

## **ADOÇÃO DE CERTIFICAÇÕES SUSTENTÁVEIS COMO ESTRATÉGIA DE LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL**

**DENISE DEL COL**

FEA/USP - FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA USP

**FLAVIO HOURNEAUX JUNIOR**

**JÚLIA MITSUE VIEIRA CRUZ KUMASAKA**

FEA/USP - FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA USP

### **Resumo**

A partir da crescente valorização das práticas de sustentabilidade frente à sociedade, as organizações vêm realizando mudanças para se adequarem a esse novo sistema de valor. Essa atitude pode ser explicada pela teoria da legitimidade, onde a empresa busca a congruência do seu sistema de valor com o do sistema social mais amplo no qual está inserida para ser considerada legítima (LINDBLUM, 1994). Uma estratégia de gestão da legitimidade é a adoção de certificações, especificamente certificações sustentáveis, fenômeno que foi estudado nesta pesquisa. Certificações sustentáveis fazem parte de um conjunto de maneiras voluntárias de comunicar informações socioambientais sobre atributos que produtos carregaram, verificados por uma terceira parte (DALMARCO, 2017). A adoção de certificações frente ao contexto de sustentabilidade pode ser explicada pela teoria da legitimidade, onde a empresa busca a congruência do seu sistema de valor com o do sistema social mais amplo no qual está inserida para ser considerada legítima (LINDBLUM, 1994). Em Suchman (1995), a adoção de certificações foi posicionada na dinâmica cognitiva para ganhar legitimidade. Assim, o presente trabalho aborda a seguinte questão de pesquisa: “Como a adoção de certificações sustentáveis pode contribuir para a legitimação organizacional?”. O objetivo geral desta pesquisa é analisar como a adoção de certificações sustentáveis pode contribuir para a legitimação organizacional de empresas brasileiras de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Optou-se pela realização de uma pesquisa com objetivo exploratório-descritivo, por meio da abordagem qualitativa e seguindo o método de pesquisa de estudo de caso único. A empresa escolhida para a análise foi um caso representativo que ilustra a adoção de diversas certificações sustentáveis. Os dados para o estudo foram coletados por múltiplas fontes de evidência, são elas: documentação (website e relatórios), artefatos físicos (rotulagem dos produtos) e entrevista com o CEO. Um método de análise muito difundido e que foi empregado nesta pesquisa é a análise de conteúdo, seguindo as fases definidas por Bardin (2016): pré-análise, exploração do material e tratamento, inferência e interpretação dos dados. Os resultados permitiram ilustrar um modelo conceitual representando a relação da adoção de certificações sustentáveis com a teoria da legitimidade; a identificação das certificações adotadas pela empresa, suas caracterizações e classificações; análise do processo de adoção de certificações sustentáveis, focado nas motivações sob a ótica da teoria da legitimidade; e análise do disclosure sustentável da empresa estudada. A estratégia de adoção de certificações sustentáveis contribui com outras estratégias de gerenciamento de legitimidade em outras dinâmicas e desafios, sistematizadas por Suchman (1995). Por meio da obtenção de certificações sustentáveis, a associação da empresa a instituições legítimas (certificadoras/padronizadoras) contribui para aumento de sua legitimidade própria, pois a auditoria garante a credibilidade do apelo. Na adoção e disclosure das certificações sustentáveis a empresa articula cognitivamente a congruência do seu sistema de valor com o da sociedade para ganhar

legitimidade, mas não só, pois a adoção de certificações sustentáveis contribui com outras estratégias de gestão de legitimidade presentes em outras dinâmicas e desafios, reforçando-as de forma integrada. A presente pesquisa obteve contribuições teóricas relacionadas à compreensão de uma das estratégias sistematizadas de gestão da legitimidade por Suchman (1995) frente ao contexto de valorização da sustentabilidade empresarial. Por meio da obtenção de certificações sustentáveis, a associação da empresa a instituições legítimas (as certificadoras e/ou padronizadoras) contribui para aumento da legitimidade própria da organização; além disso, a estratégia de adoção de certificações sustentáveis contribui com outras estratégias de gerenciamento de legitimidade em outras dinâmicas e desafios.

