



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Walter Dalprat Filippetti Neto

**O Isomorfismo Institucional na adoção de práticas de
Responsabilidade Social Corporativa.**

Brasília – DF

2015

Walter Dalprat Filippetti Neto

**O Isomorfismo Institucional na adoção de práticas de
Responsabilidade Social Corporativa.**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Professor Dr.
Diego Mota Vieira

Brasília – DF

2015

WALTER DALPRAT FILIPPETTI NETO

**O Isomorfismo Institucional na adoção de práticas de
Responsabilidade Social Corporativa.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Walter Dalprat Filippetti Neto

Professor Dr., Diego Mota Vieira
Professor-Orientador

Professor-Examinador

Professor-Examinador

Brasília, de de

Para Luiza, com amor.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Diego Mota, meus agradecimentos por toda a atenção e cuidado prestado na orientação deste trabalho.

Ao Jack Correa, Victor Bicca e Luana Teixeira, meus agradecimentos pela enorme ajuda realização das pesquisas.

Aos meus pais e entes queridos, meus agradecimentos pelo apoio e carinho dados na reta final de uma das fases da minha vida.

RESUMO

No meio organizacional, diversas práticas e ações podem ser planejadas e implantadas como parte da estratégia da organização. No entanto, elas estão suscetíveis a diversos fenômenos institucionais, sugerindo outros caminhos na adoção dessas práticas e ações. Sendo assim, o presente estudo teve como objetivo principal analisar de que forma o isomorfismo institucional, um fenômeno de homogeneidade de estruturas e ações institucionais advinda da teoria institucional, influencia nas práticas de responsabilidade social corporativa adotada pelas organizações. A justificativa do estudo é questionar se as organizações possuem a consciência de planejar estratégias de responsabilidade social ou se essas práticas ocorrem de maneira deliberada, espontânea e com a intenção de replicar as ações de outras organizações. Como metodologia de pesquisa, utilizou-se do estudo de caso sobre a Coca-Cola Brasil para obter uma percepção das diferentes formas de atuação do isomorfismo institucional sobre as ações de responsabilidade social da empresa. Para a coleta de dados, foram feitas entrevistas em profundidade, seguindo um roteiro semiestruturado com dois participantes que possuem ou possuíam cargos gerenciais na empresa, bem como análises documentais do acervo digital da empresa. Os dados coletados foram submetidos a uma análise de conteúdo por categorias, no qual as questões do roteiro foram codificadas, formando as categorias iniciais, e as respostas dos entrevistados derivaram as categorias intermediárias. O estudo de caso, juntamente com a base teórica, identificou que o isomorfismo atua de três maneiras diferentes nas práticas de responsabilidade social corporativa: coercitivamente, mimeticamente e normativamente. Além disso, verificou-se que a relação da organização com o ambiente e com os stakeholders define qual tipo de isomorfismo impacta nas ações de RSC da organização, quando ocorre o fenômeno.

Palavras-chave: Responsabilidade social corporativa, teoria institucional, isomorfismo institucional, *stakeholders*.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Indicadores Preditivos de Mudança Isomórfica em Nível Organizacional	29
Quadro 2 – Indicadores Preditivos de Mudança Isomórfica em Nível de Campo.....	30
Quadro 3 – Quadro de questões da entrevista e fundamentação teórica	36
Quadro 4 – Objetivos específicos, resultados e sugestões.....	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

CVC – Criação de Valor Compartilhado

LEED – Leadership in Energy and Environmental Design

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contextualização.....	13
1.2	Formulação do problema	14
1.3	Objetivo Geral	14
1.4	Objetivos Específicos.....	14
1.5	Justificativa	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Responsabilidade Social Corporativa	16
2.2	Teoria Institucional.....	21
2.3	Isomorfismo Institucional.....	26
2.4	Isomorfismo institucional e RSC	30
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	33
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	33
3.2	Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo	34
3.3	Participantes do estudo.....	35
3.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	35
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	37
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	39
4.1	Construção do estudo de caso	40
4.1.1	Histórico.....	40
4.1.2	Contextualização	42
4.2	Análise de conteúdo por temas.....	50
4.2.1	Conceito, práticas e motivações da organização em RSC	50
4.2.2	Ações internas, caráter estratégico e desafios em RSC.....	55
4.2.3	Monitoramento e divulgação nos <i>stakeholders</i>	59
4.2.4	Percepções de isomorfismo institucional.....	62
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	67

REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICES.....	74
Apêndice A – Análise de conteúdo por categorias	74

1 INTRODUÇÃO

Devido às grandes mudanças no meio corporativo, derivadas das alterações da conjuntura política, econômica e social que vivenciamos, observa-se um aumento na preocupação por parte das organizações em assumir uma postura de responsabilidade social corporativa (RSC). Ou seja, as ações das organizações estão em constante mutação para acompanhar a mudança do ambiente no qual está inserida, principalmente na área social e ambiental. Para tanto, diferentes teorias organizacionais podem ser utilizadas para estudar essas ações.

Uma delas é a teoria institucional, que engloba diversas premissas capazes de explicar como as organizações se comportam como instituições, e como isso pode alterar as relações com o macro ambiente. Dessa forma, a teoria institucional descreve a garantia de legitimidade das organizações, por meio da institucionalização de suas ações e valores (PECI, 2006).

O isomorfismo institucional, uma das premissas da teoria institucional que é destacado no estudo, reflete uma tendência de similaridade de forma e estrutura em relação ao ambiente institucional (ZUCKER, 1987). Ou seja, o isomorfismo institucional é um processo pelo qual uma organização é forçada a se assemelhar às demais que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais.

Dessa forma, ao invés de adotarem posturas de responsabilidade social por seguirem uma estratégia definida e planejada, muitas organizações optam por adotar práticas de RSC por influência ou pressão das demais organizações, sem possuírem os devidos conhecimentos técnicos sobre o assunto e muito menos prever os impactos dessas práticas no ambiente e sua eficácia na organização.

Essa é a base do estudo em questão, com o intuito de analisar a presença do isomorfismo institucional no processo decisório das organizações relacionados à adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa. A partir do momento que o isomorfismo explica a homogeneidade das organizações, sendo nas suas estruturas, nos seus modelos de gestão e nas suas ações, o presente estudo contempla a responsabilidade social corporativa das organizações como uma área influenciada pelo fenômeno isomórfico.

A seguir, será feita a contextualização do estudo, a apresentação da pergunta da pesquisa, além do objetivo geral e dos objetivos específicos. No Capítulo 2, será exposto o referencial teórico acerca da Responsabilidade Social Corporativa, da Teoria Institucional, do Isomorfismo Institucional e por fim, o Isomorfismo dentro da RSC. Em seguida, no Capítulo 3, serão expostas a metodologia e as técnicas de pesquisa utilizadas. O Capítulo 4 é composto pela construção do estudo de caso, incluindo o histórico da empresa e a sua contextualização com o tema da pesquisa. Em seguida, será feita a análise dos dados coletados. Por fim, no Capítulo 5, serão feitas as conclusões e as recomendações dessa pesquisa.

1.1 Contextualização

O estudo procura expor as diferentes formas que o isomorfismo institucional está presente na adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa. Sobre a responsabilidade social, inúmeras organizações investem milhões no desenvolvimento de ações com o foco em RSC, como é o caso da Petrobras que investiu cerca de R\$ 780 milhões em mais de 1.600 projetos sociais, ambientais, culturais e esportivos no Brasil em 2013, segundo o site institucional da empresa. Outra empresa que se destaca em responsabilidade social é o Grupo Santander. De acordo com o Instituto AKATU, um dos programas mais fortes da empresa é a campanha Amigo de Valor, no qual já beneficiou cerca de quarenta e quatro mil crianças e adolescentes que viviam em situação de risco em 190 municípios brasileiros, ao longo de quatorze anos.

O motivo para tanta preocupação por parte das empresas em adotar ações de responsabilidade social deve-se ao fato que muitas não consideram como gastos ou custos, mas sim como investimentos em longo prazo para o desenvolvimento e estabilidade da sociedade no qual elas estão inseridas.

Além disso, há a perspectiva estratégica das ações de RSC, no que tange a imagem e a reputação das empresas perante seus stakeholders, principalmente seus consumidores. Ao realizar essas práticas, muitas organizações consideram estar à frente de seus concorrentes que não dão a devida atenção para este

assunto. Isso se deve ao fato da sensibilidade dos consumidores e de outros atores da sociedade serem sensíveis quanto ao impacto das práticas de RSC, em relação a sua preferência de compra.

1.2 Formulação do problema

Com a possibilidade das práticas de responsabilidade social corporativa de uma organização estarem suscetíveis ao fenômeno do isomorfismo institucional, surge a curiosidade em analisar as formas como esse fenômeno é notado nas ações de RSC. Diante desse pensamento, enfrentamos a questão que se pretende responder com a pesquisa:

“De que forma o Isomorfismo Institucional está presente na adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa?”

1.3 Objetivo Geral

Com o intuito de responder a questão citada, é de suma importância definir tanto o objetivo geral, quanto os objetivos específicos do estudo. O objetivo geral baseia-se em analisar de que maneira o isomorfismo institucional é presente nas consoantes da Responsabilidade Social Corporativa, de tal forma que pode-se distinguir as diferentes formas do isomorfismo na adoção das ações de RSC.

1.4 Objetivos Específicos

Com o objetivo geral em evidência, é necessário então elencar os objetivos específicos do estudo, destacando as etapas para responder a pergunta do estudo e contribuir para um maior detalhamento no objetivo geral. Os objetivos específicos englobam:

- a) Caracterizar os diferentes tipos de isomorfismo institucional.
- b) Descrever as motivações das organizações na adoção de práticas de RSC.
- c) Analisar o fenômeno do isomorfismo institucional na adoção de práticas de RSC nas organizações.

1.5 Justificativa

A justificativa da pesquisa é contribuir para um maior entendimento dos conceitos de isomorfismo e teoria institucional e responsabilidade social corporativa. Além disso, o estudo contempla destacar as formas distintas de presença do isomorfismo nas práticas de RSC, bem como servir de base para futuras tomadas de decisão para as organizações, tendo em vista que as práticas de RSC possuem uma forte vantagem competitiva (PORTER; KRAMER, 2002).

Ao estabelecer os diferentes tipos de isomorfismo institucional que ocorrem na adoção de práticas de RSC, é possível questionar se as organizações de fato possuem a consciência de planejar estratégias de responsabilidade social ou se essas práticas ocorrem de maneira deliberada, espontânea e com a intenção de replicar as ações de outras organizações. Com isso, pode-se levar a reflexão sobre a tomada de decisão das demais ações institucionais de uma organização, e se podem ser enquadradas da mesma forma que as ações de RSC.

Por fim, as duas justificativas citadas podem auxiliar em pesquisas futuras do tema, fornecendo uma base teórica e norteando o foco de pesquisas, como sugere o artigo “A Contribuição da Teoria Institucional para a Compreensão do Modelo de Gestão Socialmente Responsável Adotado pelas Empresas Contemporâneas” (ALIGLERI; SOUZA, 2010).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Antes de qualquer análise entre os temas abordados nesse estudo, deve-se primeiramente definir isoladamente os conceitos de cada vertente, além de contextualizar a utilização desses termos em diversos períodos de tempo. Para tanto, o referencial teórico será dividido em quatro partes: Responsabilidade Social Corporativa; Teoria Institucional; Isomorfismo Institucional e por fim Isomorfismo e RSC. Em cada uma das partes será abordado o conceito dos respectivos termos e outros termos relacionados, estudos realizados sobre o tema e as devidas conclusões dos estudos.

2.1 Responsabilidade Social Corporativa

Embora os estudos sobre Responsabilidade Social Corporativa sejam recentes, na década de 50 do século passado, já havia autores com foco nesse termo. Um dos primeiros a abordá-lo foi Bowen (1957) em seu livro: Responsabilidades sociais do homem de negócios. Nele, o autor comenta sobre as responsabilidades sociais dos homens de negócios. Para ele, a responsabilidade social se refere às obrigações dos chamados “homens de negócios” em adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação, que possuam compatibilidade com os fins e valores da sociedade (BOWEN, 1957). Ainda que seu livro carregue um cunho religioso, seus estudos foram extremamente úteis para futuras pesquisas sobre conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Bowen (1957, p.67) ainda consegue prever os desdobramentos futuros da necessidade de uma empresa em adotar uma postura socialmente responsável, onde ele descreve que:

Estamos entrando em uma era em que os negócios privados serão julgados exclusivamente em função de sua contribuição concreta para o bem-estar coletivo. Os mais destacados pensadores do mundo dos negócios compreendem isto claramente. Para eles, por conseguinte, a aceitação de

obrigações para com os trabalhadores, consumidores e o público em geral, é um requisito para a sobrevivência do sistema de livre empresa.

Nesse trecho, pode-se observar também o alerta por parte do autor na importância das relações da organização com os seus *stakeholders*.

No entanto, outros autores possuíam visões diferentes de responsabilidade social no passado, como é o caso de Friedman (1970). O autor defende que a empresa não deve possuir uma necessidade de responsabilidade social, já que ela é uma pessoa “artificial”, não podendo assumir tais responsabilidades. Friedman ainda defende que se há alguma responsabilidade social por parte da empresa, deve ser a busca constante em corresponder às expectativas de seus próprios acionistas, maximizando o lucro empresarial (FRIEDMAN, 1970).

Quem deve, de fato, assumir tais posturas de responsabilidade social são os gestores, gerentes e executivos de determinada organização, já que estes são os proprietários legítimos das empresas e podem responder por elas (FRIEDMAN, 1970). Por esses motivos que o autor considera que a responsabilidade social pertence muito mais a área da filantropia do que da parte de gestão estratégica, ou qualquer outro setor da organização.

Embora os estudos de Friedman também tivessem sua utilidade em outros estudos dessa área, atualmente é indiscutível a importância da RSC no modelo organizacional das empresas contemporâneas. No entanto, antes de aprofundar em estudos sobre a importância da RSC nas organizações, deve-se buscar um entendimento conceitual, uma definição sobre o que é de fato a Responsabilidade Social e a sua derivação como Responsabilidade Social Corporativa.

Ashley (2005, p. 11-12), comenta que:

A Responsabilidade Social pode ser definida como um compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por atos e atitudes que afetem positivamente, de modo amplo, ou alguma comunidade, de modo específico.

Em resumo, numa visão ampla, a Responsabilidade Social é toda e qualquer meio de ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade e do ambiente.

Segundo o Instituto Ethos (2000), uma empresa socialmente responsável é aquela em que seus gestores acreditam que ao fazerem isso, ela será uma empresa melhor e estará contribuindo para uma sociedade mais equilibrada. O instituto ainda afirma que ao adotar uma conduta ética e responsável por seus clientes e empregados, a empresa é capaz de aumentar tanto sua capacidade de recrutar e reter talentos, como a de fidelizar clientes, fatores chave para o sucesso de um negócio.

Segundo para a subárea corporativa, para Ferrel (2001) a RSC consiste na obrigação da empresa em maximizar seu impacto positivo sobre os *stakeholders* (clientes, proprietários, empregadores, comunidade, fornecedores e governo) e em minimizar seu impacto negativo. Segundo o autor (FERREL, 2001), a Responsabilidade Social Corporativa pode ser composta por um conjunto de quatro dimensões, em ordem decrescente de prioridade:

- A responsabilidade econômica: Como citado acima, visa maximizar a riqueza dos stakeholders. Ou seja, uma empresa tem o dever de gerar lucro para acionistas, qualidade de vida para os empregados e desenvolvimento para a sociedade. Ela deve ser acima de tudo produtiva e rentável.
- A responsabilidade legal: É cumprir com todas as leis determinadas pelo Estado para seu tipo de empreendimento. É o mínimo exigido de uma empresa. Para operar em algum lugar ela obedece ao poder legal estabelecido, ou seja, obedece à normas, leis e medidas.
- A responsabilidade ética: É seguir os padrões de conduta aceitáveis da maneira definida pelos stakeholders. Significa manter um bom relacionamento com todos os envolvidos à organização.
- A responsabilidade filantrópica: É a restituição à sociedade do que foi recebido dela. Como exemplo, se uma empresa atua em uma região onde explora seus recursos (mão de obra, matéria prima, infraestrutura), ela deve estar intimamente envolvida na melhoria do ambiente social.

