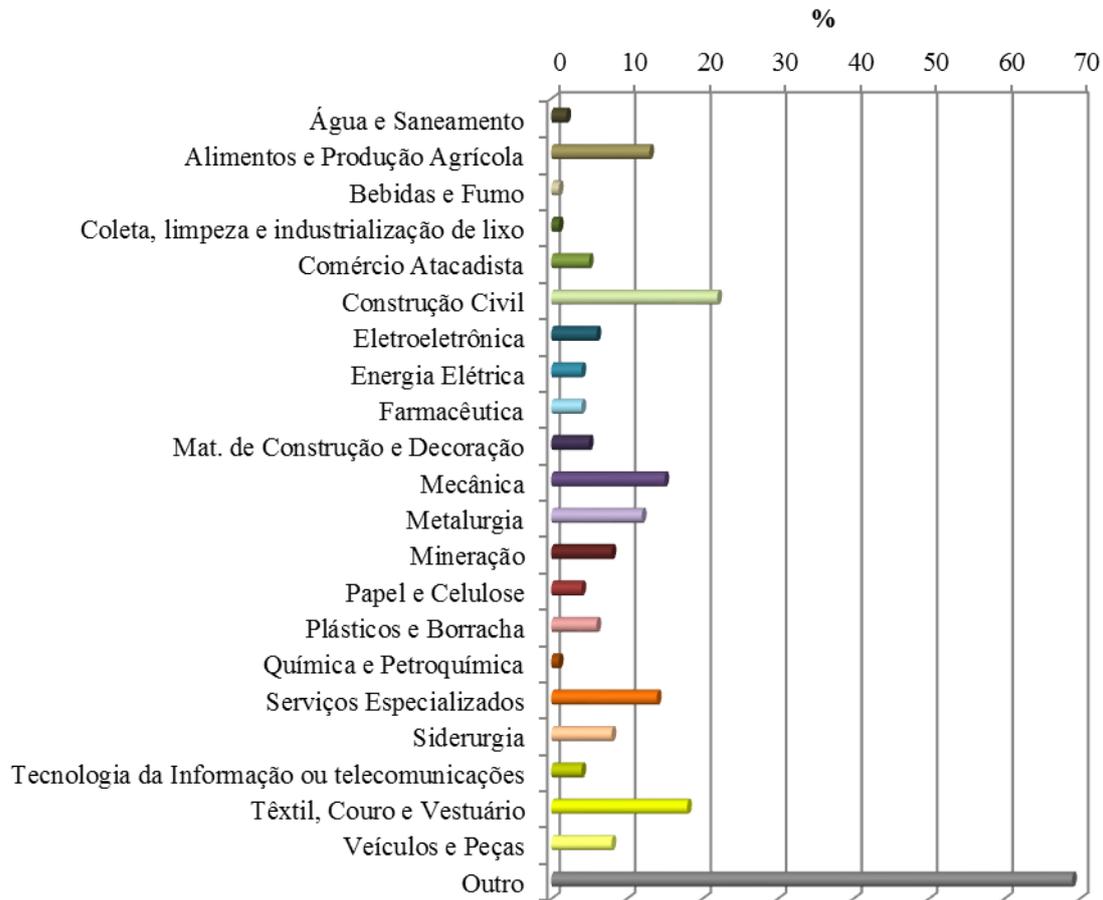


Fonte: Dados da pesquisa.

Das 230 empresas pesquisadas, apenas 2,7% foram fundadas em período inferior a dois anos. A maior parte das empresas (77,5%) iniciou suas atividades há mais de 11 anos.

Já o próximo gráfico mostra a distribuição das empresas por setor de atuação:

GRÁFICO 2 – Distribuição das empresas por setor

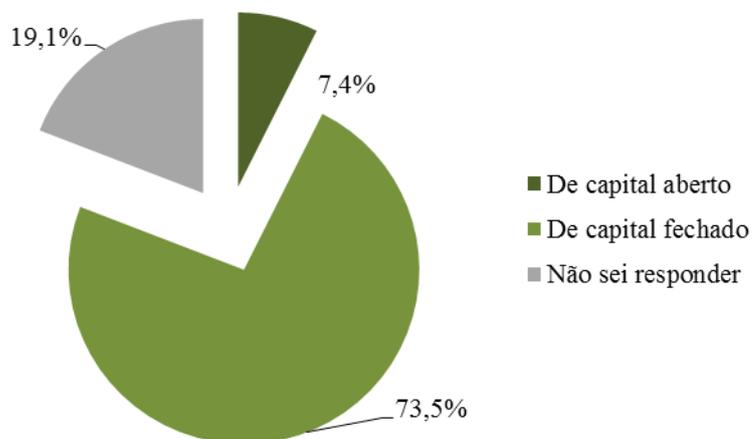


Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que as empresas pesquisadas pertencem a uma grande variedade de setores. Parte considerável da amostra (9,6%) é do setor de construção civil, e 7,8% atuam no setor têxtil, de couro e vestuário. Contudo, grande parte das empresas (30,0%) alegou ser de outro setor que não os listados no questionário.

O próximo gráfico ilustra a estrutura de capital das empresas pesquisadas:

GRÁFICO 3 – Distribuição das empresas por estrutura de capital

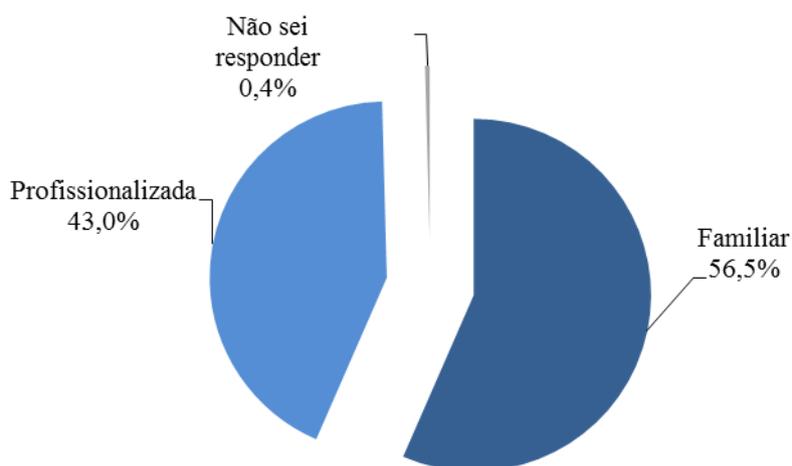


Fonte: Dados da pesquisa.

A grande maioria da amostra (73,5%) é de empresas de capital fechado, enquanto apenas 7,4% possuem capital aberto. Contudo, uma parcela considerável da amostra (19,1%) não soube responder a essa questão.

O gráfico a seguir mostra a distribuição da amostra por tipo de gestão empresarial:

GRÁFICO 4 – Distribuição das empresas por tipo de gestão

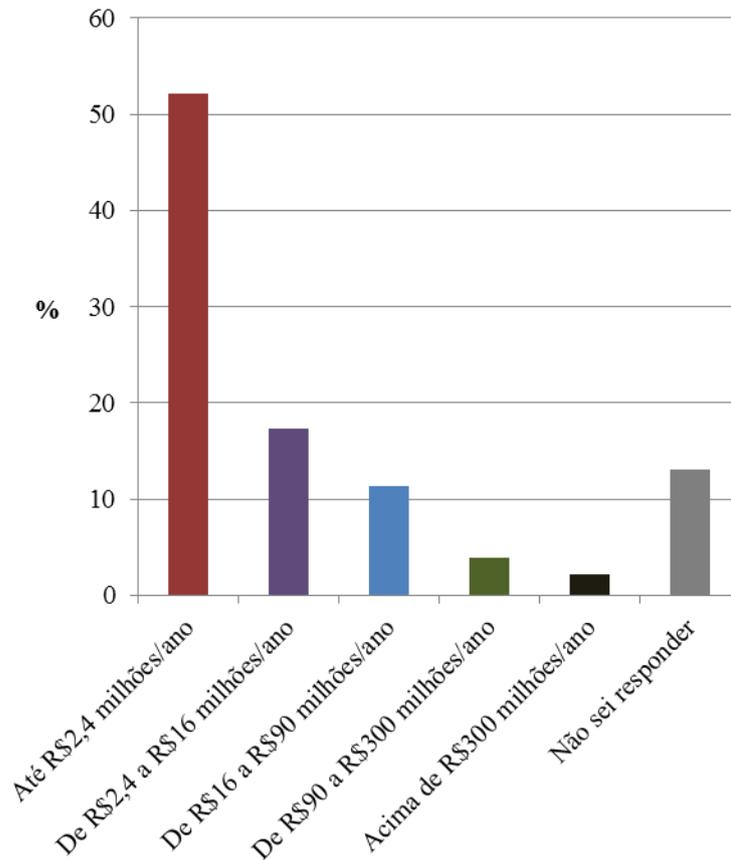


Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que a maior parte da amostra (56,5%) possui gestão familiar, enquanto 43,0% possuem gestão profissionalizada.

Já o próximo gráfico reflete a receita bruta da empresa em 2009:

GRÁFICO 5 – Distribuição das empresas por receita

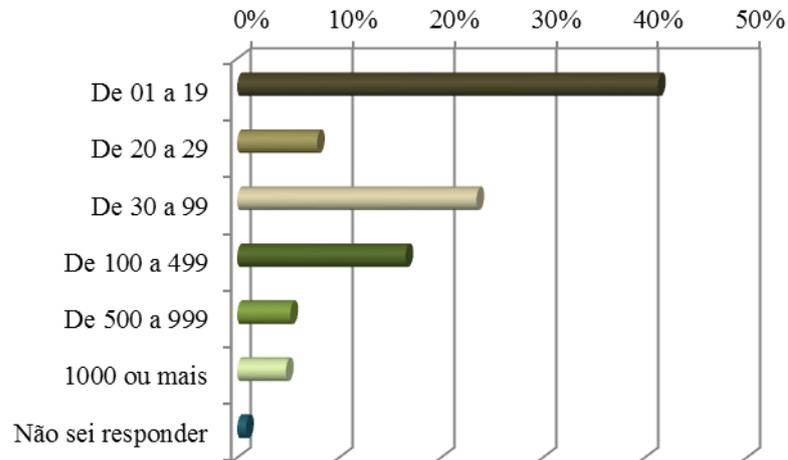


Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a maior parte (52,5%) das empresas possui receita inferior a R\$2,4 milhões por ano. É interessante notar que o número de respondentes é menor na medida em que aumenta a faixa de receita, indicando que a amostra é composta principalmente por empresas de pequeno porte.

O próximo gráfico mostra a distribuição das empresas pelo total de funcionários em 2009:

GRÁFICO 6 – Distribuição das empresas por número de funcionários

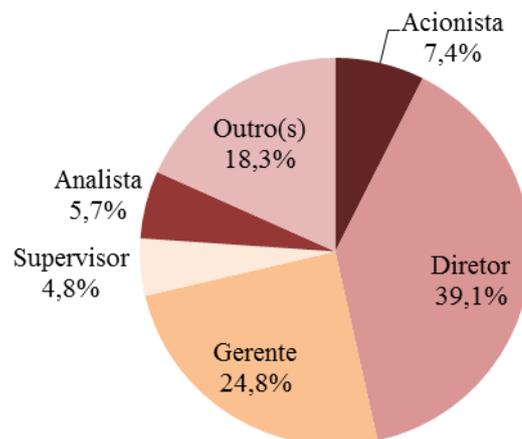


Fonte: Dados da pesquisa.

A maior parte das empresas (41,3%) possuía entre um e 19 funcionários em 2009. Nota-se ainda que, apesar de apenas 7,8% das empresas alegarem que tinham entre 20 e 29 funcionários, uma grande parcela, 50,0%, possuía mais de 30 funcionários em 2009.

O gráfico a seguir mostra a distribuição dos respondentes por cargo:

GRÁFICO 7 – Distribuição dos respondentes por cargo

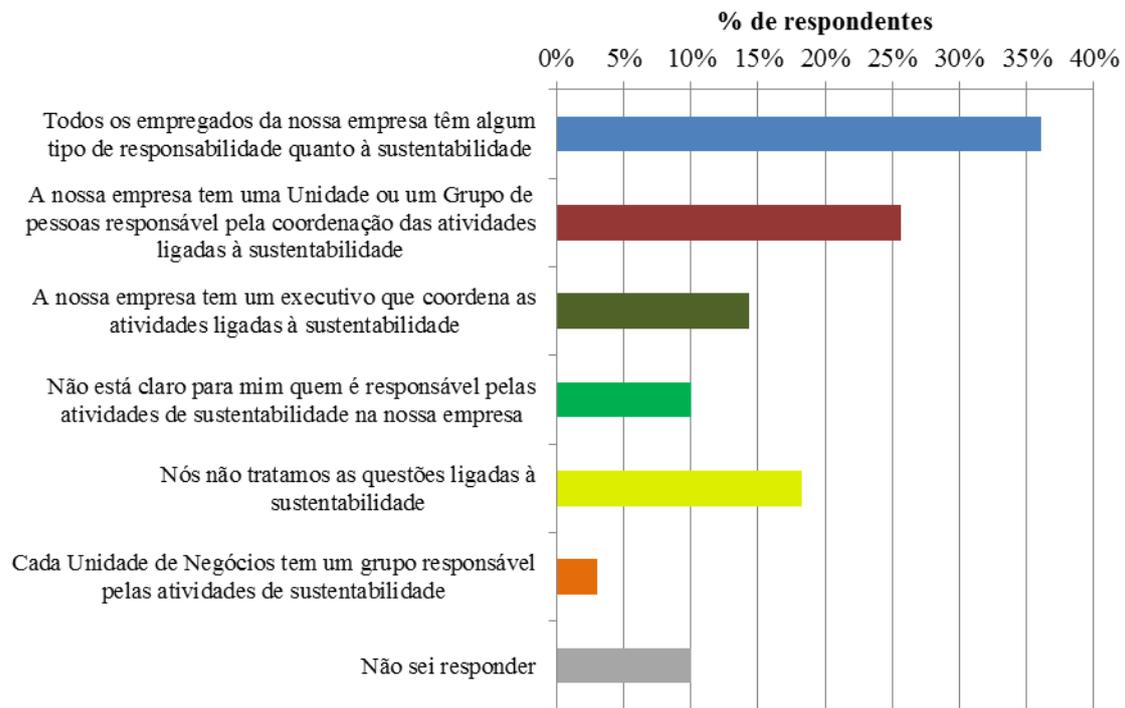


Fonte: Dados da pesquisa.

A maior parte dos respondentes (39,1%) possui o cargo de diretor, e a menor parte (4,8%), supervisor.

