

A ADOÇÃO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA INSTITUCIONAL: O CASO DA ECOBIKE COURIER

CARLA CRISTIANE SOKULSKI

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
carlacristiane2@hotmail.com

ALECHSSANDRA RESSETTI OLIVEIRA

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
cwb.ale@gmail.com

TATIANA MARCEDA BACH

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
tatibach@gmail.com

GESTÃO SOCIOAMBIENTAL

A ADOÇÃO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA INSTITUCIONAL: O CASO DA ECOBIKE COURIER

RESUMO

Este artigo objetiva analisar como a adoção de práticas sustentáveis podem contribuir para a legitimidade da organização. Para tanto, escolheu-se o caso de uma organização que adota condutas sustentáveis ao realizar serviços de entregas *express* com o uso de bicicletas, a empresa Ekokibe Courier. De abordagem qualitativa-descritiva este estudo fez uso de entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores da organização, em adição, procedeu-se a transcrição de forma literal e com o emprego da análise documental triangularam-se os dados. Realizou-se a análise de conteúdo para as categorias de análise sustentabilidade e legitimidade com auxílio do *software* Atlas.ti 7.0. Os resultados evidenciaram que as três dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) encontram-se interligadas e são complementares, de modo que as práticas sociais e ambientais possuem proximidade à dimensão econômica, bem como, esta última mantém relações com práticas sociais e ambientais. Embora a franquia não possua práticas sustentáveis padronizadas em suas unidades de negócio, a mesma atua no ambiente exteriorizando seu papel sustentável. A promoção das práticas sustentáveis disseminou uma imagem positiva da empresa em relação ao seu ambiente, contribuindo para sua legitimidade, ademais, a ausência de leis e regulamentos de âmbito sustentável ressaltaram aspectos cognitivos neste ramo de atividade.

Palavras-Chave: Sustentabilidade. Legitimidade. Ciclismo.

ABSTRACT

This article purpose to analyze how the adoption of sustainable practices can contribute to the legitimacy of the organization. Therefore, picked up the case of an organization that adopts sustainable behavior when making deliveries express services with the use of bicycles, the Ekokibe Courier company. Qualitative descriptive approach this study made use of semi-structured interviews with the organization's managers, in addition, it proceeded to the transcript verbatim and with the use of document analysis triangularam the data. There was the content analysis for the categories of analysis sustainability and legitimacy with Atlas.ti 7.0 software assistance. The results showed that the three dimensions of sustainability (economic, social and environmental) are interlinked and are complementary, so that social and environmental practices have proximity to the economic dimension as well, the latter maintains relations with social and environmental practices. Although the franchise does not have standardized sustainable practices in their business units, it operates in externalizing its sustainable paper environment. The promotion of sustainable practices spread a positive image of the company in relation to its environment, contributing to its legitimacy, moreover, the absence of sustainable framework of laws and regulations emphasized cognitive aspects in this field of activity.

Keywords: Sustainability. Legitimacy. Cycling.

1. INTRODUÇÃO

O conceito de sustentabilidade tem sido proeminente em diferentes entornos sociais, como o científico, o organizacional e o político, refletido principalmente pelos incentivos financeiros e não-financeiros realizados por estes atores ao ressaltarem as vantagens que ações sustentáveis podem propiciar. Assim, uma nova perspectiva foi introduzida no pensamento compartilhado entre diferentes atores sociais, salientando que o crescimento econômico poderá se sustentar melhor ao longo do tempo se considerar também seu impacto causado no contexto social e ambiental (LODGE, 2001; ORSATO 2006).

Visto que as organizações também têm apresentado interesse na temática da sustentabilidade (GOLDSTEIN, 2004), pesquisadores têm ampliado este tema oferecendo novas ideias e contribuições para gerar mais conhecimento relacionado ao assunto. A abordagem da sustentabilidade no contexto organizacional propicia diferentes posicionamentos, tanto favoráveis quanto contrários no que se refere às vantagens geradas.

Quando a sustentabilidade abordada no contexto das organizações, uma ampla discussão é encontrada no que se refere às influências e benefícios gerados nas diferentes teorias que são associadas à sustentabilidade para explicar fenômenos específicos (CONNELY; KETCHEN; SLATER, 2011). Na visão de teóricos institucionais o conceito de sustentabilidade é socialmente construído e seus significados e métodos se aperfeiçoam no decorrer do tempo, por meio de interações entre atores (JENNINGS; ZANDBERGEN, 1995). Nesse processo de construção social, as empresas participam por meio de seus discursos e políticas, principalmente em momentos nos quais os líderes atuam na implementação de práticas sustentáveis, influenciando a definição do que é legítimo (SCOTT, 1995). Assim, para sobreviver, as organizações adotam condutas de legitimidade realizadas consensualmente em direção às pressões impostas pelo ambiente em que estão inseridas. Essa atuação possibilita com que sobrevivam e tenham maiores chances de adquirirem prosperidade no decorrer do tempo (CONNELY; KETCHEN; SLATER, 2011).

Como um dos precursores da abordagem institucional, W. Richard Scott, introduziu três pilares pelos quais as instituições se orientam para alcançarem e se manterem legítimas. O pilar regulativo abrange a capacidade de estabelecer regras, examinar suas conformidades e manipular recompensas ou punições objetivando orientar o comportamento social. O pilar normativo apresenta dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória da vida social, determinando papéis e guiando os padrões de atuação. O pilar cognitivo enfatiza a interação dos atores sociais os quais produzem e reproduzem os significados conferidos aos objetos e às ações humanas (SCOTT, 1995).