### **Palavras Chave**

Certificações sustentáveis, Teoria da legitimidade, Disclosure sustentável

# ADOÇÃO DE CERTIFICAÇÕES SUSTENTÁVEIS COMO ESTRATÉGIA DE LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL

## – Introdução

A partir da crescente valorização das práticas de sustentabilidade frente à sociedade - que pode ser representada pelos *stakeholders* como consumidores, investidores, mídia, governo, fornecedores, dentre outros -, as organizações vêm realizando mudanças para se adequarem a esse novo sistema de valor. Essa atitude pode ser explicada pela teoria da legitimidade, onde a empresa busca a congruência do seu sistema de valor com o do sistema social mais amplo no qual está inserida para ser considerada legítima (LINDBLOM, 1994). Além disso, a organização busca por meio da divulgação das ações realizadas com os diversos *stakeholders* gerir essa legitimidade, associando-se a símbolos, valores e instituições legítimas (SUCHMAN, 1995; DOWLING; PFEFFER, 1975).

Suchman (1995), autor seminal deste trabalho, sistematizou as estratégias para ganhar, manter ou reparar a legitimidade de uma organização articuladas em três diferentes níveis (pragmático, moral e cognitivo). Uma dessas estratégias é a adoção de certificações, posicionada na teoria no campo cognitivo para ganhar legitimidade.

Nesta pesquisa buscou-se analisar como a adoção de certificações sustentáveis pode contribuir para a legitimação organizacional de empresas brasileiras de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Para isso, optou-se pela realização de uma pesquisa com objetivo exploratório-descritivo, realizada por meio da abordagem qualitativa e seguindo o método de pesquisa de estudo de caso único. A empresa escolhida para a análise foi um caso representativo que ilustra a adoção de diversas certificações sustentáveis.

## – Fundamentação Teórica

Segundo Suchman (1995, p. 574), a legitimidade é definida como “uma percepção ou suposição generalizada que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”. Também pode ser definida como a condição ou status de legitimidade existindo quando há congruência entre os sistemas de valores da entidade e do sistema social mais amplo na qual a organização está inserida; sendo que a legitimidade da entidade está ameaçada se houver disparidade, real ou potencial, entre os sistemas de valores (LINDBLOM, 1994).

Além disso, assume-se ligação direta entre legitimidade e o conceito de “contrato social”: ao estar inserida na sociedade por meio de contrato social, a organização realiza atividades socialmente desejadas em troca da avaliação positiva de seus objetivos, outras recompensas e sobrevivência final (MATHEWS, 1993; DEEGAN, 2002). Com base nisso, depreende-se que a justificativa para busca da legitimidade concerne à própria sobrevivência da organização à medida que a sociedade pode revogar o estado conferido de legitimidade ao perceber que a organização violou o contrato social (DEEGAN, 2002). Além da continuidade, Suchman (1995) destaca a credibilidade também como motivação para que organizações busquem serem consideradas legítimas, ressaltando que o público entende a organização legítima como mais digna, significativa, previsível e confiável.

Em sua obra, Suchman (1995) apresenta três tipos de legitimidade organizacional que, apesar de seguirem a definição geral de legitimidade, apresentam uma dinâmica de comportamento diferente. São elas: legitimidade pragmática, moral e cognitiva.

A legitimidade pragmática diz respeito a conciliar os interesses da empresa com seus públicos mais imediatos, com base em trocas diretas entre ambas, mas também considerando o meio político, econômico e social mais amplo no qual está inserida (SUCHMAN, 1995). Nesse aspecto, o público busca analisar o comportamento da entidade e analisar suas consequências

práticas para si ou outra linha ou atividades (WOOD, 1991). Segundo Suchman (1995), outra dimensão relacionada deste tipo de legitimidade mais construída socialmente diz respeito aos indivíduos aceitarem as ações da organização não pensando nos benefícios diretos oferecidos, e sim por sentirem que a entidade está sensível às suas questões.

Distintivamente à legitimidade pragmática, onde prevalece a lógica do autointeresse imediato, na legitimidade moral o que está em questão é a avaliação se a atividade é “a coisa certa a se fazer” (SUCHMAN, 1995). Ou seja, significa o julgamento do comportamento ético da organização tendo em vista uma base de crenças e valores socialmente definidos com a finalidade de verificar se a organização promove efetivamente o bem estar da sociedade. O autor acrescenta que o ganho de legitimidade moral pode ser dividido em quatro subcategorias de legitimidade: (a) consequencial, mostrando a evolução dos resultados e consequências socialmente valorizadas; (b) processual, incorporando técnicas e procedimentos socialmente aceitos; (c) estrutural, transmitindo que suas características estruturais contribuem adequadamente para finalidade que se propõe e (d) pessoal, com a percepção de indivíduos carismáticos da organização - apesar de geralmente transitória e idiossincrática, esse meio pode auxiliar a organização em eventos possíveis de deslegitimação com a retirada de um executivo líder, por exemplo.