O próximo gráfico mostra a distribuição das empresas pelo estilo de gerenciamento da sustentabilidade:

GRÁFICO 8 – Distribuição das empresas por estilo de gerenciamento da sustentabilidade

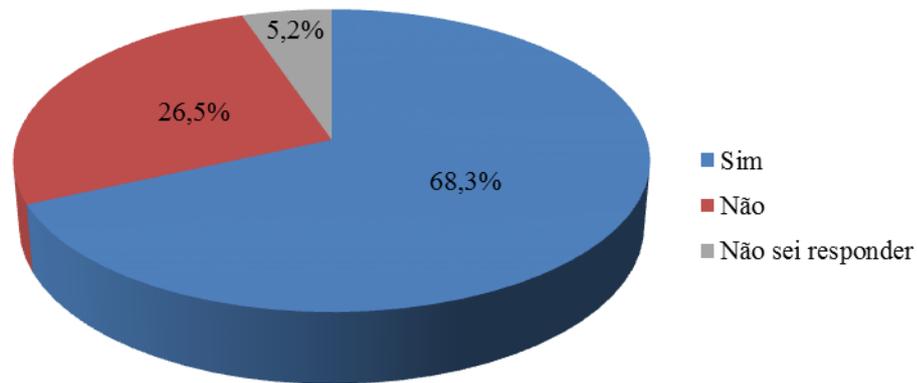


Fonte: Dados da pesquisa.

A maior parte das empresas (36,1%) respondeu que todos os empregados têm algum tipo de responsabilidade quanto à sustentabilidade. Apenas 3,0% alegaram que cada unidade de negócios possui um grupo responsável pelas atividades de sustentabilidade. É importante ressaltar que essa questão admitia mais de uma resposta, de forma que os valores do gráfico refletem a porcentagem relativa ao total de respondentes e não ao total de respostas possíveis. Sendo assim, essa questão admite soma superior a 100%.

Por fim, o próximo gráfico ilustra se os respondentes lidam com questões de responsabilidade social/sustentabilidade:

GRÁFICO 9 – Distribuição dos respondentes por contato com a sustentabilidade



Fonte: Dados da pesquisa.

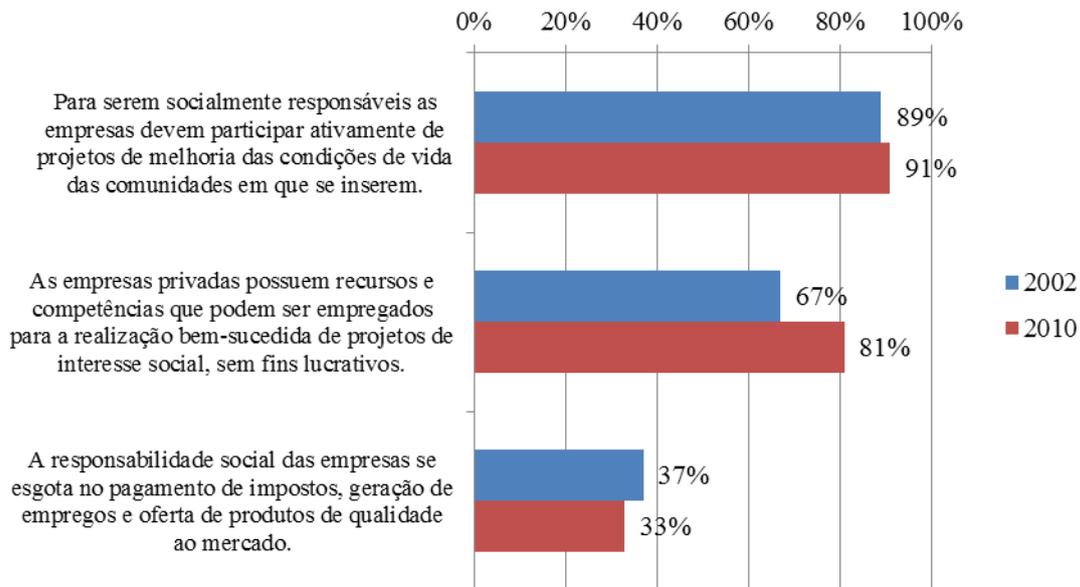
A grande maioria dos respondentes (68,3%) afirma lidar com questões de responsabilidade social/sustentabilidade.

6.1.2 Visão e prática da sustentabilidade

Essa seção descreve a distribuição dos respondentes em termos de sua visão e prática de sustentabilidade, conforme questões adicionais no questionário, contidas nos blocos II, II e IV.

O próximo gráfico apresenta a questão de responsabilidade das empresas privadas perante a sociedade, e inclui uma comparação com a mesma pergunta, feita a um grupo de empresas em 2002:

GRÁFICO 10 – Visão da empresa sobre questões sociais



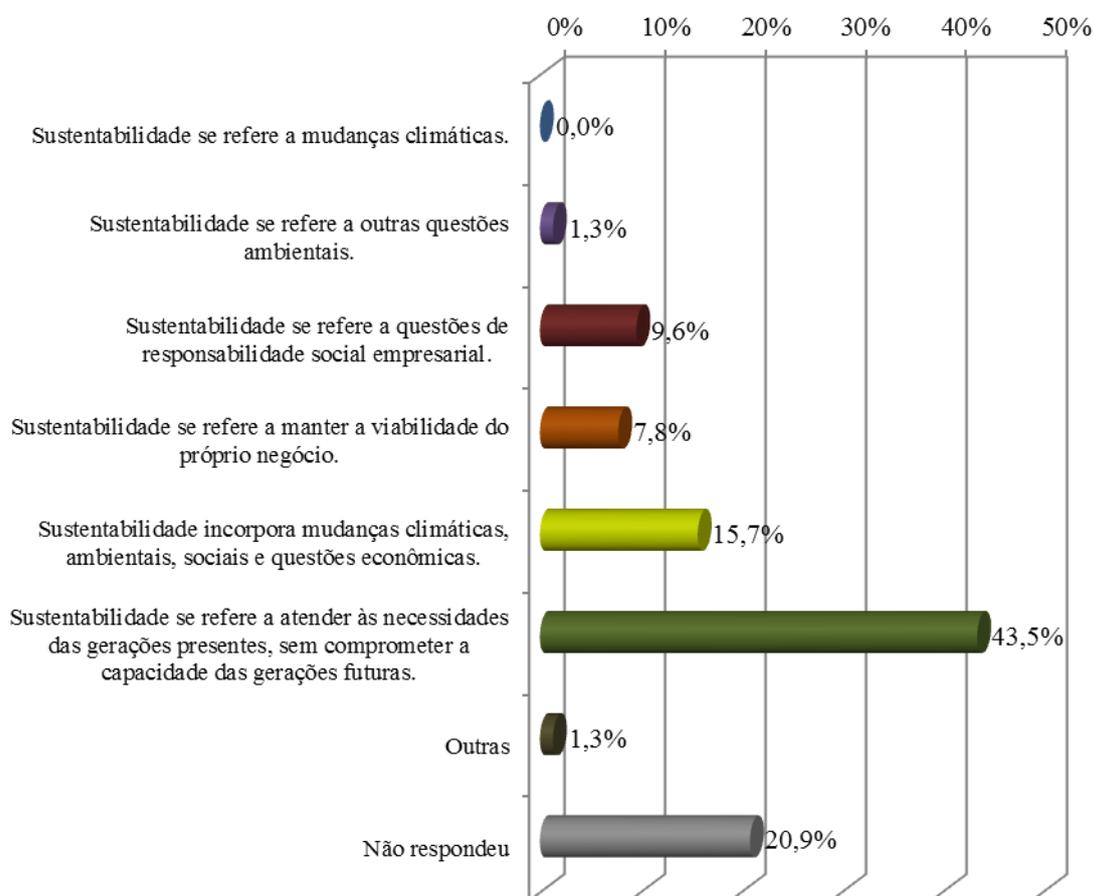
Fonte: Dados da pesquisa.

É importante ressaltar que o gráfico reflete a frequência dos respondentes que alegam concordar em termos ou concordar inteiramente com as questões, de acordo com as opções oferecidas no questionário. Nota-se que a maior parte dos respondentes, em torno de 90%, concorda que, “para serem socialmente responsáveis, as empresas devem participar ativamente de projetos de melhoria das condições de vida das comunidades em que se inserem”. A parcela de respondentes que concorda com essa questão é similar nos dois anos avaliados, contudo, é ligeiramente maior em 2010. Já em relação à questão “as empresas privadas possuem recursos e competências que podem ser empregados para a realização bem-sucedida de projetos de interesse social, sem fins lucrativos”, observa-se que, em 2010, um maior número de respondentes concorda com essa questão, do que em 2002. Percebe-se ainda que, apesar de a grande maioria dos respondentes considerar importante a participação ativa em projetos sociais, uma parcela menor (81% em 2010) acredita que as empresas privadas possuem os recursos necessários. Por fim, nota-se que poucos respondentes (em torno de um terço) concordam que “a responsabilidade social das empresas se esgota no pagamento de impostos, geração de empregos e oferta de produtos de qualidade ao mercado”. Além disso,

houve uma diminuição na parcela de respondentes que concorda com essa questão, de 2002 a 2010, podendo ser um indício de que, atualmente, as empresas expandiram seu conceito de responsabilidade social.

O próximo gráfico mostra a forma pela qual as empresas definem a sustentabilidade:

GRÁFICO 11 – Definição de sustentabilidade

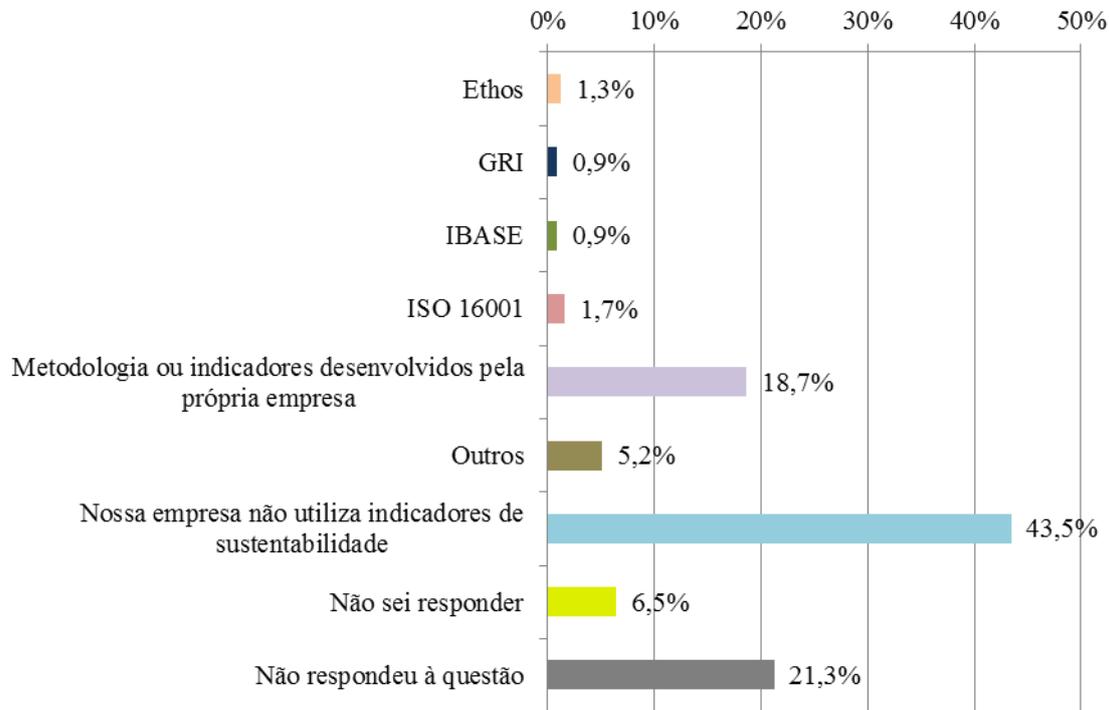


Fonte: Dados da pesquisa.

É possível perceber que a maior parte (43,5%) das empresas entrevistadas define sustentabilidade como a capacidade de atender às necessidades das gerações presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras. Nenhuma empresa considera que sustentabilidade se refere a mudanças climáticas.

O próximo gráfico mostra a metodologia, processo ou sistema de gestão de sustentabilidade utilizado pela empresa:

GRÁFICO 12 – Metodologia utilizada



Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que a maior parte (43,5%) das empresas pesquisadas não utiliza indicadores de sustentabilidade e que grande parte (18,7%) desenvolve sua própria metodologia. É interessante notar ainda que quase um terço dos entrevistados não sabe responder ou deixou a questão em branco.

Já a próxima tabela mostra as ferramentas que são ou seriam mais valiosas para que a organização melhore as práticas de sustentabilidade:

TABELA 1
Ferramentas de melhoria das práticas de sustentabilidade

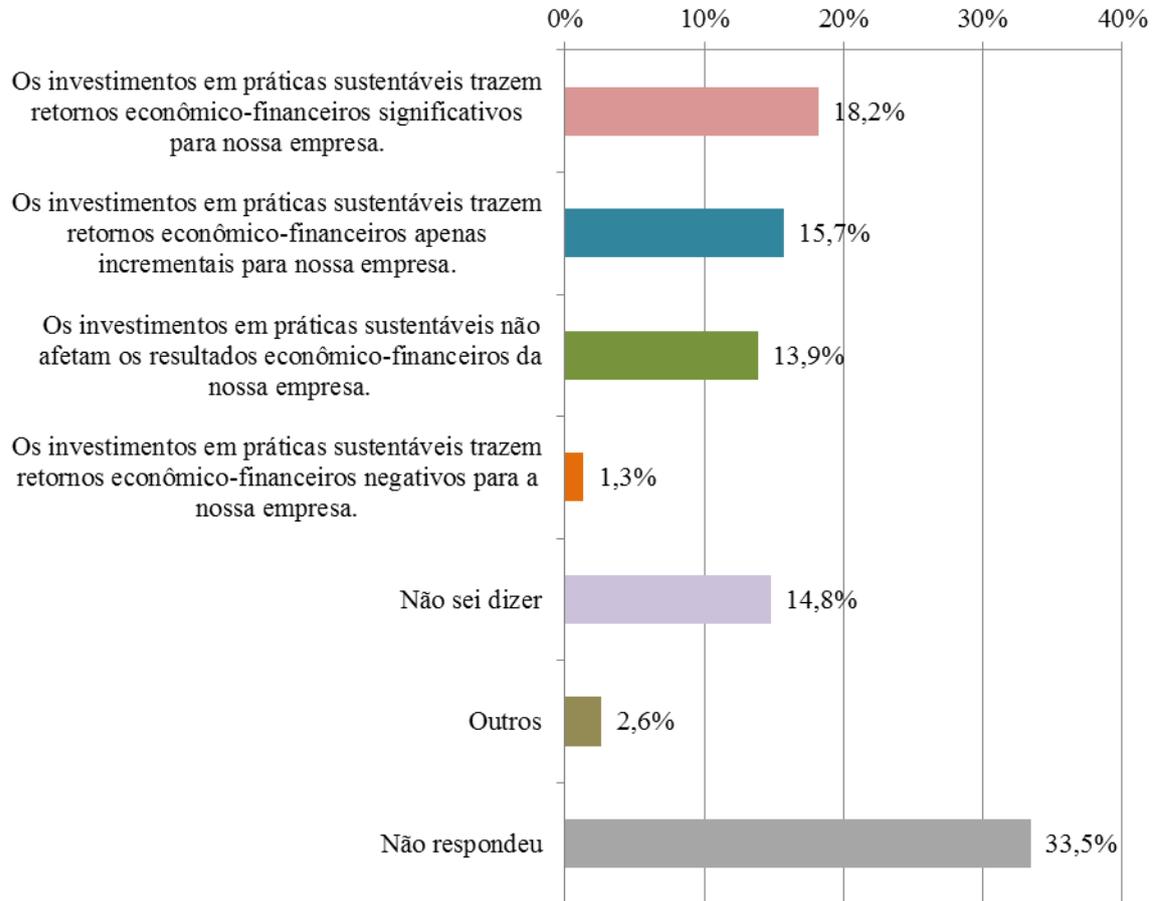
Ferramentas	% relação ao número de respondentes
Metodologia para uma adequada abordagem estratégica.	43,6
Ferramentas de diagnóstico das práticas de sustentabilidade.	45,9
Novas técnicas e metodologias (Por exemplo, controlar emissões de carbono, tecnologia limpa, políticas de redução da emissão de carbono etc.).	22,7
Ferramentas para avaliação do retorno dos investimentos em sustentabilidade.	30,4
Consultoria ou auditoria externa.	26,0
Sistema de avaliação com métricas claras.	10,5
Ferramentas não são importantes.	0,0
Nossa empresas não precisa melhorar as práticas de sustentabilidade.	1,7
Não sei.	16,6
Outras.	3,9
Total	201,1

Fonte: Dados da pesquisa.