Frente ao exposto transpõem-se que as organizações adotam condutas de sustentabilidade quando orientam seu alinhamento estratégico às necessidades do mercado (CONNELY; KETCHEN; SLATER, 2011), ponderando diferentes atores que envolvem as dimensões econômica, social e ambiental (HULT, 2011). Assim, organizações que incorporam elementos legitimados, como práticas sustentáveis, tendem a ser vistas como legítimas pelo mercado (MEYER e ROWAN, 1977), o que as leva a possuírem maiores chances de sobrevivência, além de ampliarem suas fontes de recursos (PARSONS, 1956; PFEFFER e SALANCIK, 1978). Diante desse contexto, esta pesquisa busca responder a seguinte problemática de pesquisa: **a adoção de práticas sustentáveis contribui para a legitimidade da organização?**

O presente artigo está estruturado em cinco seções sumarizadas. Após essa breve introdução é apresentada a revisão da literatura, em seguida são expostos os procedimentos metodológicos, análise dos dados e, por fim, as considerações finais do trabalho.

2. REVISÃO LITERÁRIA

2.1. Sustentabilidade

Os primeiros estudos relacionados a sustentabilidade datam de 1972 oriundos de debates realizados entre os membros do Clube de Roma, em seguida, teve sua relevância ressaltada em 1987 quando foi assunto do relatório de Brundtland, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento enfatizando o papel do elemento humano como gerador de equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental. Neste último, a definição de sustentabilidade consiste em atender as necessidades das gerações atuais sem comprometer a possibilidade de atingir ou modificar o atendimento das necessidades das futuras gerações (BELLEN, 2006).

Considerando que os problemas ambientais e sociais, em muitos casos, foram ocasionados por decisões e ações organizacionais, Elkington (1998) salienta que o desafio discutido atualmente é alcançar a sustentabilidade considerando três dimensões essenciais, denominadas de *Triple Bottom Line*: econômica, social e ambiental (CMMAD, 1991). De acordo com Elkington (1998), as três dimensões são os pilares que direcionam as decisões gerenciais, aproximando a responsabilidade social do conceito de sustentabilidade, onde o valor organizacional pode ser fortalecido ou simplesmente destruído por meio das ações simultâneas entre as dimensões. Portanto, é necessário um equilíbrio dinâmico entre as dimensões para que se alcance a sustentabilidade (DIAS, 2008).

Os pesquisadores Hardi e Barg (1997) consideram que embora seja possível indicar uma direção, a maioria das discussões atuais sobre sustentabilidade está concentrada nas visões específicas de diferentes autores sobre aspectos distintos do conceito. Para Bossel (1999), a sustentabilidade deve abordar as dimensões material, ambiental, social, ecológica, econômica, legal, cultural, política e psicológica. Na visão de Rutherford (1997) o desenvolvimento do conceito de sustentabilidade se fortalece pela necessidade de visualizar um problema sob diferentes perspectivas, orientadas pela associação conjunta entre as esferas econômica, ambiental e a social.

Com o intuito de monitorar os avanços da sustentabilidade, foi criada a Comissão de Desenvolvimento Sustentável (CSD) que ressalta o emprego da sustentabilidade seguindo os princípios da Agenda 21. Sua criação foi oriunda da necessidade de padrões de referência a serem usados a fim de medir o progresso da sociedade rumo a um futuro sustentável, entretanto ainda há necessidade de construir indicadores que sirvam como padrão de ação. A Agenda 21 é um plano de ação que deve ser adotado global, nacional e localmente, por organizações do sistema das Nações Unidas, governos e pela sociedade civil em todas as áreas em que a ação humana impacta o meio ambiente. Esse plano é considerado por muitos como o mais abrangente para orientar a adoção de um novo padrão de desenvolvimento para o Século XXI, cujo alicerce é a sinergia entre aspectos ambientais, sociais e econômicos, ou seja, a sustentabilidade (BELLEN, 2006).

Székely e Knirsch (2005) compartilham da visão de que a sustentabilidade se relaciona à construção de uma sociedade que equipare objetivos econômicos, sociais e ambientais, pois o sustento dessas três esferas são relevantes para o crescimento econômico em razão das pressões oriundas do mercado, desse modo, agregam valor aos acionistas quando concedem prestígio e reputação corporativa, contribuem para um melhor relacionamento com clientes, e qualidade de produtos e serviços, acesso a recursos diferenciados.

Autores como Teodósio, Barbieri e Csillag (2006) questionam a contribuição da sustentabilidade para o desempenho das organizações argumentando que é pouco claro o ponto

em que a adoção de condutas sustentáveis pode ser útil para a dinamização do campo industrial ao tempo em que protege o meio ambiente. Nessa direção, ainda há uma carência de maiores esclarecimentos a respeito da contribuição da perspectiva sustentável com o desenvolvimento corporativo.

