

Conformidade que leva legitimidade para promover a sustentabilidade: Um estudo bibliográfico

ANDREA DOS ANJOS MOREIRAS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
amoreiras70@gmail.com

SIMONE AQUINO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
siaq06@hotmail.com



CONFORMIDADE QUE LEVA À LEGITIMIDADE PARA PROMOVER A SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO

Resumo

Neste estudo bibliográfico, buscou-se revisar a literatura para entender a trajetória de pesquisas sobre a legitimidade e sustentabilidade, e legitimidade e responsabilidade social empresarial (RSE) para criar uma base para pesquisas próprias e um consistente ponto de partida para a comunidade acadêmica interessada neste tema. O modelo, de forma utilizado para verificar as perspectivas teóricas, foi o estudo de Vaara e Whittington (2012). Por meio do *software* Bibexcel, levantou-se os artigos sobre legitimidade a partir do isomorfismo em RSE e sustentabilidade até o ano 2015 e, obteve-se 95 artigos que tratam do tema isomorfismo. Somente 22 tratavam sobre o tema legitimidade e destes, apenas 14 artigos tratavam de legitimidade e RSE ou legitimidade e sustentabilidade. Os 14 artigos foram organizados com classificação estruturada considerando: base teórica, metodologia, contexto, foco empírico, resultados/contribuições e futuras pesquisas. Gerou-se uma agenda de pesquisa sobre legitimidade/sustentabilidade/RSE que pode ser expandida em questões sub exploradas. Observou-se que há poucos estudos sobre os temas pesquisados, assim, existe um campo vasto a ser estudado. Conclui-se que as abordagens, baseadas na Teoria Institucional, investigam como forças externas podem influenciar uma organização e que a legitimidade é o foco central para o isomorfismo.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial (RSE), Sustentabilidade, Legitimidade, Teoria institucional, Isomorfismo.

Abstract

In this study, we aimed to review the literature to understand the trajectory of research about the legitimacy and sustainability, and legitimacy and corporate social responsibility (CSR) to create a basis for research and a consistent point of departure for the academic community interested in this topic. The model of the form used to verify the theoretical perspectives was the study of Vaara & Whittington (2012). Through the software Bibexcel, stood up articles about legitimacy from the graph isomorphism in CSR and sustainability by the year 2015 and, it was obtained 95 articles that deal with the topic isomorphism. Only 22 them were on the theme legitimacy and of these only 14 articles dealt with legitimacy and CSR or legitimacy and sustainability. The 14 articles were organized with structured classification considering: theoretical basis, methodology, context, focus empirical results/contributions and future research. There was research agenda on legitimacy/sustainability/CSR which can be expanded on issues under-exploited. It was observed that there are few studies on the topics surveyed, as well, there is a vast field to be explored. It is concluded the approaches, based on institutional theory, investigating how external forces can influence an organization, and that legitimacy is the central focus for the graph isomorphism.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Sustainability, Legitimacy, Institutional Theory, Isomorphism.



1 Introdução

Uma empresa para sobreviver deve promover a produção eficiente e ter o apoio social dos *stakeholders*, que são “todos os agentes ou grupos que contribuem para o desempenho da organização ou que são (de algum modo) afetados por ela” (Serra, Torres & Torres, 2001, p. 18). A literatura de gestão estratégica está concedendo cada vez mais dedicação ao fenômeno de homogeneização (Ordanini, Rubera, & DeFillippi, 2008).

No contexto de uma empresa sustentável, ela também deve comprovar credenciais sustentáveis para os seus participantes institucionais, para adquirir esse apoio. A organização deve ser transparente, na sua gestão e em suas operações. A homogeneização apoia a sobrevivência e o desenvolvimento, além de promover provas da legitimidade de uma organização, dentro de seu setor, ao responderem às pressões institucionais, as organizações são forçadas a atitudes socialmente responsáveis resultando a legitimidade institucional e reputação (O'Connor & Gronewold, 2012).

Porém, várias lacunas devem ser esclarecidas para compreender o que estimula os comportamentos homogêneos das empresas. As pressões isomórficas têm sido estudadas em diversos temas, contudo, há poucos estudos sobre isomorfismo, sustentabilidade e RSE. Para a elaboração deste estudo, foram pesquisados diversos artigos, o que permitiu investigar a conformidade que leva à legitimidade para promover a sustentabilidade e a RSE, e para isso, a literatura sobre imitação foi revisada, com o intuito de oferecer uma estrutura unificada para compreender, à luz da teoria, sobre organizações com atitudes homogêneas voltadas às práticas sustentáveis.

Para realizar este estudo bibliográfico, a metodologia escolhida foi de abordagem qualitativa, descritiva e organizou-se da seguinte forma: introdução, detalhamento sobre a metodologia, apresentação do modelo de matriz escolhida, perspectiva prática de conexões dos eixos temáticos, por meio da abordagem teórica, resultados, motivação para novas pesquisas, proposta de agenda para novas pesquisas e, por fim, a conclusão.

2 Referencial Teórico

A empresa pode optar em ter práticas sustentáveis como parte integrante da estratégia da organização, no entanto, existem pressões isomórficas que podem induzir às ações somente para demonstrar certa preocupação ambiental, ou para estar nivelada com outras organizações. Neste referencial teórico foram apresentados os conceitos fundamentais relacionados à legitimidade por pressões isomórficas, sustentabilidade e responsabilidade social empresarial.

2.1 Teoria Institucional

A Teoria Institucional defende que a conformidade à pressão institucional acrescenta a possibilidade de sobrevivência das organizações e demonstra como o comportamento organizacional é uma resposta (não apenas à pressões de mercado), mas também às pressões institucionais, e que estas levam à similaridade de formas organizacionais (DiMaggio & Powell, 1983; Rosseto & Rosseto, 2002).

2.2 Isomorfismo

DiMaggio e Powell (1983) apontaram tal impulso à Teoria, reforçando o conceito de isomorfismo. As organizações tentarão mudar constantemente, mas, depois de certo nível de estruturação de uma determinada área organizacional, o efeito agregado de cada mudança levará à homogeneidade dentro dessa área.