Inicialmente, é importante ressaltar que, como essa questão aceitava até três respostas, a tabela reflete o percentual em relação ao total de respondentes e não em relação ao total de respostas obtidas. Observa-se que grande parte da amostra considera valioso para a melhoria das práticas de sustentabilidade a existência de uma metodologia para uma adequada abordagem estratégica (43,6%) e a existência de ferramentas de diagnóstico (45,9%). É interessante notar que nenhum respondente considera que ferramentas de melhoria das práticas de sustentabilidade não são importantes.

O próximo gráfico mostra como as empresas classificam os investimentos em sustentabilidade:

GRÁFICO 13 – Classificação dos investimentos



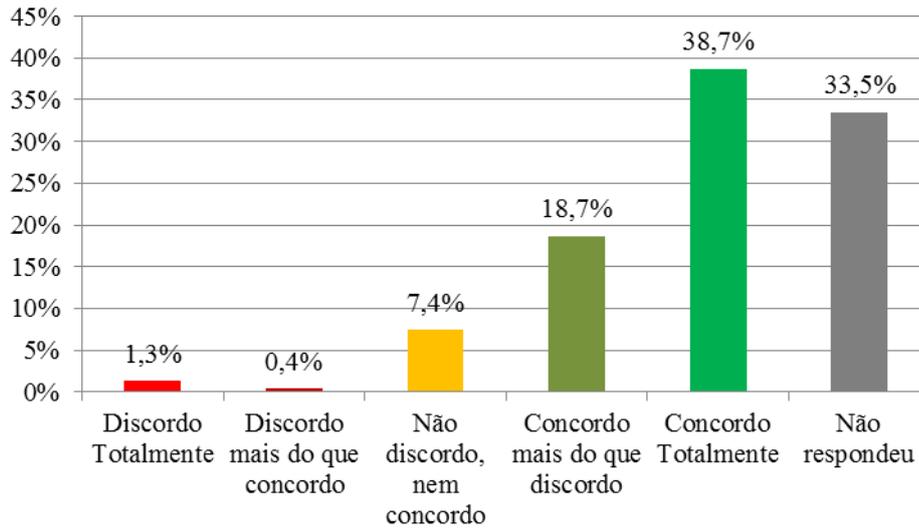
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a maior parte das respostas (33,9%) concentrou-se nas opções que pressupõem algum tipo de retorno econômico-financeiro. Apenas 1,3% das empresas pesquisadas afirmam existir um retorno negativo para os investimentos em sustentabilidade.

O próximo gráfico mostra a tendência para a prática de sustentabilidade:

GRÁFICO 14 – Tendência da prática de sustentabilidade

Na minha avaliação, a necessidade da nossa empresa praticar a sustentabilidade tende a aumentar no futuro

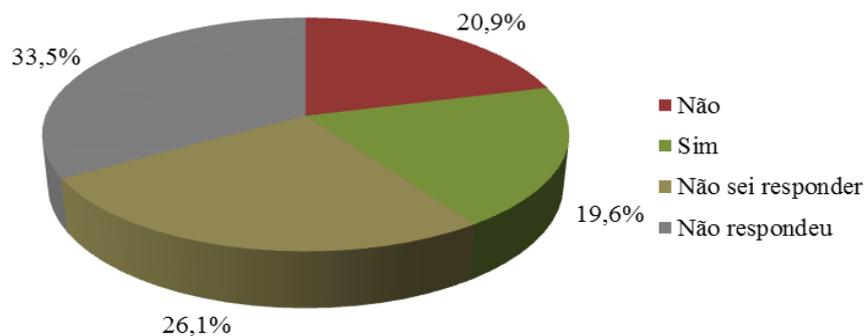


Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico mostra que mais da metade dos respondentes (57,4%) concorda em algum grau que a necessidade de a empresa praticar a sustentabilidade tende a aumentar no futuro. Apenas 1,7% discordam em algum grau dessa afirmativa.

O gráfico a seguir mostra se os respondentes consideram alguma empresa como modelo em sustentabilidade:

GRÁFICO 15 – Considerou algum modelo de sustentabilidade

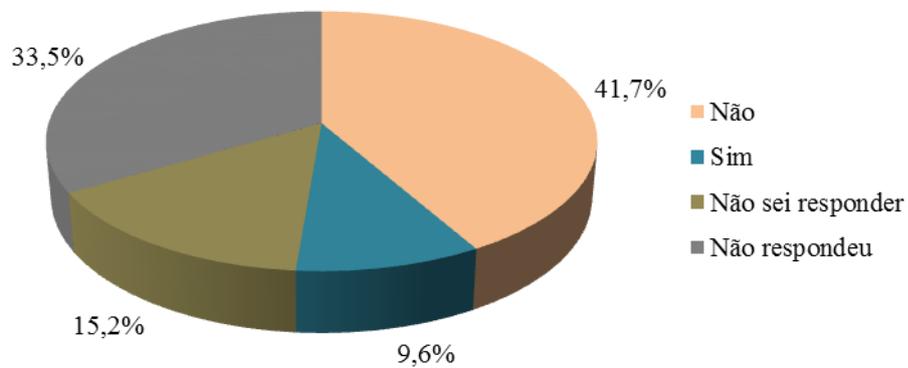


Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de grande parte dos respondentes não saber ou não ter respondido a essa questão, praticamente a mesma quantidade de empresas pesquisadas (aproximadamente 20,0%) considera outra empresa como modelo em sustentabilidade.

O próximo gráfico mostra se em algum momento as empresas pesquisadas se basearam em modelos de sustentabilidade de outra empresa (considerando envolvimento direto, tais como visitas e/ ou transferência de tecnologia):

GRÁFICO 16 – A empresa baseou-se em algum modelo de sustentabilidade

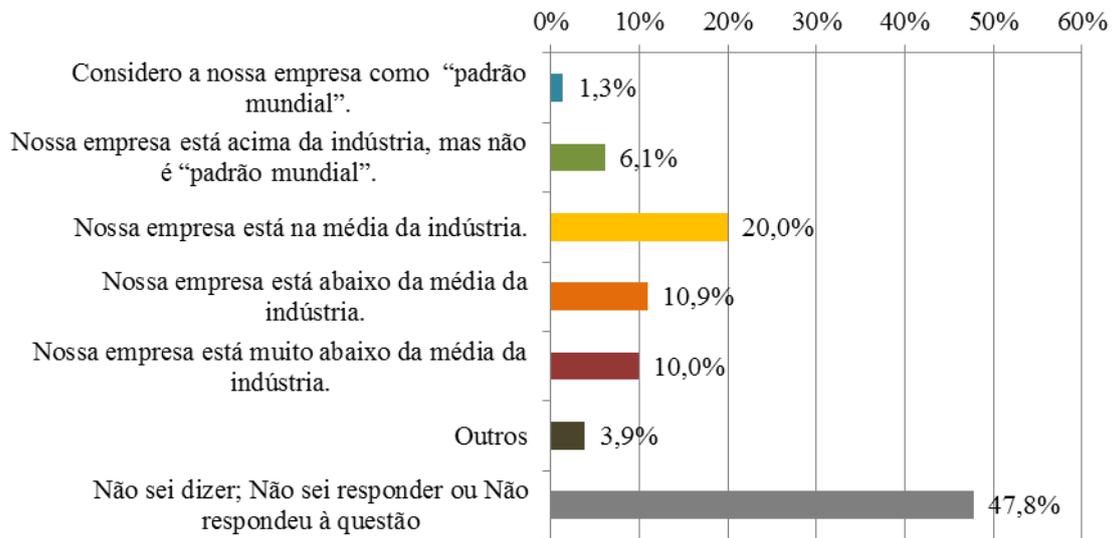


Fonte: Dados da pesquisa.

É interessante notar que, apesar de 20,9% das empresas considerarem outra empresa como modelo de sustentabilidade (GRÁFICO 15), a maior parte dos respondentes não se baseia em modelos de sustentabilidade de outras empresas. Apenas 9,6% afirmam que houve um envolvimento direto com outra empresa.

O gráfico a seguir mostra como os respondentes classificam sua empresa em relação ao que seria o “padrão mundial” em práticas sustentáveis:

GRÁFICO 17 – Classificação da empresa em relação ao “padrão mundial” de sustentabilidade



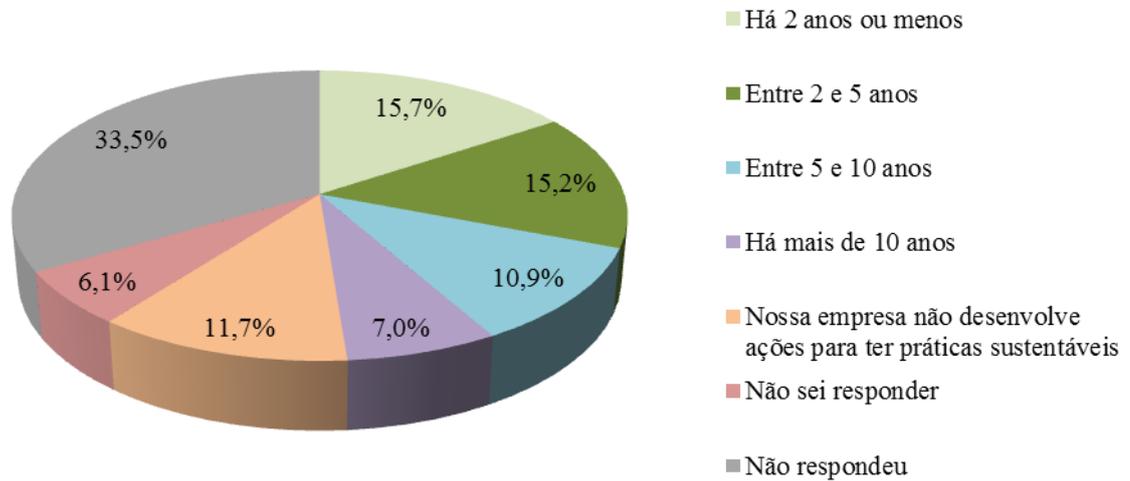
Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: As categorias “não sei dizer”, “não sei responder” e os dados ausentes à questão foram agrupadas.

Observa-se que grande parte das empresas que responderam a essa questão considera-se na média da indústria. Apenas 1,3% consideram-se como “padrão mundial” de práticas sustentáveis. Porém, grande parte (aproximadamente 20,0%) das empresas considera-se abaixo ou muito abaixo da média da indústria.

O gráfico a seguir mostra há quanto tempo a empresa desenvolve ações para ser responsável socialmente ou ter práticas sustentáveis nos negócios:

GRÁFICO 18 – Tempo das práticas sustentáveis



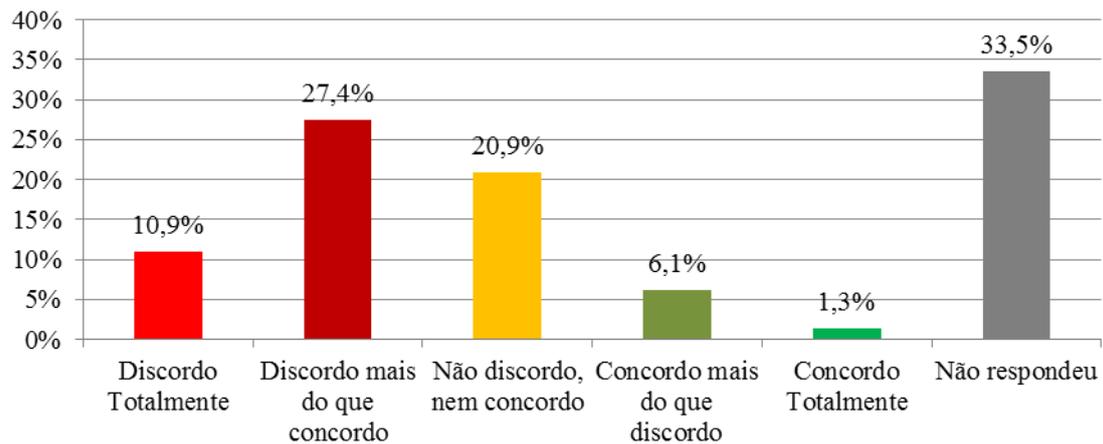
Fonte: Dados da pesquisa.

É possível perceber que o tempo em que a empresa desenvolve ações socialmente responsáveis ou práticas sustentáveis varia muito na amostra pesquisada. Um terço das empresas aproximadamente desenvolve as ações há menos de cinco anos. Contudo, 11,7% ainda não possuem essas práticas.