O reconhecimento da sustentabilidade tem ocorrido devido à importância dos recursos naturais e a possibilidade de sua escassez no futuro, assim Hart (2005) explica que esse momento é denominado como um processo de “esverdeamento” das operações organizacionais, quando as organizações passam admitir que cuidar do meio ambiente se reflete em sua futura sobrevivência. Sob esse ponto de vista o autor defende que conceito de gestão ambiental imerso na estrutura organizacional considera normas e regras de controle impulsionadas pelo governo, como também, a concorrência ambiental entre as organizações que fazem parte de um mesmo ambiente, assim se busca no universo empresarial a geração de eficiência ecoprodutiva na organização. O processo de esverdeamento também influencia na extensão dos laços de relacionamentos, tanto com governos nacionais como órgãos internacionais, com foco sempre no desenvolvimento sustentável (KAZU, 1997). Desse modo, Hart (2005) ressalta ainda que, o esverdeamento das atividades organizacionais isoladamente não resulta em sustentabilidade dos negócios, mas o que deve haver é uma interação dos processos e o uso de novas tecnologias que promovam o desenvolvimento almejado.

As decisões relacionadas à sustentabilidade demandam que o gestor atue com determinada idiosincrasia, pois há necessidade de lidar com múltiplas variáveis e dimensões. Seguindo essa linha, Maia e Pires (2011) desenvolveram o conceito de pensamento sistêmico *soft*, pelo qual o gestor poderá atuar com vistas a lidar com situações complexas visando compreender melhor a sustentabilidade e tomar as decisões organizacionais com maior propriedade. Para que o gestor consiga atuar considerando essas características Maia e Pires (2011) sugerem que sejam estabelecidos critérios relevantes para cada dimensão da sustentabilidade, complementando-as com a identificação sistêmica existente entre eles no decorrer da tomada de decisão. Para tanto, os autores estruturaram uma matriz que apresenta os níveis de complexidade das decisões organizacionais em relação à sustentabilidade, composta por uma estrutura qualitativa de identificação das decisões, classificando-as em determinados níveis de decisão, possibilitando a identificação da quantidade e os tipos de tomadas de decisão a respeito das dimensões de sustentabilidade que foram feitos pela organização.

A matriz proposta por Maia e Pires (2011) aborda as três dimensões da sustentabilidade (social, econômica e ambiental), assim como, a relação dessas dimensões com os níveis de complexidade das decisões organizacionais (simples, medianas e complexas). O primeiro nível de decisão denominado simples atende apenas a dimensão econômica, por esse motivo, muitas vezes impacta negativamente outras dimensões da sustentabilidade. As decisões de nível mediano atendem a dimensão social e econômica, o que pode gerar influências insatisfatórias no contexto da sustentabilidade visto que desencadeia ações sequencias sem considerar todas as dimensões no processo de decisão. O terceiro e último nível, chamado de complexo, visa atender de forma simultânea as três dimensões da sustentabilidade, suscitando controles sistêmicos satisfatórios. É importante ressaltar que a matriz possui uma estrutura flexível, o que permite ajustes quando necessário, adequações diante de necessidades adversas, e também, a consideração de outras dimensões que se considere relevante na tomada de decisão.

As decisões organizacionais em sua maioria são originárias de influências e pressões do ambiente externo, considerando os fatores sociais e políticos que conseqüentemente impactam no contexto econômico da organização. Isso ocorre devido ao aumento da preocupação por parte da sociedade em relação aos fatores ecológico, segurança e proteção do consumidor, assim como, a qualidade dos produtos e seu impacto no ambiente. Preocupação essa que não era tão

evidente nas últimas décadas, mas se manifestam com mais força nos dias atuais. Isso que leva as organizações a um processo de readequação tanto dos seus valores como dos procedimentos operacionais e administrativos (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Na visão de Donaire (1999), organizações que aderem uma postura sustentável melhoram sua imagem institucional o que conseqüentemente reflete no desempenho.

2.2. Teoria Institucional

A abordagem institucional, especialmente na variante do chamado neo-institucionalismo, se concentra em examinar os elementos de redes relacionais e de sistemas culturais que modelam e sustentam a estrutura e a ação das organizações (FONSECA, 2003). Ao rejeitar a concepção racionalista, a organização passou a ser vislumbrada em termos de valores sociais, sobressaindo seu vínculo com o ambiente. No trabalho de Berger e Luckman (1985) é discutido que a realidade é socialmente construída, realizada a partir da interação sociais de atores que desempenham papéis específicos. Nessa direção, as organizações são levadas a agregar práticas e procedimentos previamente definidos, prevalecendo conceitos racionalizados e institucionalizados do trabalho organizacional que contribuem com a legitimação da organização e aumentam suas chances de sobrevivência, independente da eficácia das práticas e procedimentos adquiridos. Produtos institucionalizados, serviços, técnicas e programas, funcionam como mitos poderosos e muitas organizações os incorporam cerimonialmente (MEYER; ROWAN, 1977).

As organizações não competem unicamente por recursos e clientes, mas especialmente pelo fortalecimento da imagem e legitimidade institucional. Sua importância decorre do princípio de que as organizações enquanto parte do sistema social, carecem mais do que recursos técnicos e informação do ambiente, elas precisam de aceitação e credibilidade (SCOTT, 1995). Na perspectiva de Weber (1994) a ação social é sempre orientada ao outro e as práticas sociais são norteadas por máximas ou regras reconhecidas como obrigatórias, que por sua vez são tidas como socialmente válidas. Assim, as organizações estão imersas em sistemas sociais que possuem práticas sociais regulares, por este motivo deve estar em concordância com o sistema de normas, leis crenças e valores de tal ambiente (PARSONS, 1956).