O isomorfismo é um conceito útil para perceber se as políticas e cerimoniais existentes em várias organizações competem entre si, não apenas por recursos e clientes, mas por poder



político e legitimidade institucional, com foco em objetivos sociais e econômicos (DiMaggio & Powell, 1983). Desta forma, o isomorfismo explica que o processo de que diferentes organizações buscam ser homogêneas em sua estrutura, na cultura organizacional, na tecnologia, assim como em outros aspectos que podem ser equiparáveis (Yin & Schmeidler, 2009; DiMaggio & Powell, 1983) e enfatiza a competição institucional e de mercado, que defende que as organizações não competem apenas por recursos, mas por poder político e legitimação institucional, adequação social e econômica (DiMaggio & Powell, 1983).

2.2.1 Legitimidade

A legitimidade é imprescindível para as empresas, por serem entidades sociais. Elas precisam adaptar suas estruturas e práticas aos valores que existem no ambiente que elas estão implantadas (Meyer & Rowan, 1977). Ela não é dada, ela é conquistada a partir das comparações das ações com valores socialmente legítimos e somente os *stakeholders* da empresa podem garantir a ela legitimidade (Pfeffer & Salancik, 1978; Rossoni, 2016).

A legitimidade organizacional tem duas definições: 1) adequação de uma organização como teoria, grau de suporte cultural de uma organização (Meyer & Scott, 1983) e; 2) a percepção de que as ações de uma entidade são desejáveis (Suchman, 1995). A legitimidade originada da indústria necessita de um grau diferenciado e credibilidade para adquirir legitimidade (Zimmerman & Zeitz, 2002). A organização legítima não apenas diz ao indivíduo por que deve realizar uma ação e não outra, mas por que as coisas são o que são (Berger & Luckmann, 2008). Já um objeto é considerado legítimo se ele faz referência, atua em concordância ou representa os princípios estruturais no sistema social (Rossoni, 2016). A Figura 1 ilustra os tipos de legitimidade e definições por autores.

TIPO	AUTORES	DEFINIÇÃO
Legitimidade organizacional	Meyer e Scott (1983)	Refere-se ao grau de suporte cultural de uma organização – a extensão que um conjunto de fatores estabelecidos culturalmente fornece explicações para sua existência, funcionamento e jurisdição.
Legitimidade organizacional	Suchman (1995)	Legitimidade é a percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças.
Legitimidade originada da indústria	Zimmerman e Zeitz (2002)	Pode apresentar grau diferenciado de legitimação, com base na amplitude de aceitação social ou credibilidade que uma população organizacional, em sua coletividade, apresenta assim, um novo negócio pode usar os padrões da indústria (suas normas, práticas e tecnologia) e sua credibilidade para adquirir legitimidade.
Organização legítima	Berger e Luckmann (2008)	A legitimação não apenas diz ao indivíduo por que deve realizar uma ação e não outra; diz-lhe por que as coisas são o que são.
Objeto legítimo	Rossoni (2016)	Um objeto é considerado legítimo se ele faz referência, atua em concordância ou representa os princípios estruturais no sistema social.

Figura 1. Tipos e definições de legitimidade

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores e adaptado de Rossoni (2016)

2.3 Desenvolvimento Sustentável

O conceito mais conhecido sobre Desenvolvimento Sustentável foi divulgado no Relatório *Brundtland*, no documento intitulado “Nosso Futuro Comum” ou em inglês *Our Common Future* datado em 1987 (Relatório Brundtland, 1991, p.9):

O desenvolvimento sustentável satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades.



2.4 Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

Segundo o Instituto Ethos (2013) a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é definida pela relação que a empresa estabelece, com todos os seus *stakeholders* no curto e longo prazo. Desta forma, se trata de comprometimento permanente dos empresários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo, com ética e transparência nas relações com os *stakeholders*, a preservação do meio ambiente, o respeito à diversidade e a promoção da redução das desigualdades sociais (Instituto Ethos, 2013).

3 Metodologia

Este é um estudo bibliográfico de abordagem qualitativa, de natureza exploratória, com fim descritivo e explicativo. A pesquisa bibliográfica busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema. E as pesquisas descritivas são estruturadas e especificamente criadas para medir as características (Hair, Babin, Money & Samouel, 2005), e expõe características de determinado fenômeno (Vergara, 2010).

Os estudos bibliográficos são fundamentais para a evolução do conhecimento e a compreensão da dimensão da pesquisa sobre um tema em questão, é possível resumir o destaque empírico, elaborar teorias ou prover uma base conceitual para novas pesquisas, e ainda identificar os itens que necessitam de mais investigação (Cooper, 1988; Leedy & Ormrod, 2001).

3.1 Procedimento de Coleta de Dados

O levantamento dos artigos foi realizado com o auxílio do *software* Bibexcel sobre legitimidade a partir do isomorfismo em RSE e sustentabilidade. A pesquisa foi feita na base *Thomson-Reuter Web of Science* (ISI), incluindo todos os artigos disponíveis até o ano de 2015. As palavras-chaves utilizadas na ferramenta de busca do portal para a amostra foram *sustain** e *isomorph**, *natur* environment* e *isomorph**, *natural resource* e *isomorph** e *isomorph**. A pesquisa encontrou 95 artigos nesta primeira seleção, em uma base com o total de 275.607 artigos disponíveis em 45 periódicos investigados (Tabela 1).

Tabela 1: Amostra de 45 periódicos investigados.

Journal	Fator Impacto 2014	1º Ano Disponível ISI	Total Artigos ISI	Total Artigos Amostra	% Journal	% Amostra
Business Strategy and the Environment	2,542	2009	261	18	6,9	18,9
Environment and Planning A	1,604	1973	8.332	10	0,1	10,5
Ecological Economics	2,72	1990	4.583	7	0,2	7,4
Journal of Business Ethics	1,95	1992	184	7	3,8	7,4
Journal of Cleaner Production	3,844	2002	93	4	4,3	4,2
Administrative Science Quarterly	3,333	1958	66	3	4,5	3,2
Ecology and Society	2,774	2004	1.528	3	0,2	3,2
Environment and Planning C - Government and Policy	1,535	1983	2.196	2	0,1	2,1
Global Environmental Politics	1,763	2006	464	2	0,4	2,1
International Journal of Management Reviews	3,857	1990	745	2	0,3	2,1
Journal of Word Business	2,388	1991	360	2	0,6	2,1