O gráfico a seguir mostra a visão dos respondentes sobre as práticas de sustentabilidade:

GRÁFICO 19 – Visão geral das práticas de sustentabilidade

As empresas de uma maneira geral praticam os conceitos de sustentabilidade



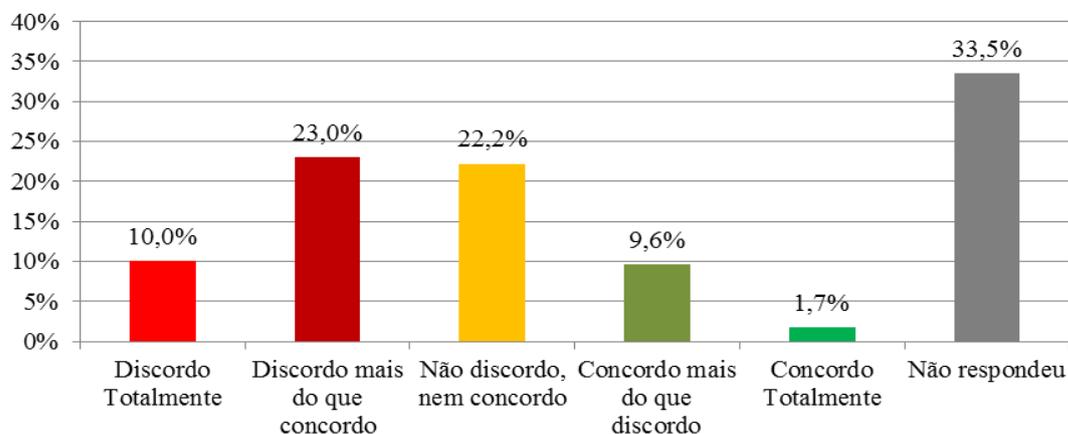
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que grande parte dos respondentes (38,3%) discorda totalmente ou discorda mais do que concorda que as empresas praticam sustentabilidade. Apenas 1,3% dos respondentes concordam totalmente com essa questão.

Por fim, o próximo gráfico mostra o alinhamento entre os discursos e as práticas empresariais no que se refere à sustentabilidade:

GRÁFICO 20 – Visão geral das práticas de sustentabilidade

Os discursos das empresas, de uma maneira geral, sobre suas práticas de sustentabilidade, estão alinhados com as práticas por elas desenvolvidas



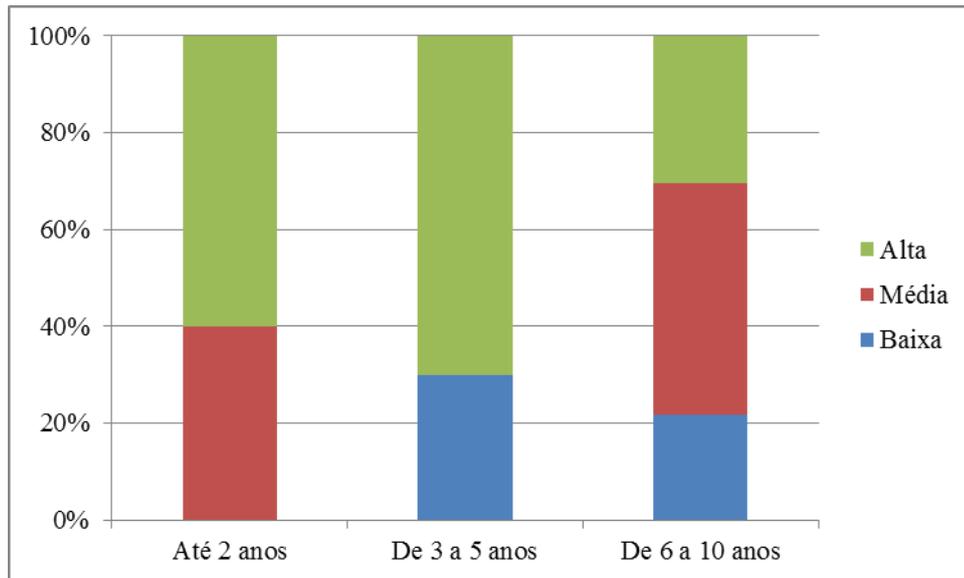
Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que mais de um terço da amostra (33,0%) discorda mais que concorda ou discorda totalmente da afirmativa de que os discursos sobre sustentabilidade estão alinhados com as práticas. Observa-se ainda que grande parte (22,2%) mostra-se neutra em relação a essa questão.

6.1.3. Prática de sustentabilidade e variáveis relacionadas: cruzamentos

Ao longo da revisão da literatura foram elencadas hipóteses que sugerem perfis e padrões típicos das empresas que adotam com maior ênfase a prática de sustentabilidade. Essa etapa do estudo visa a investigar se as premissas sugeridas na literatura encontram respaldo nos dados obtidos neste estudo. A despeito de serem questões secundárias ao problema de pesquisa, refletem ponto importante na interpretação dos resultados e na elaboração de considerações acerca da prática de sustentabilidade, contribuindo para a compreensão dos resultados do modelo estrutural testado.

Com o objetivo de avaliar a distribuição dos respondentes por nível de práticas de sustentabilidade, realizaram-se cruzamentos com os dados. Inicialmente, foi calculado um índice de sustentabilidade, que corresponde à média das questões do bloco III, de 12 a 23. Em seguida, os valores foram divididos em três categorias, de forma a representar valores baixos, médios e altos de práticas de sustentabilidade. As três categorias foram escolhidas com base nos percentis 33,3 e 66,7. Sendo assim, cada categoria representa aproximadamente um terço da amostra pesquisada (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2008). As empresas consideradas de baixa prática de sustentabilidade são aquelas que apresentam valores inferiores a 2,40, no índice geral de sustentabilidade. Já as empresas consideradas médias no quesito, foram aquelas com valores entre 2,41 e 3,30. Por fim, as empresas com altos índices de práticas de sustentabilidade em relação ao restante da amostra são aquelas que possuem média superior a 3,31. Com isso, o índice de sustentabilidade foi cruzado com a idade, receita, número de funcionários e tipo de gestão da empresa. O gráfico a seguir mostra o cruzamento de práticas de sustentabilidade com idade:

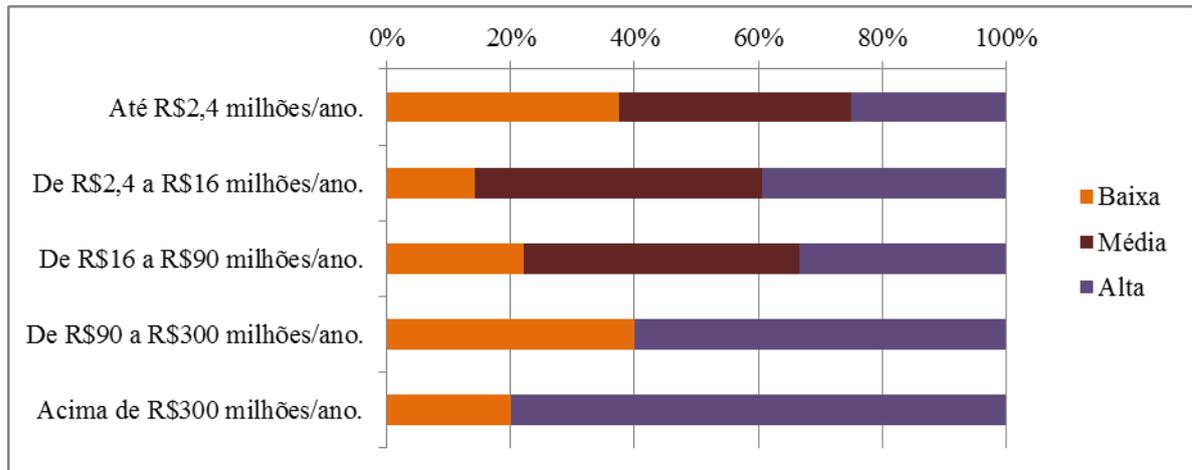
GRÁFICO 21 – Idade X Práticas de sustentabilidade

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Correlação de *Spearman*: -0,157 (p=0,053).

Nota-se que grande parte das empresas de baixa sustentabilidade possui idade superior a 11 anos e nenhuma está no mercado há menos de dois anos. Já a categoria de alta sustentabilidade possui menos empresas com tempo de fundação superior a 11 anos e mais empresas mais recentes.. Essa constatação é confirmada pelo sinal negativo da correlação de *Spearman* (-0,157). Contudo, a associação não é significativa, o que não permite afirmar uma relação entre as variáveis de práticas de sustentabilidade e idade. Por isso, não é possível checar a visão de Vieira e Carvalho (2002), quando afirmam que o isomorfismo é influenciado pela idade das empresas, segundo o qual as empresas mais antigas tendem a ser mais sensíveis às pressões institucionais. Portanto, a premissa de que a idade favorece o estreitamento dos laços das empresas com as associações de classe para atender seus próprios interesses não foi observada neste estudo.

Já o gráfico a seguir mostra o cruzamento de práticas de sustentabilidade com a receita bruta da empresa em termos de receita bruta anual:

GRÁFICO 22 – Práticas de sustentabilidade X Receita da empresa

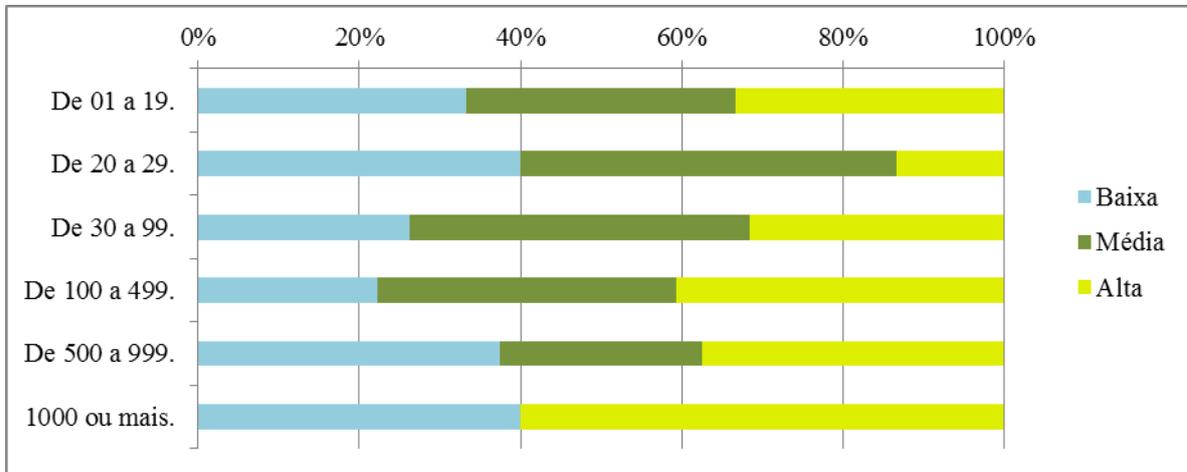
Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Correlação de *Spearman*: 0,200 ($p=0,013$).

Observa-se que o porte da empresa está bem distribuído entre os níveis de sustentabilidade, contudo, há uma tendência para empresas com maiores receitas possuírem maiores índices de sustentabilidade. Por exemplo, existem menos empresas com faturamento de até R\$2,4 milhões por ano que possuem altos índices de prática de sustentabilidade do que as que possuem índices baixos e médios. Por outro lado, a maior parte das empresas com receita acima de 300 milhões possui altos índices de sustentabilidade. Sendo assim, foi verificada associação significativa entre essas variáveis, uma vez que a correlação de *Spearman* foi de 0,200 ($p<0,05$). Essa tendência está em linha com alguns autores que defendem que o isomorfismo é influenciado pelo tamanho das empresas. As empresas maiores tendem a ser mais sensíveis às pressões institucionais e podem dispor de mais recursos para investir em estruturas e intercâmbio com outras organizações (VIEIRA M. M. F.; CARVALHO C. A., 2002).

Já o gráfico a seguir mostra a cruzamento de práticas de sustentabilidade com o número de funcionários da empresa:

GRÁFICO 23 – Práticas de sustentabilidade X Número de funcionários da empresa



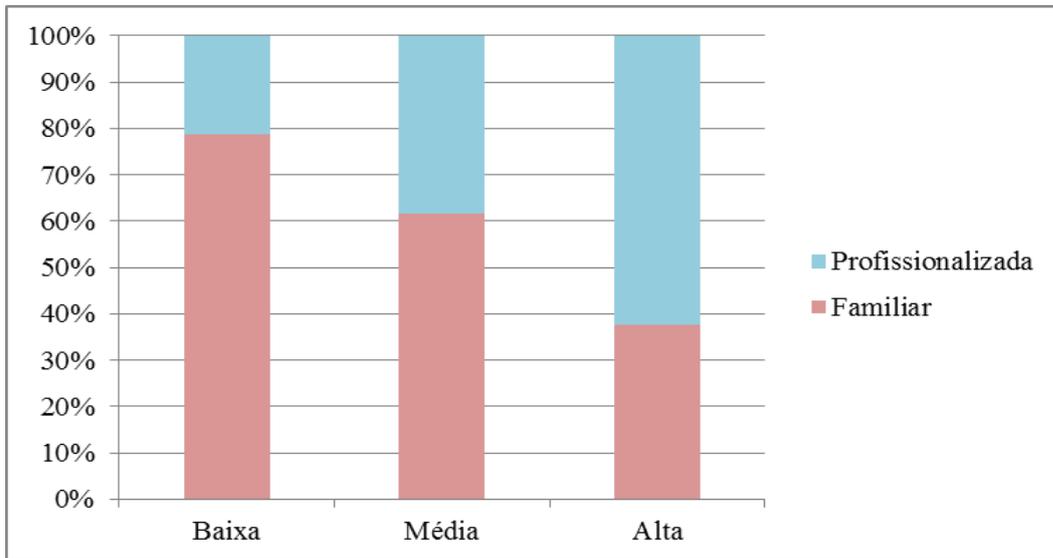
Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Correlação de *Spearman*: 0,100 ($p=0,219$).

Nota-se que as empresas com menos de 20 funcionários estão bem distribuídas entre as categorias de baixa, média e alta sustentabilidade. Já as empresas com 20 a 499 funcionários estão ligeiramente mais concentradas no nível médio de sustentabilidade. Além disso, grande parte das empresas com 1000 funcionários ou mais apresenta alto nível de sustentabilidade. Contudo, não se observa um padrão de associação entre essas variáveis, uma vez que não há correlação significativa. Portanto, os resultados não respaldam a proposta de maior adoção de práticas sustentáveis nas organizações de autores como Rosseto C. e Rosseto A.(2005). Esses autores afirmam que, quanto maior o número de empregados ou consumidores servidos por uma organização, mais fortes as pressões que elas sofrem para fornecer programas e serviços oferecidos por outras organizações.

Por fim, o próximo gráfico mostra o cruzamento do índice de sustentabilidade com o tipo de gestão da empresa:

GRÁFICO 24 – Práticas de sustentabilidade X Tipo de gestão da empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Correlação de *Spearman*: 0,333 ($p < 0,000$).

