

**A EMPRESA AMIGA DA SOCIEDADE: ADOÇÃO DE  
ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS GERENCIAIS LEGITIMADORAS  
SOB A ÓTICA DA TEORIA INSTITUCIONAL**

**THE SOCIETY FRIENDLY COMPANY: ADOPTION OF  
LEGITIMIZING MANAGEMENT STRATEGIES AND PRACTICES  
FROM THE PERSPECTIVE OF INSTITUTIONAL THEORY**

Edgard Gonçalves da Costa\*

Antônio Artur de Souza\*\*

**Resumo:** As organizações sendo entidades culturais, inserem-se num contexto maior que constitui seu ambiente externo, composto pelos diversos *stakeholders*. As entidades não agem de forma isolada, logo, suas estratégias são pautadas pelo contexto concorrencial em que se inserem. As ações gerenciais são impostas de fora para dentro da organização, num processo de imitação que é conhecido pela literatura como isomorfismo (mimético, coercitivo e normativo). Constatou-se que as práticas socioambientais adotadas para que as organizações pareçam socialmente responsáveis e amigas da sociedade muitas vezes não passam de atendimentos a determinações impostas pelo Estado Brasileiro ou pela concorrência. Para realização deste trabalho, foi feita exploração teórica do tema, constituindo-se numa revisão bibliográfica, de cunho descritivo e explicativo, partindo de uma abordagem qualitativa.

**Palavras-chave:** Isomorfismo, Responsabilidade Social, Estratégias Gerenciais.

---

\* Mestre em Administração pelo Centro Universitário Unihorizontes, de BH/MG. Consultor de empresas.

\*\* Pós-doutor em Finanças pela Universidade de Grenoble, na França. Professor Associado IV da Universidade Federal de Minas Gerais.

**Abstract:** Organizations being cultural entities are part of a larger context that constitutes their external environment, composed of the various stakeholders. The entities do not act in isolation, so their strategies are guided by the competitive context in which they are inserted. Management actions are imposed from the outside into the organization, in a process of imitation that is known by literature as isomorphism (mimetic, coercive and normative). It was found that the social and environmental practices adopted so that organizations seem socially responsible and friendly to society often go from attending to determinations imposed by the Brazilian State or by the competition. To carry out this work, a theoretical exploration of the theme was made, constituting a bibliographic review, descriptive and explanatory, starting from a qualitative approach.

**Keywords:** Isomorphism, Social Responsibility, Management Strategies.

**Resumen:** Las organizaciones que son entidades culturales forman parte de un contexto más amplio que constituye su entorno externo, compuesto por las diversas partes interesadas. Las entidades no actúan de forma aislada, por lo que sus estrategias se guían por el contexto competitivo en el que se insertan. Las acciones de gestión se imponen desde el exterior a la organización, en un proceso de imitación que se conoce por la literatura como isomorfismo (mimético, coercitivo y normativo). Se encontró que las prácticas sociales y ambientales adoptadas para que las organizaciones parezcan socialmente responsables y amigables con la sociedad a menudo pasan de asistir a las determinaciones impuestas por el Estado brasileño o por la competencia. Para llevar a cabo este trabajo, se realizó una exploración teórica del tema, constituyendo una revisión bibliográfica, descriptiva y explicativa, partiendo de un enfoque cualitativo.

**Palabras clave:** Isomorfismo, Responsabilidad Social, Estrategias de Gestión.

## 1 Introdução

O presente trabalho versa sobre as estratégias adotadas pelas organizações, que, a partir da Teoria Institucional, as levam a copiar práticas gerenciais para parecerem socialmente responsáveis. Entre o velho e o novo institucionalismo está em comum a importância da relação entre a organização e o ambiente (DIMAGGIO; POWELL, 1991). O isomorfismo e a ne-

cessidade de adoção de ações similares praticadas por outras organizações são as dimensões principais investigadas neste estudo.

O velho institucionalismo de Veblen e Selznick propõe algum controle sobre o ambiente com o qual a empresa interage. Já o neo-institucionalismo de Meyer e Rowan advoga uma adequação aos requisitos e forças ambientais, visto serem estes depositários de padrões de legitimidade, reconhecimento social, expansão da sua rede de relacionamento e redução de riscos e incertezas (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005). A Teoria Institucional explica como se dá esse processo de legitimação, que, por sua vez, leva ao isomorfismo (práticas semelhantes de gestão, de estrutura etc.).

Partindo-se de uma abordagem qualitativa, este trabalho apresenta-se como uma revisão teórica de natureza descritiva, objetivando evidenciar e analisar as ações sociais praticadas por empresas que as permitam parecer socialmente responsáveis. O problema de pesquisa proposto é: Quais práticas socioambientais têm sido mais adotadas pelas organizações para que estas pareçam socialmente responsáveis e amigas da sociedade? O objetivo geral é avaliar as consequências provocadas nas organizações em virtude da adoção de estratégias, as quais não estariam a princípio ligadas ao negócio da empresa, mas que se tornam importantes, considerando a necessidade de legitimação.