VI SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

Strategic Management Journal	3,341	1990	643	2	0,3	2,1
Academy of Management Journal	6,448	1975	270	1	0,4	1,1
Accounting Organizations and Society	1,672	1987	1.755	1	0,1	1,1
Advances in Strategic Management	0,682	1986	1.904	1	0,1	1,1
British Accounting Review	1,126	1982	513	1	0,2	1,1
Environmental & Resource Economics	1,426	1995	1.459	1	0,1	1,1
Environmental Engineering and Management Journal	1,065	1995	52	1	1,9	1,1
Environmental Policy and Governance	1,614	2010	179	1	0,6	1,1
Global Environmental Change - Human and Policy Dimensions	5,089	1990	1.492	1	0,1	1,1
Implementation Science	4,122	1966	27.277	1	0,0	1,1
Industrial Marketing Management	1,82	1968	4.179	1	0,0	1,1
Industry and Innovation	0,732	1957	30.017	1	0,0	1,1
International Business Review	1,713	1983	2.031	1	0,0	1,1
International Journal of Human Resource Management	0,916	1992	116	1	0,9	1,1
International Journal of Sustainable Development and Word Ecology	1,771	2007	3	1	33,3	1,1
Journal of Business Economics and Management	0,723	1992	156	1	0,6	1,1
Journal of Business Research	1,48	1973	2.007	1	0,0	1,1
Journal of Information Technology	4,525	1974	2.548	1	0,0	1,1
Journal of Management Inquiry	1,446	1966	161	1	0,6	1,1
Journal of Marketing	3,938	1964	4.710	1	0,0	1,1
Journal of Organization Computing and Electronic Commerce	0,879	2008	4	1	25,0	1,1
Journal of Public Administration Research and Theory	2,833	1992	46	1	2,2	1,1
Journal of Purchasing and Supply Management	2,333	1998	36	1	2,8	1,1
Kybernetes	0,429	1986	46	1	2,2	1,1
Management and Organization Review	2,442	1962	12.508	1	0,0	1,1
Management communication Quaterly	2,085	1993	57	1	1,8	1,1
Paradoxes in Food Chains and Networks		2004	4	1	25,0	1,1
Proceedings of 20th Annual Meeting of the International Association for Business Society	1,468	1996	69	1	1,4	1,1
Proceedings of the 5th European Conference on Information Management and Evaluation		1963	26.397	1	0,0	1,1
Renewable Energy	3,476	1974	51.269	1	0,0	1,1
Semiotica		1970	445	1	0,2	1,1
Society & Natural Resources	1,284	1967	3.605	1	0,0	1,1
Sustainability	0,942	1974	80.745	1	0,0	1,1
Technological Forecasting and Social Change	2,058	1969	92	1	1,1	1,1



Nota. Fonte: Elaborado pelos autores

3.2 Amostra

A partir dos 95 artigos pré-selecionados (como descrito anteriormente) e da análise dos resumos, selecionou-se artigos diretamente ligados à legitimidade a partir das pressões isomórficas. Foram selecionados 22 artigos dos seguintes periódicos: *Business Strategy and the Environment*, *Journal of Business Ethics*, *Administrative Science Quarterly*, *International Journal of Management Reviews*, *Journal of World Business*, *Strategic Management Journal*, *Accounting Organizations and Society*, *British Accounting Review*, *Implementation Science*, *Industrial Marketing Management*, *Industry and Innovation*, *Journal of Marketing*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, *Kybernetes* e *Society & Natural Resources*.

3.3 Procedimento de Análise

Os 22 artigos sobre o tema legitimidade foram separados em 3 tipos: (1) os que abordam a RSE; (2) os que abordam a sustentabilidade e; (3) os que não abordam nem sustentabilidade, nem RSE.

Assim, foram classificados como: (tipo 1) - 8 artigos tratam a legitimidade e RSE; (tipo 2) - 6 artigos tratam a legitimidade e sustentabilidade; (tipo 3) - 8 artigos abordam somente legitimidade.

4. Resumo da Revisão

Os artigos estudados foram individualmente organizados segundo a classificação estruturada com a utilização da matriz de Vaara e Whittington (2012) como modelo de forma, considerando: base teórica, metodologia, contexto, foco empírico, resultados, contribuições e sobre as futuras pesquisas, será apresentado posteriormente.

A Figura 2 apresenta um estudo inicial os autores e seus pressupostos, como Neville e Menguc (2006), que examinaram a legitimidade por meio da teoria dos *stakeholders*, e forneceram uma ferramenta útil para entender a influência dos principais *stakeholders* sobre as atividades de uma empresa. Egels-Zandén e Wahlqvist (2007) defenderam que a "responsabilidade corporativa" não era para garantir o acesso a produtos ou para fazer a coisa "certa", mas para ganhar e reparar sua legitimidade aos olhos dos consumidores. Herremans, Herschovis e Bertels (2009) analisaram por que algumas petrolíferas canadenses eram mais resistentes a se adaptar às mudanças lógicas sociais sobre a ação ambiental corporativa. Já Schwartz (2009) concluiu que as empresas estudadas adotaram estratégias diferentes para o gerenciamento de demandas ambientais.

Para Colwell e Joshi (2013) a pressão institucional aumenta os benefícios estratégicos que as organizações recebem, em especial quando têm comprometimento da alta direção com o ambiente natural, e a conformidade organizacional. Sánchez-Fernández, Vargas-Sánchez e Remoaldo (2014) estudaram três hotéis que foram incorporados em um contexto institucional marcado por pressões aplicadas e regulamentares. Para Doherty, Haugh e Lyon (2014) as empresas precisam, ao mesmo tempo, manter o compromisso com a missão social e nutrir relacionamentos com *stakeholders*. E por fim, De Villiers e Alexander (2014) analisaram como a distinção entre o global e local e constataram forte destaque de instituições globais no padrão de relatórios RSE.

Autor	Base Teórica	Principal metodologia	Contexto	Foco Empírico	Resultados e contribuições
-------	--------------	-----------------------	----------	---------------	----------------------------