Observa-se que, em geral, empresas com índices médios e altos de práticas de sustentabilidade possuem gestão profissionalizada, enquanto empresas de baixo índice de sustentabilidade em sua maioria são familiares. Confirmada pela correlação de *Spearman* (0,333, $p < 0,000$), existe uma associação positiva e significativa entre essas variáveis.

Esse resultado se alinha com a visão de Scott e Meyer (1991). Eles afirmam que, na medida em que a autoridade se torna mais centralizada, o que é mais característico nas empresas familiares, os tomadores de decisão podem decidir criar uma variedade maior de formas organizacionais especializadas, aumentando a diversidade organizacional e reduzindo o isomorfismo. Em um ambiente faltoso de autoridade central, formas organizacionais podem exibir maior similaridade (devido aos processos de mimetismo e competição), o que ocorre mais em empresas não familiares, com a consequente tendência de aumento do isomorfismo.

6.1.4 Descrição das variáveis

Visando a conhecer os dados e fazer uma avaliação prévia do padrão de respostas das variáveis do estudo, procedeu-se à análise descritiva dos indicadores propostos nos blocos II, III e IV do questionário, que tangem à questão da sustentabilidade.

A análise descritiva foi realizada em termos de média e desvio-padrão, duas medidas amplamente utilizadas e que permitem avaliar a tendência central dos dados e a variabilidade das respostas (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2008).

A próxima tabela apresenta a descrição das variáveis do bloco III, relativas à prática de sustentabilidade:

TABELA 2
Análise Descritiva das Variáveis - Bloco III

Conceito	Questão	Média	Des.Pad
Bloco III. A prática da sustentabilidade	3.12 – Nossa empresa tem uma compreensão de como a sustentabilidade pode afetar os nossos negócios.	3,75	1,20
	3.13 - Nossa empresa conduziu uma análise das questões de sustentabilidade que apresentam oportunidades para o nosso negócio. (apenas 1)	3,24	1,34
	3.14 – Nossa empresa transformou o discurso em prática definindo a sustentabilidade como uma questão ligada ao nosso negócio.	3,26	1,38
	3.15 – Nossa empresa desenvolveu um convincente estudo de viabilidade dos esforços de sustentabilidade para os próximos três anos.	2,51	1,30
	3.16 – Nossa empresa modelou o estudo de viabilidade de investimentos de longo prazo em sustentabilidade (quatro anos ou mais).	2,55	1,33
	3.17 – Nossa empresa estabeleceu um plano com objetivos e metas relativos à sustentabilidade.	2,94	1,34
	3.18 – Nossa empresa estabeleceu um sistema de acompanhamento e avaliação das ações de sustentabilidade.	2,77	1,34
Bloco III. A prática da sustentabilidade	3.19 – A estratégia de sustentabilidade de nossa empresa recebe relevância suficiente da alta gerência.	3,19	1,42
	3.20 – A estratégia de sustentabilidade de nossa empresa é integrada com nossas operações.	3,34	1,36
	3.21 – A agenda de sustentabilidade de nossa empresa é alinhada com os interesses dos nossos principais <i>stakeholders</i> externos (clientes, sociedade, organizações não governamentais, fornecedores etc.).	3,17	1,38
	3.22 – A nossa empresa possui as capacidades para implementar nossa estratégia de sustentabilidade de forma efetiva.	3,17	1,35
	3.23 – A nossa empresa dispõe de uma unidade específica na estrutura organizacional exclusivamente dedicada a lidar com as questões afins à sustentabilidade.	2,31	1,41

Fonte: Dados da pesquisa.

Já a próxima tabela mostra as estatísticas descritivas para as variáveis do bloco IV, que trata da institucionalização da sustentabilidade.

TABELA 3
Análise Descritiva das Variáveis Bloco - IV

Conceito	Questão	Média	Des.Pad
Bloco IV. A institucionalização da sustentabilidade - Isomorfismo	4.26 – As expectativas que a comunidade tem em torno de práticas sustentáveis das empresas estimulam a nossas práticas da sustentabilidade.	3,39	1,39
	4.27 – A expectativa dos clientes estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	3,69	1,32
	4.28 – A expectativa dos acionistas ou donos estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	3,70	1,30
	4.29 – A expectativa dos próprios empregados estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	3,27	1,36
	4.30 – A legislação ou as regulamentações nos níveis federal, estadual ou municipal pressionam as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	3,17	1,31
	4.31 – A possibilidade de conseguir financiamentos públicos ou participar de concorrências, em que as práticas de sustentabilidade são exigidas, estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	3,14	1,39
	4.32 – As exigências de outras empresas da cadeia produtiva estimulam as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	3,20	1,30
	4.33 – A necessidade de acompanhar a concorrência estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	3,42	1,24
	4.34 – A necessidade de acompanhar outras empresas bem-sucedidas nas práticas de sustentabilidade estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	3,61	1,27
	4.35 – As regulamentações das profissões que impõem padrões de comportamento nos profissionais leva as empresas a praticar a sustentabilidade.	3,32	1,25
Bloco IV. A institucionalização da sustentabilidade - Isomorfismo	4.36 – O intercâmbio de profissionais entre empresas, trazendo consigo experiências em sustentabilidade das empresas anteriores, estimula a prática de sustentabilidade pela nossa empresa.	3,33	1,27
	4.37 – O compartilhamento de práticas de sustentabilidade entre empresas estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	3,41	1,24
	4.38 – As discussões na FIEMG ou em outras associações de classe estimulam as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	3,64	1,16
Bloco IV. A institucionalização da sustentabilidade - Benefícios	4.40 – Praticar a sustentabilidade aumenta a preferência dos clientes pelos produtos e serviços da nossa empresa.	3,97	1,17
	4.41 – Praticar a sustentabilidade traz vantagem competitiva para a nossa empresa.	3,99	1,11
	4.42 – Praticar a sustentabilidade melhora a imagem da nossa empresa junto aos clientes e à comunidade.	4,37	0,95
	4.43 – Praticar a sustentabilidade torna a marca da nossa empresa mais reconhecida pelos clientes e pela comunidade.	4,10	1,09
	4.44 – Praticar a sustentabilidade torna a nossa empresa mais inovadora no desenvolvimento de produtos e serviços.	4,04	1,09
	4.45 – Praticar a sustentabilidade torna a nossa empresa mais eficiente no alcance dos resultados do negócio.	3,87	1,16
	4.46 – Praticar a sustentabilidade torna os empregados da nossa empresa mais satisfeitos.	3,95	1,07

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que as demais questões do questionário que não constam nessa tabela foram apresentadas em termos de frequências na seção anterior.

6.2. Refinamento dos dados e análises multivariadas

6.2.1. Dados ausentes

Dados ausentes são questões não respondidas pelos entrevistados e consistem em um dos principais problemas para a análise dos dados. Dessa forma, foi conduzido um exame dos dados faltantes do estudo.

Verificou-se grande quantidade de dados ausentes em decorrência de questionários preenchidos parcialmente. As perguntas que não foram respondidas representam 29,0% da amostra (7,7% no bloco III e 21,3% no bloco IV). Realizou-se, então, o teste de Little's MCAR, no intuito de verificar a aleatoriedade dos dados ausentes (HAIR *et al.*, 2005). Como o teste se mostrou significativo (Little's MCAR test: Chi-Square = 1254,162, DF = 703, Sig. = 0,000), conclui-se que as observações faltantes encontram-se concentradas em algumas variáveis. Objetivando um adequado tratamento dos dados, optou-se por excluir da amostra os casos que apresentavam mais de 10% de dados ausentes. Com isso, a amostra de respondentes passou de 230 para 153. A amostra restante não apresentou dados ausentes e assim foi dado prosseguimento às análises.

6.2.2. Normalidade

A correspondência da distribuição dos dados em relação à distribuição normal é um dos pressupostos mais básicos das técnicas multivariadas e inferências estatísticas

(MINGOTI, 2007). Essa análise permite verificar se os dados se concentram em torno da média, moda e mediana.

Em uma análise prévia dos histogramas e diagramas *Q-Q Plot* das variáveis, notaram-se desvios na normalidade. Com isso, testou-se a normalidade univariada, a partir das medidas de assimetria e curtose das variáveis do estudo. Das 33 variáveis do modelo, 12 apresentaram assimetria e uma apresenta curtose fora dos padrões de normalidade, com 0,1% de significância. A tabela a seguir mostra os resultados:

TABELA 4
Normalidade univariada

Indicadores	Assimetria				Curtose			
	Est	Erro	Z	Sig	Est	Erro	Z	Sig
q3.12	-0,72	0,20	-3,65	0,000	-0,23	0,39	-0,60	0,547
q3.13	-0,21	0,20	-1,05	0,293	-1,00	0,39	-2,57	0,010
q3.14	-0,12	0,20	-0,60	0,551	-1,16	0,39	-2,98	0,003
q3.15	0,49	0,20	2,50	0,012	-0,76	0,39	-1,94	0,052
q3.16	0,55	0,20	2,78	0,005	-0,75	0,39	-1,92	0,055
q3.17	0,22	0,20	1,12	0,262	-0,98	0,39	-2,52	0,012
q3.18	0,36	0,20	1,82	0,069	-0,91	0,39	-2,34	0,019
q3.19	-0,10	0,20	-0,51	0,610	-1,24	0,39	-3,18	0,001
q3.20	-0,27	0,20	-1,39	0,164	-1,14	0,39	-2,92	0,004
q3.21	-0,11	0,20	-0,55	0,583	-1,19	0,39	-3,04	0,002
q3.22	-0,03	0,20	-0,17	0,864	-1,14	0,39	-2,91	0,004
q3.23	0,79	0,20	4,05	0,000	-0,62	0,39	-1,58	0,113
q4.26	-0,34	0,20	-1,75	0,080	-1,12	0,39	-2,87	0,004
q4.27	-0,76	0,20	-3,87	0,000	-0,55	0,39	-1,42	0,157
q4.28	-0,71	0,20	-3,61	0,000	-0,55	0,39	-1,40	0,162
q4.29	-0,21	0,20	-1,07	0,283	-1,10	0,39	-2,81	0,005
q4.30	-0,09	0,20	-0,45	0,650	-1,09	0,39	-2,79	0,005
q4.31	-0,09	0,20	-0,44	0,663	-1,21	0,39	-3,09	0,002
q4.32	-0,26	0,20	-1,31	0,190	-1,03	0,39	-2,65	0,008
q4.33	-0,31	0,20	-1,58	0,115	-0,87	0,39	-2,24	0,025
q4.34	-0,68	0,20	-3,45	0,001	-0,53	0,39	-1,35	0,175
q4.35	-0,30	0,20	-1,53	0,125	-0,83	0,39	-2,13	0,033
q4.36	-0,32	0,20	-1,63	0,103	-0,86	0,39	-2,22	0,027
q4.37	-0,24	0,20	-1,24	0,214	-0,95	0,39	-2,43	0,015
q4.38	-0,54	0,20	-2,74	0,006	-0,44	0,39	-1,13	0,257
q4.40	-1,15	0,20	-5,84	0,000	0,58	0,39	1,50	0,134
q4.41	-1,13	0,20	-5,74	0,000	0,75	0,39	1,93	0,054
q4.42	-1,81	0,20	-9,21	0,000	3,41	0,39	8,74	0,000
q4.43	-1,23	0,20	-6,28	0,000	1,00	0,39	2,55	0,011
q4.44	-1,10	0,20	-5,63	0,000	0,74	0,39	1,89	0,059

q4.45	-0,75	0,20	-3,82	0,000	-0,36	0,39	-0,93	0,355
q4.46	-0,93	0,20	-4,72	0,000	0,23	0,39	0,58	0,559

Fonte: Dados da pesquisa.

Confirma-se a ausência de normalidade univariada pelo teste Kolmogorov-Smirnov ($p < 0,001$) para todas as variáveis em questão, rejeitando a hipótese nula de normalidade dos dados (HAIR *et al.*, 2005). Com isso também se afirma a ausência de normalidade multivariada (MINGOTI, 2007), o que será levado posteriormente em conta para a escolha do método de estimação dos parâmetros.

Como não foi verificada a normalidade, é possível assumir a ausência de homecedasticidade, ou seja, o pressuposto de igualdade de variância entre itens dependentes em relação às variáveis preditoras (TABACHNICK; FIDEL, 2001).

6.2.3 Outliers

Outliers são respostas que divergem do padrão dos demais respondentes. Segundo Hair *et al.* (2005), os *outliers* devem ser identificados, pois, em alguns casos, podem ser prejudiciais para as análises.

Uma forma de identificar os *outliers* univariados é padronizar os dados e identificar os casos em que o valor Z é superior a 2,58 desvios-padrão (HAIR *et al.*, 2005). Sendo assim, foram detectadas 32 respostas extremas univariadas distribuídas pela base de dados, o que corresponde a apenas 0,3% do total de respostas.

Para detectar os *outliers* multivariados, empregou-se a distância de Mahalanobis (D^2) (TABACHNICK; FIDEL, 2001). Os valores foram testados com base na distribuição qui-quadrado a 0,1% de significância. Dessa forma, foram identificadas 11 observações destoantes em relação ao padrão do conjunto de variáveis.

O exame da matriz de dados revela que os *outliers* univariados concentram-se principalmente nas questões do bloco IV, de 40 a 46, enquanto os *outliers* multivariados não apresentam um padrão aparente. Por esse motivo, optou-se por manter os *outliers* no estudo, fazendo as devidas considerações nas análises futuras.

6.2.4 Análise de linearidade

A linearidade é a suposição de que existe uma associação linear entre as variáveis. Segundo Tabachnick e Fidel (2001), é um pressuposto das técnicas que serão empregadas nesse estudo, como a análise fatorial e a modelagem de equações estruturais.

Para verificar a linearidade, realizou-se o exame dos diagramas de dispersão das variáveis do estudo e testou-se a relação entre as variáveis por meio da correlação de *Pearson*. Destaca-se que todas as variáveis seguem um padrão linear. Apenas seis pares de variável não apresentam correlação significativa ao nível de 1%, porém todas as correlações são positivas e significantes ao nível de 5%.

6.2.5 Multicolinearidade

A multicolinearidade diz respeito ao grau de redundância entre as variáveis (HAIR *et al.*, 2005), ou seja, variáveis que possuem a correlação tão elevada que podem prejudicar os procedimentos baseados em regressão.

A primeira etapa para a verificação da multicolinearidade foi a análise da matriz de correlação, na busca de valores que excedem a 0,9 (HAIR *et al.*, 2005). Nenhum valor foi superior ao limite recomendado. Posteriormente, avaliou-se o grau de redundância das variáveis por meio de medidas de inflação da variância e tolerância (KLINE, 1998). De forma similar, não foi identificada multicolinearidade, uma vez que os valores VIF ficaram abaixo do limite de 10,0, sugerido por Hair *et al.* (2005).