Melo Neto e Froes (1999) ainda classificam a responsabilidade social em duas dimensões, com focos distintos, mas que se relacionam. A responsabilidade social interna: cujo foco é o público interno da empresa, como por exemplo, funcionários e dependentes. Ou seja, a contribuição social com os próprios

colaboradores da organização; E a responsabilidade social externa: cujo foco é a comunidade (o macro ambiente) onde a empresa está inserida.

Em resumo, partir desses conceitos, a RSC como obrigações sociais e morais da empresa para com todos seus *stakeholders* existentes, desde a maximização do lucro aos seus acionistas, o cumprimento de exigências legais do governo, a ética com seus consumidores, concorrentes e fornecedores e por fim a retribuição ao ambiente e a sociedade no qual a organização está inserida, na forma de aprimoramentos e investimentos.

Em clássico artigo, Porter e Kramer (2002) também defendem ideias semelhantes, ao ressaltar que quando os esforços e gastos com RSC produzirem tanto impactos positivos sociais, como benefícios econômicos é que se obtém um alinhamento e uma harmonia entre os interesses dos acionistas e a filantropia corporativa. Nesse estágio é que as práticas da RSC assumem um papel na área estratégica, pois conseguem influenciar na vantagem competitiva da empresa (PORTER; KRAMER, 2002).

A partir dessa premissa pode-se observar a importância da RSC nas organizações e como as suas práticas se inter-relacionam com o comportamento do consumidor. Com base nas afirmações de Schiffman e Kanuk (2000), pode-se afirmar que grande parte das empresas admite que as práticas de RSC estejam relacionadas com o valor percebido e a intenção de compra dos consumidores e conseqüentemente, com seu comportamento. Além disso, podem influenciar na imagem da organização perante os acionistas, investidores e outros públicos relevantes.

Como foi observada por Serpa (2007), a RSC no decorrer do tempo foi aliando-se as áreas de marketing e estratégia das organizações, derivando uma relação direta com o comportamento do consumidor. Segundo Serpa (2007), a partir da década de noventa, a Responsabilidade Social Corporativa fez surgir um campo de estudo amplo dentro da administração e do marketing.

A avaliação do consumidor em relação à postura de responsabilidade social de uma organização se insere no processo de decisão de compra, mas não há consenso a respeito da importância e do impacto desta informação nas escolhas dos consumidores (SERPA, 2007). Observa-se que pouca ênfase tem sido dada até

agora a estudos dos efeitos, no comportamento dos consumidores, da adoção deste tipo de postura por parte das organizações (SEN; BHATTACHARYA, 2001).

Anteriormente foi discutido o conceito de Responsabilidade Social Corporativa e a importância das relações com seus stakeholders. Uma das razões por existirem poucos embasamentos empíricos sobre o impacto da RSC no comportamento do consumidor, segundo Carrigan e Attalla (2001) é que as empresas enfrentam, muitas vezes, dificuldades para definir e praticar ações de responsabilidade social.

Uma das razões para isto pode estar na dificuldade em decidir que interesse deve priorizar, e quem deve tomar a decisão final se houver conflito de interesses dos stakeholders. Porém, pelo menos segundo a visão socioeconômica, independentemente do grupo de stakeholders priorizado, a empresa não deve perder de vista a obediência a valores que contribuam para promoção do bem-estar social (CARRIGAN; ATTALLA, 2001).

Certos estudos focam a atenção nos efeitos da responsabilidade social corporativa na atitude de consumidores. Dentre estes, Brown e Dacin (1997) tratam da correlação positiva entre preferência dos consumidores pelos produtos das empresas que possuem práticas de responsabilidade social, mostrando que esta correlação passa pelo fato de os consumidores fazerem uma avaliação geral da empresa, quando estão envolvidos no processo de decisão de compra.

Os autores argumentam que o histórico de práticas de responsabilidade social das organizações não proporciona informações concretas sobre os atributos de qualidade de seus produtos ofertados, mas cria um contexto geral extremamente favorável, no qual o consumidor constrói sua avaliação perante a organização (BROWN; DACIN, 1997). Ou seja, embora as ações de RSC praticadas pelas empresas não consigam gerar um estímulo direto no processo de compra do consumidor, elas proporcionam uma reflexão ao consumidor, no qual ele avalia a organização como um conjunto e que posteriormente, pode leva-lo a utilizar essas avaliações no seu processo decisório de compra.

Outro ponto importante analisado por Serpa (2007) é o impacto direto de uma postura de RSC no comportamento do consumidor e no seu processo de compra. Pode-se concluir que o que afeta de fato o consumidor são os efeitos

negativos, isto é, a não realização de práticas de RSC pode influenciar negativamente o consumidor, levando-o a não consumir os produtos e serviços de determinada organização (SERPA, 2007). A análise desse estudo mostra que as quatro dimensões da RSC sugeridas por Ferrell (2001) estão presentes nas respostas obtidas.

Em relação ao processo de compra, Sen e Bhattacharya (2001) evidenciam que o impacto da RSC na intenção de compra é mais forte quanto maior for o apoio do consumidor às causas sociais nas quais ela investe. Estes autores argumentam que, como as empresas não possuem recursos ilimitados para investir em ações sociais, a escolha sobre quais ações apoiar deve basear-se naquelas que são mais valorizadas pelos consumidores.

2.2 Teoria Institucional

No tópico anterior, foi analisada a responsabilidade social no campo corporativo, bem como sua relação com a estratégia empresarial e no processo decisório de compra de consumidores. E por causa dessa relação, derivam-se diversos estudos e aprimoramentos de pensamentos acadêmicos interessados em entender as discussões reverberadas sobre tais temas no âmbito organizacional. Dessa forma, inserem-se diversas teorias organizacionais capazes de nortear o processo de gestão socialmente responsável de uma empresa. Dentre elas, destaca-se a Teoria Institucional, que tem o objetivo de explicar a RSC através da institucionalização de valores, ideias e práticas (ALIGLERI; SOUZA, 2010).

O conceito de “instituição” vem sendo empregado há anos em estudos sociológicos e organizacionais. Entretanto, continua a ser um dos conceitos mais controversos em termos de concepção teórica e de aplicação prática (PECI, 2005). Hughes (1942) foi um dos primeiros estudiosos a tentar conceitualizar esse termo, e buscou tal descrição na antropologia. Esse autor define a instituição como “um empreendimento social implementado de maneira esperada e permanente” (HUGHES, 1942); e, de fato, o estudo das instituições é o estudo da sociedade em ação, ainda que de uma ação que transcorre nos limites de formas sociais solidamente estabelecidas (PECI, 2005).

Além disso, o autor enxerga as instituições como fenômenos sociais, no qual “a característica da permanência e aquela de comportamento coletivo se encontram de uma maneira particular, de modo que a própria forma assumida pelo comportamento coletivo é socialmente permanente.” (HUGHES, 1936, p.180). Para Peci (2005), o processo de institucionalização abrange a maneira pela qual as obrigações e os processos sociais passam a ter um caráter de regra.

Com o passar do tempo, o estudo das organizações como uma instituição passou a se tornar uma linha de pensamento, derivando a chamada Teoria Institucional. Para Carvalho, Andrade e Mariz (2005, p. 3), a teoria institucional “compreende a possibilidade da mudança, enquanto uma alteração de padrões e regras para assegurar conformidades e reduzir riscos e incertezas, isto é, a mudança ocorre para sustentar uma ordem de valores compartilhados”.

Dessa forma, a teoria institucional consegue abordar temas de diferentes áreas de atuação, como da ciência política, da sociologia e da economia, no qual ela pode ser definida a partir da convergência conceitual dessas áreas (SILVA; GONÇALVES, 1999, p. 220). Além disso, os autores afirmam que essa convergência “busca incorporar em suas proposições a ideia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações” (SILVA; GONÇALVES, 1999).

No estudo da Teoria institucional, destaca-se o neo-institucionalismo, descrito por Hall e Taylor (2003), onde os autores abordam as novas linhas de pensamento da Teoria institucional. Os autores admitem que o termo neo-institucionalismo não é definida apenas por uma corrente de pensamento unificada. Ao invés disso, os autores destacam suas principais escolas de pensamento, dentre elas: o Novo Institucionalismo Histórico, o Novo Institucionalismo da Escolha Racional e o Novo Institucionalismo Sociológico (HALL; TAYLOR, 2003).

O Institucionalismo Histórico, segundo os autores, desenvolveu-se como uma corrente de pensamento contra o estruturo-funcionalismo, que dominavam a ciência política entre 1960 e 1970. Os estudiosos dessa escola defendiam a importância das instituições políticas oficiais, tais como o Estado, no qual eles o definem como um complexo de instituições que estrutura os conflitos de grupos existentes, deixando de assumir uma postura neutra. A justificativa de tal

posicionamento baseia-se nas assimetrias de poder instauradas durante o desenvolvimento das instituições. Por fim, os teóricos do Novo Institucionalismo Histórico definem o termo instituição de modo global, como um conjunto de procedimentos, protocolos e normas.

Essa escola de pensamento busca a resposta de três questões básicas: como os atores se comportam, o que fazem as instituições e por que as instituições se mantêm? Para respondê-las, o Novo Institucionalismo Histórico propõe duas perspectivas com diferentes respostas, a perspectiva calculadora e a perspectiva cultural.

Para os adeptos da perspectiva calculadora os atores comportam-se de maneira estratégica, na qual buscam maximizar seus ganhos; as instituições oferecem informações relacionadas ao comportamento dos outros, garantindo maiores certezas aos atores; e as instituições se mantêm porque favorecem o equilíbrio de Nash, ou seja, quanto mais as instituições contribuírem e auxiliarem os ganhos nas trocas, mais ela será robusta.

Já a perspectiva cultural, o comportamento dos atores jamais é inteiramente estratégico, mas restringido pela própria visão do mundo do indivíduo; as instituições fornecem modelos morais e cognitivos que permitem uma interpretação e uma ação particular; e as instituições resistem e se mantêm porque elas estruturam as decisões baseadas na sua própria reforma.

Paralelamente, desenvolveu-se o Novo Institucionalismo da Escolha Racional. Segundo os autores, essa escola surgiu no contexto do estudo de comportamentos dentro do Congresso dos Estados Unidos. Sua maior crítica era quanto à contradição da exatidão dos postulados clássicos e a real instabilidade no interior do Congresso. Dentro dessa corrente de pensamento abrigam certos debates internos, como qualquer outra escola neo-institucional, mas existem quatro propriedades que são de senso comum para todos os estudiosos dessa escola.

Em primeiro lugar, Hall e Taylor (2003) citam que o Novo Institucionalismo da Escolha Racional foca-se em pressupostos comportamentais, que de um modo geral, creem que os indivíduos compartilham um conjunto de preferências ou de gostos determinados e comportam-se de modo utilitário para atender e satisfazer suas preferências. Além disso, os teóricos dessa escola consideram a vida política

como uma série de dilemas de ação coletiva, descritas como situações em que os indivíduos agem de modo a atender suas próprias preferências, acaba por trazer um risco de produzir menos resultados para os outros e para a sociedade em geral.

Em seguida, os autores comentam que esses teóricos enfatizam o papel das instituições em assumirem uma postura estratégica e calculadora, tomando como base as orientações encontradas na perspectiva calculadora do institucionalismo histórico. Por fim, essa escola de pensamento defende que se uma instituição está submetida em algum meio competitivo, sua permanência se justifica ao fato de a instituição oferecer mais benefícios aos atores interessados que os demais concorrentes.

Encerrando as escolas de pensamento expostas por Hall e Taylor (2003), a última corrente de pensamento citada é o Novo Institucionalismo Sociológico. Ela surgiu da teoria das organizações, no momento em que certos sociólogos contestaram a visão burocrática contra a visão cultural do mundo social. Eles defendiam as estruturas burocráticas encontradas nas instituições, no qual essas estruturas eram praticamente as mesmas em todas as instituições, por causa da racionalidade ou da eficácia inerentes às estruturas e necessárias para o cumprimento de suas tarefas.

Além disso, os autores apontam que essa escola sustenta o fato que muitos dos procedimentos institucionais das organizações não eram utilizados simplesmente por serem os mais eficazes, mas porque deveriam ser considerados como práticas culturais, comparáveis aos mitos e às cerimônias da sociedade. Assim, mesmo a prática mais burocrática pode ser explicada por esses termos culturalistas.

Para os autores, três características são peculiares a essa linha de pensamento sociológica. Primeiro, os teóricos dessa escola definem as instituições de forma ainda mais global que os teóricos do Novo Institucionalismo Histórico, incluindo não só as regras, procedimentos ou normas, mas os sistemas de símbolos, os esquemas cognitivos e os modelos que fornecem os padrões de significação que norteiam a ação dos indivíduos. Outro ponto a analisar é a semelhança com a perspectiva cultural do institucionalismo histórico no que tange a influência das instituições no comportamento dos indivíduos, que os estudiosos da escola sociológica defendem. Para eles, ao fornecer modelos cognitivos aos indivíduos, as

instituições não simplesmente especificam o que se deve fazer, mas também o que se pode imaginar fazer em um determinado contexto.

A terceira e última característica dessa escola é a visão do desenvolvimento das instituições. Ao contrário dos estudiosos da corrente da escolha racional, que defendiam o desenvolvimento das instituições a partir da sua eficácia no cumprimento de tarefas e no serviço de suas finalidades, os institucionalistas sociológicos sustentam que as organizações desenvolvem-se através da sua legitimação social, no qual elas adotam práticas institucionais particulares porque elas têm um valor largamente reconhecido no ambiente.

Nas três escolas citadas acima, Hall e Taylor (2003) deixam claro que nenhuma delas é superior ou inferior à outra, mas cada uma revela aspectos importantes do comportamento dos indivíduos e como as instituições impactam sobre eles. Além disso, as três escolas mostram pontos de vista diferentes sobre as finalidades das instituições, bem como suas práticas e estruturas.

Adentrando a outras áreas dos estudos da Teoria institucional, Mendonça e Gonçalves (2002) correlacionaram seu conceito com outras áreas do âmbito empresarial, como é o caso do gerenciamento de impressões, surgindo o conceito de impressão organizacional.

Mendonça e Gonçalves (2002, p. 8) definem que o gerenciamento de impressões como:

Tudo que uma pessoa faz para controlar o modo como os outros o veem e a imagem que eles desenvolvem dela. A formação de impressões, por sua vez, ocorre quando as pessoas decodificam as mensagens e formam impressões e imagens de outras pessoas.

Ao relacionar esta definição às abordagens institucionais, Mendonça e Gonçalves (2002) argumentam que as organizações que desejem obter a aceitação dos seus constituintes devem não apenas se conformar às regras e requerimentos desses constituintes, mas também comunicar, expressar, tornar evidente esta conformidade. Pois, caso isso não ocorra, os *stakeholders* não terão informações, ou elas serão sofríveis, para avaliar as organizações. Assim, as organizações, com o objetivo de que lhe seja conferida legitimidade, se engajam no gerenciamento de impressões organizacionais, buscando criar e enviar aos seus públicos constituintes,

mensagens que retratem estruturas e ações, reais ou fictícias, que sejam congruentes com as demandas do ambiente técnico institucional.