O contexto atual do ambiente empresarial, principalmente a partir da Eco 92 e da Lei Sarbanes-Oxley sancionada em 2002 pelos Estados Unidos da América (EUA), vem exigindo práticas diferenciadas de gestão, visando aumentar a vantagem competitiva das organizações.

Assim, a falta de ética, a ausência de responsabilidade social e a pouca transparência em empresas de capital aberto, além de contribuírem para afugentar acionistas minoritários e inviabilizar o mercado acionário, funcionam como propaganda negativa, podendo inviabilizar o lançamento ou o consumo de produtos e, até mesmo, comprometer a existência das organizações.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 Teoria institucional**

Na década de 1970, ocorre a retomada da teoria institucional nas ciências sociais, reavivando-se o interesse pelas instituições como elementos determinantes para o entendimento da realidade social. No Brasil, essa teoria tem sido base para estudos empíricos desde o final dos anos 1980 (CARVALHO; VIEIRA; GOULART; 2005). As instituições seriam regras culturais fornecedoras de significados e valor a entidades e particulares. Já a institucionalização resultaria nas regras culturais condicionantes da conformidade às normas socialmente aceitas (MEYER; BOLI; THOMAS, 1994).

A teoria institucional emergiu no final do século XIX, mas não experimentou uma evolução linear e cumulativa (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005), visto que as estruturas absorvem valores que vão além dos requisitos técnicos da tarefa (SELZNICK, 1948). Assim, as empresas adotam um caráter reativo a seus contextos ambientais, numa tentativa de adaptabilidade, visando a manutenção da integridade do sistema ou a continuidade de sua existência (SELZNICK, 2011).

As organizações tentariam conformar suas ações e estruturas aos valores ambientais, numa busca de legitimação e aceitação social (MACHADO-DA SILVA *et al.*, 2000). Desse determinismo ambiental, ocorre uma homogeneidade nas formas organizacionais (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005), sendo que o aspecto regulativo é elemento intrínseco da identidade cultural, afetando o comportamento das organizações (MACHADO-DA SILVA *et al.*, 2000).

O isomorfismo coercitivo resulta de expectativas culturais da sociedade e de pressões exercidas por uma organização sobre outra. O isomorfismo mimético consistiria na imitação de arranjos estruturais e procedimentos bem-sucedidos de outras organizações. O isomorfismo normativo envolve o compartilhamento de um conjunto de normas e métodos de trabalho (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Os mecanismos institucionais isomórficos, normativo e cognitivo não devem ser tratados de maneira mutuamente exclusiva (SCOTT, 2014).

No novo institucionalismo, a realidade é definida e construída na medida em que os agentes sociais interagem e definem o significado do mundo que os cerca. Na vertente normativa, o papel do estrategista é o de perceber as demandas ambientais e conformar a estrutura social da organização (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004).

Nas organizações, a pressão coercitiva exige adaptação rápida e flexibilidade de todos, pois o mundo se tornou hipercomplexo, onde a racionalidade é ilimitada. A tecnocracia dá lugar às estratégias de curto prazo e exige conhecimentos constantes nas mais variadas áreas. A competição acirrada faz surgir um novo tipo de dirigente (matador *cool* ou apático) que torna-se um manipulador, um ator, o qual valoriza a *performance* pela *performance* (ENRIQUEZ, 1997).

O Estado assume a função de racionalização e da burocratização através de seu poder regulador e das profissões legitimadas ao passo que os valores culturais difundidos influenciam outras organizações a buscar conformidade ao ambiente concorrencial (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005). As instituições com suas regras compartilhadas e tipificações são a essência da Teoria Institucional (OYADOMARI *et al.*, 2008).

A legitimidade é a palavra-chave da teoria neo-institucional, visto ser o elemento que garante a manutenção ou a mudança das instituições (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005). Com a Lei Sarbanes-Oxley, diversos países passaram a adotar boas práticas de gestão e transparência, numa clara imposição do capital que financia as operações das Companhias (BORGERTH, 2007).

### **2.1.1 A teoria institucional e as IFRSs**

A teoria institucional se apresenta como uma estrutura que permite o entendimento das práticas contábeis gerenciais, usadas para explorar a interação entre a contabilidade e outras instituições sociais (SCAPENS, 1994).

No mercado global, todos se obrigam a prestar contas acerca de suas operações e resultados para um amplo conjunto de *stakeholders*, interessados em informações tempestivas, eficientes, confiáveis e de fácil compreensão. Portanto, a implementação de uma linguagem internacional

única e inteligível dos relatórios financeiros tornou-se necessária, assumindo a contabilidade papel estratégico, visando reduzir a assimetria de informações, nos moldes do IFRS - *International Financial Reporting Standards*, do IASB - *International Accounting Standards Board* (CAVALCANTE *et al.*, 2012).