6.2.6 Dimensionalidade

Esta análise buscou identificar grupos de variáveis com conceitos similares e verificar a existência de unidimensionalidade para os construtos propostos. É importante realizá-la, pois a ausência de unidimensionalidade geralmente associa-se a erros de especificação dos modelos de mensuração (ANDERSON; GERBING, 1982). Hair *et al.* (2005) esclarecem que a unidimensionalidade mostra que os indicadores de um mesmo construto compartilham um mesmo conceito ou dimensão.

Portanto, essa avaliação foi realizada por meio da análise fatorial exploratória (AFE), que descreve a variabilidade original das variáveis atribuídas a um fator comum (MINGOTI, 2007) e permite a redução dos dados nos casos em que um indicador possui elevada carga no fator indesejável. Já o restante da variabilidade não explicada pode ser devida a fatores não incluídos no modelo, ou seja, ao erro aleatório.

A tabela a seguir mostra a solução fatorial para as variáveis da dimensão Benefícios da Sustentabilidade:

TABELA 5
Análise fatorial dimensão Benefícios da Sustentabilidade

Questão	<i>Loadings</i>	Comunalidade
4.40 – Praticar a sustentabilidade aumenta a preferência dos clientes pelos produtos e serviços da nossa empresa.	0,877	0,769
4.41 – Praticar a sustentabilidade traz vantagem competitiva para a nossa empresa.	0,876	0,767
4.42 – Praticar a sustentabilidade melhora a imagem da nossa empresa junto aos clientes e à comunidade.	0,871	0,759
4.43 – Praticar a sustentabilidade torna a marca da nossa empresa mais reconhecida pelos clientes e pela comunidade.	0,905	0,819
4.44 – Praticar a sustentabilidade torna a nossa empresa mais inovadora no desenvolvimento de produtos e serviços.	0,883	0,780
4.45 – Praticar a sustentabilidade torna a nossa empresa mais eficiente no alcance dos resultados do negócio.	0,841	0,707
4.46 – Praticar a sustentabilidade torna os empregados da nossa empresa mais satisfeitos.	0,831	0,691
Variância explicada		75,61%
KMO		0,915
Sig. Teste de Bartlett		0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que todas as variáveis apresentaram cargas elevadas. Além disso, a comunalidade, ou seja, a variância compartilhada com as demais, é alta em todos os indicadores. Ademais, os testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett indicaram que a análise fatorial é adequada (HAIR *et al*, 2005). Não foi necessária a exclusão de nenhum indicador nesse momento.

A tabela a seguir mostra a solução fatorial para as variáveis da dimensão Práticas da Sustentabilidade:

TABELA 6
Análise fatorial dimensão Práticas da Sustentabilidade

Questão	Loadings	Comunalidade
3.12 – Nossa empresa tem uma compreensão de como a sustentabilidade pode afetar os nossos negócios.	0,663	0,440
3.13 - Nossa empresa conduziu uma análise das questões de sustentabilidade que apresentam oportunidades para o nosso negócio. (apenas 1)	0,783	0,614
3.14 – Nossa empresa transformou o discurso em prática definindo a sustentabilidade como uma questão ligada ao nosso negócio.	0,829	0,687
3.15 – Nossa empresa desenvolveu um convincente estudo de viabilidade dos esforços de sustentabilidade para os próximos três anos.	0,833	0,694
3.16 – Nossa empresa modelou o estudo de viabilidade de investimentos de longo prazo em sustentabilidade (quatro anos ou mais).	0,872	0,761
3.17 – Nossa empresa estabeleceu um plano com objetivos e metas relativos à sustentabilidade.	0,858	0,736
3.18 – Nossa empresa estabeleceu um sistema de acompanhamento e avaliação das ações de sustentabilidade.	0,890	0,792
3.19 – A estratégia de sustentabilidade de nossa empresa recebe relevância suficiente da alta gerência.	0,849	0,720
3.20 – A estratégia de sustentabilidade de nossa empresa é integrada com nossas operações.	0,847	0,717
3.21 – A agenda de sustentabilidade de nossa empresa é alinhada com os interesses dos nossos principais <i>stakeholders</i> externos (clientes, sociedade, organizações não governamentais, fornecedores etc.).	0,782	0,611
3.22 – A nossa empresa possui as capacidades para implementar nossa estratégia de sustentabilidade de forma efetiva.	0,762	0,580
3.23 – A nossa empresa dispõe de uma unidade específica na estrutura organizacional exclusivamente dedicada a lidar com as questões afins à sustentabilidade.	0,838	0,702
Variância explicada		67,11%
KMO		0,943
Sig. Teste de Bartlett		0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

A solução fatorial mostrou-se unidimensional e adequada (KMO = 0,943, Teste de Bartlett: $p < 0,000$). As variáveis apresentaram elevadas cargas fatoriais e comunalidades aceitáveis. Apenas a variável 3.12 (Nossa empresa tem uma compreensão de como a sustentabilidade pode afetar os nossos negócios.) apresentou comunalidade inferior ao limite de 0,50, sugerido por Hair *et al* (2005). Contudo, optou-se por mantê-la nas análises para posterior verificação na Análise Fatorial Confirmatória. Essas variáveis foram capazes de explicar 67,11% da variância do construto.

A tabela a seguir mostra a análise fatorial para as variáveis da dimensão de Isomorfismo Coercitivo:

TABELA 7
Análise fatorial dimensão Isomorfismo Coercitivo

Questão	<i>Loadings</i>	Comunalidade
4.27 – A expectativa dos clientes estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	0,831	0,690
4.28 – A expectativa dos acionistas ou donos estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	0,759	0,577
4.29 – A expectativa dos próprios empregados estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	0,811	0,658
4.31 – A possibilidade de conseguir financiamentos públicos ou participar de concorrências, em que as práticas de sustentabilidade são exigidas, estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	0,692	0,479
4.32 – As exigências de outras empresas da cadeia produtiva estimulam as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	0,835	0,698
4.33 – A necessidade de acompanhar a concorrência estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	0,700	0,490
Variância explicada		59,84%
KMO		0,794
Sig. Teste de Bartlett		0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Inicialmente, a análise fatorial de Isomorfismo Coercitivo apresentou duas dimensões. Visando a obter unidimensionalidade, foram excluídas as variáveis 4.26 (As expectativas que a comunidade tem em torno de práticas sustentáveis das empresas estimulam as nossas práticas da sustentabilidade.) e 4.30 (A legislação ou as regulamentações nos níveis federal, estadual ou municipal pressionam as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.). A solução final foi unidimensional, com *loadings* elevados. As variáveis 4.31 (A possibilidade de conseguir financiamentos públicos ou participar de concorrências, em que as práticas de sustentabilidade são exigidas, estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.) e 4.33 (A necessidade de acompanhar a concorrência estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.) permaneceram com comunalidades ligeiramente abaixo do limite recomendado por Hair *et al* (2005). Contudo, uma vez que a solução foi unidimensional, optou-se por manter as variáveis nesse momento para posterior avaliação da necessidade de retirá-las da análise.

A seguir, mais uma tabela mostra a análise fatorial para as variáveis da dimensão de Isomorfismo Mimético:

TABELA 8
Análise fatorial dimensão Isomorfismo Mimético

Questão	Loadings	Comunalidade
4.34 – A necessidade de acompanhar outras empresas bem-sucedidas nas práticas de sustentabilidade estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	0,839	0,727
4.37 – O compartilhamento de práticas de sustentabilidade entre empresas estimula as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	0,908	0,623
4.38 – As discussões na FIEMG ou em outras associações de classe estimulam as práticas da sustentabilidade pela nossa empresa.	0,853	0,833
Variância explicada		75,18%
KMO		0,693
Sig. Teste de Bartlett		0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise fatorial de Isomorfismo Mimético mostrou-se adequada e unidimensional. As cargas e comunalidades são elevadas e as variáveis representam 75,18% da variância explicada do construto.

Por fim, a próxima tabela mostra a análise fatorial para as variáveis da dimensão de Isomorfismo Normativo:

TABELA 9
Análise fatorial dimensão Isomorfismo Normativo

Questão	Loadings	Comunalidade
4.35 – As regulamentações das profissões que impõem padrões de comportamento nos profissionais leva as empresas a praticar a sustentabilidade.	0,917	0,841
4.36 – O intercâmbio de profissionais entre empresas, trazendo consigo experiências em sustentabilidade das empresas anteriores, estimula a prática de sustentabilidade pela nossa empresa.	0,917	0,841
Variância explicada		84,07%
KMO		0,500
Sig. Teste de Bartlett		0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que, por possuir apenas duas variáveis, o valor de KMO foi inferior ao das demais dimensões avaliadas (MINGOTI, 2005). Entretanto, o teste de Bartlett mostra que a análise fatorial é adequada. Ainda as cargas e comunalidades das variáveis são elevadas. A variância explicada também é alta, de 84,07%. Chegando a unidimensionalidade em todos os construtos ou dimensões do estudo, parte-se para a análise da confiabilidade das medidas.

6.2.7 Análise de confiabilidade

A análise de confiabilidade avalia o grau de consistência interna de construtos unidimensionais (HAIR *et al.*, 2005). Diz respeito ao grau em que as respostas são consistentes entre os itens de uma mesma dimensão (KLINE, 2005). A análise de confiabilidade foi realizada a partir do indicador *Alpha de Cronbach*, que estima o percentual de variância das medidas que são livres de erros aleatórios, sendo um dos métodos mais utilizados para medir a consistência interna de construtos (ANDERSON; GERBING, 1982).

A tabela a seguir mostra os valores de confiabilidade dos construtos ou dimensões desse estudo:

TABELA 10
Análise de confiabilidade

Dimensão	Alpha de Cronbach
Isomorfismo coercitivo	0,864
Isomorfismo mimético	0,834
Isomorfismo normativo	0,811
Prática da sustentabilidade	0,955
Benefícios	0,945

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que todos os construtos obtiveram *Alpha de Cronbach* elevados, superiores a 0,80, e podem ser considerados muito bons de acordo com Kline (2005).

Uma vez que os construtos mostraram-se unidimensionais e com boa consistência interna, os itens de cada dimensão do construto de segunda ordem isomorfismo (coercitivo, mimético e normativo) foram combinados de forma a refletir a média dos valores (CHURCHILL, 1979). Esse procedimento é adequado e necessário para a realização das próximas análises de modelagem de equações estruturais no *software* PLS.

6.3 Modelagem de equações estruturais

A partir das análises multivariadas apresentadas, foi possível refinar os construtos e verificar a confiabilidade das escalas. Procedeu-se então ao teste do modelo proposto no estudo. Para tal, empregou-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), um conjunto de técnicas estatísticas para responder a questões envolvendo regressões múltiplas entre uma ou mais variáveis independentes com uma ou mais variáveis dependentes (ULLMAN, 2001).

Uma vez que não há normalidade e a amostra desse estudo pode ser considerada pequena, os procedimentos foram conduzidos no *software* estatístico PLS, baseado no método de estimação por Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - PLS*).

O primeiro passo foi avaliar a validade convergente das escalas através do teste de significância dos indicadores do modelo em relação aos construtos que se propõem a medir Bagozzi, Yi e Philips (1991). Para tal, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória que envolve o modelo de mensuração com os efeitos diretos das variáveis nos construtos, a covariância entre os construtos e os erros de mensuração (KLEM, 2002). Os resultados são mostrados na tabela a seguir:

TABELA 11
Análise Fatorial Confirmatória – Modelo 1

Construtos	Indicadores	Amostra	População	Desv. Pad.	Erro	Valor T	Sig.
Isomorfismo	Dimensão Coercitiva	0,909	0,909	0,024	0,024	38,713	0,000
	Dimensão Mimética	0,949	0,949	0,013	0,013	73,784	0,000
	Dimensão Normativa	0,909	0,908	0,025	0,025	36,338	0,000
Benefícios da sustentabilidade	Benefícios 1	0,879	0,877	0,029	0,029	30,557	0,000
	Benefícios 2	0,876	0,875	0,033	0,033	26,728	0,000
	Benefícios 3	0,872	0,866	0,033	0,033	26,233	0,000
	Benefícios 4	0,904	0,901	0,025	0,025	35,959	0,000
	Benefícios 5	0,882	0,878	0,033	0,033	27,034	0,000
	Benefícios 6	0,840	0,835	0,040	0,040	21,136	0,000
	Benefícios 7	0,832	0,835	0,045	0,045	18,679	0,000

(Continua)

Continuação

Construtos	Indicadores	Amostra	População	Desv. Pad.	Erro	Valor T	Sig.
Prática da sustentabilidade	Prática 1	0,683	0,690	0,076	0,076	9,024	0,000
	Prática 2	0,785	0,791	0,053	0,053	14,920	0,000
	Prática 3	0,833	0,832	0,043	0,043	19,289	0,000
	Prática 4	0,817	0,812	0,040	0,040	20,294	0,000
	Prática 5	0,858	0,857	0,035	0,035	24,803	0,000
	Prática 6	0,854	0,853	0,040	0,040	21,414	0,000
	Prática 7	0,879	0,877	0,026	0,026	33,552	0,000
	Prática 8	0,854	0,856	0,028	0,028	30,651	0,000
	Prática 9	0,853	0,851	0,038	0,038	22,762	0,000
	Prática 10	0,789	0,788	0,040	0,040	19,955	0,000
	Prática 11	0,768	0,770	0,051	0,051	15,027	0,000
	Prática 12	0,829	0,828	0,034	0,034	24,724	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise dos valores para a amostra e significância, é possível afirmar que todos os indicadores propostos possuem validade convergente e carga fatorial acima de 0,40, mínimo recomendado por Hulland (1999). Essas situações ocorrem quando o valor *t* das medidas é superior a 1,65, a 1% de significância ou a 2,33, a 5% de significância. Admite-se, portanto, um bom grau de validade convergente das variáveis do estudo.

Em seguida, avaliou-se a confiabilidade composta (CC) e a variância média extraída (AVE). A confiabilidade composta possibilita a avaliação do modelo de mensuração e é representada pelo quadrado da soma das cargas padronizadas dividido pelo quadrado da soma das cargas padronizadas mais a soma dos erros padrão. Já a variância média extraída reflete a quantia geral de variância nos indicadores explicada pelo construto latente (HAIR *et al.*, 2005).