Na realidade organizacional, Scott (1995) argumenta que as distintas formas de racionalidade se destacam por meio da configuração em três pilares que compõe ou suportam as instituições, além de proverem uma base para a legitimidade, são eles: o regulativo, o normativo e o cultural cognitivo. O pilar normativo possui ênfase no estabelecimento e controle de regras, leis, padrões e expectativas criadas pelos governos, agências reguladoras, associações profissionais e organizações influentes. Logo, a base para legitimidade regulatória é a consonância às exigências legais e o processo de coerção pode ser por mecanismos informais (*i.e.*, costumes) ou formais. O pilar normativo consiste no comportamento social, derivado das normas e valores da sociedade. Os valores são conceitos do que é preferível ou desejável e concebem quais os padrões a serem utilizados para comparar e acessar estruturas ou comportamentos existentes. As normas especificam os procedimentos, definindo quais os meios são legítimos para alcançar determinado objetivo. O pilar normativo introduz a dimensão de obrigação moral e é tipicamente visto como imposição de restrições sobre o comportamento social. O pilar cognitivo possui ênfase na conformidade com modelos e padrões socialmente aceitos, ressalta os aspectos simbólicos das ações, levando em consideração as interpretações e representações que os indivíduos fazem do ambiente.

Os pilares em conjunto fornecem a base para a legitimidade, que, do ponto de vista institucional, é considerada uma condição que reflete o alinhamento cultural, suporte normativo

ou consonância com regras e leis (SCOTT, 1995). A legitimidade afeta as organizações, porque a adoção de elementos considerados legítimos no ambiente organizacional altera sua aceitação e mantém a estabilidade. Consequentemente há promoção do sucesso e sobrevivência da organização, o que aumenta o compromisso de seus integrantes, assim como, de sua rede de relacionamentos, protegendo a organização de ter sua conduta questionada (ROSSONI, 2012).

O cenário de incertezas acerca do futuro do meio ambiente tem levado as questões ambientais a ganharem gradativa importância em todo mundo. A reflexão sobre a crise ecológica moderna leva ao surgimento de novas alternativas de relacionamento da sociedade contemporânea com seu ambiente. A relação entre desenvolvimento e meio ambiente é considerada o cerne na compreensão dos problemas ecológicos (BELLEN, 2006). Por este motivo, a sustentabilidade é uma preocupação crescente em todo o mundo. As empresas que costumavam concentrar-se somente no desempenho financeiro, agora passam a considerar o desempenho ambiental e social. As organizações para sobreviverem e prosperarem, além dos recursos materiais e conhecimentos técnicos demandam também de aceitabilidade social e credibilidade (SCOTT, 1995). Com isso, pode-se considerar que a empresa ser sustentável significa que é legítima perante seus pares e a sociedade, resultando em um maior acesso aos recursos e maiores perspectivas de sobrevivência.

A legitimidade é considerada como uma percepção das ações desejáveis de uma organização, as quais ocorrem a partir de um sistema de normas, crenças e valores construídos socialmente. Assim, essas ações são consideradas como as mais corretas e apropriadas à serem executadas. Pois a legitimidade, além disso, corresponde à produção de novos significados que se agregam àqueles já existentes e que estão relacionados a processos isolados dos demais (SUCHMAN, 1995; DAFT; 1999; BERGER; LUCKMAN, 1985).

Na perspectiva de Meyer e Scott (1992) refere-se ao grau de amparo cultural de uma organização. Por fim, Oliver (1991) afirma que as razões que induzem uma organização a se legitimar são a busca pelo reconhecimento. Portanto, o estudo sobre a legitimidade salienta que há uma expectativa da sociedade com relação às organizações que procuram se alinhar a elas em busca de sobrevivência e reconhecimento.

Ao fazer uma análise organizacional, deve-se considerar a burocratização e outras formas de homogeneização. Estas emergem da estruturação de campos organizacionais que são formados por um grupo de organizações e juntas constituem uma área reconhecida da vida institucional, podendo ser percebido entre parceiros, concorrentes, cadeias produtivas, verticais ou horizontais (GIDDENS, 1979). Nesse pressuposto, DiMaggio e Powell (1983) destacam no artigo intitulado “A gaiola de ferro revisitada”, que os campos organizacionais muito estruturados enclausuram as organizações, onde o desejo de previsibilidade perante incertezas e turbulências do ambiente acarreta na homogeneização da estrutura e dos resultados.

A compartilhar do mesmo ambiente, as organizações tendem a assumir formas semelhantes, pois se adaptam não somente às pressões técnicas, mas também ao que acreditam que a sociedade espera delas e que leva ao isomorfismo institucional (BOXEMBAUM; JONSSON, 2008). Na perspectiva de DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo institucional ocorre por meio de três mecanismos: (i) o isomorfismo coercivo corresponde às pressões formais ou informais exercidas por outras entidades/organizações das quais a organização é dependente. Além disso, na busca de atender às expectativas da sociedade, envolve relações de poder, política e dependência de recursos; (ii) o isomorfismo mimético caracteriza-se quando as organizações, diante das incertezas, são encorajadas à imitação, como também, na presença de ambiguidade passam a considerar outras organizações como modelo; e, (iii) o isomorfismo normativo que envolve o compartilhamento de um conjunto de regras e normas e deriva da profissionalização.