No entanto, muitas organizações acabam se institucionalizando e obtendo a chamada impressão organizacional por meios e caminhos previamente conhecidos, ou seja, começam a replicar os passos tomados por outras organizações e a estruturar sua organização da mesma forma, como citado por Hall e Taylor (2003) na escola do Novo Institucionalismo Sociológico dentro do estudo do neo-institucionalismo. O nome de tal fenômeno é denominado de isomorfismo.

2.3 Isomorfismo Institucional

O Isomorfismo é um conceito fundamental da Teoria Institucional e peça chave para este estudo. O conceito de Isomorfismo, segundo Zucker (1987), pode ser definido como um processo pelo qual uma parcela de uma população ou grupo social é forçada a se assemelhar às demais que enfrentam o mesmo conjunto de condições macro ambientais. Em outras palavras, o isomorfismo reflete uma tendência de similaridade de forma e estrutura em relação ao ambiente institucional.

Hawley (1968) identifica o isomorfismo como um processo restritivo que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Ao nível da população, essa abordagem sugere que características organizacionais sejam modificadas no sentido de aumentar a compatibilidade com as características ambientais; o número de organizações em uma população é uma função da capacidade de suporte ambiental; e a diversidade de formas organizacionais é isomorfa a diversidade ambiental.

Paralelamente, Carvalho, Andrade e Mariz (2005, p. 5) admitem que “as organizações tornam-se homogêneas ao serem conformadas aos padrões institucionais preexistentes nesses ambientes e suas escolhas ocorrem dentro de estruturas culturais históricas previamente estabelecidas”.

A partir das afirmações de Hawley, DiMaggio & Powell (1983) dissertam sobre o impacto do isomorfismo nas organizações institucionais e as mudanças advindas desse fenômeno. Para eles, as causas para a burocratização e outras

formas de mudança organizacional mudaram: não é mais a competição, mas sim processos que tornam as organizações mais similares (o isomorfismo), sem necessariamente torná-las mais eficientes. A mudança estrutural nas organizações parece cada vez menos orientada pela competição ou pela necessidade de eficiência (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A proposição geral é a de que a busca pela legitimação, pelo poder e pela adequação faz com que as organizações tendam a adaptar suas estruturas e procedimentos ao contexto no qual estão inseridas, tornando-se isomórficas. As organizações estão sujeitas a contínuas pressões ambientais no sentido de se tornarem mais homogêneas, logo isomórficas, tanto com relação à sua estrutura como com relação aos seus processos (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

O Isomorfismo ainda pode ser dividido em duas principais categorias, o Isomorfismo Competitivo e o Isomorfismo Institucional. O Isomorfismo Competitivo, de acordo com DiMaggio & Powell (1983), é uma assemelhação advinda da competição, comuns nas áreas de livre mercado. Já o Isomorfismo Institucional baseia-se na homogeneização das organizações por meio das mesmas premissas da Teoria Institucional, como expostos por DiMaggio & Powell (1983) o poder político e a legitimidade institucional, focados em objetivos sociais e econômicos.

Segundo DiMaggio e Powell (1983), existem três tipos de isomorfismo institucional: o coercitivo, oriundo de pressões formais e informais exercidas por outras organizações representantes de expectativas culturais da sociedade; mimético, advém de situações em que organizações se modelam, ao refletir outras, livres de qualquer intencionalidade; e normativo, decorrente principalmente da profissionalização.

Para os autores, o Isomorfismo Coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas sobre organizações por outras organizações das quais elas dependem e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam. (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Em outras palavras, é o mecanismo pelo qual as organizações se enquadram às regulamentações governamentais e às expectativas da sociedade capazes de impor uniformidade às organizações.

Duarte e Tavares (2012) complementam ainda que o isomorfismo coercitivo pode resultar tanto de pressões formais quanto de pressões informais que são

exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais elas se encontram em situação de dependência. As ações e transformações ocorrem por imposição e por força de autoridade.

Já o Isomorfismo Mimético ocorre quando tecnologias organizacionais são pobres, quando objetivos são ambíguos ou quando o ambiente cria incertezas simbólicas, levando as organizações a modelarem-se em outras. A incerteza é uma poderosa força para incentivar a imitação (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Rosseto C. & Rosseto A. (2005) entendem que as organizações assumem uma postura de isomorfismo mimético em relação às organizações líderes no seu ambiente específico no intuito de se defenderem em relação aos problemas que não conseguem resolver com ideias próprias.

Deste modo, as organizações miméticas inserem processos semelhantes aos de outras organizações a fim de favorecer o seu funcionamento a partir de regras socialmente aceitas. Em relação a ambientes de incertezas, o isomorfismo mimético está inserido em um contexto de incerteza que exerce uma força poderosa e encorajadora da imitação. As organizações tendem a tomar como modelo aquela que é considerada mais bem sucedida e mais legítima (DUARTE; TAVARES, 2012).

Por fim, o Isomorfismo Normativo tem origem na profissionalização, educação formal, disseminação de conhecimento por especialistas e na definição de métodos de trabalho para estabelecimento de uma base cognitiva e de legitimidade (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Ou seja, o Isomorfismo Normativo tem relação direta com o grau de profissionalização dos gestores. Para os autores, uma importante fonte de isomorfismo normativo é a seleção de pessoal, pois dentro de muitas áreas organizacionais a seleção ocorre por meio de contratação de indivíduos a partir de empresas do mesmo setor, por intermédio do recrutamento de pessoal de uma pequena gama de instituições de formação e, por fim, considerando requisitos de perfil para funções específicas.

Carvalho et. al (1999) aponta que este tipo de isomorfismo emerge das maneiras de interpretação e de ação perante os problemas que surgem diante das organizações. A reação aos problemas é semelhante nas diferentes organizações dado que a educação formal e as redes de trabalho dos tomadores de decisão no qual estão imersas são similares.

Com base nos estudos de Okada (2014), DiMaggio e Powel (1983) propõem indicadores preditivos de mudança isomórfica sugerindo seis hipóteses genéricas para organizações com características similares em relação à estrutura, porte, tecnologia e recursos. Os indicadores preditivos se dão em dois níveis: organizacional e em nível de campo. Os indicadores no nível organizacional se referem à existência de uma relação diretamente proporcional entre: i) o grau de dependência; ii) o grau de centralização de recursos; iii) o grau de incertezas enfrentadas; iv) o grau de objetivos organizacionais; v) o grau de confiança; e vi) o grau de gestores participantes de associações representativas em relação ao grau de semelhança e homogeneização organizacional.

Segundo Okada (2014), estes indicadores preditivos em nível organizacional indicam a variabilidade na medida e no ritmo em que as organizações mudam para se tornarem parecidas com as outras do mesmo setor de atuação, como demonstra o Quadro 01.

Quadro 01: Indicadores Preditivos de Mudança Isomórfica em Nível Organizacional

Hipótese A 1 – Quanto maior o grau de dependência maior grau de semelhança

Hipótese A 2 – Quanto maior o grau de centralização os recursos, maior grau de semelhança com a organização da qual depende.

Hipótese A 3 – Quanto maior o grau de incertezas, maior a chance de moldar-se a organizações bem sucedidas.

Hipótese A 4 – Quanto maior o grau de objetivos ambíguos, maior a chance de moldar-se a organizações bem sucedidas.

Hipótese A 5 - Quanto maior o grau de confiança para a escolha de gerentes, maior a semelhança em outras do mesmo setor.

Hipótese A 6 – Quanto maior o grau de gestores participantes de associações representativas, maior a semelhança em outras do mesmo setor.

Fonte: Okada (2014).

Os indicadores preditivos em nível de campo correspondem ao ambiente setorial de atuação organizacional. Okada (2014) propõe a existência de uma relação diretamente proporcional entre: i) as fontes de recursos, ii) o número de transações com órgãos governamentais, iii) o grau de incerteza, iv) o grau de profissionalização e v) o grau de estruturação com o aumento da aderência ao isomorfismo; e de uma relação inversa no que se refere a: vi) modelos alternativos

visíveis e ritmo de isomorfismo. Os seis indicadores preditivos em nível de campo descrevem os efeitos esperados de isomorfismo em um campo particular, como ilustra o Quadro 02.

Quadro 02: Indicadores Preditivos de Mudança Isomórfica em Nível de Campo

Hipótese B 1 – Quanto maior o grau de dependência das fontes de recursos, maior o grau de isomorfismo.

Hipótese B 2 – Quanto maior a transação com órgãos estatais, maior a extensão do isomorfismo de campo.

Hipótese B 3 – Quanto menor for o número de modelos alternativos visíveis num campo, maior será o ritmo de isomorfismo neste campo.

Hipótese B 4 – Quanto maior a incerteza tecnológica ou metas organizacionais ambíguas, maior será o ritmo da mudança.

Hipótese B 5 - Quanto maior o grau de profissionalização, maior a semelhança em outras do mesmo setor.

Hipótese B 6 – Quanto maior for o grau de estruturação de um campo, maior o grau de isomorfismo.

Fonte: Okada (2014).

2.4 Isomorfismo institucional e RSC

A partir de todos esses conceitos, pode-se aferir a importância das ações de RSC nas organizações como caráter estratégico e vantagem competitiva, além da importância da Teoria Institucional e do Isomorfismo Institucional nas organizações e como ela pode estar intimamente relacionada com as práticas de RSC. A partir do momento que as organizações buscam aprimorar sua imagem e sua reputação, elas utilizam-se da impressão organizacional para criar e enviar aos seus stakeholders, mensagens que retratem estruturas e ações, reais ou fictícias, no intuito de impactar positivamente a imagem da organização.

Para tanto, essas impressões organizacionais também possuem o objetivo de legitimar as ações da empresa, de tal forma que suas ações, valores e ideias sejam institucionalizadas (PECI, 2005). Com a institucionalização das ações, a organização garante uma maior eficácia na legitimação das mesmas.

Ou seja, a partir da institucionalização das práticas de RSC de uma organização, essas práticas tornam-se mais transparentes e legítimas aos seus stakeholders, tornando a RSC como uma integrante da impressão organizacional.

Em síntese com as ideias expostas por Schiffman e Kanuk (2000), conclui-se que as práticas de RSC podem ser meios de legitimar as organizações e serem consideradas como impressões organizacionais, servindo como transmissora de mensagens aos stakeholders, uma vez que essas práticas contribuem de forma positiva para a imagem da organização. Em outras palavras, a RSC pode ser enquadrada como uma ação institucional da organização.

Verifica-se então, segundo Aligleri e Souza (2010), que a adição entre responsabilidade social e teoria institucional explica o surgimento e aplicabilidade dessa ação em uma organização. Como a teoria institucional confere uma identidade específica às organizações, ela permite que a adoção das ações de RSC ocorra de maneira transparente através da institucionalização dos mesmos. Essa situação garante uma maior legitimidade à organização, fruto dos impactos positivos das práticas de RSC no que tange a sua imagem e a sua reputação, o que é a intenção primordial da teoria institucional.

Para tanto, as práticas de RSC podem ser analisadas através de diversas perspectivas institucionais, principalmente das escolas neo-institucionalistas propostas por Hall e Taylor (2003). A exemplo disso, a perspectiva calculadora do institucionalismo histórico defende que as instituições se mantêm por contribuírem nos ganhos das trocas com a sociedade, assim como o institucionalismo da escolha racional justifica a permanência de uma instituição em um meio competitivo por oferecer mais benefícios que outras instituições, onde a RSC pode ser considerada como uma contribuição para a sociedade a partir das conclusões de Ashley (2005) sobre a responsabilidade social corporativa.

Seguindo essa lógica, a RSC pode ser enquadrada como uma prática de legitimação e de desenvolvimento organizacional a partir do momento que os institucionalistas sociológicos defendem que as organizações desenvolvem-se através da sua legitimação social, no qual elas adotam práticas institucionais particulares porque elas têm um valor largamente reconhecido no ambiente (HALL & TAYLOR, 2003), em consonância com os argumentos de Brown e Dacin (1997) sobre o impacto positivo das ações de responsabilidade social na preferência dos consumidores, além das afirmações de Sen e Bhattacharya (2001).

Na relação do isomorfismo, destaca-se que esse fenômeno ocorre na adaptação das estruturas e nas ações institucionais da organização, quando essas

buscam a sua legitimação (CARVALHO; VIEIRA, 2003). Com isso posto, e com base nas conclusões de que as ações de RSC podem se enquadrar como ações institucionais, conclui-se que as ações de RSC são suscetíveis aos fenômenos do isomorfismo.

A partir dessas conclusões, podem-se elencar as formas distintas que o isomorfismo institucional influencia na adoção de práticas de responsabilidade social corporativa. O isomorfismo institucional ocorre nas práticas de RSC a partir do momento que estas se enquadram como ações institucionais, ao buscarem a legitimidade das organizações por meio do construto da sua imagem e da sua reputação perante os *stakeholders*. Nisso, o isomorfismo institucional pode influenciar as organizações na adoção de ações de RSC de três maneiras distintas: coercitivamente, mimeticamente ou normativamente, como sugerem DiMaggio e Powell (1983).

As organizações podem sofrer pressões do governo e da sociedade a fim de cobrarem das instituições determinadas ações de RSC, e em consequência disso, pelo fato de todas as empresas tentarem atender a esses anseios, chegarem a práticas homogêneas de RSC. Isso determina a presença do isomorfismo coercitivo na adoção dessas ações, segundo DiMaggio e Powell (1983).

Por outro lado, as instituições que não possuem conhecimento ou capacidade de desenvolver práticas de RSC por si só, estão inseridas num ambiente de incertezas. Sendo assim, elas tomam como modelo as práticas de RSC das organizações líderes, no qual são as mais bem sucedidas e mais legítimas na adoção dessas práticas, segundo Duarte e Tavares (2012). Com isso pode-se aferir a influência do isomorfismo mimético, proposto por DiMaggio e Powell (1983), na adoção de ações de RSC.

Finalmente, as instituições por possuírem gestores com formações semelhantes no qual resultam em tomadas de decisões de igual semelhança, em adição ao fato de enfrentarem muitas vezes problemas de responsabilidade social parecidos, podem chegar a soluções em comum dos desafios de responsabilidade social enfrentados. Sendo assim, como exposto DiMaggio e Powell (1983), acabam adotando práticas de RSC similares em diversas organizações, constituindo a influência do isomorfismo normativo na adoção de ações de responsabilidade social.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A fim de obter informações acerca da influência do isomorfismo institucional na área de responsabilidade social, deve-se definir um método de pesquisa que norteie e focalize o estudo em questão. Para isso, é formulado o tipo e descrição geral da pesquisa abordada, bem como a caracterização da área do estudo, os participantes do estudo, caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa e por fim os procedimentos de coleta de dados.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Levando em consideração que este estudo busca investigar mais sobre a relação entre o isomorfismo e a adoção de RSC, a pesquisa exploratória é a mais adequada, já que ela é indicada para casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. Em geral, a pesquisa exploratória é adequada quando o pesquisador não possui entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa (MALHOTRA, 2004).

A pesquisa exploratória foi realizada por meio de estudo de caso, pelos mesmos motivos do estudo tentar explicar a relação entre dois fatores-chave, com o objetivo principal de descrever como o isomorfismo pode influenciar na adoção de práticas de RSC.

Stake (2000) identifica três tipos de estudos de caso: intrínseco, instrumental e cumulativo. O estudo de caso intrínseco, expressa um interesse focado sobre o caso em si. O propósito do estudo não é o entendimento ou desenvolvimento de algum fenômeno ou teoria específica, mas sim a compreensão das características específicas daquele caso analisado.

Em contrapartida, no estudo de caso instrumental, a intenção é promover *insights* a respeito de alguma questão ou expor alguma generalização. O caso assume um papel de suporte, como facilitador para o entendimento da questão.

Aqui, o pesquisador possui além do interesse sobre o caso específico, outros interesses específicos externos relacionados a um fenômeno ou teoria.