Os EUA passaram a adotar os padrões internacionais a partir de 2009. Especificamente, para o Brasil, a edição da Lei Federal 11.638/2007 proporcionou que a contabilidade da iniciativa privada utilizasse as normas já convergidas ao padrão internacional, proporcionando níveis de comparabilidade com o ambiente internacional (SOARES; SCARPIN, 2010).

O processo de convergência é de responsabilidade do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e foi criado em 2005 pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), com a finalidade de emitir pronunciamentos alinhados às Normas Internacionais e possibilitar maior celeridade no processo de convergência (LEMES; SILVA, 2007; DALLABONA; MAZZIONI; KLANN, 2012).

As IFRSs, seguindo o modelo anglo-saxão, tornam a contabilidade um instrumento ao capitalismo financeiro, dando-se ênfase aos relatórios que demonstrem o valor da riqueza gerada e o caixa, razão pela qual foram incluídos a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) e a Demonstração do Valor Adicionado (DVA). A contabilidade afasta-se de sua essência, passando a prevalecer a lógica do acionista rentista. Almeja-se ao final reduzir o custo de capital, facilitando a comparabilidade e a proteção dos investidores, aumentando-se a confiança nos mercados e os recursos à disposição das empresas (CAPRON, 2005).

Segundo Pacheco (2002), ao adotarem as IFRS, as empresas estariam sofrendo o isomorfismo coercitivo, pois passam a ser pressionadas a adotarem estruturas, técnicas ou procedimentos semelhantes a outras organizações.

## **2.2 Contabilidade Social e Demonstração do Valor Adicionado**

Para Trevisan (2002), a companhia francesa Singer foi a responsável pela elaboração do primeiro Balanço Social da história. No Brasil, o primeiro Balanço Social foi elaborado pela empresa baiana Nitrofertil, em 1984,

que foi apresentado no estilo de literatura de cordel.

O Balanço Social é um instrumento de gestão e informação, cujo objetivo é reportar, de forma transparente, informações econômicas, financeiras e sociais do desempenho das entidades aos mais diferenciados usuários da informação (JÚNIOR; SILVA, 2008). Não se pode confundir o Balanço Social com política de recursos humanos interna. Assim, esse balanço necessita se ancorar em dados concretos e mensuráveis visando dar credibilidade à imagem da empresa, podendo ser usado como um elemento estratégico na gestão do *marketing*, visto ser um instrumento facilitador e multiplicador do processo de consolidação da responsabilidade social das organizações (TREVISAN, 20012).

O Balanço Social objetiva: i) apresentar o resultado da interação da empresa com o meio ambiente; ii) demonstrar o grau de responsabilidade social assumida; e prestar contas à sociedade pelo uso do patrimônio público (IUDÍCIBUS *et al.*, 2013).

Contudo, segundo Pitombo (2007), do ponto de vista econômico, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) se apoia numa concepção equivocada da economia de mercado, porque o lucro representa uma parte do valor adicionado para a sociedade, ademais, o custo da boa cidadania é pago por toda a sociedade via aumento de preços. Do ponto de vista ético, algumas empresas gastam mais com o *marketing* dos programas sociais do que com eles próprios, que muitas vezes utilizam recursos provenientes de renúncia fiscal. Do ponto de vista político, embora a RSC apareça como solução para questões como exclusão social, é inócua diante da escala do problema e, além disso, pressupõe a desqualificação do poder público.

A contabilidade criou a Demonstração do Valor Adicionado (DVA) como peça do Balanço Social, objetivando mostrar a riqueza gerada pela empresa e sua distribuição (ROBERTO DA SILVA; ERÉDIA DE SOUZA; B. SILVA, 2013). A DVA foi aprovada pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), através da NBC TG 09. Essa demonstração apresenta o quanto a entidade agrega de valor aos insumos adquiridos, vendidos ou consumidos durante determinado período (CFC, 2009). No Brasil, a DVA tornou-se obrigatória em 2008 para as sociedades anônimas de capital aberto, através da lei 11.638/07 (SILVA; MARQUES, 2015).

A DVA está fundamentada em conceitos macroeconômicos, “buscando apresentar, eliminados os valores que representam dupla-contagem, a parcela de contribuição que a entidade tem na formação do Produto Interno Bruto (PIB)” (CFC, 2009).

As características básicas da DVA, conforme Roberto da Silva, Erédia de Souza e B. Silva (2003), são:

- a) Fornecer informações que demonstrem a geração de riqueza da empresa e seus efeitos sobre a sociedade em que está inserida;
- b) Demonstrar o valor adicionado em cada um dos fatores de produção e seu destino, como: dispêndio na remuneração dos empregados; geração de tributos ao governo; remuneração do capital de terceiros através de juros; e remuneração dos acionistas através da distribuição de lucros;
- c) Apresentar o somatório dos valores obtidos nas Demonstrações de Valor Adicionado apresentados pelas unidades produtivas dos mais variados níveis de atividades econômicas, que são classificados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), excluídas as duplas contagens, o que pode ser considerado como o próprio PIB do país.