Diversos estudos vêm sendo realizados enfatizando a importância da sustentabilidade empresarial e considerando as suas três dimensões: social, ambiental e econômica (BARBIERI *et. al*, 2010). Ramos, Cardoso e Cruz (2014) buscaram identificar atributos acerca da sustentabilidade no transporte rodoviário de carga, já Kitzberger e Frazzon (2013) realizaram nesse mesmo setor uma análise da aplicabilidade de ações de sustentabilidade em empresas. No que se refere a relação da sustentabilidade com a Teoria Institucional, uma concentração nas considerações entre práticas de sustentabilidade ambiental e suas influências na nova formatação institucional das organizações sob a ótica da Teoria Institucional foi realizada por Morais, Oliveira e Souza (2014). Parente *et. al*, (2014) verificaram a ocorrência de isomorfismo no *disclosure* de sustentabilidade nos relatórios da *Global Reporting Initiative - GRI* e concluíram que na medida em que aumenta o nível de *disclosure* e ocorre isomorfismo nas dimensões do *Triple Bottom Line*, maior é a consonância do setor com as diretrizes do relatório da GRI.

Alicerçado na Teoria Institucional e na Visão Baseada em Recursos Naturais, Prajogo, Tang e Lai (2012) estudaram a relação dos motivos para a adoção do ISO 14001 como um sistema de gestão ambiental com os benefícios do *Triple Bottom Line*. No entanto, os estudos empíricos relacionando a adoção de práticas de sustentabilidade e teoria institucional são incipientes, assim esta pesquisa concentra-se em responder como a adoção de práticas sustentáveis contribui para a legitimidade da organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De abordagem qualitativa-descritiva, esta investigação objetiva analisar como a adoção de práticas sustentáveis pode contribuir para que a organização alcance legitimidade. Para tal, realizou-se um estudo de caso único na empresa Ekokibe Courier com a intenção de entender as particularidades desse caso em específico (STAKE, 2000), principalmente, no que se refere em compreender melhor como as práticas sustentáveis são empregadas pela organização.

Optou-se pela escolha desse caso em específico em virtude dos serviços prestados pela empresa serem diferenciados, são realizadas entregas *express* de produtos diversos, de acordo com a empresa contratante, utilizando como meio de condução as bicicletas. Ademais, o escopo de atuação desta instituição se concentra em 4 estados brasileiros: Paraná (Curitiba e Cascavel), São Paulo (Campinas e cidade de São Paulo), Rio de Janeiro (cidade do Rio de Janeiro) e Rio Grande do Sul (Porto Alegre).

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o gestor das franquias e fundador da empresa e a gestora de sustentabilidade das franquias e diretora da unidade de negócio de Porto Alegre (RS). As entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas de forma literal. As entrevistas tiveram duração média de duas horas de gravação e geraram um total de 15 páginas de transcrição. Em complemento fez-se a análise documental de documentos extraídos do site da empresa e, posteriormente, fez-se a triangulação dos dados entre as entrevistas e os documentos.

Realizou-se a análise de conteúdo seguindo as orientações de Bardin (1979) e com uso do *software* Atlas.ti versão 7.0 foram codificados os dados considerando duas categorias de análise: a sustentabilidade e a legitimidade. Para tal, Strauss e Corbin (2008) sugerem três etapas para codificação: i) a codificação aberta, que identifica conceitos, propriedades e dimensões; ii) a codificação axial que consiste em selecionar códigos relacionados as categorias de análise e; iii) a codificação seletiva que considera a reavaliação dos códigos criados e suas relações com as categorias de análise.