Por fim, Stake (2000) aponta o estudo de caso cumulativo em que o foco não está em um caso único, mas em um conjunto de casos que podem auxiliar a compreensão e explicar determinado fenômeno. É um estudo instrumental estendido a múltiplos casos que podem ou não ter similaridade, representarem redundância ou variedade, mas que tem como interesse primário o melhor entendimento ou teorização a respeito de uma gama ainda mais ampla de casos.

A partir dos tipos de estudo de caso expostos anteriormente, o mais adequado para este estudo é o do tipo instrumental, uma vez que o caso será usado para o entendimento e o esclarecimento do objetivo geral do estudo, que por sua vez é analisar a influência do isomorfismo institucional na adoção de práticas de RSC.

Sobre os estudos de caso, Stake (2000) explica que os estudos de caso têm valor porque podem refinar uma teoria e sugerir outras questões para novas investigações, assim como podem ajudar a estabelecer os limites para as generalizações.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo

A organização escolhida para o estudo de caso é a Coca-Cola Brasil, onde foi analisada uma das suas sedes, o escritório regional de Brasília, DF. Os motivos para a escolha da empresa são a sua notoriedade e o reconhecimento da marca no âmbito global. Além disso, a empresa é reconhecida pelas suas práticas de RSC, tem abertura e transparência suficientes para divulgar relatórios e documentos relacionados com o estudo e os entrevistados podem contribuir de maneira significativa para o enriquecimento dos dados coletados.

Em suma, o caso da Coca-Cola Brasil pode contribuir juntamente com as premissas teóricas do estudo em questão. Por fim, o entrevistador possui contatos que facilitaram a obtenção de documentos e o agendamento de entrevistas, comparado com outras empresas. Maiores informações sobre a Coca-Cola Brasil

serão expostas na etapa de construção do estudo de caso, como o histórico da empresa e a contextualização com o estudo.

3.3 Participantes do estudo

Foram selecionados dois participantes para a entrevista, visando a construção do estudo de caso e a coleta e análise dos dados obtidos. Os participantes possuem ou já possuíram cargos gerenciais na empresa, como ex-vice-presidente de assuntos governamentais da América Latina e diretor de governo e aliança estratégica, respectivamente. O motivo da escolha de cargos gerenciais justifica-se pelo amplo conhecimento sobre a empresa que esses cargos exigem, além de estarem aptos a responderem todas as questões durante a entrevista, contribuindo positivamente para o estudo.

Além disso, a técnica bola-de-neve foi empregada para a seleção desses participantes a serem entrevistados. Esta técnica consiste em solicitar que um indivíduo que tenha sido entrevistado indique outro para participar da pesquisa por julgar que sua contribuição seja relevante (MALHOTRA, 2004).

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Como mencionado anteriormente, os participantes selecionados foram submetidos a uma entrevista de profundidade presencial, no qual foi aplicado um roteiro semiestruturado a fim de obter informações que possam contribuir para o estudo. Segundo Manzini (2003), uma das características da entrevista semiestruturada é a utilização de um roteiro previamente elaborado.

Para Triviños (1987, p. 146) a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador.

Complementa o autor, afirmando que a entrevista semiestruturada favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987).

Manzini (2003) ainda reforça que esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

O roteiro consiste em dez questões, no qual todos os participantes foram submetidos ao mesmo questionário. As questões foram fundamentadas a partir da literatura do referencial teórico deste estudo, e pretende-se com elas analisar os diferentes pontos de vista dos participantes em relação à RSC e o isomorfismo institucional. Em adição, as entrevistas serviram como base para a construção da contextualização do estudo de caso. O Quadro 03 elenca as perguntas realizadas aos entrevistados, bem como cada referencia literária utilizada na formulação dessas questões.

Quadro 03: Quadro de questões da entrevista e fundamentação teórica

Pergunta	Referência
Em sua opinião, o que é responsabilidade social empresarial (corporativa)?	(Bowen, 1957) (Ferrel, 2001)
Quais práticas de responsabilidade social sua empresa realiza e quando ela começou a realizá-las? (Cite as principais ou mais relevantes).	(Bowen, 1957) (Sen e Bhattacharya, 2001)
O que motiva a sua empresa a executar tais práticas de responsabilidade social?	(Ethos, 2000) (Ferrel, 2001)
A empresa realiza algum tipo de responsabilidade social interna, ou seja, uma contribuição social com os próprios colaboradores da organização?	(Melo Neto e Froes, 1999)
Você acredita que as práticas de RSC da sua organização assumem um papel estratégico? De que forma ela pode apresentar uma vantagem competitiva para sua empresa?	(Porter e Kramer, 2002)
Quais problemas ou dificuldades a sua empresa enfrenta na implementação ou manutenção das práticas de RSC?	(Serpa, 2007) (Sen & Bhattacharya, 2001).

Existe na empresa alguma política de monitoramento de iniciativas de RSC de outras empresas (<i>stakeholders</i>)? A sua empresa se preocupa com o que as outras organizações estão realizando em termos de RSC?	(Zucker, 1987) (DiMaggio e Powell, 1983)
De que forma a sua organização divulga as práticas de RSC para o ambiente externo (ex: consumidores, concorrentes, fornecedores, investidores)? E para o público interno?	(Hall e Taylor, 2003) (Carrigan e Attalla, 2001) (DiMaggio e Powell, 1983)
As práticas de RSC de outras organizações possuem alguma influência das práticas realizadas na sua empresa? Cite exemplos	(Zucker, 1987) (Duarte e Tavares, 2012) (DiMaggio e Powell, 1983)
Em contrapartida com a questão anterior, em sua opinião, as praticas de RSC presentes na sua organização possuem alguma influência de práticas anteriores de outras organizações? Quais exemplos podem ser expostos?	(Zucker, 1987) (Duarte e Tavares, 2012) (DiMaggio e Powell, 1983)

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Esta etapa consiste em descrever os procedimentos de coleta de dados, bem como os procedimentos de análise dos mesmos. Como mencionado anteriormente, foram realizadas entrevistas com dois participantes que possuem ou possuíam um cargo gerencial na empresa do estudo de caso. As entrevistas foram presenciais, realizadas pelo próprio autor do estudo e no local da empresa, no período de 21 de Outubro a 8 de Novembro de 2015. Em adição, as entrevistas foram gravadas, com a permissão dos entrevistados, e posteriormente transcritas, totalizando 95 minutos e 32 segundos. A entrevista foi feita seguindo um roteiro semiestruturado, onde o mesmo roteiro foi aplicado em todos os entrevistados.

A abordagem e a condução das entrevistas foram caracterizadas por explicar aos participantes a finalidade da visita bem como a importância do estudo. Por característica do roteiro semiestruturado, foram feitas perguntas adicionais ou acessórias, não necessariamente contidas no roteiro, com o intuito de extrair a maior quantidade de informações possíveis dos entrevistados ou esclarecer e questionar

com outras palavras a fim de tirar dúvidas dos participantes referentes às questões do roteiro.

Por sugestão do orientador, foram previamente omitidas parte do objetivo da pesquisa, no que diz respeito à influência do isomorfismo institucional na adoção de práticas de RSC. Foi apenas exposto que o estudo tratava-se de analisar as práticas de RSC na organização. O motivo da omissão foi não criar qualquer entendimento prévio por parte do entrevistado e como mencionado anteriormente por Manzini (2003), fazer com que essas informações emergjam de forma mais livre e sem padronizações, a fim de obter a maior quantidade possível de informações que possam contribuir para a análise da influência do isomorfismo na adoção de práticas de RSC. Contudo, ao final das entrevistas foram expostos os objetivos da pesquisa omitidos.

Para a análise dos dados, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo por meio de categorias. Os objetos de análise foram as entrevistas dos participantes, bem como os documentos virtuais da organização que englobam o Relatório de Sustentabilidade da empresa, os dados fornecidos pelo site institucional e por fim as notícias e entrevistas disponíveis no Blog de sustentabilidade, na aba “Razão de Ser” da seção “Sustentabilidade” dentro do site institucional. Todos os documentos virtuais utilizados nas análises, bem como o acesso ao Relatório de Sustentabilidade 2012/2013 da empresa estão disponíveis na seção “Sustentabilidade” do site oficial da Coca-Cola Brasil.

De acordo com Silva e Fossá (2013), a análise de conteúdo é uma técnica de que tem como finalidade analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Na análise do material, busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos diálogos (SILVA; FOSSÁ, 2013). Bauer e Gaskell (2002) afirmam ainda que a análise de conteúdo possui um caráter social, uma vez que é uma técnica que produz inferências de um objeto de análise para o seu contexto social de forma objetiva.

Para a análise de conteúdo por categorias, foram utilizadas as etapas propostas por Bardin (2006), que consiste em pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A primeira fase de pré-análise tem como finalidade sistematizar as ideias iniciais e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas. De forma geral, o material a ser analisado

é organizado. Tal sistematização serve para conduzir as seguintes etapas de análise (BARDIN, 2006).

Em seguida é realizada a exploração do material, que constitui a segunda fase. A exploração do material consiste na construção de codificações das informações e na classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas. Nessa fase, o texto das entrevistas e de todo o material coletado é recortado em unidades de registro, como parágrafos. (SILVA; FOSSÁ, 2013). Desses parágrafos, formam-se as palavras-chave de cada sessão, formando a primeira categorização.

As categorias iniciais são agrupadas por temas e originando as categorias intermediárias. Dessa forma, as questões do roteiro foram sintetizadas em categorias a serem analisadas, formando as categorias iniciais, e as respostas dos participantes foram codificadas a fim de obter as categorias intermediárias.

A terceira e última etapa consiste no tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Segundo Silva e Fossá (2013), esta etapa tem o intuito de captar os conteúdos de todo o material coletado. A análise é realizada através da comparação das categorias existentes em cada análise, ressaltando os pontos semelhantes e os pontos de diferença. Por fim, Bardin (2006) ressalta que as inferências e interpretações nesta etapa devem ser pautadas no referencial teórico do estudo. As categorias iniciais, formadas pelas questões do roteiro, serão agrupadas por temas na etapa de análise dos dados. Em cada tema serão feitas as devidas análises de conteúdo relacionando as categorias iniciais de acordo com as categorias secundárias, formadas pelas respostas dos entrevistados, em adição com as análises documentais e por fim realizar uma síntese com o que foi exposto no referencial teórico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa etapa será descrito o estudo de caso utilizado para analisar a influência do isomorfismo institucional na adoção de práticas de RSC, além das análises de conteúdo por temas.

Para isso, será dividido em histórico e contextualização do estudo. No histórico será abordado uma breve história da organização, seus principais acontecimentos ao longo do tempo e como a organização encontra-se no presente. Já a contextualização irá adequar o estudo de caso ao tema proposto, bem como expor alguns termos e práticas específicas adotadas na organização que se enquadram no objeto de pesquisa desse estudo e que possam contribuir para uma melhor contextualização do estudo de caso e auxiliar na etapa de resultados e discussão.

Na análise de conteúdo por temas, seguindo as orientações de Bardin (2006) na estruturação das questões do roteiro de entrevistas em categorias iniciais, estas serão agrupadas em temas correlatos, no qual serão utilizadas para análise as categorias intermediárias, advindas das respostas dos participantes. Juntamente com as categorias intermediárias, as análises documentais e o referencial teórico desse estudo serão comparadas e a partir desse ponto, elaboradas sínteses que representarão os resultados.

4.1 Construção do estudo de caso

A elaboração do histórico e da contextualização foi por meio de análises documentais da organização, principalmente seu Relatório de Sustentabilidade e seu site institucional. Além disso, buscou-se na literatura a fundamentação de alguns termos presentes na contextualização, como é o caso da subcategoria de Criação de Valor Compartilhado.

4.1.1 Histórico

A Coca-Cola foi fundada em 1886, em Atlanta, nos Estados Unidos e foi apresentada pela primeira vez ao público, na Jacob's Pharmacy. O início de seu produto foi fruto do inventor John Pemberton, um farmacêutico de Atlanta. Em uma tarde, ele agitou um líquido cheiroso com cor de caramelo e, quando parou, levou a

mistura até a vizinha Jacob's Pharmacy. Lá, a mistura foi combinada com água com gás e provada pelos clientes, que foram unânimes: essa nova bebida era, de alguma forma, especial. Então, ela passou a ser vendida na Jacob's Pharmacy a cinco centavos o copo.

O contador de Pemberton, Frank Robinson, chamou a mistura de Coca-Cola e anotou o nome em seus registros. Desde esse dia, Coca-Cola é escrito da mesma forma. No primeiro ano, Pemberton vendeu apenas nove copos de Coca-Cola por dia.

Depois de três anos (1888-1891), o empresário de Atlanta, Asa Griggs Candler obteve os direitos sobre a empresa por um total de cerca de US\$ 2.300. Candler se tornaria o primeiro presidente da empresa e o primeiro a adotar uma visão real sobre a empresa e a marca.

Com o crescimento da marca, a Coca-Cola entrou no Brasil em 1940 fundando uma de suas filiais, a Coca-Cola Brasil. Inicialmente, apenas a bebida Coca-Cola era produzida, na Fábrica de Água Mineral Santa Clara, em Recife (PE). Depois, foram instaladas minifábricas na capital pernambucana e em Natal (RN). Pouco a pouco, a realidade foi mudando.

Ainda em 1942, foi criada a primeira fábrica da Coca-Cola em São Cristovão, no Rio de Janeiro. Em 18 de abril de 1942, a Coca-Cola passou a ser vendida em garrafinhas pequenas e, no primeiro mês, as vendas não ultrapassaram as 1.843 caixas. Em 1945 foi adotado o sistema de franquias, sucesso nos Estados Unidos desde o início do século. A primeira fábrica licenciada foi a de Porto Alegre. Diante da expansão da estrutura de franquias, foi instalada no país a Liquid Carbonic, empresa que produz o gás carbônico, essencial à fabricação de refrigerantes. O concentrado era importado dos Estados Unidos, e o xarope, produzido no Rio de Janeiro.

A partir de 1962, com o surgimento de fornecedores de matérias-primas, o concentrado passou a ser fabricado no Rio de Janeiro, tornando propícia a inauguração de outras unidades no país. Em 1970, as máquinas post-mix ofereceram ao consumidor a Coca-Cola feita na hora, servida em copos.

Campanhas publicitárias criadas no exterior assumiram um toque brasileiro, como a "Isso é que é Coca-Cola!" ("It's the real thing"), que lança novos produtos e

sabores. Mais de 40 anos se passaram e em 1983 o refrigerante de cola já se fazia presente na cultura dos brasileiros, com o lançamento de novas embalagens e novos produtos no mercado. O consumo anual do refrigerante chega hoje aos três bilhões e oitocentos milhões de litros, fazendo do Brasil o terceiro mercado no mundo para a bebida, só superado pelos Estados Unidos e pelo México.

A década de 90 foi marcada pela atuação cada vez mais incisiva em projetos sociais, culturais, esportivos e ambientais, a exemplo da participação como cofundadores do Compromisso Empresarial para a Reciclagem (Cempre).

Em 2005, a Coca-Cola Brasil obteve o melhor desempenho global entre todas as unidades da The Coca-Cola Company no mundo segundo critérios de desempenho de mercado alinhado às práticas de sustentabilidade. Três anos depois, foi lançada a Plataforma Sustentabilidade.

Hoje, a Coca-Cola Company está presente em mais de 200 países e responde por mais de 400 marcas de bebidas não alcoólicas, entre essas, quatro das cinco marcas mais consumidas no planeta: Coca-Cola, Coca-Cola light, Fanta e Sprite.

4.1.2 Contextualização

Em meio a um ambiente altamente competitivo, e onde as empresas buscam a todo custo à legitimidade e a consolidação da sua reputação perante os seus *stakeholders*, como exposto por Carvalho e Vieira (2003), surge a necessidade da criação de práticas que possam auxiliar no processo de legitimação e construção da reputação das instituições.