A não standardização da DVA pode acarretar controvérsias em relação ao seu cálculo, pois o tratamento contábil utilizado para o registro de algumas operações termina por motivar uma dificuldade no momento de realizar análises comparativas das empresas (COSENZA, 2013).

### **2.3 Responsabilidade Social e Ambiental**

A aparição do termo Responsabilidade Social (RS) remonta ao final da década de 50 e início dos 60, embora Silva e Cañadillas (2003) informem que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) já existia desde 1800, nos EUA, como um formato de filantropia e doações corporativas.

As expectativas em relação às organizações não têm se limitado a serviços e produtos de qualidade. Além do cumprimento de prazos de entrega, espera-se respeito ao meio ambiente e também contribuição para a melhoria da sociedade em geral (VINTRÓ-SÁNCHEZ; FORTUNIY-SANTOS;



COMAJUNCOSA-CASABELLA, 2010).

Os indicadores Ethos de responsabilidade estão associados ao Pacto Global e servem para mostrar o alinhamento do Brasil ao movimento de RSC da ONU e abrangem temas como: valores, transparência, governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores, clientes, comunidade, governo e sociedade (ETHOS, 2019).

Somente na primeira década do século XXI, as empresas passaram a ter um maior interesse pela RSC. Atualmente, RSC, conforme a União Europeia (2001), “é um conceito através do qual as organizações integram aspectos sociais e do meio ambiente em suas operações e negócios, e em sua interação com as partes interessadas, de maneira voluntária” (VINTRÓ-SÁNCHEZ; FORTUNY-SANTOS; COMAJUNCOSA-CASABELLA, 2010, p. 68).

A *World Business Council for Sustainable Development* de 2010 define RSC como “o negócio que contribui para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com empregados, as respectivas famílias, comunidade local e sociedade, melhorando, desta forma, a qualidade de vida”. A RSC baseia-se em critérios éticos e de legitimidade, com adoção de valores, como respeito, honradez, transparência, responsabilidade e solidariedade, não implicando unicamente em ações filantrópicas (DALMORO; VENTURINI; PEREIRA, 2009, p. 41).

A filantropia deve assumir caráter estratégico, pois o assistencialismo aleatório pode gerar dificuldades à associação da imagem da empresa a um projeto social específico. Cabe ao *marketing* social colocar a marca na empresa e não nos produtos, apresentando a identidade social da organização para o mercado e para a comunidade (TREVISAN, 2012).

A responsabilidade social corporativa se aproxima das estratégias de sustentabilidade de longo prazo, *performance* e lucros, com a necessária preocupação com os efeitos negativos e positivos da atividade desenvolvida, tendo, por fim, o objetivo de proporcionar bem-estar para a sociedade (JÚNIOR; SILVA, 2008).

A gestão social, incluindo a vertente ambiental, implica que a saúde da empresa não pode mais ser medida somente pelos indicadores econômico-financeiros, devendo ser incorporados indicadores sociais (RODRIGUES, 2005).

O processo de desenvolvimento gera externalidades negativas e leva à constatação da insustentabilidade do projeto modernista, que redefiniu as atividades humanas no que se refere ao meio ambiente (GOBBI, 2005). Nesse prisma, a gestão ambiental apresenta-se como um sistema utilizado com o intuito de minimizar ou eliminar os efeitos negativos provocados pelas atividades corporativas no ambiente (TINOCO; ROBLES, 2006).

A sustentabilidade, movimento dos anos 60, nos Estados Unidos, foi impulsionada por uma maior consciência da sociedade em relação à responsabilidade das empresas na preservação do meio ambiente e dos direitos dos consumidores. A partir de 1972, através da Conferência de Estocolmo, as organizações se voltaram para a questão social e ambiental, desembocando em 1983 na criação da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento pela Organização das Nações Unidas (ONU), que estabeleceu as primeiras conceituações sistematizadas sobre o desenvolvimento sustentável (DALMORO; VENTURINI; PEREIRA, 2009).

Uma política ambiental explícita do governo brasileiro iniciou-se, em 1973, com a criação da Secretaria Especial de Meio Ambiente (SEMA), que, vinculada ao Ministério do Interior, foi uma espécie de resposta às críticas sofridas pelo Brasil na 1ª Conferência sobre o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo (GRIGATO; RIBEIRO, 2006).

Não obstante os instrumentos coercitivos, percebem-se outros mecanismos indutores de mercado que pressionam para uma atitude mais pró-ecologia, principalmente, pelas indústrias minerais, como a ISO 14.000 e NOSA (Certification Authority - NCA) (ENRÍQUEZ, 2009).