Os valores encontrados, assim como as correlações ao quadrado entre os construtos são apresentados na tabela abaixo:

TABELA 12
Variância Média Extraída, Confiabilidade Composta e Validade Discriminante –
Modelo 1

Construto	AVE	CC	1	2
1. Isomorfismo	0,852	0,945		
2. Benefícios da sustentabilidade	0,756	0,956	0,661	
3. Prática da sustentabilidade	0,670	0,960	0,650	0,501

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que todos os construtos possuem AVE superior a 0,70 para CC e 0,40 para AVE. Além disso, a tabela permite averiguar a validade discriminante, ou seja, o pressuposto de que as escalas utilizadas para diferentes construtos medem conceitos latentes distintos (HEELER;e RAY, 1972). Essa verificação é feita a partir da comparação da variância média extraída dos indicadores dos construtos com a variância compartilhada entre os construtos teóricos. Sendo assim, nota-se que os valores de AVE são superiores às correlações ao quadrado mostradas na tabela, podendo-se afirmar que os construtos diferem entre si (FORNELL; LARCKER, 1981).

Finalmente, avaliou-se a validade nomológica que consiste no teste das relações entre os construtos, conforme modelo proposto (ANDERSON; GERBING, 1988). Os resultados são mostrados na figura abaixo:

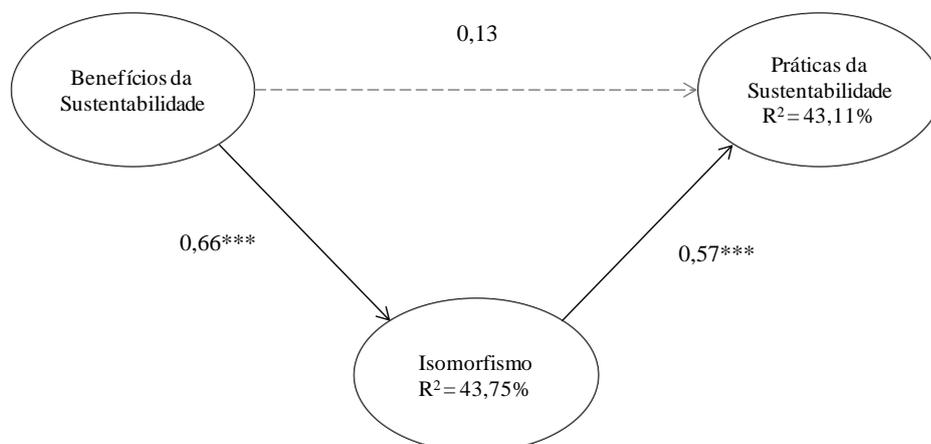


FIGURA 11 - Modelo 1 de Sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

OBS: *Indica carga significativa ao nível de 1%. **Indica carga significativa ao nível de 0,1%.

Os resultados do teste do modelo mostram que Benefícios da Sustentabilidade impactam significativa e positivamente em Isomorfismo, sendo responsável por 43,75% da variância do mesmo. Contudo, a relação entre Benefícios da Sustentabilidade e Práticas da Sustentabilidade não se mostrou significativa, indicando que os benefícios não possuem um impacto relevante nas práticas. Além disso, há uma relação positiva e significativa entre Isomorfismo e Práticas da Sustentabilidade, mostrando que o isomorfismo, nas suas dimensões coercitiva, mimética e normativa, leva às práticas de sustentabilidade. Os Benefícios da Sustentabilidade, juntamente com o Isomorfismo são responsáveis por 43,11% da variação nas Práticas de Sustentabilidade. Sendo assim, pode-se afirmar que para aumentar as práticas de sustentabilidade em uma organização, é importante trabalhar os aspectos do isomorfismo.

Em seguida, testou-se um modelo que não pressupõe impacto de Benefícios da Sustentabilidade em Isomorfismo. Esse modelo foi chamado de Modelo 2 e foi testado para avaliar se, na ausência do isomorfismo, os benefícios afetariam a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas. De forma similar, obteve-se validade convergente para todos os indicadores, conforme mostra a tabela a seguir:

TABELA 13
Análise Fatorial Confirmatória – Modelo 2

Construtos	Indicadores	Amostra	População	Desv. Pad.	Erro	Valor T	Sig.
Isomorfismo	Dimensão Coercitiva	0,912	0,914	0,020	0,020	46,550	0,000
	Dimensão Mimética	0,949	0,948	0,014	0,014	65,787	0,000
	Dimensão Normativa	0,907	0,905	0,026	0,026	35,518	0,000
Benefícios da sustentabilidade	Benefícios 1	0,877	0,877	0,030	0,030	29,391	0,000
	Benefícios 2	0,872	0,869	0,034	0,034	25,336	0,000
	Benefícios 3	0,868	0,861	0,041	0,041	21,467	0,000
	Benefícios 4	0,904	0,899	0,029	0,029	30,826	0,000
	Benefícios 5	0,885	0,882	0,032	0,032	27,737	0,000
	Benefícios 6	0,842	0,842	0,034	0,034	24,548	0,000
	Benefícios 7	0,837	0,834	0,039	0,039	21,334	0,000

(Continua)

(Continuação)

Construtos	Indicadores	Amostra	População	Desv. Pad.	Erro	Valor T	Sig.
	Prática1	0,683	0,689	0,072	0,072	9,479	0,000
	Prática2	0,789	0,786	0,041	0,041	19,467	0,000
	Prática3	0,768	0,767	0,059	0,059	13,096	0,000
	Prática4	0,829	0,833	0,029	0,029	28,275	0,000
	Prática5	0,785	0,780	0,060	0,060	13,166	0,000
Prática da sustentabilidade	Prática6	0,833	0,833	0,043	0,043	19,330	0,000
	Prática7	0,817	0,815	0,039	0,039	20,720	0,000
	Prática8	0,858	0,853	0,033	0,033	25,960	0,000
	Prática9	0,854	0,853	0,035	0,035	24,142	0,000
	Prática10	0,879	0,877	0,026	0,026	34,319	0,000
	Prática11	0,854	0,855	0,029	0,029	29,575	0,000
	Prática12	0,853	0,850	0,036	0,036	23,890	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Além disso, avaliou-se a confiabilidade composta (CC), a variância média extraída (AVE) e a validade discriminante. Os resultados são apresentados na tabela a seguir:

TABELA 14
Variância Média Extraída, Confiabilidade Composta e Validade Discriminante –
Modelo 2

Construto	AVE	CC	1	2
1. Isomorfismo	0,851	0,945		
2. Benefícios da sustentabilidade	0,756	0,956	0,661	
3. Prática da sustentabilidade	0,670	0,960	0,651	0,502

Fonte: Dados da pesquisa.

De forma similar ao Modelo 1, o Modelo 2 apresenta valores de variância média extraída e confiabilidade composta superiores aos limites recomendados. Ainda, verificou-se que os construtos apresentam validade discriminante.

Enfim, a figura a seguir apresenta a validade nomológica do Modelo 2:

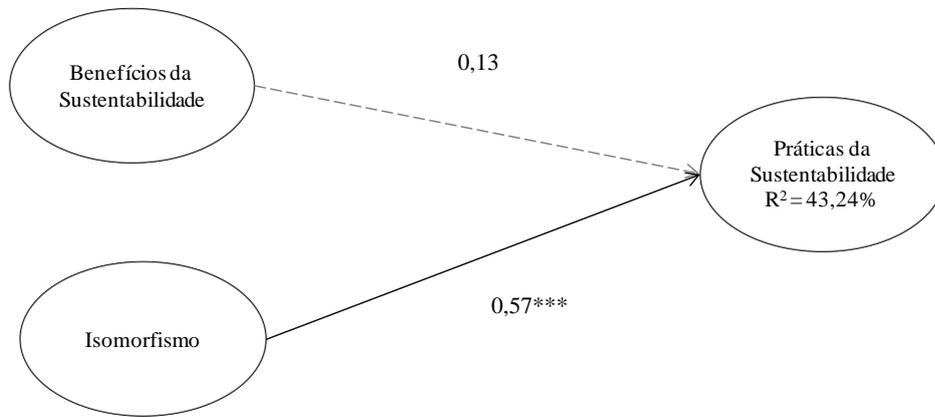


FIGURA 12 - Modelo 2 de Sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

OBS: *Indica carga significativa ao nível de 1%. **Indica carga significativa ao nível de 0,1%.

Observa-se que os resultados para o Modelo 1 são praticamente idênticos ao Modelo 2. As cargas fatoriais não diferem entre os dois modelos. A porção da variância explicada (R^2) de Práticas da Sustentabilidade é ligeiramente maior (diferença de 0,13%).

No intuito de comparar os dois modelos, utilizou-se o índice de ajuste GoF (*Goodness of Fit*) para análises feitas no PLS (VINZI *et al.*, 2008). O índice consiste na média geométrica de todas as comunalidades e R^2 dos construtos e variáveis do modelo. Sendo assim, o Modelo 1, que pressupõe que Benefícios da Sustentabilidade impactam em Isoformismo e Práticas da Sustentabilidade, apresentou GoF de 0,560, enquanto o Modelo 2, no qual Benefícios da Sustentabilidade impacta apenas Práticas da Sustentabilidade, apresentou GoF de 0,558. Ambos os índices de ajuste podem ser considerados aceitáveis para estudos de ciências sociais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou investigar o que leva as empresas a adotarem práticas sustentáveis em suas operações sob a perspectiva da Teoria Institucional. A partir da revisão da literatura, foi desenvolvido um modelo analítico, que serviu de base para a elaboração de um questionário, e um modelo estrutural que abarcavam três hipóteses, correlacionando benefícios, isomorfismo e a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas. Neste tópico, serão tecidas algumas considerações sobre as principais conclusões da pesquisa, as implicações acadêmicas e gerenciais, as limitações e sugestões para estudos futuros.

Conclusões sobre o teste das hipóteses:

Das três hipóteses testadas nesta pesquisa, a hipótese 1 (Existe uma relação linear positiva entre os benefícios percebidos e a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas.), não foi suportada, com uma insignificante relação explicada pelos pesos estruturais. A constatação é que não existe uma relação *direta* entre os eventuais benefícios, tais como imagem e reputação, advindos das práticas sustentáveis, e a adoção dessas práticas pelas empresas. Essa relação ocorre de forma indireta, intermediada pelo isomorfismo, conforme se atesta no modelo estrutural e alternativo de pesquisa.

A hipótese 2 (Existe uma relação linear positiva entre os benefícios percebidos a partir da adoção de práticas sustentáveis e o isomorfismo.) foi suportada pela pesquisa. Os resultados do teste do modelo mostram que os benefícios da sustentabilidade impactam significativamente em isomorfismo, sendo responsável por 43,75% da variância do mesmo. Esse resultado mostra que se os benefícios não impactam diretamente na adoção de práticas sustentáveis pelas empresas, eles estimulam o isomorfismo, que acaba levando as empresas à adoção dessas práticas, por via indireta.

A hipótese 3 (Existe uma relação linear positiva entre o isomorfismo e a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas.) também foi suportada. A adoção de práticas por empresas baseada no isomorfismo é uma das questões mais enfatizadas na literatura da Teoria Institucional. É importante ressaltar que os três tipos de isomorfismo classificados por DiMaggio e Powel (coercitivo, normativo e mimético) estão correlacionados com a adoção das práticas sustentáveis pelas empresas.

Implicações acadêmicas

A não-confirmação da hipótese 1, qual seja, “existe uma relação linear positiva entre os benefícios percebidos e a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas”, colide com a visão de alguns autores do tema da sustentabilidade. Hart (2006), por exemplo, afirma que as empresas, na década de 80, começam a enxergar a sustentabilidade como oportunidade, culminando como uma força positiva que contribui para a eficiência, postura que permanece e se fortalece até os dias atuais. Thompson e Pringle (2000) apontam a existência de benefícios como fator crucial para a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas. A presente pesquisa aponta que a relação dos benefícios com a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas não se dá de forma direta, mas sim por meio do isomorfismo.

Por outro lado, os resultados do teste das três hipóteses, inclusive a não-confirmação da hipótese 1, estão em linha com a visão dos pesquisadores da Teoria Institucional como Meyer e Rowan(1977), Aldrich (1979), DiMaggio e Powel(1991), Selznick (1996), Tolbert e Zulcker (1999), Scott,(2001) e Vieira e Carvalho (2002). Esses autores afirmam que as organizações agem não necessariamente por causa de alguma ligação direta a um resultado organizacional positivo (isto é, maior prestígio ou mais recursos), mas porque o comportamento organizacional é guiado por aceitação pré-consciente de valores e práticas institucionalizadas.

Resultados semelhantes foram obtidos na pesquisa feita por Scherer F. e Lara J (2007), em empresas de grande porte do setor de construção pesada, que verificou a ocorrência de processos isomórficos, os quais representam, de modo geral, o que os autores chamam de tentativa de “fazer parte do clube”. Assis *et al.*(2006), em um estudo sobre Isomorfismo entre Executivos nas Maiores Empresas Brasileiras, constataram que existe uma articulação entre os três mecanismos de isomorfismo em direção à homogeneização das ações organizacionais, buscando a legitimação dos executivos das principais empresas do país.

Quanto à escolha do referencial teórico, é razoável afirmar que a Teoria Institucional se mostrou um instrumento representativo da dinâmica das organizações e sua utilidade como guia para a construção do projeto, do questionário, das análises e das conclusões.

Implicações gerenciais

Os resultados deste estudo sugerem que, para sensibilizar as empresas a desenvolver práticas sustentáveis em suas operações, o discurso com ênfase no alcance de benefícios do tipo imagem e reputação não é o mais efetivo. Nesse caso, é melhor buscar elementos que reforcem a necessidade de legitimação. Mas isso não significa que as empresas não enxerguem benefícios nas práticas sustentáveis; todas as questões que indagavam sobre a existência de benefícios (imagem, preferência dos clientes, satisfação dos empregados e outras) apresentaram cargas e médias elevadas e confirmam a visão de autores que defendem a existência dos benefícios, como Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010), Thompson e Pringle (2000) e Boechat (2007). A conclusão é que as empresas reconhecem os benefícios, mas estes não são suficientes para levá-las a adotar práticas sustentáveis em suas operações. É necessário haver o Isomorfismo, que atua como mediador da relação entre benefícios e adoção de práticas sustentáveis.

Dessa forma, o motivo que leva as empresas a adotarem práticas sustentáveis é o isomorfismo. Para se buscar um maior engajamento das empresas na questão da sustentabilidade, de acordo com esta pesquisa, é necessário o reforço do isomorfismo, das três naturezas caracterizadas por DiMaggio e Powel; o coercitivo, resultante do aperfeiçoamento da legislação, das agências reguladoras e da cobrança por parte da comunidade; o isomorfismo mimético, que pode ser estimulado através da criação de instâncias de compartilhamento das práticas sustentáveis, como é o caso do trabalho feito pelo Conselho de Cidadania Empresarial da FIEMG, do Instituto ETHOS e da academia, como o estudo do MIT, pela Fundação Dom Cabral e outras instituições de ensino; o isomorfismo normativo também é um caminho que desemboca no estímulo para que as empresas adotem práticas sustentáveis e pode ser reforçado no processo de regulamentação das profissões.