De acordo com Suchman (1995), a legitimidade pode abranger o apoio afirmativo para a entidade ou simplesmente a aceitação que esta é necessária ou inevitável com base em algum conceito cultural aceito - assim, surge uma terceira dinâmica de legitimidade amparada no reconhecimento simbólico sobre a organização. Complementa ainda que, nessa legitimidade baseada na cognição, a criação de modelos culturais por meio de relatos coerentes e compreensíveis é fundamental para que as organizações justifiquem as suas atividades e esforços. Mas soma-se que esse tipo não é baseado no discurso em discussões públicas explícitas, como os outros dois, mas em pressupostos orientadores tácitos.

Por fim, Suchman (1995) ressalta a coexistência dos três tipos de legitimidade e a dinâmica de se reforçarem mutuamente nesse estado de interdependência; todavia, pode haver conflitos no caso de má articulação entre as estratégias adotadas em cada um deles. Ainda assinala que organizações mais integradas e mais estabelecidas tendem a alinhar as três dinâmicas de legitimidade.

Compreendidas as dinâmicas de legitimidade, é importante reconhecer que iniciativas gerenciais adequadas são fundamentais para construir a percepção das atividades da organização como desejáveis e apropriadas dentro do contexto cultural na qual ela se insere (SUCHMAN, 1995).

### **– Metodologia**

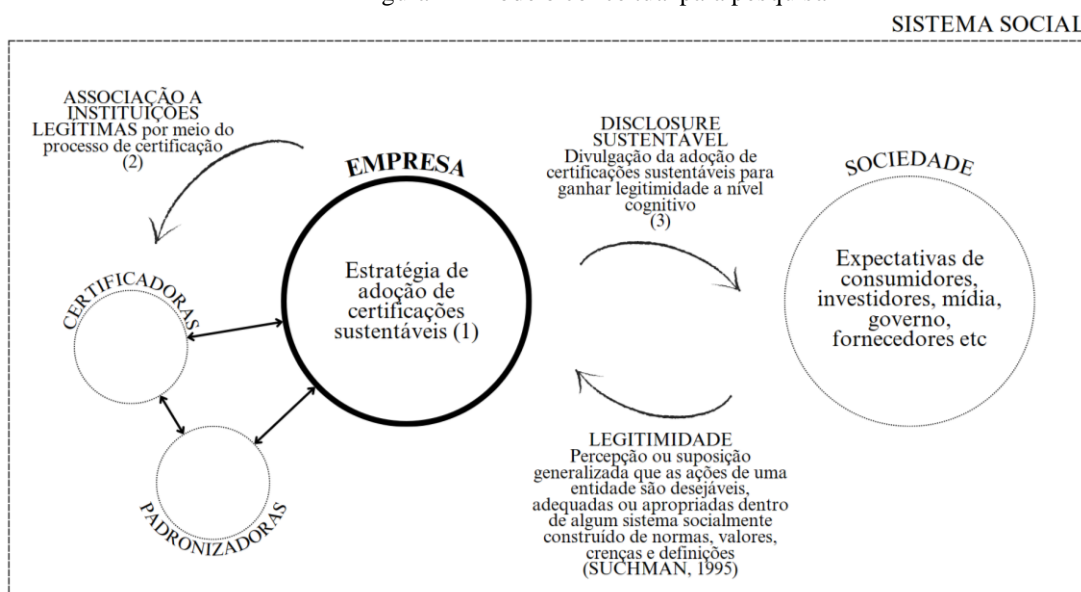
Optou-se pela realização de uma pesquisa com objetivo exploratório-descritivo, realizada por meio da abordagem qualitativa e seguindo o método de pesquisa de estudo de caso único. Como unidade de análise, foi escolhida uma empresa brasileira do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC). O caso foi escolhido pelo critério de conveniência, ao ter um contato inicial com a empresa no evento Bio Brazil Fair e NaturaITech, realizado em junho de 2023, em São Paulo (SP). Uma investigação inicial mostrou que a adoção de certificações sustentáveis pela empresa é oportuna para realização desta pesquisa, tanto pela diversidade na adoção quanto por sua relação com os valores da marca - aspecto importante para analisar o caso sob a ótica da teoria da legitimidade.