Em 1992, a Eco-92, reconheceu a importância de assumir a ideia de sustentabilidade em qualquer programa ou atividade de desenvolvimento. Em 1999, no Fórum Econômico Mundial, a ONU incentivou o Pacto Global, lançando aos líderes econômicos mundiais um desafio de constituírem uma rede para avançar na prática da Responsabilidade Social Corporativa (PITOMBO, 2007).

Desde então, a sustentabilidade emerge como novo paradigma de desenvolvimento e respeito ao meio ambiente. A primeira definição de desenvolvimento sustentável é encontrada no informe de Brundtland de 1987, promulgando que esse seria a satisfação das necessidades do pre-

sente sem comprometer as necessidades das futuras gerações (VINTRÓ-SÁNCHEZ; FORTUNY-SANTOS; COMAJUNCOSA-CASABELLA, 2010).

O Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS), criado pelo Decreto-Lei 76.900/75, é uma das primeiras manifestações de responsabilidade social das empresas brasileiras. O Conselho Federal de Contabilidade, através da Resolução CFC 1.003, de 19.08.2004, criou a Norma Brasileira de Contabilidade (NBC T 15), determinando a obrigatoriedade da Demonstração de Informações de Natureza Social e Ambiental a partir de 2006, que inclui os passivos ambientais (COSTA; MARION, 2007).

Com o crescimento da consciência ecológica, o processo decisório das empresas sofre restrições pesadas. Consequentemente, a contabilidade da gestão ambiental alinha-se aos esforços da sustentabilidade, tornando-se importante mecanismo facilitador do uso e compartilhamento de informações contábeis, de sorte a permitir a otimização do uso dos recursos naturais, a redução do impacto e do risco ambiental e dos gastos com a preservação ambiental (TINOCO; ROBLES, 2006).

Essa integração dos diversos sistemas de gestão objetiva obter melhores resultados empresariais, antecipando-se às necessidades presentes e futuras de todos os grupos de interesses da organização, favorecendo a sustentabilidade e o aumento da competitividade (VINTRÓ-SÁNCHEZ; FORTUNY-SANTOS; COMAJUNCOSA-CASABELLA, 2010).

## **2.4 Desenvolvimento sustentável**

Conforme Hrdlicka e Neiman (2012), enquanto sustentabilidade seria a meta que se pretende alcançar, o desenvolvimento sustentável se configura no comportamento necessário para o atingimento dessa meta. Assim, os processos produtivos necessitam incorporar tecnologias mais limpas e aptas a gerar uma atmosfera organizacional mais verde (GOBBI, 2005). O termo desenvolvimento sustentável, segundo Ribas e Smith (2009), começou a ser elaborado a partir de 1972, durante a 1ª Conferência Mundial do Meio Ambiente. Desde então, buscou-se unir a ideia de desenvolvimento com preservação ambiental e questões sociais.

Os consumidores passaram a valorizar mais as empresas que adotam

sem o desenvolvimento sustentável como parte de suas estratégias, o que ocasionou um aumento da utilização do *marketing* verde (ABDALA; GUZZO; SANTOS, 2010).

Esse segmento de *marketing* começou a tomar importância no final dos anos 80 e início dos anos 90, embora na década de 70 tenham-se desenvolvido os primeiros estudos (POLONSKY, 1994). A aproximação entre produtores e profissionais de *marketing*, na primeira metade dos anos 90, nos EUA, introduziu novos produtos no mercado com rótulos ou publicidades voltadas para questões ambientais, com consequente aumento da conscientização da sociedade (CARLSON; GROVE; KANGUN<sup>1</sup>, 1993 citado por MORAIS DA SILVA, 2012).

O processo econômico exige das empresas uma gestão ecoeficiente, decorrente de sua responsabilidade ambiental corporativa. Dessa forma, o capitalismo natural absorve o capitalismo industrial, impondo novos padrões que privilegiam objetivos ecológicos e econômicos, agregando valor à marca (RIBAS; SMITH, 2009).

#### **2.4.1 Marketing social e ambiental**

A administração estratégica, como forma de pensamento estratégico, amplia a visão gerencial para todas as unidades da organização, integrando os vários sistemas administrativos, realçando os processos decisórios e operacionais. Dentro dessa visão, o *marketing* social superpõe-se ao *marketing* convencional, passando a considerar as questões sociais e éticas (GUIMARÃES, 2006).

As organizações devem praticar a denominada “filantropia corporativa”, que estabelece metas sociais e econômicas capazes de beneficiar tanto a empresa quanto a sociedade, num projeto verdadeiro e com cunho estratégico, praticando o que Porter e Krmaer chamam de “filantropia estratégica” ou “*marketing* social” (GRIGATO; RIBEIRO, 2006).

---

<sup>1</sup> CARLSON, L., GROVE, S., KANGUN, N. A content analysis of environmental advertising claims: a matrix method approach. *Journal of Advertising*, v. 22, n. 3, p. 27-29, 1993.