Neville e Menguc (2006)	Teoria dos <i>stakeholders</i> , RSE e legitimidade.	Qualitativa	Elaboração de quadro conceitual que compreende as interações potenciais entre os <i>stakeholders</i> .	A sugestão dos autores é para a testar a hierarquia nos efeitos multiplicidade, e isso seria de grande interesse para os <i>stakeholders</i> que procuram parceiros de aliança para pressionar sua reivindicação contra a organização.	A teoria dos <i>stakeholders</i> pode fornecer uma ferramenta útil para entender a influência dos principais públicos sobre as atividades de uma empresa. Os gerentes devem entender as interações de múltiplas partes dentro da rede, estas alegações podem ser conflitantes, cortesia ou cooperativa. Os autores fornecem um quadro que auxiliará os gestores na compreensão e medir a direção, força e sinergias nas relações entre as partes.
Egels-Zandén e Wahlqvist (2007)	Teoria Institucional, legitimidade, código de conduta, teoria ator-rede.	Qualitativo - quadro teórico (teoria ator-rede e teoria institucional).	Varejistas de vestuário (2004 e 2006)	A legitimidade das corporações foi manchada pela União e ONGs e critica à falta de responsabilidade pelos direitos dos trabalhadores em seus fornecedores das fábricas.	A razão para as empresas estenderem sua "responsabilidade corporativa" não era para garantir o acesso a produtos ou para fazer a coisa "certa", mas para ganhar e reparar sua legitimidade aos olhos dos consumidores.
Herremans, Herschovis, e Bertels (2009)	Teoria Institucional, legitimidade, teoria dos <i>stakeholders</i> e teoria dependência de recursos	Qualitativa - exploratória, estudo de caso - abordagem indutiva analítico geral (dados de arquivo e entrevistas)	36 indústrias de petróleo canadense	Abordar uma questão colocada sobre como as mudanças de ação social no escopo nas atividades das empresas expandindo do local ao nacional para global, o mesmo acontece com a tendência para se adaptarem às mudanças na lógica, nível social.	Entender por que algumas empresas dentro da indústria de petróleo canadense eram mais resistentes a se adaptar às mudanças lógicas sociais sobre a ação ambiental corporativa. A perspectiva lógica dos concorrentes aponta para possíveis fontes para a heterogeneidade nas respostas.
Schwartz (2009)	Nova teoria Institucional, automorfismo institucional e legitimidade.	Qualitativo - estudo de caso	3 empresas - Volvo, The Body Shop e Tarkett.	Indica em detalhe como a empresa Tarkett tem sido estrategicamente capaz de lidar com o aumento exigências ambientais.	O artigo conclui que as três empresas estudadas adotaram estratégias diferentes para o gerenciamento de demandas ambientais, e que a estratégia que cada uma usou envolve um específico senso de "dependência"
Colwell e Joshi (2013)	Teoria Institucional, isomorfismo e legitimidade	Qualitativo - construção de modelo conceitual (identifica os antecedentes e os resultados de capacidade	199 fábricas canadenses contribuidores à poluição e as questões ambientais.	Os autores desenvolvem e testaram de forma empírica um modelo teórico que confirma as pressões institucionais e como as influências coletivas pode ter	Relação entre a pressão institucional e a capacidade de resposta das empresas para a pressão isomórfica. Concluíram que essa resposta é aumentada quando existe grande comprometimento da alta direção com o ambiente



		de resposta ambiental das empresas).		sobre a organização.	natural, e a conformidade organizacional, assim à pressão institucional aumenta os benefícios estratégicos que as organizações recebem.
Sánchez-Fernández, Vargas-Sánchez e Remoaldo (2014)	Isomorfismo e legitimidade	Quantitativo - análise do modelo estrutural	3 hotéis de alto padrão localizados na Galizia (Espanha) e no norte de Portugal	Comportamentos dos hotéis estudados afetam legitimidade e apoio social, destacando a necessidade de apoio social que este tipo de organização tem.	Mostram claramente que os hotéis são incorporados em um contexto institucional marcado por pressões aplicadas e regulamentares.
Doherty, Haugh e Lyon (2014)	Legitimidade, organizações híbridas e empresa social.	Qualitativa - investigativo	Trabalhos acadêmicos sobre empresa social, empresa comunidade, empreendimentos sociais	A busca da dupla missão faz empresas sociais liderarem e gerenciarem com ênfase no "espírito empresarial" em detrimento do "social" e tem muitas vezes a atenção para o papel do empreendedor social e suas características heroicas.	Na prática, os desafios como os problemas globais persistentes como pobreza, desigualdade e desenvolvimento demandam por organizações híbridas para alcançar a sustentabilidade financeira e criação de valor social. As empresas precisam ao mesmo tempo manter o compromisso com a missão social e nutrir relações com os <i>stakeholders</i> .
De Villiers e Alexander (2014)	Isomorfismo e legitimidade	Quantitativo com análise de variância e análise de conteúdo método Hackston e Milne (1996)	Relatórios de Sustentabilidade de empresa de mineração: 18 empresas australianas e 18 empresas Sul-Africanas. (2007 e 2008)	Os autores sugerem que na interpretação do Relatório RSE, o leitor deve assumir divulgações com base em modelos globais. O volume de conteúdo não é indicativo de gestão específicas da empresa como desempenho social e ambiental.	Distinção entre o global e o local. Forte evidência de instituições globais no padrão de Relatórios RSE, sendo utilizado em diversas configurações. Os autores evidenciam que os relatórios RSE constituem tentativas altamente visíveis para influenciar a legitimidade, tornando-o menos suscetível a descrição incorreta ou má interpretação.

Figura 2. Artigos que tratam legitimidade e RSE – Tipo 1

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores

Na Figura 3 observa-se que Rivera (2004) defendeu que as redes de hotelarias multinacionais facilitam o acesso à tecnologia e experiência respondendo a pressões institucionais mais fortes. Já Yin e Schmeidler (2009) lançaram a luz sobre as certificações da ISO 14001, sugerindo sua melhoria para promover o desempenho ambiental das instalações. Amran e Haniffa (2010) evidenciaram sobre a aplicabilidade da teoria institucional. Shinkle e Spencer (2012) analisaram que os valores corporativos são muito importantes como mecanismos de contabilidade para legitimidade e comportamento em relação cidadania corporativa global.

Fosfuri, Giarratana e Roca (2013) defenderam que as empresas podem desenvolver valiosos recursos ou compromisso raros difíceis de serem imitados. Czinkota, Kaufmann e Basile (2014) deram destaque à relação mútua existente entre reputação e legitimidade.