De acordo com Schiffman e Kanuk (2000), as práticas de RSC influenciam diretamente na formação de opinião dos consumidores e conseqüentemente na reputação da empresa. Em adição, Aligleri e Souza (2010) comentam que as práticas de RSC contribuem para a institucionalização das ações e dos valores da empresa, e por causa disso, garantir a transparência e legitimidade de uma organização.

Dada a importância das práticas de RSC expostas anteriormente, a Coca-Cola Brasil desenvolveu inúmeras plataformas e projetos com o foco principal na Responsabilidade Social Corporativa, dentre elas a sua maior plataforma, o Viva Positivamente juntamente com o programa Coletivo.

Além disso, a Coca-Cola Brasil adota estratégias que sustentam toda a ideia de RSC na empresa, e que contribui para diversas áreas da instituição, como é o caso da Criação de Valor Compartilhado (CVC), sugerida por Porter e Kramer (2011), e o desenvolvimento do conceito do “Golden Triangle”, exposto por Muhtar Kent, CEO da The Coca-Cola Company.

Por fim, possui destaque outros programas da empresa na área de RSC, como a participação da Política Nacional de Resíduos Sólidos, a certificação LEED como estratégia de sustentabilidade, e finalmente, o Marketing Responsável. Para a obtenção dessas informações, foi feita uma análise documental em profundidade, no site institucional e no site de notícias de responsabilidade social da empresa, bem como a análise dos seus Relatórios de Sustentabilidade.

4.1.2.1 Viva Positivamente e o programa Coletivo

Viva Positivamente é a plataforma de desenvolvimento sustentável do Sistema Coca-Cola Brasil. Reúne os princípios, os valores e as áreas de atuação prioritárias para que a operação da organização esteja de acordo com um contexto de desenvolvimento econômico e social que leve em conta a preservação ambiental.

O programa Viva Positivamente também convida os consumidores a compartilhar sua visão positiva da vida em uma convergência de esforços na qual cada um deve dar sua colaboração para ter uma sociedade verdadeiramente sustentável. Viva Positivamente fundamenta-se em sete frentes de atuação focadas em tornar a operação do Sistema Coca-Cola Brasil cada vez mais sustentável: Água, Embalagens Sustentáveis, Comunidade, Energia e Clima, Vida Saudável, Ambiente de Trabalho e Benefícios das Bebidas.

Dentro da área de atuação de Comunidade do programa Viva Positivamente, destaca-se o programa Coletivo. O Coletivo é a plataforma de valor compartilhado

da Coca-Cola Brasil que tem como objetivo empoderar e gerar renda para milhares de pessoas ao redor do país, conectando-as com novas oportunidades econômicas através da cadeia de valor da empresa. O Instituto Coca-Cola Brasil é responsável pela Tecnologia Social do Coletivo, em parceria com ONGs locais que atuam em cada comunidade. Até hoje o programa já impactou mais de 100 mil pessoas, com 550 unidades em operação em 150 municípios. Atualmente, existem 7 modalidades diferentes de Coletivo:

- Coletivo Varejo – Capacitam jovens no mercado de varejo e os conecta com oportunidades de emprego através de parceiros e clientes do Sistema Coca-Cola.
- Coletivo Logística e Produção – Qualifica jovens adultos para trabalhar na área de logística e produção e os conecta com oportunidades nas fábricas da Coca-Cola e em empresas parceiras.
- Coletivo Empreendedorismo – Promove e incentiva o empreendedorismo local, focado em pequenos estabelecimentos comerciais comandados por mulheres.
- Coletivo Excelência em Eventos – Capacita jovens na área de produção de eventos para que aproveitem as oportunidades geradas pelos grandes eventos esportivos no país.
- Coletivo Reciclagem – Desenvolve cooperativas de catadores de material reciclável a fim de inclui-las na cadeia formal de reciclagem e gerar mais renda e qualidade de vida aos catadores.
- Coletivo Artes – Oferece técnicas de design e acesso ao mercado a grupos de artesanato femininos que trabalham com material reciclável.
- Coletivo Floresta – Promove a inclusão socioeconômica dos extratores de comunidades ribeirinhas do estado do Amazonas por meio de capacitação e integração à cadeia de fornecedores da Coca-Cola.

4.1.2.2 A Criação do Valor Compartilhado (CVC)

A Criação de Valor Compartilhado (CVC) foi apresentada como modelo de gestão por Michael Porter e Mark Kramer, quando cunharam o termo no início do ano de 2011. A ideia central por trás da CVC diz que a competitividade de uma empresa e a saúde das comunidades em torno dela são mutuamente dependentes. Segundo eles, o conceito de Criação do Valor Compartilhado pode ser definido como políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa, ao mesmo tempo em que avançam as condições econômicas e sociais nas comunidades que atua (PORTER; KRAMER, 2011).

O conceito de Valor Compartilhado, que incide sobre as ligações entre progresso social e econômico, tem o poder de desencadear a próxima onda de crescimento global (PORTER; KRAMER, 2011). Um número crescente de empresas conhecidas por sua abordagem firme nos negócios como Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever, e Wal-Mart, começaram a apresentar importantes iniciativas de Valor Compartilhado.

Precedendo a CVC enquanto teoria de impacto benéfico das companhias sobre a sociedade, existe o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) formulado para que haja uma discussão sobre maneiras de atuação mais responsável das firmas. Porter (2011) explica as diferenças entre a RSC e a CVC. Enquanto a primeira tem seus esforços focados principalmente na reputação da empresa e possui um elo limitado com o negócio, a CVC é ligada integralmente com a lucratividade e competitividade da organização.

Para os autores, o Valor Compartilhado é criado a partir do momento que as empresas podem gerar um valor econômico através da criação de um valor social. Há três maneiras distintas de fazer isso: por reinventar produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor ou construir agrupamentos industriais em locais da empresa que possam servir de suporte.

4.1.2.3 O “Golden Triangle” da Coca-Cola:

O conceito criado pela Coca-Cola Company baseia-se em parcerias de três principais agentes, a empresa, o governo e a sociedade. Por meio dessas parcerias, a Coca-Cola busca alavancar ainda mais a eficácia da sua estratégia de Valor Compartilhado, intensificando seus projetos dentro do programa Coletivo e aumentando ainda mais sua área de atuação.

Muhtar Kent, CEO da Coca-Cola Company, diz que dadas às escalas e a complexidade dos problemas ambientais e de saúde atuais, é extremamente desafiador pra uma empresa (ou até mesmo uma indústria) fazer uma mudança significativa por si só. Ao invés disso, segundo o CEO, deve-se depender de parcerias que se inter-relacionam, formando o que eu chamo de “Golden Triangle”, uma aliança entre o governo, as empresas e a sociedade civil. “Para mim, esta é uma iniciativa muito emocionante Golden Triangle - que revela o vasto potencial, em grande parte inexplorada por empresas, governos e ONGs para colaborar criativamente juntos” (Muhtar Kent).

É a partir dessa estratégia de negócios que os principais elos e parcerias da Coca-Cola são criados, formando uma reação em cadeia de sustentabilidade, uma vez que a Coca-Cola incentiva seus parceiros a também realizarem práticas de Responsabilidade Social.

Um exemplo disso é o caso da NetsforLife, uma parceria “Golden Triangle” dedicada à luta da malária na África subsaariana. Desde 2006, a Fundação Coca-Cola África tem se envolvido com NetsforLife, que já treinou cerca de 74.000 agentes de controle da malária, distribuiu cerca de 8,5 milhões de mosquiteiros e salvou a vida de mais de 100.000 crianças.

A AIDS, no entanto, pode muito bem ser a definição de desafio para a saúde do nosso tempo. Além de uma parceria existente com o Fundo Global, que se juntou com (RED) no final de 2011 para arrecadar dinheiro e atenção na luta contra a AIDS. Usando plataformas de música e outros recursos, existe agora uma oportunidade de ajudar a eliminar virtualmente a transmissão do HIV de mãe para filho até 2015.

O sistema Coca-Cola também está trabalhando com o Fundo Global, a Fundação Gates e do Instituto de Liderança de Saúde Yale para aumentar o acesso a medicamentos vitais na Tanzânia.

A água é outro foco do “Golden Triangle”, onde a Coca-Cola trabalha com seus parceiros para tornarem-se sustentáveis em água até 2020. Em outras palavras, a Coca-Cola e as empresas parceiras planejam devolver a natureza uma quantidade de água igual ao que usam no processo de fabricação de suas bebidas. Desde 2005 já foram realizados 286 projetos de água em comunidades de 94 países, trabalhando com governos e parceiros, incluindo a World Wildlife Fund, USAID, The Nature Conservancy e CARE.

Por fim, Muhtar Kent comenta que “Com cada projeto, estamos trazendo mudança de vida significativa para as pessoas, particularmente as mulheres e meninas que se não fossem pelos programas, poderiam passar horas por dia carregando água. Mais recentemente, temos revelado planos para implantar um purificador de água autossuficiente em uma comunidade que possa ser operada em qualquer lugar em prol das pessoas precisam de água limpa”.

4.1.2.4 Programas de destaque

A Política Nacional dos Resíduos Sólidos define o modo como as empresas e os governos devem lidar com o lixo que produzem, criando sistemas de logística reversa e incentivando a reciclagem. Construir um modelo de política nacional demanda ações de todas as partes interessadas no tema: governo, iniciativa privada, ONGs, entre outras, que se unem para criar tal modelo que prioriza a reciclagem e um destino adequado aos resíduos. Além de ter sido criado um conceito de “responsabilidade compartilhada”, os modernos conceitos do projeto harmonizam as várias legislações estaduais e municipais existentes.

A Política Nacional de Resíduos Sólidos aumenta a reciclagem no país e promove a inclusão socioeconômica dos catadores. As empresas, por sua vez, terão regras claras que estimularão o setor privado a buscar soluções para a redução e a gestão de seus resíduos. Tais regras definidas na nova lei já fazem parte das

práticas diárias da Coca-Cola Brasil, que investe fortemente em reciclagem e em melhoria das embalagens de seus produtos como um dos pilares de sua plataforma de sustentabilidade.

Já a obtenção do certificado LEED foi obtida numa época em que a sustentabilidade é fundamental para o planeta e para os negócios, onde a Coca-Cola vem implantando iniciativas para tornar suas edificações e seus processos fabris eficientes, econômicos e sustentáveis. Essa atitude, além de proporcionar um ambiente mais agradável para os funcionários, permite à Companhia e às empresas do Sistema se enquadrar nos quesitos necessários ao recebimento da certificação LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), concedida pelo United States Green Building Council (USGBC), uma organização sem fins lucrativos que visa promover a sustentabilidade ambiental em edificações.

”Como o tema é muito importante para nós, percebemos que poderíamos aproveitar um evento da dimensão da Copa do Mundo da FIFA para acelerar nossas iniciativas ligadas à sustentabilidade”, explica Rino Abbondi, vice-presidente de Técnica e Logística da Companhia. “Os grupos empresariais que integram o Sistema Coca-Cola têm uma consciência ambiental já traduzida em ações. Nossas fábricas já contam com sistemas de tratamento de efluentes há mais de 20 anos, o que só se tornou uma exigência legal há pouco tempo. Isso mostra que a Coca-Cola Brasil se antecipa à tendência do mercado, e os fabricantes entendem com clareza a importância disso para o crescimento em longo prazo do negócio, além de ser uma exigência do consumidor”, afirma Rino.

Especialista em meio ambiente da Coca-Cola Brasil, Ana Paula Forte informa que, no sistema brasileiro, são trabalhados dois tipos de certificação LEED: a NC (para novas construções) e a EB-OM (para prédios já existentes). Ela explica que o nível da certificação (LEED, Prata, Ouro e Platina) é atingido de acordo com a quantidade de pontos adquiridos em sete quesitos:

- Uso racional da água
- Eficiência energética
- Redução, reutilização e reciclagem de materiais e recursos
- Qualidade dos ambientes internos da edificação

- Espaço sustentável
- Inovação e tecnologia
- Atendimento às necessidades locais

Rino Abbondi complementa que a Companhia está investindo em tecnologias mais modernas e eficientes para assegurar o mínimo impacto ambiental na região onde os fabricantes operam e auxiliar no cumprimento das metas globais em relação à redução de água, energia e resíduos sólidos. Atualmente, cinco sites do Sistema possuem certificação LEED, a saber:

- Fábrica da Leão Alimentos e Bebidas em Fazenda Rio Grande, no Paraná
- Edifício Sede do Rio de Janeiro, na Praia de Botafogo
- Laboratório Rio de Janeiro Suburbana
- Fábrica da FEMSA em Maringá, no Paraná
- Fábrica de Concentrado da Recofarma, em Manaus (AM)

“A meta do Sistema Coca-Cola Brasil é que, até 2020, grande parte das fábricas existentes e as novas instalações dos engarrafadores também recebam o selo”, revela Mariana Azevedo, diretora de QEOSH e Atendimento ao Consumidor.

Por fim, a The Coca-Cola Company e a Coca-Cola Brasil sempre levaram a sério seu comprometimento com o marketing responsável e autorregulamentação em todas as marcas e por todas as mídias. A Coca-Cola Brasil vem sendo líder na área de marketing responsável, sobretudo em práticas de marketing em contextos nos quais estejam presentes crianças menores de 12 anos. Sua política é baseada em dois pilares principais: (1) Reconhecer que pais e responsáveis são os guardiões do que seus filhos consomem; e (2) Não fazer marketing para crianças com menos de 12 anos de idade. Alguns dos pontos principais da política incluem:

- Televisão/Rádio/Revistas/Internet: não anunciam seus produtos em canais com audiência maior que 35% de crianças menores de 12 anos ou direcionados para crianças.

- Imagens: não mostram crianças menores de 12 anos consumindo seus produtos sem a presença de um adulto. E em todas as fotos de crianças e adolescentes, os modelos terão – e aparentarão ter – mais de 12 anos.
- Todos os personagens usados serão os que são relevantes para todos, independentemente de idade, sexo ou cultura.
- Escolas são zonas sem comunicação. A disponibilidade dos produtos é discreta, e qualquer comunicação é focada em mensagens educacionais como vida ativa e nutrição. Especificamente no Brasil, assinaram um compromisso público, com mais 20 empresas de alimentos e bebidas, de não fazer publicidade de alimentos e bebidas direcionada a crianças de menos de 12 anos

4.2 Análise de conteúdo por temas

Nesta etapa, serão feitas as análises de conteúdo por categorias, seguindo as orientações de Bardin (2006), baseada nas categorias iniciais que são as codificações das questões do roteiro de entrevistas e nas respostas dos participantes obtidas em cada categoria, caracterizadas como as categorias intermediárias. Em adição, será feito o uso das análises documentais e do referencial teórico, a fim de definir os resultados com maior clareza.

Com o intuito de facilitar a interpretação dos dados, as categorias iniciais foram agrupadas em temas, para uma maior compreensão dos dados e das análises. O quadro dos temas, juntamente com as categorias iniciais e intermediárias pode ser encontrado no Apêndice A.

4.2.1 Conceito, práticas e motivações da organização em RSC

Nesse tema, serão agrupadas as três primeiras categorias iniciais, baseadas respectivamente nas três primeiras questões do roteiro de entrevistas. A partir das categorias, serão feitas as análises com base nas categorias intermediárias, no

referencial teórico do estudo e na análise documental. As categorias iniciais desse tema são: “percepção sobre o conceito de RSC”; “práticas de RSC presentes na organização” e “motivações no exercício de ações de RSC”.