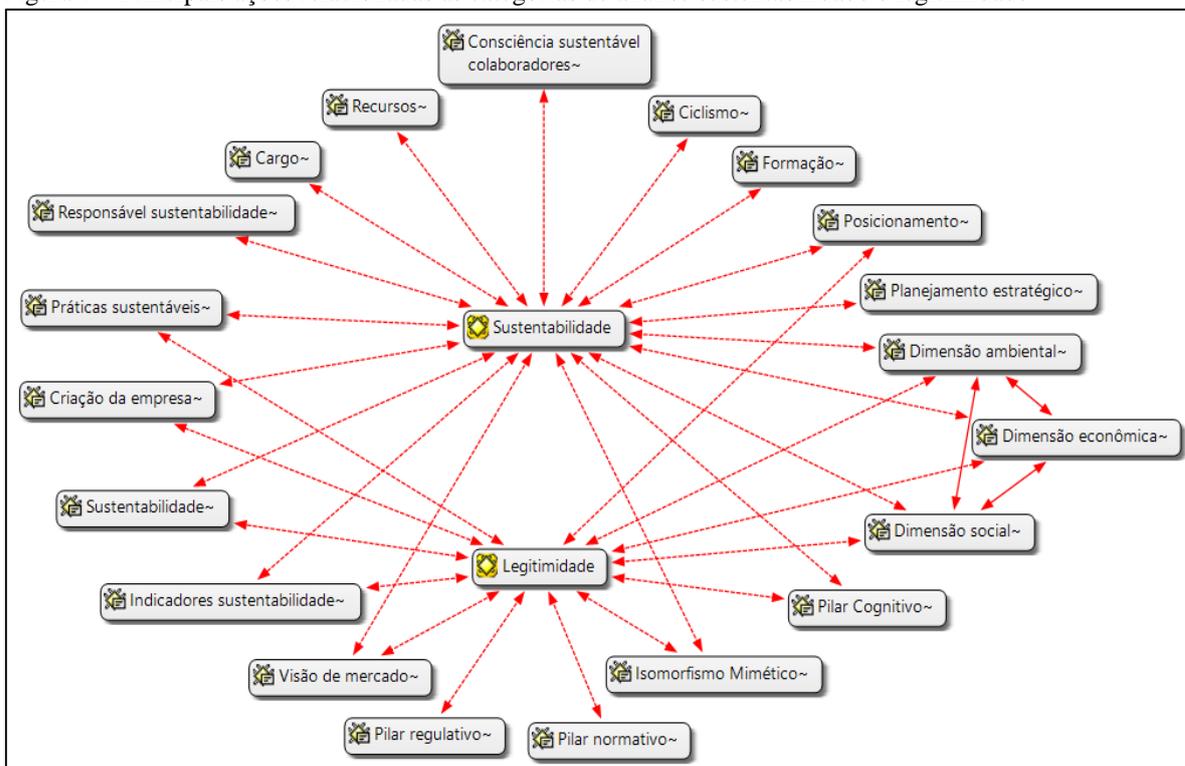
4. ANÁLISE DOS DADOS

A empresa Ecobike Courier surgiu no ano de 2011, sua criação foi motivada em virtude de haver um modelo similar na cidade de Nova Iorque e iniciou suas atividades na cidade de Curitiba contendo em seu quadro funcional três ciclistas. Sua expansão para mais unidades de negócios ocorreu em 2013 a partir da entrada de mais um sócio na gestão, assim suas atividades foram expandidas para outros Estados além do Paraná, como São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. Atualmente, a empresa possui três modalidades de serviço: o *biker* fixo que fica em tempo integral na empresa contratante atendendo a essa empresa exclusivamente; o *biker* avulso para empresa que precisa desse serviço esporadicamente; e o *biker* especial onde a empresa contratante pode personalizar o serviço (e.g., projetos e campanhas especiais).

O fundador da Ecobike Courier é o gestor das franquias e em virtude da expansão da empresa ele percebeu a necessidade de contratação de uma pessoa específica que realizasse a gestão da sustentabilidade das unidades de negócio da empresa, desse modo, em 2014 uma pessoa com formação e conhecimentos específicos foi contratada para desenvolver um pouco mais os processos da empresa. Além disso, em 2014 houveram iniciativas de realizar um planejamento estratégico com metas até 2020 com intuito de padronizar objetivos e ações entre as unidades de negócio e nesse documento uma seção específica destinada à sustentabilidade foi criada e desenvolvida. Outro desejo da empresa ao realizar o planejamento estratégico é a expansão das unidades de negócio de 4 para 85 e também se anseia desenvolver uma carteira de fornecedores e clientes captando mais empresas que atuam numa perspectiva sustentável.

No que se refere as categorias analíticas sustentabilidade e legitimidade, realizou-se a análise contendo as principais ações realizadas pela empresa que contribuem com estas categorias geradas a partir da análise de entrevistas e documentos. A Figura 1 apresenta as categorias de análise para a empresa Ecobike Courier.

Figura 1 – Principais ações relacionadas às categorias de análise sustentabilidade e legitimidade



Fonte: autoras da pesquisa, 2015.

No processo de análise, verificou-se diferentes ações realizadas que contribuem para as categorias criadas. As práticas de sustentabilidade que foram um dos motivadores de sua criação atualmente se concentram na seleção de fornecedores que realizam iniciativas sustentáveis, além disso, a empresa está definindo temas críticos da sustentabilidade para posterior desenvolvimento e uso de indicadores baseados no *Global Reporting Initiative* – GRI.

A empresa classifica seus clientes em dois perfis, um que contrata os serviços devido à sua sustentabilidade ao não emitir CO₂ no meio ambiente e o outro perfil que corresponde ao cliente que busca um serviço de entrega personalizado. Ademais, a empresa fornece aos seus clientes um relatório da não emissão de CO₂, o qual é utilizado para promoção da imagem sustentável de ambas.

Essa imagem sustentável que a empresa adota ao realizar as entregas *express* originou-se por meio da visão de mercado de seu idealizador no intuito de atender esse nicho de mercado que prioriza práticas sustentáveis, sendo vista como uma das maiores no setor de entregas sustentável no Brasil. De acordo com os gestores, esse serviço prestado pela empresa é utilizado pelos clientes como uma promoção de imagem interna (*i.e.*, em relação aos colaboradores) e externa (*i.e.*, em relação aos clientes), onde são vistos como empresas que têm preocupação com a questão da sustentabilidade visando também, se legitimar no mercado. A atuação conforme esses padrões contribuem para que ela seja considerada legítima ao adotar condutas sustentáveis.

Alguns dos recursos utilizados pela empresa também são de origem sustentável, pois os fornecedores (*e.g.*, mochilas e uniformes) são selecionados em virtude de possuírem perfil sustentável, mas nos demais recursos, como por exemplo as bicicletas, essa prática ainda apresenta-se incipiente, segundo os gestores, por conta da onerosidade desse setor em relação ao porte atual da empresa. Tanto que as bicicletas utilizadas no serviço de entrega não são feitas de nenhum material diferenciado no que corresponde à sustentabilidade, pois são de propriedade dos colaboradores, os quais recebem um aluguel pelo uso das mesmas.

No que corresponde às práticas sustentáveis, a empresa não tem um padrão definido para todas as unidades, onde cada uma desenvolve atividades que considera relevantes para o perfil do negócio. De acordo com os gestores, de nada adianta a empresa utilizar um serviço que não polui e agrega valor, sem ter a sua gestão padronizada para desenvolver princípios sustentáveis. Essa lacuna a empresa pretende suprir ao padronizar suas unidades de negócio por meio do planejamento estratégico, pois os gestores acreditam que isso irá ressaltar a imagem sustentável e direcionar suas atividades para atender um nicho específico de mercado.