Autor	Base Teórica	Principal metodologia	Contexto	Foco Empírico	Resultados e contribuições
Rivera (2004)	Teoria Neo-institucional, isomorfismo e legitimidade.	Quantitativo e qualitativo (estudo de caso único)	Gestores de topo de 164 hotéis que operam em diferentes regiões da Costa Rica	Este estudo sugere que as pressões institucionais também podem ter condições necessárias e ser instrumento de política eficaz para promover conformidade e comportamento ambiental pelos hotéis.	As redes de hotelarias multinacionais facilitam o acesso à tecnologia e experiência respondendo a pressões institucionais mais fortes trazendo tecnologias avançadas de gestão ambiental mostrando superior desempenho ambiental.
Yin e Schmeidler (2009)	Teoria Institucional, isomorfismo e legitimidade	Quantitativa - análise de regressão	3196 titulares de certificados ISO 14001 dos EUA (internet), responderam 335 instalações singular e 86 multi-sites.	Teorias institucionais baseadas em recursos argumentam que as instalações podem implementar ferramentas de gestão padronizadas como a ISO 14001 de forma muito diferente, mesmo sob pressões isomórficas.	Este estudo pode lançar luz sobre como as certificações da ISO 14001 pode ser melhorada para servir o objetivo de promover o desempenho ambiental das instalações, e a ligação entre a implementação e desempenho ambiental.
Amran e Haniffa (2010)	Teoria Institucional, isomorfismo e legitimidade	Qualitativa e quantitativa, exploratória e teste de regressões múltiplas	Empresas da Malásia	A partir da análise da retórica durante as entrevistas, variáveis apropriadas podem ser identificadas, operacionalizados e testados em uma amostra maior de relatórios anuais usando análise de regressão.	Fornecer evidências sobre a aplicabilidade da teoria institucional, que tem sido defendida como tendo um grande potencial para explicar Relatório Corporativo Social e Ambiental.
Shinkle e Spencer (2012)	Teoria Institucional, teorias sociológicas, isomorfismo e legitimidade estratégica.	Qualitativa - Análise Crítica do Discurso Textual	Relatórios Sustentáveis da Daimler Chrysler, Toyota e General Motors (2006). Relatórios anuais e outros de 103 empresas finlandesas.	As empresas estudadas exibiram uma resposta preliminar de escopo limitado em relação às expectativas de cidadania corporativa para a mudança climática global. As empresas usam suas divulgações sociais para ganhar legitimidade e persuadir o público.	As empresas usam seu discurso para reconhecer problemas <i>stakeholders</i> . Os valores corporativos são importantes como mecanismos de contabilidade para legitimidade e comportamento em relação cidadania corporativa global. A análise fornece <i>insights</i> sobre divulgações sociais, que pode ajudar o <i>benchmarking</i> corporativo e a compreensão de outras empresas.
Fosfuri, Giarratana, e Roca (2013)	Vantagem competitiva (RBV), identidade social, teoria da identidade organizacional, Teoria Institucional, legitimidade	Qualitativo - estudo de caso, desenvolvimento de novos conceitos (notícias na mídia, entrevistas)	Produtos cosméticos com ingredientes biologicamente ativos - Kiehl	Abordagem estratégia na comunidade, com base nas relações intangíveis, gera uma relação particular entre a empresa e suas comunidades e representam uma construção útil para explicar a diferença e desempenho entre empresas, na medida em	As empresas podem desenvolver valiosos recursos ou compromisso raros difícil de imitar, estabelecendo uma ligação relacional com as comunidades em que os seus clientes pertencem.



				que são valiosos, raros e difíceis de imitar e replicar.	
Czinkota, Kaufmann, e Basile (2014)	Isomorfismo, legitimidade, reputação, <i>branding</i>	Qualitativo - estudo de caso	Cadeia de suprimentos do escândalo de carne de cavalo europeia	No mundo empresarial, a reputação é vista como a capacidade de causar resultados relacionados com a competitividade. Este trabalho fornece novos <i>insights</i> sobre a identificação do comportamento empresarial e da cadeia de abastecimento, com incidência por meio da legitimidade ou reputação da empresa.	Enfatizar a relação mútua existente entre reputação e legitimidade, reconhecendo um relacionamento que dará à empresa maior visibilidade e credibilidade, quando ele estiver de acordo com as expectativas sociais.

Figura 3. Artigos que tratam legitimidade e sustentabilidade – Tipo 2

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores

4.1 Abordagem Teórica - Legitimidade e RSE

Ao serem avaliadas as relações entre a abordagem teórica utilizadas nos estudos, verificou-se que 2 estudos trataram de teoria dos *stakeholders* e um deles se relacionou teoria dependência de recursos. Apesar de todos os estudos tratarem de RSE, somente 1 estudo utilizou-a em sua base teórica. Como esperado, todos os estudos observados têm em sua base teórica a legitimidade, mas apenas três contêm a teoria institucional e dois deles possui também isomorfismo. Outro estudo apresentou como base teórica o isomorfismo, porém ele relacionou com uma nova teoria institucional, automorfismo institucional. Um estudo tratou de organizações híbridas e também de empresa social, outro estudo abordou o código de conduta, relacionado com teoria ator-rede.

4.2 Abordagem Teórica - Legitimidade e Sustentabilidade

Sobre as abordagens teóricas utilizadas nos estudos sobre legitimidade e sustentabilidade, a principal teoria observada foi a legitimidade. Como teoria secundária encontrou-se dois estudos que trataram de Teoria Institucional e Isomorfismo, um (1) estudo tratou de neo-institucional e isomorfismo, outro (1) que tratou somente de isomorfismo relacionado com reputação e *branding*. Foi encontrado um estudo que conecta Teoria Institucional e Teoria Sociológica, que por sua vez se relaciona com legitimidade estratégica, e por fim outro que abordou a Teoria da Identidade Organizacional e Teoria Institucional Relacionado com Identidade Social e Visão Baseada em Recursos ou *Resource-Based View* (RBV).

4.3 Abordagem Metodológica - Legitimidade e RSE

A abordagem metodológica (apresentada nos estudos de legitimidade e RSE) era, em sua maioria, qualitativa e o estudo de caso foi o tipo mais utilizado em dois estudos, os demais apareceram somente uma vez. Observou-se um único estudo que foi utilizado duas metodologias distintas e complementares que são: análise de variância e análise de conteúdo.

4.4 Abordagem Metodológica - Legitimidade e Sustentabilidade

A abordagem metodológica apresentada nos estudos de legitimidade e sustentabilidade também foi na maioria qualitativa, e o estudo de caso foi o tipo predominante com três estudos sendo que, em um deles, surge um complemento com desenvolvimento de novos conceitos. Foi observado o emprego de mais dois tipos de estudos, exploratório e teste de regressões múltiplas; análise crítica do discurso textual. O segundo tipo mais usado foi o



qualitativo e quantitativo (dois estudos), enquanto o uso somente do tipo quantitativo não apareceu em estudos deste eixo temático.