Na categoria de “percepção sobre o conceito de RSC”, pode-se observar a partir das categorias intermediárias que os entrevistados possuem concepções diferentes acerca da responsabilidade social na organização. As categorias intermediárias são classificadas como: “retribuir à sociedade a licença de comercializar no mercado” e “consciência de devedores à sociedade” (Entrevistado 1); “fazer a diferença nas comunidades”; “não há departamento específico de RSC” e “perspectiva de Valor Compartilhado” (Entrevistado 2). O Entrevistado 1 comenta que a RSC advém de retribuir à sociedade a licença de comercializar no mercado que esta deu a organização, como foi exposto pelo Entrevistado 1: “Temos que ter a consciência de que somos devedores de uma licença para comercializar na sociedade” (informação verbal). Ou seja, já que a sociedade permitiu que esta empresa comercializasse, é do dever da organização retribuir essa permissão por meio de ações de RSC.

Por outro lado, o Entrevistado 2 comenta que não há na empresa um setor de RSC definido, já que muito se fala da perspectiva do Valor Compartilhado, conforme dito na contextualização do estudo de caso. Segundo ele, a plataforma de Valor Compartilhado da empresa é comparável à práticas de RSC, mas que geram um benefício a mais por ser integrado com a lucratividade e a competitividade da organização, segundo Porter e Kramer (2011). Reforçando essa ideia, a definição de RSC para o Entrevistado 2 “é fazer a diferença nas comunidades que atuamos dentro da perspectiva do Valor Compartilhado” (informação verbal)

Nas análises dos documentos, pode-se observar que a organização não utiliza o termo de RSC nos seus programas sociais, mas foca em trazer todas essas ações como fruto da estratégia de Valor Compartilhado. Um exemplo que pode ser citado é a explicação do programa Coletivo da Coca-Cola Brasil, encontrado na aba de sustentabilidade do site institucional da organização, no qual esse programa é definido como “a plataforma de valor compartilhado da Coca-Cola Brasil que tem como objetivo empoderar e gerar renda para milhares de pessoas ao redor do país, conectando-as com novas oportunidades econômicas através da cadeia de valor da empresa” (informação documental). No Blog de sustentabilidade, encontra-se um

trecho da entrevista com Bea Perez, Diretora Executiva de Sustentabilidade. Ela destaca sua visão sobre sustentabilidade e sobre o Valor Compartilhado, afirmando que:

Nossa visão se baseia no conceito de Criação de Valor Compartilhado (Creating Shared Value), desenvolvido pelos professores Michael Porter e Mark Kramer, da Universidade Harvard. Trata-se de uma noção segundo a qual o sucesso corporativo e o bem-estar social são interdependentes. Por esse motivo, uma empresa que almeja crescer também deve buscar maneiras de ajudar a melhorar a sociedade. Nós, na Coca-Cola, queremos fazer uma diferença positiva na vida das pessoas. Queremos formar comunidades fortes por meio de parcerias e proteger o meio ambiente. Ao agirmos assim, estamos gerando valor tanto para os consumidores quanto para nosso negócio (informação documental).

A partir daí, é possível observar pelas respostas dos entrevistados e das análises documentais que o conceito de RSC da organização pode ser comparado com o conceito de Bowen (1957) no que tange as obrigações das organizações em, tomar decisões que possuam compatibilidade com os fins e valores da sociedade. Além disso, podem ser assemelhados aos estudos de Ferrel (2001), quanto a RSC consistir na obrigação da empresa em maximizar seu impacto positivo sobre os *stakeholders*, visto a adoção da estratégia de Valor Compartilhado adotado pela Coca-Cola Brasil.

Em relação à categoria de “práticas de RSC presentes na organização”, ambos os entrevistados destacam o programa Coletivo como a principal ação de RSC da organização. Nas categorias intermediárias do Entrevistado 1, destaca-se “o Programa Coletivo”, “divididas por temas” e “não seguem regras ou modelos”. As categorias descritas pelo Entrevistado 2 são “o Programa Coletivo, “Instituto Coca-Cola para futuros projetos” e “desde o início da empresa”. Segundo o Entrevistado 1, embora o programa Coletivo seja a principal plataforma de práticas de RSC, “elas são divididas por temas e não seguem regras ou modelos, elas surgem como uma necessidade da sociedade” (informação verbal). Ou seja, a organização analisa primeiramente a situação do seu ambiente para então formular suas ações de RSC. Pode-se supor em detrimento disso, que a organização analisada possui certo grau de conhecimento acerca do seu ambiente no qual está inserida e sobre suas práticas adotadas, diminuindo as chances de estarem inseridas em um ambiente de

incertezas, que poderiam culminar no fenômeno de isomorfismo mimético por parte da empresa (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Em adição, o Entrevistado 2 comenta ainda sobre o Instituto Coca-Cola Brasil (ICCB) e a relação com a o programa Coletivo, como a plataforma para futuras adoções de práticas de RSC na empresa. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade da empresa de 2012/2013:

O ICCB é responsável pela operação social da plataforma Coletivo Coca-Cola em comunidades de baixa renda e parcerias com ONGs, cooperativas de reciclagem, grupos produtivos, agricultores rurais etc. Tecnologia social é a metodologia para atingir impacto social em larga escala. Ela se apoia em quatro pilares: expertise em comunidades e meio ambiente; metodologia educacional; operação social ambiental; e parcerias de valor mútuo (informação documental).

Pode-se supor que as práticas de RSC da organização atuam de forma abrangente e em todos os aspectos da sociedade, garantindo a atuação das quatro dimensões propostas por Ferrel (2001).

Na última categoria inicial desse tema, as “motivações no exercício de ações de RSC”, derivaram categorias intermediárias distintas para os entrevistados, mas que de certa forma se relacionam. Em relação às categorias do Entrevistado 1, destaca-se “preencher as lacunas necessárias na sociedade”, “benefício próprio da empresa ao preencher os ‘gaps’” e “dever da empresa em intervir nas necessidades da sociedade”. Já as categorias do Entrevistado 2 são definidas por “exigências de mercado”, “impactos positivos na imagem e na reputação” e “benefício do ‘Golden triangle’”.

Sobre as motivações da empresa em realizar ações de RSC, o Entrevistado 1 defende que a RSC assume um papel muito maior de obrigação do que de motivação, mas que essas ações não deixam de gerar impactos positivos para a organização, como dito pelo entrevistado que “nós entendemos que temos que preencher alguns espaços vazios, em termos de suporte social, que irá beneficiar a própria empresa ao longo prazo” (informação verbal). Além disso, ele destaca “a necessidade de intervir em gaps da sociedade que ajudam no compartilhamento de riquezas pela cadeia produtiva” (informação verbal). Ou seja, para o Entrevistado 1, o que motiva a empresa na adoção de práticas de RSC são as necessidades de

mercado existentes, bem como o benefício gerado pela adoção dessas ações para a organização.

Para o Entrevistado 2, o principal fator determinante na adoção de ações de responsabilidade social é a exigência do mercado, bem como a construção da imagem e da reputação da empresa. Segundo ele, sobre as ações de RSC:

Hoje, a grande empresa que não estiver preocupada em como ela pode contribuir para este tipo de causa, ela realmente está ultrapassada. O que nos move é a partir de tudo que ganhamos, poder contribuir para o desenvolvimento de comunidades que nós atuamos (informação verbal).

Em seguida ele fala sobre a importância das práticas de RSC na legitimidade da empresa, como formas de melhorar a sua imagem e reputação, no destaque do trecho da entrevista: “é a questão da imagem da empresa e a reputação de como as pessoas vêm a empresa” (informação verbal)

Além disso, o Entrevistado 2 comenta a abrangência das ações de RSC da organização, onde “nosso foco é em todos os *stakeholders* quando falamos em reputação”. Por fim, o segundo entrevistado destaca o conceito do ‘Golden triangle’ como um dos motivadores na adoção de RSC: “buscamos sempre o benefício do Golden Triangle, ou seja, o ganho mútuo da nossa empresa, do governo e das comunidades que atuamos” (informação verbal). Em resumo, assim com o primeiro entrevistado, o Entrevistado 2 defende que uma das motivações da empresa é o benefício gerado pela aplicação das ações de RSC, sendo uma delas a construção da imagem e da reputação da empresa para seus stakeholders.

Nos documentos virtuais, há trechos claros que evidenciem a construção o benefício próprio da empresa como a principal motivação para desenvolver ações de responsabilidade social. Outro destaque na motivação é ajudar as comunidades, contribuindo para uma sociedade melhor e no que se refere ao Valor Compartilhado. No Relatório de Sustentabilidade 2012/2013, destaca-se o trecho:

Em sua estratégia de valor compartilhado, a companhia busca formas de gerar oportunidades de negócios, aumentando sua competitividade, ao mesmo tempo em que promove benefícios para as comunidades onde opera, levando inclusão social, geração de renda e valorização da autoestima. Para isso foi criada em 2009 a plataforma de valor compartilhado Coletivo Coca-Cola, que promove empoderamento

comunitário através da valorização da autoestima e da geração de renda, utilizando para isso a cadeia de valor da empresa (informação documental).

Em comparação com o que foi dito pelos entrevistados, Aligleri e Souza (2010) também defendem o uso de ações de RSC como forma de melhorar a imagem e a reputação da organização, conferindo sua legitimidade perante os stakeholders. Em adição, a resposta do segundo entrevistado também vai de encontro com as afirmações de Ferrel (2001), no que tange a abrangência das ações de RSC sobre a obrigação da empresa em maximizar seu impacto positivo sobre todos os seus *stakeholders* (clientes, proprietários, empregadores, comunidade, fornecedores e governo) e em minimizar seu impacto negativo.

Dado o benefício próprio das organizações, através da construção da sua imagem e reputação perante seus *stakeholders* como uma das principais motivações para a adoção de práticas de RSC, é notável que as instituições foquem seus esforços nesse tema. A partir disso, pressupõe-se que a adoção de tais práticas seja um dos meios mais eficazes de garantir a legitimidade da organização, como aponta Aligleri e Souza (2010), sendo a busca da legitimidade uma das proposições centrais da teoria institucional.

4.2.2 Ações internas, caráter estratégico e desafios em RSC

Nessa etapa, serão abordadas as categorias iniciais referentes às “ações de responsabilidade social interna”, “a percepção da RSC como estratégia e vantagem competitiva” e os “desafios na adoção de ações de RSC”.

Sobre a categoria inicial das “ações de responsabilidade interna”, destaca-se a associação desta categoria com voluntariados, por parte dos entrevistados. As categorias intermediárias do Entrevistado 1 são : “colaboradores como voluntariados”, “políticas de assistência social específicas a cada setor” e “‘ganhos sociais’ dos trabalhadores”. Já as categorias formadas pelas respostas do Entrevistado 2 são: “colaboradores como voluntariados”, “suportes sociais” e “projetos institucionais não-definidos”.

Em relação aos “colaboradores como voluntariados”, ambos os entrevistados consideram que estes podem ser enquadrados como ações de responsabilidade social interna, mesmo que essa ideia fuja do conceito proposto por Melo Neto e Froes (1999), cujo foco da RSC interna são os próprios colaboradores, e não estes como participantes das ações.

No entanto, ambos os entrevistados, quando esclarecidos do conceito, afirmaram que a organização pratica ações de responsabilidade social interna, mas que não existem projetos definidos ou específicos apenas para o público interno, são apenas ações ligadas à qualidade de vida do trabalhador. Ou seja, essas ações, embora presentes, não são institucionalizadas pela organização.

Nas análises do Relatório de Sustentabilidade 2012/2013, no entanto, são evidentes os destaques de programas dentro do ambiente de trabalho, como por exemplo, o programa de Estímulo ao aproveitamento local de mão de obra, os programas de treinamento através da Universidade Coca-cola e benefícios ao funcionário. Sobre os benefícios dos funcionários, o documento destaca que “cada empresa do Sistema Coca-Cola Brasil é independente, cabendo a ela estabelecer as políticas de recursos humanos mais adequados à sua realidade” (informação documental). Esse trecho é similar ao que foi dito pelo Entrevistado 1 em relação aos benefícios do funcionário: “cada empresa tem sua política de assistência social ao colaborador” (informação verbal).

Em suma, pode-se aferir que há disparidades sobre o que os entrevistados afirmam sobre responsabilidade social interna com o que foi analisado nos documentos, junto com o conceito proposto por Melo Neto e Froes (1999). Dada essa disparidade, existe a possibilidade dessa área possuir certo grau de incerteza perante sobre quais ações tomar. Tal ambiente incerto pode pressupor que as ações de RSC interna são suscetíveis ao fenômeno do isomorfismo mimético por parte da própria organização conforme a hipótese A3 do Quadro 1 de Indicadores Preditivos de Mudança Isomórfica em Nível Organizacional (OKADA, 2014).

Sobre a categoria de “percepção da RSC como estratégia e vantagem competitiva”, as respostas dos entrevistados formam as categorias intermediárias de: “assumem papel estratégico”, “construção da imagem e da reputação da empresa”, “auxiliam na legitimidade da empresa”, “vantagem na influência de

compra do consumidor”, “alavanca no processo de compra”, “geração de valor ao cliente” e “superação de expectativas”.

Ambos os entrevistados afirmam com clareza que as ações de RSC assumem um papel estratégico na organização. Segundo o Entrevistado 1, ela garante uma vantagem competitiva a partir do momento que as práticas “melhoram a imagem da empresa no longo prazo, alavancam a reputação e auxiliam na busca da legitimidade da empresa e na contenção de efeitos negativos da empresa” (informação verbal). Além disso, o primeiro entrevistado destaca a importância da construção da imagem e da reputação da empresa no processo de compra dos consumidores:

Há estudos que comprovam que a decisão de compra de produtos ocorre a partir de um impulso de respeito pela reputação da empresa produtora. A vantagem está em influenciar na decisão de compra através da imagem e da reputação da empresa (informação verbal).

Ou seja, as práticas de RSC, no intuito de melhorar a imagem e a reputação da organização e influenciar na sua legitimação, geram efeitos positivos aos consumidores no que se refere à decisão de compra. Essas proposições são semelhantes às afirmações de Schiffman e Kanuk (2000), onde as práticas de RSC estão relacionadas com o valor percebido e a intenção de compra dos consumidores. Em adição, Brown e Dacin (1997) mostra que esta correlação passa pelo fato de os consumidores fazerem uma avaliação geral da empresa, quando estão envolvidos no processo de decisão de compra.

O segundo entrevistado ainda afirma que:

Acredito que práticas de RSC bem executadas superam as expectativas dos consumidores em um produto, gerando valor a ele [...] sendo fundamental as empresas analisarem a perspectiva positiva do produto na sociedade (informação verbal).

Em outras palavras, ele defende que as ações de RSC assumem uma vantagem competitiva quando geram valor aos consumidores e conseqüentemente, na superação de suas expectativas. Além disso, o Entrevistado 2 cita que “utilizamos a história do produto sustentável para divulgar as práticas sociais e como aporte para aumentar a reputação da marca” (informação verbal), o que reforça as

afirmações do primeiro entrevistado e as funções das ações de RSC propostas por Aligleri e Souza (2010).

Nos documentos analisados, o destaque novamente é para o conceito do valor compartilhado por trás das ações do programa Coletivo onde o Relatório de Sustentabilidade afirma que “em sua estratégia de valor compartilhado, a companhia busca formas de gerar oportunidades de negócios, aumentando sua competitividade, ao mesmo tempo em que promove benefícios para as comunidades onde opera” (informação documental).

Por fim, a categoria inicial de “desafios na adoção de ações de RSC” é analisada pelas categorias intermediárias do Entrevistado 1, como: “problemas de definição em implementar projetos”, “não há uma unanimidade em aprovar projetos”, “barreiras financeiras” e “competição com o marketing puro”. Já as categorias formadas pelas respostas do Entrevistado 2 são: “barreiras financeiras”, “barreiras governamentais” e “viabilidade do projeto”.