A existência dos benefícios ainda se faz necessária, pois sem ele o impacto trespassado pelo isomorfismo será nulo. Portanto, continua sendo relevante pensar que os benefícios são relevantes para que as práticas sustentáveis se tornem populares. Entretanto, o enfraquecimento das forças institucionais, associado ao isomorfismo, tende a diminuir o efeito (indireto) que os benefícios exercem sobre as práticas.

Limitações

Como todo empreendimento científico, este trabalho se concretiza sob a égide de limitações que merecem ser elencadas e discutidas. A pesquisa apresenta uma limitação quanto à amostra. Como havia endereços eletrônicos (*e-mail*) desatualizados, não se sabe dizer ao certo quantas empresas receberam o questionário. Ademais, dado o uso de uma amostra de conveniência, é possível que as empresas mais sensíveis ao tema tenham-se prontificado a responder ao questionário, distorcendo um pouco o conjunto das respostas. Em conjunto, tais implicações limitam e exigem cautela quanto à generalização desses resultados, a despeito da consistência interna dos achados ser aceitável.

Uma limitação de qualidade do questionário foi a sua elaboração a partir da revisão da literatura, sem a realização de uma pesquisa qualitativa prévia com os empresários.

Outra limitação é que o modelo estrutural não considerou outros fatores que podem levar as empresas a adotarem práticas sustentáveis em suas operações, como, por exemplo, a ideologia dos acionistas.

Sugestões para próximas pesquisas

Para as próximas pesquisas, uma alternativa interessante seria uma investigação mais detalhada da relação entre os diferentes tipos de benefícios, como imagem e reputação, percebidos com a adoção de práticas sustentáveis, e o isomorfismo.

A realização prévia de uma pesquisa qualitativa com empresários também poderia dar mais consistência ao questionário.

Outra sugestão seria uma pesquisa que verificasse a relação do tipo de isomorfismo com a adoção das práticas sustentáveis, ou seja: o isomorfismo institucional, que busca mais a legitimação institucional das empresas, e o isomorfismo competitivo, no qual as empresas adotam as práticas para aumentar a competitividade empresarial.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. C. Educação corporativa: reflexões e práticas. In: MDIC/STI; IEL NÚCLEO CENTRAL. (Org.) **O futuro da Indústria**. Brasília: Ed. IEL, 2005. Cap. 3, p.43-61 (Série Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, 13).
- ALDRICH, H. **Organizations and environments**. Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: V 41 (4), p.78-86, 2001.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). **Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach**. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423
- ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- ANDERSON, James C.; GERBING, David W. Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measurement. **Journal of Marketing Research**, v.XIX, p.453-60, nov.1982.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- AOKI, M. **The Co-operative Game Theory of the Firm**. New York: Oxford University Press, 1984.
- ARRUDA, C. Inovações sustentáveis na base da pirâmide. **Caderno de Ideias da Fundação Dom Cabral**. 2009. Disponível em: www.fdc.org.br. Acesso em: 10 jul. 2010.
- ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ASSIS L. *et al.* **O isomorfismo entre executivos nas maiores empresas brasileiras**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2006.

BABBIE, E. **The practice of social research**. 6th ed. Belmont, CA: Wadsworth, 1992.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILIPS, L. W. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quarterly**, v.36, n.3, p.421-458, 1991.

BAUMHART, R. Ethics and business. **Review of Social Economy**, 27(1), p.65-69, 1968.

BERTERO, C. O.; CALDAS M.P. **Teoria das Organizações**. São Paulo, Atlas 2007.

BLACK, L. Desenvolvimento de mercados inclusivos, UND (Nações Unidas). In: SEMINÁRIO DE LANÇAMENTO DO RELATÓRIO GROWING INCLUSIVE MARKETS, nov. 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Fundação Dom Cabral, 2008.

BLANC, G. **Uma nova visão da estratégia empresarial**. Fundação Dom Cabral, 2009. Disponível em: <www.fdc.org.br>. Acesso em: 10 jul. 2010.

BOECHAT, C. Sustentabilidade no Brasil. **Revista HSM Management**, Dossiê Especial, São Paulo n.63, p.1-7, jul./ago. 2007.

BOECHAT, Claudio B.; PARO, Roberta M. **Sustentabilidade e estratégia empresarial: descompassos**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2007.

BRIDGES, D.; LEWIS, D. **A alma do novo consumidor**. São Paulo: M.books, 2004.

, C.; CALDAS, M.; WOOD, T. **Produção científica em administração no Brasil: o estado-da-arte**. São Paulo: Atlas, 2005.

CALDEIRA, J. **Mauá, empresário do império**. São Paulo: Cia. das Letras, 1995.

_____. **História do Brasil com empreendedores**. São Paulo: Mameluco, 2009.

CAPOBIANCO, J. O que podemos esperar da Rio 92? **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v 6 n. 1 e 2 p.13-17, jan./jun. 1992.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. **Business Horizons**, n.4, v.34, p.39-48, 1991.

_____. Managing ethically with global stakeholders: a present and future challenge. **Academy of Management Executive**, v.18 (2), p.114-120, 2004.

CHURCHILL JR., G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v.XVI, p.64-73, fev. 1979.

CLARO, P. *et. al.* Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v.43, n.4, p.289-300, out./nov./dez. 2008.

COMTE, A. Curso de Filosofia Positiva. In: OS PENSADORES. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

CORAZZA, R. Tecnologia e meio ambiente no debate sobre os limites do crescimento. **Revista Economia**, São Paulo v.6 (2), p.436-461, 2005.

CORRÊA, S. C. H. **Projetos de responsabilidade social**: a nova fronteira do marketing na construção da imagem institucional. 1997. 240f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1997.

DACIN, M. T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W. R. Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. **Academy of Management Journal**, v.45, n.1, p.45-57, 2002.

DAINEZE, M. A. **Códigos de ética empresarial e as relações da organização com seus públicos**. Petrópolis: Editora Petrópolis, 2004.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. (Out of the crisis). Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: _____. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991. P. 1-41.

DONALDSON, T. Values intension: ethics away from home. **Harvard Business Review**, Boston v.74 (3), p.48-62, 1996.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of corporation; concepts,

evidence and implications. **The Academy Management Review**, v.20, n.1, p.65-91, 1995.

DRUCKER, P. **A organização do futuro**. Viena: Peter Drucker Foundation, 2001.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FOMBRUN, Charles. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston: HBS Press, 1996.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v.18, p.39-50, febr. 1981.

FREEMAN, E. **Strategic management : a stakeholder approach**. London: Pitman Publishing, 1984.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Arte Noval, 1977. (Os Economistas)

GRAJEW, O. Por um mundo mais seguro: a crise mundial coloca em evidência a responsabilidade das empresas na busca e na construção de uma sociedade mais justa. **Guia Exame de boa cidadania corporativa**, São Paulo, v.35, n.24, p.20-21, nov. 2001.

GRUN R. Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo: v.20 (58), p.67-90, 2005.

GUEDES, R. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: conceitos estratégicos para as empresas face à globalização**. 2000. 170f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HART, S. **O capitalismo na encruzilhada**. São Paulo: Bookman, 2006.

HART, S.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **RAE Executivo**, Curitiba, p.65-79,

2005.

HAYEK, F. A. **Studies in philosophy, politics and economics**. London: Routledge & Kegan Paul, 1967.

HEELER, R. M.; RAY, M. L. Measure validation in marketing. **Journal of Marketing Research**, v.IX, p.361-370, nov. 1972.

HESSELBEIN, F. *et al.* **A organização do futuro**. Viena: Peter Drucker Foundation, 1997.

HULLAND, J. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. **Strategic Management Journal**, v.20, n.2, p.195-204, fev. 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KEYNES, J. The end of laissez-faire. In: GOULD, J. A. *et al.* **Political ideologies**. New York: Macmillan, 1947. P. 759

KLEM, L. Structural equation modeling. In: GRIMM, Laurence G.; YARNOLD, Paul R. (Ed.) **Reading and understanding more multivariate statistics**. p. 227-260 Washington: American Psychological Association, 2002.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 2. ed. New York: The Guilford Press, 2005.

KOTLER P.; ZALTMAN, G. Social marketing: an approach to planned change. **Journal of Marketing**, v.35, p.312, 1971.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

_____. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**. São Paulo: Editora Campus, 2010.

KRÄMER, Belz. **Criando valores para todos: estratégias para fazer negócios com os pobres**. New York: Macmillan, 2008.

KREITLON, M. Ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28º ENANPAD, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004.

LARA J., SCHERER, F. **Processos institucionais e respostas estratégicas em mercados externos**: estudo em empresas de grande porte do setor de construção pesada. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE – Universidade Federal de Minas Gerais, 2007.

LASZLO, C. **Valor sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LEWIS, P. V. Defining business ethics: like nailing jello to the wall. **Journal of Business Ethics**, v.4(5), p.377-383, 1985.

| BRIDGES D:LEWIS D.; **A Alma do Novo Consumidor**.M.books,2004.

LOURENÇO, A. G.; SCHRÖDER, D. S. Vale investir em responsabilidade social empresarial? stakeholders, ganhos e perdas. In: **Responsabilidade social nas empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Instituto Ethos, 2003. v. II, Disponível em: http://ethos.org.br/Uniethos/Documents/VALE%20INVESTIR%20EM%20RESPONSABILIDADE%20SOCIAL%20EMPRESARIAL%20_.pdf

MACHADO FILHO, C.A.P. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos**. Tese de Doutorado, São Paulo, 2002

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, J. **Filosofia e ética na administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MELO, N. F.; FROES, C. **Responsabilidade social & cidadania empresarial**: administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

_____. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v.83, n.2, p.340-363, 1977.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.

MUZZIO, H. Teoria institucional, cultura regional e comportamento organizacional: agenda de investigação para subsidiárias brasileiras, 2006. In: III SEGeT – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. **Anais...** Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos06/>>. Acesso em: 10 jul. 2010.

NASCIMENTO, F. N. A empresa psicopata x a empresa cidadã. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, set. 2006, Salvador/Ba. **Anais...** Salvador, 2006.

NASCIMENTO .L F. **A Empresa Psicopata x Empresa Cidadã**. ENANPAD 2006

Luis Felipe Nascimento

NASSAW, David. **Andrew carnegie**. New York: Penguin Press, 2006.

NORTH, Douglas C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge, Eng.: Cambridge University Press, 1990.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional process. **Academy of Management Review**, v.16, n.1, p.145-179, 1991.

ONU. R. **Relatório brundtland** (nosso futuro em comum). 1987. Disponível em: <<http://www.scribd.com>>. Acesso em: 03 fev. 2010.

PARDINI, D. J.; BECATTINI, V. I.; DIAS, A. N. F. Origens e evolução da responsabilidade social corporativa: uma perspectiva histórica de quatro siderúrgicas brasileiras. **FACES R. Adm**, Belo Horizonte, v.6, n.3, p.45-54, set./dez. 2007.

PFEIFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external controll of organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.

PIMENTA, A. Filantropia da porta para fora. **Revista Exame**, 14. dez. 2006. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0883/gestaoepessoas/noticias/filantropo-da-porta-para-fora-m0118956>>. Acesso em: 20 dez. 2010.

PINK D. **A revolução do lado direito do cérebro**. Editora Campus, São Paulo 2005.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Criando valores para todos: estratégias para fazer negócios com os pobres**. New York: PNUD, 2008.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. **The fortune at the bottom of the pyramid**. *Strategy+Business*, .v. 26 p. 1-14, 2002.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. **Os teóricos da organização**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

QUAZI, Ali. Corporate social responsibility in diverse environments: a comparative study of managerial attitudes in Australia and Bangladesh. **Business & Professional Ethics Journal**, p.67-84, 1997.

RELATÓRIO BURDTLAND. **Nosso futuro em comum**. 1987. Disponível em: <www.scribd.com>. Acesso em: 10 jul. 2010.

ROSSETO, C. R.; ROSSETO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-Eletrônica**, v.4, art.7, jan./jul. 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de la investigacion**. 3. ed. México: McGraw Hill, 2003.

SARITA, A. Informação e desenvolvimento sustentável: novas questões para o século XXI. **Ciência da Informação**, v.24, n.1, 1995.

SCHWARTZMAN, S. **“Brain Drain”**: Pesquisa Multinacional? IN: NUNES, E. O. (org). *Aventura Sociológica*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1978.

SCOTT, W. **Institutions and organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

SELZNICK, P. Institutionalism old and new. **Administrative Science Quarterly**, v.41, n.7, p.270, 1996.

SHETH, Jagdish N. *et al.* **Marketing theory: evolution and evaluation.** USA: John Wiley & Sons, 1988.

SOUZA, E. M. **As contribuições de Henry Fayol para o desenvolvimento de estratégias organizacionais.** 2009. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2009.

SROUR, R. H **Poder, Cultura e Ética nas Organizações.** 10ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 281-282.

SUSTAINABILITY. **Gearing up: from corporate responsibility to good governance and scalable solutions.** 2004. Disponível em: <www.sustainability.com> Acesso em: 10 jul. 2010.

STONER, J.; FREEMAN, R. **Administração.** São Paulo: LTC, 1999.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics.** Massachusetts: Allyn & Bacon, 2001.

TARAPANOFF, K. **Responsabilidade Social das Empresas e Educação Corporativa.** Anais da UNB, 2005.

TARAPANOFF, K.; AGUIAR, A. C. Avaliação em educação corporativa. In: **FUTURO da indústria – educação corporativa: reflexões e práticas.** Brasília: CNI/IEL e MDIC, 2006. p.117-130.

THIOLLENT, Jean Marie Michel. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária.** São Paulo: Polis, 1987

THOMPSON, M.; PRINGLE, H. **Marketing social: marketing para causas sociais e a construção das marcas.** São Paulo: Makron Books, 2000.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. **A institucionalização da teoria institucional.** Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

TRIGUEIRO, A. **Meio ambiente no século 21.** Campinas: Autores Associados Ltda, 2005.

TRIGUEIRO, A. **Mundo sustentável: abrindo espaço na mídia para um planeta em transformação.** São Paulo: Globo, 2005.

ULLMAN, J. B. Structural equation modeling. In: TABACHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S. **Using multivariate statistics**. Massachusetts: Allyn & Bacon, 2001. P. 980.

VAZ, G. N. **Marketing institucional** São Paulo, Editora Pioneira Thompson Learning, 1995.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002. p. 141-176

VINZI, V. E. *et al.* A response-based procedure for detecting unit segments in PLS path modeling. **Applied Stochastic Models in Business & Industry**, v.24, n.5, p.439-458, set./out. 2008.

WEBER, M. **The protestant ethic and the spirit of capitalism**. New York: Scribner, 1952.

_____. **Economy and society. An outline and interpretive sociology**. New York: Bedminster, 1968

WCED – WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENTAL AND DEVELOPMENT. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

ANEXO A- O QUESTIONÁRIO