4.5 Abordagem sobre a Evolução Temporal

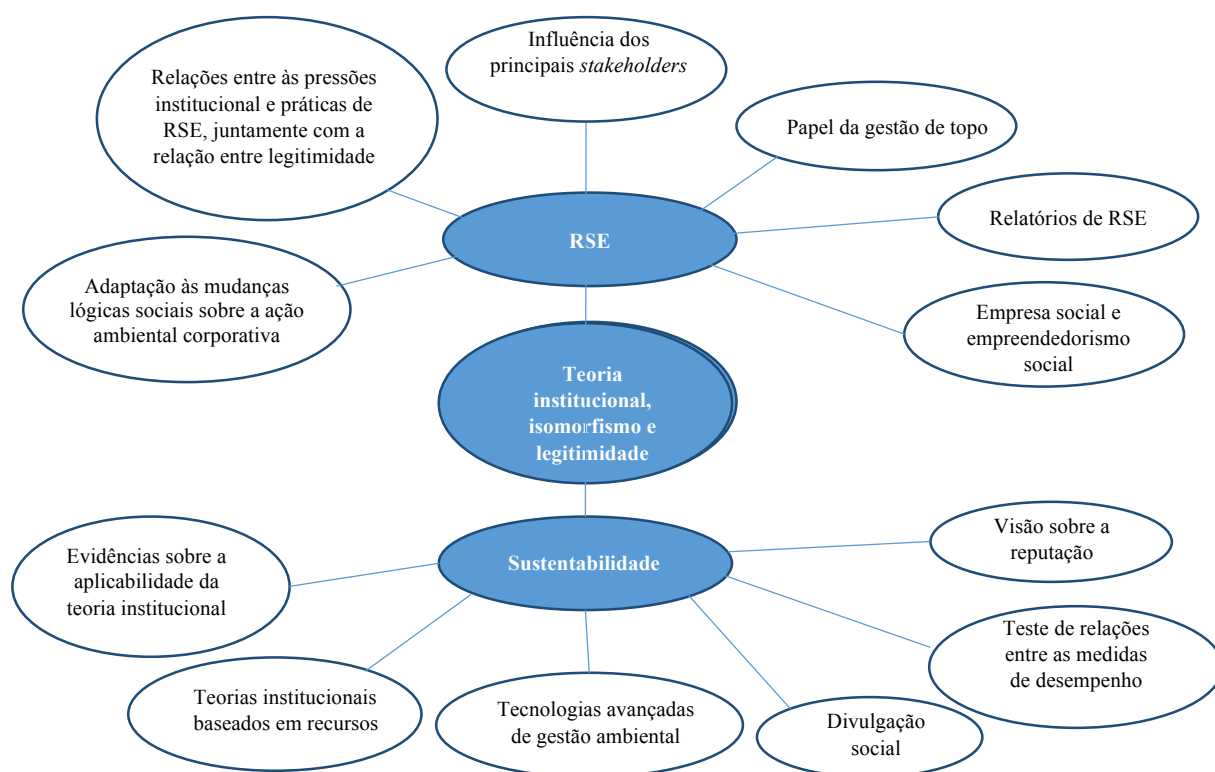
Verificou-se que os estudos sobre legitimidade e sustentabilidade iniciaram-se em 2004: (1) em 2004; (1) 2009; (1) 2010; (1) 2012; (1) 2013 e (1) 2014. E os artigos de legitimidade e RSE foram publicados dois anos depois, em 2006: (1) 2006; (1) 2007; (2) 2009; (1) 2013 e (3) 2014. Apesar de não haver publicações de artigos sobre legitimidade e sustentabilidade (em 2008) e em RSE (2008 e 2010), constatou-se que em 2014 houve publicação de três estudos em RSE, representando um crescimento no desenvolvimento no estudo deste tema.

4.6 Abordagem Foco Empírico

É evidente o uso de Teoria Institucional como uma lente para inspirar homogeneização de práticas legítimas (Pedersen, Neergaard, Pedersen & Gwozd, 2013). O ponto de partida foi reconhecer o valor potencial para a legitimidade que promove a sustentabilidade e/ou RSE de todos os tipos de análise teórica e empírica, nos artigos estudados e argumentar com o poder da perspectiva teórica, apresentando 6 conexões estabelecidas nos estudos pesquisados: 1) Estratégia Empresarial e Responsabilidade Social e Ambiental; 2) Ambiental e Desempenho Econômico; 3) Relatórios de Sustentabilidade ou RSE e Legitimidade; 4) Estratégia Empresarial e Responsabilidade Ambiental; 5) RSE, Teoria dos *Stakeholders* e Legitimidade e 6) Reputação e Legitimidade.

5 Perspectiva Prática

Como contribuição, este estudo propõe uma agenda de pesquisa sobre os eixos temáticos aqui apresentados e pode ser expandida com as questões sub exploradas por meio de 12 direções para novas pesquisas, 6 para cada eixo temático (ver Figura 4).



**Figura 4. Esquema de Pesquisas Futuras por Eixo Temático**

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores

Para fazer avançar a compreensão da legitimidade e sustentabilidade e RSE, sugere-se a escolha de outros estudos bibliométricos sobre o tema e, como modelo de forma, a utilização da matriz de Vaara e Whittington (2012), utilizada neste estudo.

5.1 Orientações para Futuras Pesquisas – Legitimidade e RSE

Este estudo aponta seis direções fundamentais para expansão na pesquisa de “legitimidade e RSE”: (1) empresa social e empreendedorismo social; (2) relatórios RSE; (3) relações entre as pressões institucionais e práticas de RSE e legitimidade; (4) papel da gestão de topo; (5) adaptação às mudanças lógicas sociais sobre ação ambiental corporativa e; (6) influência dos principais *stakeholders*.

Para uma primeira direção de pesquisa, desafios como os problemas globais persistentes como pobreza, desigualdade e desenvolvimento demandam por organizações híbridas para alcançar a sustentabilidade financeira e criação de valor social. As empresas precisam ao mesmo tempo manter o compromisso com a missão social e nutrir relacionamentos com *stakeholders* (Doherty *et al.*, 2014).

Um segundo sentido para pesquisa é a distinção entre o global contra o local nos níveis de campo. Este estudo pode ter forte evidência de instituições globais no padrão de relatórios RSE, sendo utilizado em diversas configurações. A evidência fortemente reportada por De Villiers e Alexander (2014) indica que relatórios RSE constituem tentativas altamente visíveis para influenciar a legitimidade, tornando-o menos suscetível a descrição incorreta ou má interpretação.