O *marketing* social não é um fenômeno novo, seu conceito surge em 1971 nos EUA, tendo sido usado pela primeira vez em 1971 por Kotler e Zaltanne. Com o tempo, passou a abordar o *marketing* como uma ferramenta para eliminar problemas sociais (BARROS, 2013). Silva e Cañadillas (2003) afirmam que há uma tendência internacional dos consumidores em ter uma reação positiva diante das empresas que apoiam uma causa social coerente com suas políticas. Esses consumidores estariam inclusive dispostos a trocar de marca e de empresa como apoio a uma boa causa social.

O *marketing* social visa uma mudança cognitiva, de ação, de comportamento ou de valor, sendo um processo de longo prazo, pois a oferta ou o benefício para o consumidor, em muitos casos, não é tangível e, às vezes, só é notado a longo prazo (ROSA, 2009). O *marketing* socialmente responsável estende suas atividades além da empresa e do cliente, passando para o papel que elas desempenham em prol do bem-estar social (BARROS, 2013).

A nova abordagem organizacional de cunho social e ambiental originou o conceito de *marketing* verde, o qual, segundo Peattie e Charter (2003), citados por Dalmoro, Venturini e Pereira (2009), é definido como “a gestão holística dos processos responsáveis por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes e sociedade, de forma lucrativa e sustentável”. Para Afonso (2010), apesar de se ter começado a falar sobre *marketing* verde nos anos 60, foi somente no final da década de 80 e início de 90 que o conceito começou a se generalizar.

Com o tempo, o *marketing* verde incorporou uma vasta gama de atividades, incluindo a elaboração e modificação de produtos, mudança nos processos produtivos, embalagens e publicidade. Desta forma, o foco de avaliação das empresas vai além do desempenho dos seus produtos ou serviços, perpassando, também, pela sua responsabilidade social e ambiental (AFONSO, 2010).

O *marketing* verde tem servido como ferramenta para o desenvolvimento sustentável e a satisfação de diferentes *stakeholders* (DAMORO; VENTURINI; PEREIRA, 2009), embora algumas empresas adotem o *marketing* social e utilizam temáticas de responsabilidade social e do *marketing* verde apenas como recurso de propaganda (ABDALA; GUZZO; SANTOS, 2010). O avanço do *marketing* ecológico não pode ser visto apenas como consequência de algumas ações isoladas, devendo ser incorporado à cultura empresarial

(KOTLER, 1995), pois imagem, qualidade e impacto ambiental se ligam intimamente (DALMORO; VENTURINI; PEREIRA (2009).

Paralelamente ao conceito de *marketing* verde, surge o termo consumidor verde, que, apesar de exaurir recursos naturais esgotáveis, é sabedor de que não pode continuar a viver nesta inconsciência (MORAIS DA SILVA, 2012). A sociedade pós-moderna percebeu que as empresas que investem na responsabilidade ambiental tendem a apresentar melhor saúde financeira e menor risco operacional, razão pela qual as empresas passaram a incluir o *marketing* ambiental ou verde como um diferencial competitivo (RIBAS; SMITH, 2009).

No Brasil, o esverdeamento das organizações aumentou o valor da marca de algumas em companhias, tornando suas imagens ligadas a parâmetros de qualidade, pioneirismo, vanguardismo, com criação e novas oportunidades que transcendem o mercado nacional (RIBAS; SMITH, 2009).

Contudo, empresas sem ética praticam o *greenwash* (termo cunhado nos anos 90) ou fachada verde, que seria o processo de esconder erros e enganos de alguém. Ao adotarem esta estratégia, tais organizações se apresentam como amigas da sociedade, mas na realidade fazem com que a prática do desenvolvimento sustentável fique apenas no discurso, sem uma identidade ecológica realmente verde (ABDALA; GUZZO; SANTOS, 2010).

### **3 Resultados apresentados pela literatura**

Respondendo a pergunta de pesquisa, entre as práticas de gestão mais adotadas pelas organizações brasileiras foi apontado pela literatura que há preocupação com atendimento a questões trabalhistas, investimento em governança corporativa e preocupações de cunhos sociais, como melhoria no processo produtivo com respeito à saúde do consumidor e ao meio ambiente. Contudo, nem sempre há clareza ou transparência na divulgação de informes de interesse para a sociedade (GOBBI, 2005; DAMORO; VENTURINI; PEREIRA, 2009).

Constatou-se que as práticas de gestão socioambiental adotadas pelas empresas brasileiras são fruto do isomorfismo. Assim, as organizações acabam não tendo alternativas, sendo obrigadas a modificar sua estrutura,

práticas ou forma de gestão. Tal mudança pode ocorrer devido à imitação de uma organização (mimetismo) e a fatores coercitivos por parte da sociedade ou do próprio mercado, bem como a fatores normativos com a imposição de legislações (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2000).