Uma prática que está em fase de implementação é o treinamento dos colaboradores abordando aspectos importantes e atuais sobre sustentabilidade. Nessa direção a empresa pretende introduzir uma imagem e consciência sustentável nos colaboradores e espera-se que essa imagem seja repassada para os clientes quando forem atendidos. Um indício de que a empresa já realiza algum impacto sustentável na comunidade é a procura de candidatos às vagas disponíveis pela empresa que alegam o interesse na sua atuação sustentável.

Para complementar a gestão voltada para a sustentabilidade, a empresa passou a trabalhar esse tema em função do *Triple Bottom Line*, o qual foi determinado no planejamento estratégico e possui foco nas três dimensões: ambiental, social e econômica. No que se refere a dimensão ambiental a empresa seleciona os fornecedores que estão reduzindo a emissão de CO₂ no ambiente, os que realizam descarte consciente de materiais (*e.g.*, pneus, câmaras, material de expediente) e que utilizam material gráfico proveniente de madeira certificada. Na dimensão social, o foco no bem estar social é um fator preponderante, onde há preocupação com a mão de obra escrava em toda a cadeia (*i.e.*, fornecedores, colaboradores e clientes), a não

emissão de gases poluentes mesmo que ainda mínima contribui na redução de problemas respiratórios, havendo também, uma atenção diferenciada com relação à segurança dos ciclistas, o que gera maior confiança e redução no número de acidentes. Com relação a dimensão econômica a empresa utiliza-se de um posicionamento sustentável onde angaria clientes que se identificam e buscam esse tipo de serviço. Isso faz movimentar economicamente tanto o setor de entregas, como também, o mercado do ciclismo. As três dimensões estão interligadas ao mesmo tempo em que se complementam, as práticas sociais e ambientais interferem automaticamente na dimensão econômica e assim reciprocamente.

Na visão dos gestores, a Ecobike Courier não apresenta homogeneidade com relação às outras empresas de entrega similares (*e.g.*, motoboys), por esse motivo o isomorfismo deu-se somente por meio de mimetismo visto que a criação da empresa se baseou em modelos de entrega sustentáveis já existentes na cidade de Nova Iorque. Dessa forma, não foi identificada a presença dos isomorfismos coercitivo e normativo.

Verificou-se que o pilar cognitivo foi o que apresentou relevância considerável na análise. Isso evidenciou-se em alguns fatores, como por exemplo, a criação de um conselho para discutir e trabalhar a sustentabilidade de uma forma diferenciada na gestão da empresa, descartes ecologicamente corretos e seleção de fornecedores com perfis que se assemelham ao da empresa. Pois devido a esse posicionamento, a empresa é constantemente evidenciada na mídia e solicitada como objeto de estudos e palestras, assim como, atende a um nicho específico e crescente de mercado.

Os pilares regulativo e normativo mostram uma relação quanto à busca por legitimidade seguindo as leis e normas do setor, sendo que a Ecobike Courier é uma empresa legalizada e vinculada ao sindicato dos motoboys pela ausência de sindicato no setor de entrega via bicicleta. Porém, esses dois pilares não possuem ligação com a sustentabilidade pelo fato da regulamentação e fiscalização quanto a esse tema ainda serem incipientes no setor de entregas *express* e por se tratar de um mercado em desenvolvimento em que ao invés de motocicletas as bicicletas são utilizadas como meio de entrega.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou analisar como a adoção de práticas sustentáveis podem contribuir para que a organização alcance a legitimidade, para tal, foram analisadas as categorias de análise sustentabilidade e legitimidade. Os resultados mais evidenciados ressaltaram o papel das entregas *express*, onde as três dimensões da sustentabilidade (*i.e.*, ambiental, social e econômica) estão interligadas, ao mesmo tempo em que se complementam, as práticas sociais e ambientais interferem automaticamente na dimensão econômica e assim reciprocamente.

As práticas sustentáveis foram ressaltadas a partir da iniciativa de desenvolvimento do planejamento estratégico principalmente em aprimorar e padronizar as práticas usando como base indicadores baseados no *Global Reporting Initiative – GRI*, o qual é considerado um dos relatórios mais completos e mundialmente difundido.

Essa forma de atuação contribui para gerar uma imagem positiva em relação ao mercado, contribuindo para sua legitimidade no ambiente em que atua, principalmente em relação aos atores com os quais ela mantém relações, como por exemplo, clientes, fornecedores, colaboradores, entre outros. Autores como DiMaggio e Powell (1983), Meyer e Rowan (1977) e Meyer e Scott (1992) sustentam que as organizações institucionalizam-se no campo ao adotar posturas reconhecidas e legitimadas, entretanto esse processo é de construção e ocorre ao longo do tempo.

Teodósio, Barbieri e Csillag (2006) concluem que intensos são os debates acerca da sustentabilidade, como também, diversos são os posicionamentos a respeito desse tema. Diante disso, a mudança do uso de modelos gerenciais tradicionais para o uso de estratégias sustentáveis nas unidades de negócios vem ocorrendo por meio de caminhos labirínticos. Assim, somente no futuro haverá conhecimento acerca das mudanças estratégicas, se estas serão duradouras ou supérfluas e se realmente haverá uma transformação sustentável no mundo gerencial. Portanto, os aspectos comentados anteriormente mostram a diversidade e a complexidade do conceito de sustentabilidade, o que não pode servir como obstáculo, mas sim, como fator motivacional de novos comportamentos e posicionamentos (BELLEN, 2006).