Uma terceira linha de estudo propõe a ligação entre a Teoria Institucional e RSE. A proposta seria fazer a verificação e se há um contraste no comportamento isomórfico, para isso, se estudariam as relações entre as pressões do contexto institucional, como a legitimidade e práticas de RSE. Sánchez-Fernández *et al.* (2014) sugerem que tal modelo de pesquisa (aplicado neste estudo) pode ser replicado usando outras unidades de estudo, setores e regiões geográficas mais amplas.

Uma quarta linha de pesquisa sugere aprofundar a conexão da pressão institucional e a capacidade de resposta das empresas para a pressão isomórfica. Em suas pesquisas Colwell e Joshi (2013) sugerem a abordagem do papel da gestão de topo, concentrando-se em grande parte, sobre a sobrevivência e a inclusão dos benefícios de estratégia, tais como crescimento e lucratividade.

Um quinto sentido relevante para a pesquisa é entender por que algumas empresas dentro da indústria de petróleo canadense eram mais resistentes a se adaptarem às mudanças lógicas sociais sobre a ação ambiental corporativa. Perspectivas lógicas apontam para possíveis heterogeneidades nas respostas. Herremans *et al.* (2009) sugeriram analisar e comparar outras indústrias e outros países para refinar e avaliar a generalização dos resultados apresentados.

A sexta direção para a pesquisa é explorar ainda mais as ferramentas úteis para entender a influência dos principais *stakeholders* sobre as atividades de uma empresa. Neville e Menguc (2006) fornecem um quadro que auxiliará os gestores na compreensão e medição da direção, força e sinergia nas relações entre as partes. Uma extensão natural desta pesquisa é a medida empírica das proposições.

5.2 Orientações para Futuras Pesquisas - Legitimidade e Sustentabilidade

Este estudo concentra em seis direções para expansão na pesquisa “legitimidade e sustentabilidade”: (1) visão sobre a reputação, (2) relações entre as medidas de desempenho,



(3) divulgações sociais, (4) evidências sobre a aplicabilidade da Teoria Institucional, (5) Teorias Institucionais baseadas em recursos, e (6) tecnologias avançadas de gestão ambiental.

Na primeira direção de pesquisa, apresentam-se os desafios como a visão sobre a reputação no mundo corporativo e a capacidade de causar resultados relacionados com a competitividade. Czinkota e Basile (2014) forneceram novos *insights* sobre a identificação do comportamento empresarial e da cadeia de abastecimento, com incidência por meio da legitimidade ou reputação da empresa. Os autores sugerem a avaliação do modo como a percepção dentro dos contextos de referência é afetada pela legitimidade das empresas e para diferenciar a interação entre legitimidade e reputação de indústrias de diferentes segmentos.

Para o segundo sentido na pesquisa, as empresas podem desenvolver valiosos recursos ou compromissos raros difíceis de imitar, estabelecendo uma ligação relacional com as comunidades em que os seus clientes pertencem. Fosfuri *et al.* (2013) propõem testar as relações entre as medidas de desempenho e patrocínios de eventos da comunidade ou outras ações comunitárias e políticas.

Uma terceira linha para pesquisa sugerida por Shinkle e Spencer (2012) são as empresas enquadrarem seu discurso reconhecendo os problemas e *stakeholders*. Os novos estudos de análise podem fornecer *insights* sobre divulgações sociais, que ajudam o *benchmarking* corporativo e a compreensão de outras empresas. A pesquisa futura pode estender análise de cidadania corporativa: (1) análise documentos para expandir a quantidade de dados para cada empresa; (2) adicionar empresas de outros países para expandir a variação cultural; (3) avaliação longitudinal da evolução das construções sociais de grandes eventos sociais, industriais, corporativas, regulatórias ou governamentais.

Uma quarta linha de estudo propõe fornecer evidências sobre a aplicabilidade da Teoria Institucional, que tem sido defendida como um grande potencial para explicar o relatório de sustentabilidade. Amran e Haniffa (2010) sugeriram que a partir da análise da retórica durante as entrevistas, variáveis apropriadas poderão ser identificadas, operacionalizadas e testadas em uma amostra maior de relatórios usando análise de regressão, assim como, aumentar o número de participantes para obterem resultados mais generalizados. E ainda, procurar evidências de relatórios de sustentabilidade, aplicar a metodologia longitudinal com outros países e explorar a percepção dos *stakeholders*.

Para um quinto caminho de pesquisa a proposta é aprofundar estudos em Teorias Institucionais baseados em recursos. Yin e Schmeidler (2009) argumentam que as instalações podem implementar ferramentas de gestão padronizados como a ISO 14001 de forma muito diferente, mesmo sob pressões isomórficas. Por meio do Inventário de Emissões Tóxicas (TRI), uma métrica de desempenho ambiental numérica possibilita desenvolver um estudo específico do setor. A pesquisa futura deve ainda diferenciar instalações com base em seu desenho e implementação de ISO 14001, e outros programas ambientais voluntários em geral.

A sexta direção será explorar ainda mais como as redes de hotelarias multinacionais facilitam o acesso à tecnologia e experiência respondendo a pressões institucionais mais fortes. Rivera (2004) sugeriu que em pesquisas futuras: (1) deve ser usada uma amostra maior de hotéis, para melhorar a precisão dos resultados; (2) precisa coletar dados longitudinais para determinar a causalidade das relações; (3) pode avaliar adicional de programas voluntários implementados em outros países e outras indústrias.

Portanto, uma agenda de pesquisa sobre legitimidade/ sustentabilidade/ RSE pode ser expandida questões pouco exploradas, com ênfase a uma enorme gama de teoria e métodos, promovendo vários fluxos de pesquisa, mas tudo isso implica em desafios especiais para os pesquisadores que realizam pesquisas sobre os eixos temáticos em questão.

Foi observado nesta pesquisa que há poucos estudos sobre “legitimidade e RSE” e “legitimidade e sustentabilidade” e desta forma, existe um campo bem vasto a ser estudado.



6 Conclusões/Considerações Finais

Dos 14 estudos analisados do tema legitimidade com os eixos RSE e sustentabilidade, 5 são estudos de caso, o que pode concluir que as construções de conceitos ainda estão em desenvolvimento. A legitimidade é a percepção de que as ações de uma entidade são apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores e crenças (Suchman, 1995) e a aderência às normas e padrões organizacionais promove a homogeneidade (Dacin, 1997). As organizações tentarão mudar constantemente, mas, depois de certo nível de estruturação de uma determinada área organizacional, o efeito agregado de cada mudança levará à homogeneidade dentro dessa área.