Nesse contexto, a responsabilidade das empresas não mais pode se restringir aos *shareholders*, passando a englobar todos os *stakeholders*. Assim, os objetivos tradicionais (vendas e rentabilidade) incorporam-se à tríplice conta de resultados: econômicos, sociais e o meio ambiente. Dessa forma, a RSC, por ser uma potente ferramenta de gestão, deve ser trabalhada juntamente com a estratégia, a missão e os valores organizacionais (VINTRÓ-SÁNCHEZ; FORTUNY-SANTOS; COMAJUNCOSA-CASABELLA, 2010).

Observou-se na literatura que o investimento em *marketing* ambiental pode contribuir para aumentar o valor da marca da empresa, devendo ocorrer uma efetiva incorporação do *marketing* socioambiental às estratégias das empresas.

O *marketing* social deve ser incorporado na estratégia da empresa e no ambiente mercadológico em que ela opera, visando não apenas melhorar sua imagem, mas também aumentar o valor de sua marca (POZO; TACHIZAWA, 2012). A contabilidade ambiental em muitas empresas tem como preocupação a evidenciação de aspectos relevantes da atuação destas. Contudo, o treinamento em questões ambientais objetiva tão somente a obtenção de certificações ISO, não sendo parte de uma política de gestão estratégica e de responsabilidade social (HRDLICKA; NEIMAN, 2012).

Não obstante ser uma importante peça informativa, para Varela, Costa e Dolabella (1999), impera a falta de padronização do Balanço Social, havendo divulgação de forma variada, como consequência, segundo Costa e Marion (2006) existe grande dificuldade na análise das informações ambientais, uma vez que seus relatórios comprometem a comparabilidade entre empresas. Ademais, David (2003) em seus estudos identificou que, de forma geral, as informações não monetárias de cidadania empresarial eram as menos evidenciadas.

Empresas que têm ações negociadas em bolsas no exterior detalham mais seus demonstrativos, situação que pode sugerir um simples atendi-



mento aos comandos legais ou, meramente, uma relativa importância dada à questão ambiental, mas, embora ocorra uma padronização nos informes, não se evidenciam com exatidão os passivos ambientais (TINOCO; ROBLES, 2006). Assiste-se a um crescimento do número de propagandas verdes, que utilizam apelos ecológicos em suas mensagens, o que não implica necessariamente que as organizações estão mais engajadas na preservação do meio ambiente (ABDALA; GUZZO; SANTOS, 2010).

Portanto, uma visão de gestão corporativa com responsabilidade social é de suma importância para que todos na organização se conscientizem da necessidade de adoção de práticas e estratégias voltadas para o social, visando à utilização dos recursos de forma responsável e verdadeiramente engajada, sem descuidar, é claro, da divulgação tempestiva, correta e completa de todos os informes econômicos e sociais demandados pela sociedade (JÚNIOR; SILVA, 2008; TREVISAN, 2002).

#### **4 Considerações finais**

A partir da literatura encontrada, foram identificados conceitos como *marketing* verde, *marketing* ecológico, *marketing* ambiental, que trazem concordância em relação à necessidade das empresas em adotar determinadas posturas que contribuam para fortalecimento de sua marca. Assim, a falta de ética, a ausência de responsabilidade social e a pouca transparência em empresas, além de contribuírem para afugentar acionistas minoritários e inviabilizar o mercado acionário, funcionam como propaganda negativa, podendo prejudicar o lançamento ou o consumo de produtos e até mesmo comprometer a existência das organizações.

Entre as práticas de gestão mais adotadas pelas organizações brasileiras há preocupação com questões trabalhistas, investimento em governança corporativa e assuntos sociais. Porém, informações importantes para a sociedade são negligenciadas, sendo que nem sempre há divulgação de forma clara ou transparente.

Todas essas práticas socioambientais são adotadas para que as organizações pareçam socialmente responsáveis e amigas da sociedade e, muitas vezes, não passam de meros atendimentos a determinações legais impos-



tas pelo Estado Brasileiro. Ademais, as práticas gerenciais são fruto do processo mimético a que as empresas estão sujeitas, visando não perderem mercado. Nesse contexto, insere-se o *marketing* verde adotado pelas organizações.

Foi identificado na literatura que os balanços sociais, quando elaborados, funcionam mais como estratégia de *marketing*, pois os verdadeiros passivos ambientais e sociais não são evidenciados. Constata-se, portanto, que a gestão sustentável, com suas três dimensões (social, ambiental e econômica), não passa de mero discurso empresarial.

A partir dessas considerações, as empresas ditas amigas da sociedade adotam práticas gerenciais e fazem imensa propaganda destas, visando parecer “boazinhas” perante a comunidade e sociedade, de sorte a serem reconhecidas e legitimadas. Uma vez legitimadas suas práticas como sendo as melhores, tais organizações passam a influenciar consumidores e outras empresas. Usam, então, o *marketing* e a propaganda para angariar mais clientes e parecer que têm as melhores políticas gerenciais, dignas de serem copiadas.