Como sugestão de pesquisas futuras recomenda-se uma análise da empresa após a implantação do planejamento estratégico e do uso dos indicadores sustentáveis fazendo comparação com a presente pesquisa.

A contribuição deste trabalho do ponto de vista teórico concentra-se na análise do impacto que o uso de práticas sustentáveis causa na busca por legitimidade institucional. No que se refere a perspectiva empírica, este artigo por meio do estudo de caso, apresenta uma situação real das categorias de análise consideradas no estudo (*i.e.*, sustentabilidade e legitimidade).

REFERÊNCIAS

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BELLEN, H. M. V. **Indicadores de Sustentabilidade**: uma análise comparativa. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BOSSSEL, H. **Indicators for Sustainable Development**: Theory, Method, Applications. Winnipeg: IISD, 1999.

BOXEMBAUM, E.; JONSSON, S. Isomorphism, diffusion and decoupling. In: GREENWOOD, R. et al (Eds.). **The sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage Publications, 2008. p. 78-98.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008.

CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. Tradução de Our common future. 1 ed. 1988. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

- CONNELLY, B; KETCHEN, D.; SLATER, S. F. Toward a theoretical toolbox for sustainability research in marketing. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 39, p. 86-100, 2011.
- DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2008.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.
- DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ELKINGTON, J. Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. **Environmental Quality Management**, v. 8, n. 1, p. 37-51, 1998.
- FONSECA, V. S. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- GIDDENS, A. **Central problems in social theory**. Berkeley: University of California Press, 1979.
- GOLDSTEIN, J. People and products in the fast-growing sustainable scene. In *Business*, v.1, 2004.
- HARDI, P., BARG, S. **Measuring Sustainable Development: Review of Current Practice**. Winnipeg: IISD, 1997.
- HART, S. L. **Capitalism at the crossroads**. 1 ed. Nova Jersey: Wharton School, 2005.
- HULT, G. T. Market-focused sustainability: market orientation plus. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 39, p. 1-6, 2011.
- JENNINGS, P. D.; ZANDBERGEN, P. A. Ecologically sustainable organizations: an institutional approach. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 1015–1052, 1995.
- KAZU, R. The path of Kyosei. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 4, p. 55-63, 1997.
- KITZBERGER, J.; FRAZZON, E. M. Sustentabilidade no transporte: um estudo multicaso em empresas de transporte rodoviário de cargas. ENANGRAD, 24, Florianópolis, 2013. **Anais...** Florianópolis: 2013.
- LODGE, G. C. Our common future? **Harvard Business Review**, v. 68, p. 221–222, 2001.

MAIA, A. G.; PIRES, P. S. Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 3, p. 177-206, 2011.

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

MEYER, J.; SCOTT, R. Centralization and the legitimacy problems of local government, In: MEYER, J.; SCOTT, R. (Eds), **Organizational Environments: Ritual and Rationality**, 2 ed. Newbury Park: Sage 1992.

MORAIS, D. O. C.; OLIVEIRA, N. Q. S.; SOUZA, E. M. As práticas de sustentabilidade ambiental e suas influências na nova formatação institucional das organizações. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 3, n. 3, p. 90-106, 2014.

OLIVER, C. Strategic Responses to Institutional Processes. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

ORSATO, R. J. Competitive environmental strategies: when does it pay to be green? **California Management Review**, v. 48, n. 2, p. 127-143, 2006.

PARENTE, P. H. N.; MOTA, A. F.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; BRANDÃO, I. F. Teoria institucional e Disclosure de sustentabilidade: uma investigação no setor de energia elétrica. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Unoesc, v. 13, n. 3, p. 889-918, 2014.

PARSONS, T. Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I. **Administrative Science Quarterly**, v. 1, n. 1, p. 63-85, 1956.

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

PRAJOGO, D.; TANG, A. K. Y.; LAI, K. H. Do firms get what they want from ISO 14001 adoption? An Australian Perspective. **Journal of Cleaner Production**, v. 33, p. 117-126, 2012.

RAMOS, S. A. P.; CARDOSO, A. C.; CRUZ, M. M. C. Atributos considerados sobre sustentabilidade no transporte rodoviário de carga. Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes, 28, Curitiba, 2014. **Anais...** Curitiba: 2014.

ROSSONI, L. O que é Legitimidade Organizacional. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 7, Curitiba, 2012. **Anais...** Curitiba: 2012. p. 1-21.

RUTHERFORD, I. Use of Models to link Indicators of Sustainable Development. In: MOLDAN, B.; BILHARZ, S. (Eds.) **Sustainability Indicators: report of the project on indicators of sustainable development**. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1997.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

STAKE, R. Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (Eds). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

SZÉKELY, F.; KNIRSCH, M. Responsible leadership and corporate social responsibility: metrics for sustainable performance. **European Management Journal**, v. 23, n. 6, p. 628-647, 2005.

TEODÓSIO, A. S. S.; BARBIERI, J. C.; CSILLAG, J. M. Sustentabilidade e competitividade: novas fronteiras a partir da gestão ambiental. **Revista Gerenciais**, v. 5, n. 1, p. 37-49, 2006.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 3 ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1994.