Os dados para o estudo foram coletados por múltiplas fontes de evidência, pois isso possibilita achados e conclusões mais acurados ao proporcionar diversas avaliações do mesmo fenômeno (YIN, 2015). São elas: documentação (website e relatórios da empresa e das certificadoras), artefatos físicos (rotulagem dos produtos da marca) e entrevista (realizada com o CEO). No que tange ao tratamento e análise dos dados, foi utilizada a análise documental.

Um método de análise muito difundido e que foi empregado nesta pesquisa é a análise de conteúdo, seguindo as fases definidas por Bardin (2016): pré-análise, exploração do material e tratamento, inferência e interpretação dos dados.

Buscando responder à questão da pesquisa, foi possível construir o seguinte modelo conceitual de como a legitimidade está ligada a adoção de certificações sustentáveis, no qual a empresa realiza associação a instituições legítimas e *disclosure* sustentável para que a sociedade perceba suas ações como legítimas - que pode ser visto na Figura 1 abaixo. É válido destacar, como limitação de pesquisa, que o foco deste trabalho está na percepção da empresa sobre este processo, não contemplando os demais agentes citados no modelo abaixo.

Figura 1 - Modelo conceitual para pesquisa



Fonte: Elaboração própria

Assim, a pesquisa buscou compreender como a adoção de certificações sustentáveis pode contribuir com a legitimidade organizacional - usando a definição de Suchman (1995) como percepção de que as ações de uma entidade são consideradas adequadas dentro de um sistema social mais amplo no qual está inserida - frente a sociedade (representada por um conjunto de partes interessadas da empresa que possuem expectativas sobre suas ações, como consumidores, investidores, mídia, governo e fornecedores). Para isso, foram identificados quais certificações sustentáveis a empresa adota (1), seguida da compreensão do processo de certificação por meio do qual ela se associa a instituições legítimas (2) e, por fim, análise do *disclosure* sustentável realizado pela empresa para construir cognitivamente a legitimação da organização - processo pelo qual ela obtém sua legitimidade (3).

### – Análise dos Resultados

A empresa é uma Microempresa (ME), fundada em 2005, na cidade de Joinville (SC). Comercializa produtos com a marca própria, como: óleos essenciais, óleos vegetais e hidrolatos; shampoos, condicionadores e sabonetes; desodorantes; hidratantes; protetor solar e perfume. Atua com um *e-commerce* vendendo no varejo para pessoas físicas e no atacado com mais de 700 clientes, pessoas jurídicas, compostas por outras lojas que comercializam os produtos.

Como pilares de atuação, o CEO aponta três características da organização. O primeiro é a presença em seu DNA da produção dos óleos essenciais, primeiro produto a ser comercializado. Então há uma preocupação muito grande com a linha, tanto do ponto de vista das fragrâncias propriamente ditas quanto da aromaterapia. O segundo é a presença das

certificações sustentáveis, que contemplam cerca de 80% do portfólio de produtos. E o terceiro é o pioneirismo da organização frente ao setor de cosméticos, tendo lançado, por exemplo, o primeiro protetor solar e o primeiro perfume certificados naturais do país.

A empresa adota uma ampla gama de apelos sustentáveis, divididos entre certificações e selos. Dentre as certificações, encontram-se Ingredientes Naturais IBD, Orgânico IBD, Orgânico Brasil, eureciclo, Ecocert COSMOS Organic, Verified Healthy Ingredients (VHI) e FSC Misto - classificadas desta forma por possuírem a característica diferenciadora de serem validados por terceiros por meio de uma auditoria.

As estratégias de gestão da legitimidade sistematizadas por Suchman (1995) sugerem que a obtenção de certificação explícita se encontra no desafio de ganhar legitimidade segundo a dinâmica cognitiva, dentro do grupo (2) Seleção entre ambientes. Ou seja, seria uma estratégia desenvolvida para projetar as ações atuais da organização em vários ambientes buscando públicos que apoiem essas práticas. Todavia, ao realizar uma análise mais detalhada é possível entender as certificações sustentáveis especificamente como uma estratégia que pode ir além desta primeira definição teórica, o que foi investigado na entrevista realizada com o CEO.

Inicialmente, é válido explicitar que a primeira resposta do entrevistado a respeito do porquê adotar certificações sustentáveis vai de encontro com o que foi proposto da teoria de Suchman (1995). Ao passar pelo desafio de entrar em uma linha de atividades nova, saindo da produção apenas de óleos essenciais como aromaterapia e insumos e avançando um elo na cadeia produtiva para realizar a fabricação de cosméticos, adotar certificações sustentáveis foi uma maneira de buscar atender um nicho de mercado que valoriza a produção sustentável. Portanto, obter certificações explícitas foi uma maneira de se projetar sobre tal público que valoriza as práticas da organização - que inclusive já eram ações realizadas, pois a fazenda onde eram produzidos apenas os óleos essenciais já era certificada orgânica desde 2007 pela certificadora EcoCert e em 2008 migrou para certificação IBD.