Especialmente na última década notou-se uma corrente de estudos com foco teórico e prático em torno de “legitimidade voltados para a sustentabilidade e RSE”. No entanto é um tema ainda pouco influente na investigação sobre a gestão estratégica. Pode-se argumentar que as abordagens baseadas que a Teoria Institucional investiga como forças externas podem influenciar uma organização e que a legitimidade é central para o isomorfismo.

As empresas buscam a legitimidade e a institucionalização é feita por incorporação compostas por regras e crenças institucionalizadas pelo mercado ou sociedade e, por outro lado, as empresas buscam ser recompensadas por legitimidade, sobrevivência e recursos. A institucionalização sofre pressões do mercado e também da sociedade, o isomorfismo faz com que a similaridade aconteça em busca da legitimidade, tornando as empresas iguais. E a Teoria Institucional é o ambiente em que todas essas ações ocorrem.

A sustentabilidade é cada vez mais utilizada como pilar na estratégia empresarial, mas pode-se constatar por meio desta revisão teórica, que as empresas aqui estudadas plágiam outras por pressões institucionais. Tal comportamento já foi analisado por DiMaggio e Powell (1983) que apontaram que é mais aceitável as organizações plagiarem outras organizações, vistas como mais legítimas, para se adequarem às pressões isomórficas, sejam elas internas ou externas, não porque consideram as práticas sustentáveis como diferencial estratégico ou vantagem competitiva.

7 Referências

- Amran, A., & Haniffa, R. (2011). Evidence in development of sustainability reporting: a case of a developing country. *Business Strategy and the Environment*, 20(3), 141-156.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (2008) *A construção social da realidade* (29 ed.). Petrópolis: Vozes.
- Colwell, S. R., & Joshi, A. W. (2013). Corporate ecological responsiveness: Antecedent effects of institutional pressure and top management commitment and their impact on organizational performance. *Business Strategy and the Environment*, 22(2), 73-91.
- Cooper, H. M. (1998). Organizing knowledge syntheses: a taxonomy of literature reviews, *Knowledge in Society*, 1 (1), 104-126.
- Czinkota, M., Kaufmann, H. R., & Basile, G. (2014). The relationship between legitimacy, reputation, sustainability and branding for companies and their supply chains. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 91-101.
- Dacin, M. T. (1997). Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms. *Academy of Management Journal*, 40, 46-81. doi:10.2307/257020
- De Villiers, C., & Alexander, D. (2014). The institutionalisation of corporate social responsibility reporting. *The British Accounting Review*, 46(2), 198-212.



- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Egels-Zandén, N., & Wahlqvist, E. (2007). Post-partnership strategies for defining corporate responsibility: The business social compliance initiative. *Journal of business ethics*, 70(2), 175-189.
- Fosfuri, A., Giarratana, M. S., & Roca, E. (2013). Building and Sustaining a Product Differentiation Advantage Through a Community-Focused Strategy. *Industry and Innovation*, 20(2), 114-132.
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H. & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Herremans, I. M., Herschovis, M. S., & Bertels, S. (2009). Leaders and laggards: The influence of competing logics on corporate environmental action. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 449-472.
- Leedy, P. D. & Ormrod, J. E. (2001) *Practical Research: Planning and Design* (7 ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Meyer, J. M. & Rowan, B. (1997) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology* 83(2), 340-363. Doi: 10.1086/226550.
- Meyer, J. W & Scott, W. R. (1983) Centralization and the legitimacy problems of local government. *Organizational environments: ritual and rationality*. Beverly Hills: Sage. p. 199-215.
- Neville, B. A., & Menguc, B. (2006). Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66(4), 377-391.
- O'Connor, A. & Gronewold, K. L. (2012). Black gold, green earth: An analysis of the petroleum industry's CSR environmental sustainability discourse. *Management Communication Quarterly*. Retrieved april 12, 2017, from <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0893318912465189>.
- Ordanini, A., Rubera, G., & DeFillippi, R. (2008). The many moods of inter-organizational imitation: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 375-398.
- Pedersen, E. R. G., Neergaard, P., Pedersen, J. T. & Gwozdz, W. (2013). Conformance and deviance: company responses to institutional pressures for corporate social responsibility reporting. *Business Strategy and the Environment*, 22(6), 357-373.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978) The external control of organizations: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row.
- Relatório Brundtland - Nosso Futuro Comum. (1991) Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. 2a Edição Editora da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ. Recuperado em 27 dezembro, 2016 de <https://www.scribd.com/doc/12906958/Relatorio-Brundtland-Nosso-Futuro-Comum-Em-Portugues>.
- Rivera, J. (2004). Institutional pressures and voluntary environmental behavior in developing countries: Evidence from the Costa Rican hotel industry. *Society and Natural Resources*, 17(9), 779-797.
- Rossetto, C. R. & Rossetto, A. M., (2002). A influência do isomorfismo como balizador da formulação de estratégias em organizações familiares. In: *Encontro anual da associação nacional de pós-graduação em administração*. Salvador. Anais: ANPAD.



- Rossoni, L. (2016). O que é legitimidade Organizacional? *Organizações & Sociedade*, 23(76), 110-129.
- Sánchez-Fernández, M. D., Vargas-Sánchez, A., & Remoaldo, P. (2014). Institutional context and hotel social responsibility. *Kybernetes*, 43(3/4), 413-426.
- Schwartz, B. (2009). Environmental strategies as automorphic patterns of behaviour. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 192-206.
- Serra, F., Torres, M. C. S. & Torre, A. P. (2001) *Administração Estratégica: conceito, roteiro pratico e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores.
- Shinkle, G. A. & Spencer, J. W. (2012). The social construction of global corporate citizenship: Sustainability reports of automotive corporations. *Journal of World Business*, 47(1), 123-133.
- Instituto Ethos. Glossário Instituto Ethos (2013). Recuperado em 23 abril, 2017, em <https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/09/Gloss%C3%A1rio-Indicadores-Ethos-V2013-09-022.pdf>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-611
- Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 61-52.
- Vergara, S. C. (2010). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas
- Yin, H., & Schmeidler, P. J. (2009). Why do standardized ISO 14001 environmental management systems lead to heterogeneous environmental outcomes? *Business Strategy and the Environment*, 18(7), 469-486.
- Zimmerman, M. A. & Zeitz, G. J., (2002). Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414-431.