Nas análises das categorias intermediárias, sugere-se que o maior desafio das práticas de RSC está em enquadrar-se no orçamento da organização, além da aprovação e a viabilização unânime das ações. Segundo o Entrevistado 1, “dentro da empresa há vários formadores de opinião, e nem sempre há uma unanimidade entre os setores em aprovar um projeto” (informação verbal). Além disso, o primeiro entrevistado destaca que:

Há uma disputa orçamentária entre as ações de RSC e as ações de marketing puro (voltado para produtos), dado que o marketing puro gera retornos muito maiores em curto prazo que o marketing institucional, voltado para as ações de RSC (informação verbal).

Tais afirmações reforçam as ideias de Carrigan e Attalla (2001), onde as empresas enfrentam dificuldades para definir e praticar ações de responsabilidade social quando dever decidir qual interesse priorizar.

O segundo entrevistado comenta sobre os mesmos problemas citados anteriormente, sobre as restrições orçamentárias e a viabilidade das ações. No entanto, ele complementa que barreiras governamentais também se enquadram como desafios enfrentados pelas práticas de RSC. Segundo ele, “certas barreiras regulatórias e tributárias dificultam ou inviabilizam certas práticas” (informação verbal).

No Relatório de Sustentabilidade da organização, o investimento total da organização em 2013 foi de R\$ 3,2 bilhões, onde R\$ 18 milhões foram investidos em redução dos resíduos sólidos e R\$ 27,1 milhões em prevenção e gestão ambiental. No entanto, não são apontados os investimentos em outras áreas de atuação da RSC ou de outras áreas que competem orçamentariamente com as ações de RSC, no qual não se podem fazer conclusões concretas a partir dos dados disponíveis nos documentos.

4.2.3 Monitoramento e divulgação nos *stakeholders*

Neste tema, serão discutidas as categorias iniciais de “monitoramento e avaliação das ações de RSC de *stakeholders*”, “além da divulgação e busca por legitimidade das ações de RSC”.

Na categoria de “monitoramento e avaliação das ações de RSC de *stakeholders*”, as respostas dos entrevistados foram codificadas nas seguintes categorias intermediárias: “foco no monitoramento de *stakeholders* adversários ou difamadores da organização”, “monitoramento das ações governamentais” e “análises das práticas da Coca-Cola no exterior”, todas advindas do Entrevistado 1. As categorias codificadas das respostas do Entrevistado 2 são: “amplo conhecimento das práticas de outras organizações”, “participação de fóruns e encontros de sustentabilidade”, “benchmarking com empresas parceiras” e “apoio do instituto IPSOS para monitoramento”.

Para o Entrevistado 1, ele acredita que cada empresa tem suas características particulares, e por isso, o foco da empresa não deve ser nos monitoramentos das práticas das outras organizações, mas em focarem-se nas ações da própria empresa. Segundo ele, “cada empresa tem sua realidade e seu pensamento estratégico” (informação verbal). Mas tal afirmativa não derruba a importância dos monitoramentos de *stakeholders*, principalmente quando estes se enquadram como adversários ou difamadores, onde ele afirma que “eles podem contribuir de maneira negativa para a imagem da organização” (informação verbal).

Outro ponto em destaque é o foco principal no monitoramento das ações de RSC do governo. De acordo com o primeiro entrevistado, “o principal fator é trabalhar as ações de RSC alinhadas com os programas governamentais. Nenhuma ação de RSC é bem sucedida se não seguir essa linha” (informação verbal). Ou seja, as ações de responsabilidade social devem se alinhar com as ações feitas pelo governo, com o objetivo de fortalecer as alianças governamentais e garantir maiores eficácias das ações na sociedade, quando o Entrevistado 1 afirma que “esse alinhamento garante toda a nossa perspectiva do Golden triangle” (informação verbal). Por fim, o primeiro entrevistado cita que a Coca-Cola Brasil monitora todas as ações de RSC da própria empresa ao redor do mundo, com a justificativa de desenvolver projetos locais com maior facilidade, quando as necessidades encontradas foram semelhantes às necessidades solucionadas nos exterior. Segundo ele, “se tivermos que atender qualquer necessidade aqui que já foi atendida lá fora por nós, o projeto já está aqui, quase pronto, só precisa das adaptações” (informação verbal).

O segundo entrevistado, por outro lado, defende que a empresa possui amplo conhecimento do que outras organizações estão fazendo em termos de RSC. De acordo com o entrevistado, “temos participação de fóruns de sustentabilidade e parcerias com o Instituto ETHOS” (informação verbal). Além disso, há o monitoramento e também a troca de informações com organizações parceiras, no qual a organização realiza benchmarkings para a troca dessas informações. De acordo com o Entrevistado 2, “nós aprendemos muito por exemplo, com a Natura sobre desenvolvimento sustentável na Amazônia, que sabemos que é o foco deles” (informação verbal).

Por fim, o Entrevistado 2 comenta que o Instituto IPSOS auxilia no monitoramento das próprias práticas e seu desempenho no mercado, como também monitora o desempenho das práticas de outras instituições. O entrevistado afirma que junto com o Instituto, “criaram o Índice de Progresso Social para medir os impactos das práticas de RSC na sociedade e analisar em quais pontos poder ser melhorados” (informação verbal).

Em relação às análises documentais, não há indícios quanto às práticas de monitoramento de RSC de outras organizações no Relatório de Sustentabilidade ou no site institucional da Coca-Cola.

A segunda e última categoria a ser analisada sobre este tema é a “divulgação e busca por legitimidade das ações de RSC”, onde as categorias intermediárias codificadas são: mídias sociais, TV Coca-Cola para público interno, site institucional, programas voluntários ajudam na divulgação interna, relatórios de sustentabilidade, apoio do marketing direto e ampla divulgação.

Para o Entrevistado 1, os principais canais de divulgação das ações de RSC da organização são as mídias sociais, o site institucional da empresa e a TV Coca-Cola, sendo esta última voltada para o público interno. Ele defende que estes veículos conseguem abranger de forma considerável e necessitam de investimentos moderados, justificando a sua adoção. Em adição, o Entrevistado 1 cita que “essa é a forma mais viável e eficaz em transmitir nossas ações, e com isso, melhorar nossa imagem” (informação verbal). Ou seja, a divulgação das ações de RSC também assume um papel de legitimação da organização e podem ser enquadradas como impressões organizacionais, como mencionado por Mendonça e Gonçalves (2002), no qual definem as impressões como o que uma organização realiza para controlar o modo como os stakeholders a veem e a imagem que eles desenvolvem dela. Em adição, os autores defendem que as organizações que desejem obter a aceitação de seus *stakeholders* devem não apenas se conformar às regras e requerimentos desses constituintes, mas também comunicar, expressar, tornar evidente esta conformidade (MENDONÇA; GONÇALVES, 2002). Por fim, a divulgação pode ser considerada como uma forma de desenvolvimento da organização, como afirma a escola neo-institucionalista sociológica, citada por Hall e Taylor (2003), onde elas se desenvolvem através da sua legitimação social, no qual adotam práticas institucionais que possuem um valor largamente reconhecido no ambiente.

A busca da legitimação da organização encontra-se presente no seu ambiente interno através do uso da TV Coca-Cola como meio de divulgação de práticas de RSC. Segundo o Entrevistado 1, “os colaboradores conhecem sobre a empresa e a sua qualidade, mas não estão habituados as nossas ações fora do ambiente de trabalho, por isso adotamos a TV Coca-Cola para divulgar à eles” (informação verbal). Isso mostra a busca da legitimidade e a construção da reputação e da imagem da instituição até para seus funcionários, que nada mais são que integrantes do conjunto de *stakeholders* da organização.

O Entrevistado 2, além de citar os meios de divulgação abordados anteriormente, defende que a divulgação é focada em todos os seus stakeholders. Em adição, ele cita o relatório de sustentabilidade como “um documento que consegue reunir todas as nossas ações, e que qualquer um pode ter acesso, já que ele pode ser baixado do nosso site institucional” (informação verbal).

Nas análises documentais, em uma entrevista feita com Bea Perez, diretora executiva de sustentabilidade, no blog de sustentabilidade do site institucional, a diretora disserta sobre a importância da divulgação dos programas de RSC. Ela defende que:

Percebemos que os consumidores desejam saber como os projetos afetam a vida das pessoas. A grande maioria tem vontade de fazer algo por sua comunidade. No entanto, não sabe por onde começar ou acredita que seria algo muito complicado. Diante disso, mostramos o que temos feito e damos aos interessados a chance de contribuir. É uma oportunidade de fazer o bem de forma simples. O consumidor sabe que ajudará sua comunidade ao adquirir nossos produtos (informação documental).

4.2.4 Percepções de isomorfismo institucional

Neste último tema, serão analisadas as categorias iniciais definidas por “influência das práticas de RSC da organização nos *stakeholders*” e “influência das práticas de RSC dos *stakeholders* na organização”.

Na categoria inicial da “influência das práticas de RSC da organização nos *stakeholders*”, os entrevistados destacam como categorias intermediárias: “inovadora na estratégia de Valor Compartilhado”, “benchmarking com a Coca-Cola”, “falta de gestores/projetos eficazes”, “empresas sentem as mesmas necessidades de mercado”, “pioneira em reciclagem no Brasil” e por fim “espelhamento por parte dos *stakeholders* nas práticas de reciclagem”.

Sobre a adoção da empresa da estratégia de Valor Compartilhado, o Entrevistado 1 afirma que “nunca viu outra empresa adotar o Valor Compartilhado da forma que adotam” (informação verbal). Além disso, o segundo entrevistado também defende a organização como inovadora na adoção dessa estratégia. Por serem as

líderes na adoção do Valor compartilhado, supõe-se que a Coca-Cola pode estar suscetível ao isomorfismo mimético de outras organizações, onde se pressupõe que estas instituições não possuem domínio na aplicação dessa estratégia. Segundo DiMaggio e Powell (1983), a empresa sem esse domínio tecnológico de aplicação pode se enquadrar na hipótese B4 do Quadro 02: Indicadores Preditivos de Mudança Isomórfica em Nível de Campo, onde a hipótese se baseia em quanto maior a incerteza tecnológica, maior o ritmo da mudança isomórfica (OKADA, 2014).

Em relação ao benchmarking com a Coca-Cola, o primeiro entrevistado cita que "temos notícias de empresas parceiras que fizeram o mesmo projeto" (informação verbal), ou seja, houve uma troca de informações entre as instituições. Com isso, há a possibilidade desse fato ocorrer tanto por isomorfismo mimético quanto isomorfismo normativo, enquadrando-se em uma das hipóteses propostas por Okada (2014), A3 ou A6 do Quadro 01: Indicadores Preditivos de Mudança Isomórfica em Nível Organizacional citado por DiMaggio e Powell (1983). A primeira hipótese se refere ao isomorfismo mimético dado o grau de incerteza das organizações. A hipótese A6 está relacionada ao grau de gestores participantes de associações representativas, conferindo a situação de isomorfismo normativo.

Em adição, o Entrevistado 1 comenta sobre a razão pelo qual ele acredita que certas organizações utilizam as mesmas práticas de RSC de outras organizações, ou pelo menos se baseiam. Segundo ele, "os motivos das empresas espelharem nos projetos da Coca-Cola é que nem sempre elas dispõem de pessoas com sensibilidade para criar programas" (informação verbal). Em suma, muitas empresas acabam realizando suas ações de RSC pautadas em outras organizações porque estas não possuem pessoas qualificadas e capacitadas em RSC, onde "o profissional certo dessa área deve ter as ideias coerentes" (informação verbal), afirma o Entrevistado 1. Esse argumento reforça a hipótese A3 do Quadro 01, proposto por Okada (2014), por pressupor que os níveis de incerteza das instituições em relação à adoção de ações de RSC é alta, dada que ela não possui gestores qualificados, aumentando as chances desta organização basear-se nas práticas de RSC de outras instituições bem sucedidas. Tal situação pode se enquadrar como isomorfismo mimético, proposto por DiMaggio e Powell (1983).

O último ponto ressaltado pelo Entrevistado 1 é sobre a percepção das empresas em sentirem as mesmas necessidades de mercado. Segundo o

entrevistado, “em determinadas situações, as empresas sentem as mesmas necessidades de atender os anseios da sociedade, como na Copa da FIFA. A partir daí a solução dos problemas de cada empresa é muito parecido” (informação verbal). Em outras palavras, as empresas encaram os mesmos problemas e necessidades, podendo realizar ações de RSC muito similares. Segundo DiMaggio e Powell (1983), isso ocorre por causa do nível profissional similar entre os gestores das instituições de um mesmo setor, onde em um determinado problema, podem chegar a tomada de decisões parecidas. Esse tipo de similaridade pode ser considerado como isomorfismo normativo e se enquadrar na hipótese B5 do Quadro 02, no qual quanto maior o grau de profissionalização, maior a semelhança (OKADA, 2014; DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O segundo entrevistado cita que a organização foi uma das primeiras a adotar uma ações de RSC específica, onde destaca que foram “pioneiros em reciclagem no Brasil. Fomos a primeira empresa a implantar um sistema de reciclagem e apoio às cooperativas” (informação verbal). Em seguida, ele destaca as diversas organizações que se pautaram na ação de reciclagem da empresa, onde “outras empresas, a partir da Coca-Cola, se espelharam no modelo e criaram sistemas de reciclagem e começaram a usar o pensamento de Valor Compartilhado, como a Nestlé, a Unilever, a AMBEV e a Pepsi” (informação verbal). Esse trecho reforça o poder técnico da organização sobre determinada prática de responsabilidade social corporativa, no qual a Coca-Cola dispunha da maioria de recursos para realizar esta prática. Esse cenário pode ser comparado com a hipótese A2 do Quadro 01 elaborado por Okada (2014) e com base nas afirmações de DiMaggio e Powell (1983). O isomorfismo mimético parece se enquadrar nessa situação, com base nas afirmações de DiMaggio e Powell (1983) sobre a adoção de ações de instituições de sucesso.

Em contrapartida com a primeira categoria inicial deste tema, será feita a análise da segunda e última categoria do tema e do estudo, a “influência das práticas de RSC dos *stakeholders* na organização”. Destacam-se as categorias intermediárias dos entrevistados, como: “não se espelham”, “práticas de RSC nascem das necessidades e anseios dos *stakeholders*”, “coerção da sociedade e governo em adotar ações de RSC”, “benchmarking com empresas parceiras”, “troca de informações com parceiros” e “temas de problemas parecidos”.

O primeiro entrevistado afirma que a organização não se espelha nas práticas de RSC de outras organizações. No entanto, a Coca-Cola identifica as necessidades de mercado e os benefícios que o suprimento dessas necessidades podem gerar à instituição. Segundo ele, “nunca vi em 20 anos a empresa copiar ou adaptar alguma prática de outra empresa. As ações nascem sempre da necessidade do negócio, do meio ambiente que cerca o business e da indicação da sociedade” (informação verbal). Sendo assim, o Entrevistado 1 defende que a organização não pratica nenhum tipo de mimetismo de ações em RSC.

Em adição, o primeiro entrevistado comenta que algumas ações de RSC da Coca-Cola nasceram de indicações ou até mesmo de pressões da sociedade e do governo, para que a empresa adotasse determinadas ações de responsabilidade social. No entanto, o entrevistado não vincula essa pressão a aspectos negativos.

De acordo com o Entrevistado 1:

As pressões não necessariamente são negativas. Muitos produtos vieram de pressões governamentais, como é o caso do nosso produto Açai-Banana, onde o governo pediu a nossa ajuda para desenvolver uma área de extrativismo de açaí. As pressões auxiliam a analisar as necessidades dos stakeholders (informação verbal).