Ainda tratando de estratégias para ganhar legitimidade, há outras duas possibilidades além da Seleção entre ambientes, que seriam a Conformidade com ambientes e Manipular ambientes. A conformidade com ambientes é descrita como esforços para adequação da organização frente aos preceitos públicos pré-existentes no ambiente atual da organização. Colocado frente a questão de se, hoje, a adoção de certificações sustentáveis já se tornou um padrão de mercado para empresas do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, o entrevistado afirmou categoricamente que não, levando em consideração o volume comercializado total do setor - principalmente em se tratando da certificação orgânica.

Ou seja, não se pode afirmar que a adoção que foi realizada por parte da empresa tem em vista a conformidade com o ambiente amplo - visto que para o mercado total isso ainda não é um ditame pré-existente. Pelo contrário, a adoção por parte da empresa busca justamente a diferenciação e valorização da marca, possuindo o CEO uma visão de que os produtos certificados são ainda um nicho dentro do mercado total de cosméticos no Brasil.

Porém, quando se trata do próprio nicho, pode-se identificar que a adoção de certificações sustentáveis está presente nesse grupo (1), dentro da dinâmica moral na estratégia de "Incorporar estruturas e práticas em redes de outras instituições legítimas da corporação ou associar a organizações a entidades respeitadas em seu ambiente" com base na afirmação do CEO de que buscou apenas a associação com certificadoras com grande seriedade e credibilidade no mercado para certificar os produtos da organização. Ou seja, dentro do nicho de cosméticos com apelos sustentáveis, houve a procura por demonstrar que estava "se fazendo a coisa certa" como diz a dinâmica moral com o objetivo de ganhar legitimidade dentro do que o público desse ambiente espera.

Além disso, ao receber uma explicação sintética da teoria da legitimidade, o entrevistado atribui a adoção de certificações sustentáveis também à construção de reputação - uma estratégia classificada na dinâmica pragmática - ao contribuir para o ganho de credibilidade da

marca. Ganhar credibilidade é um dos motivadores apontados por Suchman (1995) para a empresa buscar ser considerada legítima nessa interação com a sociedade, pois o público entende a organização legítima como mais digna, significativa, previsível e confiável.

Já para ganhar legitimidade, que diz respeito a manipulação de ambientes, onde a organização realiza empreendimentos para manipular a estrutura de ambientes buscando criar novos públicos e novas crenças legitimadoras, vê-se que esse é um dos objetivos obtidos por meio do *disclosure* das certificações. O CEO destaca que a realização do *disclosure* é uma questão estratégica de popularizar o conhecimento das certificações e atrair um público que hoje está num “meio termo”: “pessoas migrando do convencional para o mais natural e saudável.”

Logo, ao divulgar as certificações sustentáveis está sendo empregada a estratégia cognitiva de “Persistir na popularização ou padronização de novos modelos”; o *disclosure* também é inerente às estratégias pragmáticas de “Anunciar produtos” (com as certificações) e “Anunciar imagem” (divulgar o posicionamento frente às suas preocupações com sustentabilidade); bem como a estratégia moral de “Demonstrar sucesso técnico” ao enfatizar as certificações sustentáveis que garantem produtos e processos sustentáveis nas dimensões ambiental e social - destacando a subcategoria processual, ao adotar certificações que garantam técnicas e procedimentos de produção socialmente aceitos, como a produção orgânica (Orgânico IBD, Ecocert COSMOS Organic) e a responsabilidade com os resíduos na logística reversa de embalagens de pós-consumo (eureciclo).

Por outro lado, o entrevistado trouxe um caso que exemplifica a estratégia de adoção de certificações sustentáveis em um segundo desafio, a manutenção da legitimidade. Recentemente, uma nova certificação foi introduzida no mercado - a Verified Healthy Ingredients (VHI) - e, para possibilitar as primeiras certificações por essa organização, a equipe da VHI buscou ativamente algumas empresas já reconhecidas por seu compromisso sustentável, dentre elas a empresa estudada. Em entrevista, o CEO informou que conhecia um dos criadores da Verified Healthy Ingredients (VHI) por meio de um *marketplace* de produtos orgânicos que também foi criado pelo fundador do VHI e no qual a empresa comercializa seus produtos. Assim, o CEO contou que a proposta desta nova certificação, segundo o seu entendimento, é ser um pouco menos burocrática que as demais certificações presentes hoje no mercado, sem perder a solidez dos critérios de certificação.