Em suma, o entrevistado defende que alguns projetos de RSC podem ser bem sucedidos por pressões externas, não os classificando apenas como cumprimento de normas. DiMaggio e Powell (1983) sugerem que esse cenário pode ser enquadrado por um tipo de isomorfismo coercitivo, já que os autores conceituam esse fenômeno como pressões formais e informais exercidas sobre organizações por outras organizações das quais elas dependem e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Ou seja, a imposição de regulamentações governamentais e às expectativas da sociedade capazes de garantir uniformidade às organizações. O cenário também se enquadra na hipótese A1 do Quadro 01 (OKADA, 2014), no qual argumenta que quanto maior o grau de dependência, maior o grau de isomorfismo, onde a empresa depende das regulamentações do governo e das expectativas da sociedade na garantia de sua legitimidade.

Sobre o discurso do Entrevistado 2, é possível identificar determinados fenômenos de isomorfismo normativo. Segundo ele, a empresa “sempre analisou

práticas de outras empresas, mas o mais comum é fazer o benchmarking com empresas parceiras como o McDonald's, o Carrefour e a Natura” (informação verbal). O entrevistado cita duas práticas de seus parceiros no qual a Coca-Cola procura aprender com essas práticas. Segundo ele, “o Carrefour faz um projeto de inclusão social por raça, no qual a Coca-Cola Brasil tenta se espelhar e criar projetos parecidos. A Natura possui projetos de aperfeiçoamento da Amazônia” (informação verbal). Outro fator que pressupõe a presença do isomorfismo normativo é a presença de temas parecidos na área de atuação das empresas. De acordo com o segundo entrevistado, “muitas empresas do ramo alimentício e de bebidas possuem projetos semelhantes, como: água, reciclagem, vida saudável. Os temas são parecidos, pois as empresas enfrentam problemas parecidos” (informação verbal).

Em outras palavras, algumas instituições do mesmo setor acabam adotando práticas de RSC semelhantes, pois muitos problemas são comuns a todas as empresas e muitos desses assuntos não possuem uma diversidade na solução dos problemas, levando as empresas a adotarem práticas de RSC eficazes, porém muito similares. Por causa disso, pressupõe-se que o isomorfismo normativo esteja presente nessa situação, no qual Carvalho et. al (1999) aponta que este tipo de isomorfismo advém da reação aos problemas semelhantes nas diferentes organizações, dado que a educação formal e as redes de trabalho dos tomadores de decisão no qual estão imersas são similares. Por fim, o cenário se aproxima da hipótese B3 do Quadro 02, proposto por Okada (2014), no que se refere à quantidade de alternativas disponíveis e o grau de isomorfismo, sendo estas inversamente proporcionais.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo contemplou a análise do fenômeno do isomorfismo institucional sobre as práticas de responsabilidade social corporativa, adotada pelas instituições. Ao longo do estudo, e com base no referencial teórico, o objetivo geral da pesquisa foi atendido, respondendo a pergunta central: de que forma o Isomorfismo Institucional influencia as organizações na adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa?

Chegou-se a conclusão de que as ações de RSC podem ser consideradas como ações institucionais, por garantirem a legitimidade, a imagem e a reputação de uma organização. Sendo assim, ela está suscetível às três formas distintas da presença do fenômeno do isomorfismo sobre as ações institucionais: coercitivamente, mimeticamente e normativamente, como sugerem DiMaggio e Powell (1983).

Pressupõe-se que o que define qual cenário isomórfico que as práticas de RSC podem estar inseridas é a relação da organização com o seu ambiente e seus stakeholders. Tal suposição advém dos resultados encontrados nas análises do estudo de caso da Coca-Cola Brasil.

Com relação aos objetivos específicos, o Quadro 04: Objetivos específicos, resultados e sugestões, mostra as especificações de cada objetivo, os seus respectivos resultados e as sugestões para futuros estudos na área.

Quadro 04: Objetivos específicos, resultados e sugestões

Objetivos específicos	Resultados	Sugestões
Caracterizar os diferentes tipos de isomorfismo institucional.	Isomorfismo coercitivo, mimético e normativo.	Analisar se existem outros tipos de isomorfismo institucional que não foram expostos por DiMaggio e Powell (1983).

Descrever as motivações das organizações na adoção de práticas de RSC.	Resultados das entrevistas mostram o benefício próprio das empresas e a chance de atender as necessidades da sociedade como principais motivadores.	Estudar em outras organizações se as motivações são semelhantes ou se existem outras não citadas.
Analisar o fenômeno do isomorfismo institucional na adoção de práticas de RSC nas organizações	Resultados dos dados do estudo de caso mostram a influência dos três tipos citados por DiMaggio e Powell (1983).	Estudar o fenômeno do isomorfismo institucional em outras áreas da organização ou na sua estrutura.

Com relação ao primeiro objetivo específico, os resultados foram alcançados a partir das afirmações de DiMaggio e Powell (1983), onde os autores exemplificam claramente três tipos de isomorfismo institucional: o isomorfismo coercitivo, oriundo de pressões exercidas por outros *stakeholders*; o isomorfismo mimético, no qual as organizações se espelham nas líderes de mercado e o isomorfismo normativo, advindo da solução de problemas similares enfrentados pelas organizações e pela profissionalização similar de seus gestores. Outra sugestão para futuras pesquisas é a exploração de outros tipos de isomorfismo institucional, no qual não foram expostos pelos autores.

O terceiro objetivo específico foi concluído por meio de descrever as motivações das organizações na adoção de práticas de RSC, com base nos resultados das entrevistas do estudo de caso. Observou-se que as principais motivações das organizações são: o benefício próprio da empresa, por meio da alavancagem da sua imagem e reputação, influenciando diretamente na intenção de compra por parte dos consumidores, e conseqüentemente sua atuação no mercado; além da chance de atender as necessidades da sociedade, conferindo um caráter parcialmente filantrópico na adoção das ações de RSC. A partir disso, sugere-se a pesquisa das motivações de outras organizações em adotarem uma postura de RSC e se as motivações são semelhantes às encontradas nesse estudo.

O quarto e último objetivo específico foi atendido por meio da síntese do referencial teórico com a análise dos dados do estudo de caso. Observou-se que o fenômeno do isomorfismo institucional ocorre nas práticas de RSC de três maneiras diferentes, iguais aos tipos propostos por DiMaggio e Powell (1983).

O isomorfismo coercitivo ocorre nas práticas de RSC quando os *stakeholders* (principalmente o governo e a sociedade) pressionam certo número de organizações a adotarem determinadas ações de RSC. Estas organizações, por possuírem uma dependência destes *stakeholders*, irão atender suas pressões e anseios, adotando práticas de RSC similares entre si. O isomorfismo mimético ocorre quando determinadas organizações não possuem conhecimento ou capacidade para elaborar práticas de RSC eficazes, ou quando a organização possui incertezas quanto aos caminhos a percorrer, resultando na assemelhação de organizações líderes, que fizeram ações de RSC bem sucedidas.

Por fim, o isomorfismo normativo ocorre quando há problemas semelhantes a todas as organizações e estas adotam ações de RSC semelhantes para a solução desses problemas. Além disso, as ações de RSC podem ser similares por causa do grau de profissionalização semelhante dos gestores das organizações, sendo esses os tomadores de decisão para a solução dos problemas. Sugere-se que o fenômeno do isomorfismo institucional seja estudado em outras ações ou estruturas de uma organização, a fim de analisar o impacto do isomorfismo na organização como um todo.

Sobre as limitações encontradas, a entrevista com apenas dois participantes fez com que os dados obtidos não retratem detalhadamente a posição da organização analisada no estudo de caso, perante o tema do estudo. Por questões de agenda e limitações de recursos, mais entrevistas com funcionários da empresa não foram realizadas. Além disso, as durações das entrevistas foram curtas, em média 45 minutos para cada participante. Isso correu por causa da inviabilidade de tempo por parte dos entrevistados. Acredita-se que o estudo de caso poderia fornecer maiores informações para as análises, caso houvesse mais participantes nas entrevistas e estas tivessem uma maior duração, garantindo uma maior riqueza dos dados.

Outra limitação evidente é o posicionamento enviesado dos documentos virtuais disponíveis no site da instituição, já que estes documentos foram elaborados pela própria organização. Acredita-se que a elaboração de documentos por meio de terceiros poderia diminuir as chances de viés da organização nos dados.

REFERÊNCIAS

ALIGLERI, Lilian; SOUZA, Rafael B. A Contribuição da Teoria Institucional para a Compreensão do Modelo de Gestão Socialmente Responsável Adotado pelas Empresas Contemporâneas. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 10, n. 2, p. 1-15, ago./dez, 2010

ASHLEY, Patrícia Almeida. Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

BARDIN, L. Análise de conteúdo (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977), 2006.

BAUER, M.; GASKELL G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

BOWEN, Howard R. Responsabilidades sociais do homem de negócios. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

BROWN, T. J., & DACIN, P. A. The company and the product: corporate associations and consumer product responses. **Journal of Marketing**, 61(1), 68-84, 1997

CARRIGAN, M., & ATTALLA, A. (2001). The myth of the ethical consumer - do ethics matter in purchase behavior? **Journal of Consumer Marketing**, 18(7), 560-577.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações. Anais do XXIII ENANPAD. Foz do Iguaçu - PR, 1999.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. Organizações, Instituições e poder no Brasil. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2003

CARVALHO, Cristina A.; ANDRADE, Jackeline; MARIZ, Luiz A. Mudança na teoria institucional. ENCONTRO DA ANPAD 29, Brasília, 2005

COCA-COLA BRASIL. Relatório de sustentabilidade 2012-2013. Disponível em: www.cocacolabrasil.com.br. Acessado em 06/10/2015

DIMAGGIO, P. J., & POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, 48(2), 147–160, 1983.

DUARTE, Danielle V. TAVARES, Bruno (2012). Institucionalismo e Determinações Governamentais: Evidências de Isomorfismo em Empresas de Base Tecnológica. ENCONTRO DA ANPAD, Salvador, 2012.

FERREL, O. C. Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2001.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine, 122-124, 1970.

HAWLEY, Amos. Human Ecology. International Encyclopedia of the Social Sciences. New York: Macmillan. 328 – 337, 1968.

HUGHES, Everett C. The ecological aspect of institutions. **American sociological review**, v. 1, n. 2, p. 180-189, 1936.

HUGHES, Everett C. The study of institutions. Social Forces, p. 307-310, 1942.

INSTITUTO AKATU. Campanha Amigo de Valor 2015, do Santander, 2015. Disponível em: www.akatu.org.br. Acessado em 19/11/2015

INSTITUTO ETHOS. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial, 2013. Disponível em: www3.ethos.org.br. Acessado em: 25/05/2015.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina: eduel, p.11-25, 2003.

MENDONÇA, J. R.; GONÇALVES, J. C. S. Responsabilidade social nas empresas: uma questão de imagem ou substância? ENCONTRO DA ANPAD 26, 2002.

NETO, Melo e FROES, César. Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OKADA, Sionara I. Isomorfismo Institucional, Teoria Crítica e Abordagens Pós-Modernas: Potenciais Emancipatórios ou Uma Nova Jaula de Ferro? VIII Encontro de Estudos Organizacionais ANPAD. Gramado – RS, 2014.

PECI, Alketa. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. Cadernos EBAPE. Br, v. 4, nº 1, 2006.

PETROBRAS. Investimento social, 2014. Disponível em: www.petrobras.com.br. Acessado em 19/11/2015

PORTER, M. e; KRAMER, M. R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. **Harvard Business Review** – América Latina. V. 80, Issue 12, p. 42-54, Dez. 2002.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. **Harvard business review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

ROSSETO, Carlos; ROSSETO, Adriana. Teoria Institucional e Dependência de Recursos na Adaptação Organizacional: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, Vol. 4, 2005

SEN, S., & BHATTACHARYA, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. **Journal of Marketing Research**, 38(2), 225-243.

SERPA, Daniela Abrantes Ferreira; FOURNEAU, Lucelena Ferreira. Responsabilidade social corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba , v. 11, n. 3, p. 83-103, Sept. 2007.

SILVA, Andressa H.; FOSSÁ, Maria I. T. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Brasília, 3 a 5 de novembro, 2013.

SILVA, Clóvis L. Machado da; GONÇALVES, Sandro A. Nova técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.) Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, v. 1, p. 220-226. cap. 7, 1996.

STAKE, Robert E. Case Studies. In DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. Handbook of Qualitative Research. 2a Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000. p. 435-454.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ZUCKER, L. G. Normal change or risk business: institutional effects on the “hazard” of change in hospital organizations. 1959-79. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 671-700, 1987.

APÊNDICES

Apêndice A – Análise de conteúdo por categorias

Categorias iniciais	Categorias intermediárias	
Questão	Entrevistado 1	Entrevistado 2
1 - Percepção sobre o conceito de RSC	Retribuir à sociedade a licença de comercializar no mercado Consciência de devedores à sociedade	Fazer a diferença nas comunidades Perspectiva de Valor Compartilhado Não há departamento específico de RSC
2 - Práticas de RSC presentes na organização	Programa Coletivo Divididas por temas Não seguem regras ou modelos	Programa Coletivo Instituto Coca-Cola para futuros projetos Desde o início da empresa
3 - Motivações no exercício de ações de RSC	Preencher as lacunas necessárias na sociedade Benefício próprio da empresa ao preencher os 'gaps' Dever da empresa em intervir nas necessidades da sociedade	Exigências de mercado Impactos positivos na imagem e reputação Benefício do Golden triangle
4 - Ações de responsabilidade social interna	Colaboradores como voluntariados Políticas de assistência social específicas a cada setor. "Ganhos sociais" dos colaboradores	Colaboradores como voluntariados Suportes sociais Projetos institucionais não-definidos
5 - Percepção da RSC como estratégia e vantagem competitiva	Assumem papel estratégico Construção da imagem e reputação da empresa Auxiliam na legitimidade da empresa Vantagem na influência da decisão de compra no consumidor Alavanca o processo de compra	Assumem papel estratégico Geração de valor ao cliente Superação de expectativas
6 - Desafios na adoção de ações de RSC	Problemas de definição em implementar projetos. Não há unanimidade e aprovar um projeto Barreiras financeiras Competição com o marketing puro	Barreiras financeiras Barreiras governamentais Viabilidade do projeto

7 - Monitoramento e avaliação das ações de RSC de stakeholders	<p>Foco no monitoramento de stakeholders adversários ou difamadores da organização</p> <p>Monitoramento das ações governamentais</p> <p>Análises das práticas da Coca-Cola no exterior</p>	<p>Ampla conhecimento das práticas de outras organizações</p> <p>Participação de foruns e encontros de sustentabilidade</p> <p>Benchmarking com empresas parceiras</p> <p>Apoio do instituto IPSOS para monitoramento</p>
8 - Divulgação e busca por legitimidade das ações de RSC	<p>Mídias Sociais</p> <p>TV Coca-cola para público interno</p> <p>Site institucional</p> <p>Programas voluntários ajudam na divulgação interna</p>	<p>Relatórios de Sustentabilidade</p> <p>Apoio do Marketing direto</p> <p>Mídias Sociais</p> <p>Ampla divulgação</p>
9 - Influência das práticas de RSC da organização nos stakeholders	<p>Inovadora na estratégia de Valor Compartilhado</p> <p>Benchmarking com a Coca-Cola</p> <p>Falta de gestores/projetos eficazes</p> <p>Empresas sentem as mesmas necessidades de mercado</p>	<p>Pioneira em reciclagem no Brasil</p> <p>Inovadora na estratégia de Valor Compartilhado</p> <p>Espelhamento por parte dos stakeholders nas práticas de reciclagem</p>
10 - Influência das práticas de RSC dos stakeholders na organização	<p>Não se espelham</p> <p>Práticas de RSC nascem das necessidades e anseios dos stakeholders</p> <p>Coersão da sociedade e governo em adotar ações de RSC</p>	<p>Benchmarking com empresas parceiras</p> <p>Troca de informações com parceiros</p> <p>Temas de problemas parecidos</p>