Segundo este caso, é possível perceber que esta adoção especificamente também se relaciona com a busca por “Estocar opiniões favoráveis ao se relacionar com agentes externos” na dinâmica moral e “Estocar conexões” de modo cognitivo - ambos no grupo de proteção de realizações passadas. Não foram encontradas evidências na entrevista de estratégias do grupo (1) Percepção de desafios futuros, criado por Suchman (1995) em sua sistematização, não sendo incluído este grupo no Quadro 5 abaixo que representa as estratégias associadas à adoção de certificações sustentáveis.

Além disso, continuar adotando certificações sustentáveis e realizar a manutenção do processo de certificação das já adotadas é uma maneira de “Exemplificar a responsabilidade de suas atividades” com o objetivo de reduzir preocupações instrumentais, ou seja, de como são realizadas as atividades organizacionais e garantindo via validação de terceiros que os procedimentos adequados e corretos são seguidos.

Ademais, como parte do *disclosure* sustentável, a empresa também pratica a estratégia cognitiva de “Explicar o comportamento organizacional por meio de narrativas simples, fazendo com que ele pareça natural e inevitável” para manutenção do estado de legitimidade alcançado até o momento ao divulgar as certificações adotadas. O *disclosure* sustentável realizado pela empresa estudada compreende principalmente a adoção das certificações sustentáveis, por meio de seu site, de sua página na rede social Instagram e textos no blog da empresa, bem como na rotulagem dos produtos.

## – Conclusão

Após a identificação e caracterização das certificações sustentáveis adotadas pela empresa, foi possível perceber coerência com a teoria levantada sobre certificações sustentáveis em diversos aspectos. Principalmente em relação à designação da nomenclatura realizada por Dalmarco (2017) verificou-se que ela possibilita uma compreensão clara dos apelos sustentáveis adotados, destacando certificações sustentáveis adotadas de acordo com a principal característica diferenciadora: certificações possuem verificação por terceiros e selos são autodeclarados pela organização.

Assim, como resposta a pergunta desta pesquisa: Como a adoção de certificações sustentáveis pode contribuir para a legitimação organizacional?, foram confirmadas as proposições teóricas iniciais, com novas percepções: 1) Por meio da obtenção de certificações sustentáveis, a associação da empresa a instituições legítimas (as certificadoras e/ou padronizadoras) contribui para aumento da legitimidade própria da organização, pois a auditoria realizada garante a credibilidade do apelo sustentável e 2) A adoção seguida da divulgação das certificações sustentáveis é a forma pela qual a organização articula cognitivamente a congruência do seu sistema de valor com o da sociedade para ganhar legitimidade, mas não só, pois a estratégia de adoção de certificações sustentáveis contribui com outras estratégias de gerenciamento de legitimidade presentes em outras dinâmicas e desafios, reforçando-as de forma integrada.

A presente pesquisa obteve contribuições teóricas relacionadas à compreensão de uma das estratégias sistematizadas de gestão da legitimidade por Suchman (1995) frente ao contexto de valorização da sustentabilidade empresarial. Por meio da obtenção de certificações sustentáveis, a associação da empresa a instituições legítimas (as certificadoras e/ou padronizadoras) contribui para aumento da legitimidade própria da organização; além disso, a estratégia de adoção de certificações sustentáveis contribui com outras estratégias de gerenciamento de legitimidade em outras dinâmicas e desafios.

## – Referências Bibliográficas

- BARDIN, L. Análise de conteúdo (1977). Lisboa (Portugal): Edições, v. 70, 2016.
- DALMARCO, Denise de Abreu Sofiatti. Barreiras à adoção de certificações sustentáveis por parte de empresas de bens de consumo: uma proposta de sistematização. 2017. 216 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- DEEGAN, Craig. Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation. *Accounting, auditing & accountability journal*, v. 15, n. 3, p. 282-311, 2002.
- LINDBLOM, Cristi K. The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. In: *Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York, 1994. 1994.
- MATHEWS, M. Reg. Socially responsible accounting. Chapman & Hall, London, 1993.
- SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.
- WOOD, Donna J. Social issues in management: Theory and research in corporate social performance. *Journal of management*, v. 17, n. 2, p. 383-406, 1991.
- YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e métodos. Bookman editora, 2015.