A adoção de práticas semelhantes de gestão traz um custo associado que muitas empresas não querem ou não têm condições de assumir. Porém, a não adoção de certas práticas de responsabilidade social pode funcionar como uma contrapropaganda. Daí muitas organizações imitam outras, seja de forma espontânea ou não, pois mais vale se apresentarem como amigas da sociedade e possuidoras de certas responsabilidades.

As empresas que investem na responsabilidade ambiental podem apresentar melhor saúde financeira e menor risco operacional, razão pela qual as empresas passaram a incluir o *marketing* ambiental ou verde como um diferencial competitivo. No Brasil, o esverdeamento das organizações tende a aumentar o valor da marca, fazendo com que a preservação do meio ambiente se torne lugar comum em algumas organizações. Contudo, assiste-se a um crescimento do número de propagandas verdes, o que não implica necessariamente que as organizações estão mais engajadas na preservação do meio ambiente ou que sejam realmente socialmente responsáveis.

Tal situação faz com que empresas sem ética pratiquem o *greenwash* ou fachada verde, que seria o processo de esconder erros e enganos. Ao adotarem essa estratégia, tais organizações fazem com que a prática do desenvolvimento sustentável fique apenas no discurso. Como consequência, podem ocorrer desastres ambientais como os verificados em barragens de Minas Gerais.

Para que a organização se torne verde e crie de fato uma identidade ecológica, deve-se estimular a formação de uma consciência ambiental verdadeira e ampla, utilizando treinamentos, palestras e colaboradores identificados com a causa, havendo apresentação dos resultados e medição da gestão ambiental de forma contínua, criteriosa e como verdadeira política de governança.

## Referências

ABDALA, Paulo Ricardo Zilio; GUZZO Renata Fernandes; SANTOS, Suziane de Alcantara. *Propaganda verde ou fachada verde? Uma análise do nível de greenwash nos anúncios com apelos ecológicos no Brasil. 2010?* Disponível em: <http://engema.org.br/upload/pdf/edicoesanteriores/XII/300.pdf>. Acesso em: 13 out. 2018.

AFONSO, Ana Carolina Baptista. *O consumidor verde: perfil de comportamento de compra. 2010. 182 f. Dissertação (Mestrado em Marketing) - Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2010.* Disponível em: [https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1758/1/Tese\\_Ana%20Carolina%20Baptista%20Afonso.pdf](https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1758/1/Tese_Ana%20Carolina%20Baptista%20Afonso.pdf). Acesso em: 25 dez. 2018.

BARROS, Raissa Barreto. *Marketing social aplicado às ongs. 2013. 72 f. Projeto Final (Publicidade e Propaganda). Universidade de Brasília, Brasília, 2013.* Disponível em: [http://bdm.unb.br/bitstream/10483/7328/1/2013\\_RaissaBarretoBarros.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/7328/1/2013_RaissaBarretoBarros.pdf). Acesso em: 25 nov. 2018.

BORGERTH, Vania Maria da Costa. *Sox: entendendo a lei Sarbanes-Oxley.* Thomson. São Paulo, 2007, 95 p.

CAPRON, Michel. *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*. Enterprise & Société. La Découverte. Paris, 2005. 192 p.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; GOULART, Sueli. A trajetória conservadora da teoria institucional. *RAP*. Rio de Janeiro, p. 849-874, jul./ago. 2005. Disponível em: [https://www.google.com.br/?gws\\_rd=ssl#q=CARVALHO%2C+Cristina+Am%C3%A9lia%3B+VIEIRA%2C+Marcelo+Milano+Falc%C3%A3o%3B+GOULART%2C+Sueli.+A+trajet%C3%B3ria+...](https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=CARVALHO%2C+Cristina+Am%C3%A9lia%3B+VIEIRA%2C+Marcelo+Milano+Falc%C3%A3o%3B+GOULART%2C+Sueli.+A+trajet%C3%B3ria+...) Acesso em: 30 nov. 2018.

CAVALCANTE, Danival Sousa; CABRAL, Augusto César de Aquino; PINHO, Valter de Souza; AZEVEDO, Mário José. A harmonização dos padrões contábeis internacionais no contexto da globalização e sua evolução no Brasil. *Revista Expressão Católica*. v. 1, n. 1, jun. 2012 Disponível em: <http://publicacoesacademicas.unicatolicaquixada.edu.br/index.php/rec/article/view/1285>. Acesso em: 18 jun. 2019.

COSENZA, José Paulo. A eficácia informativa da demonstração do valor adicionado. *Revista Contabilidade & Finanças*. v. 14, n. spe, São Paulo, out. 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772003000400001](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772003000400001). Acesso em: 25 nov. 2018.

COSTA, Rodrigo Simão da; MARION, José Carlos. A uniformidade na evidenciação das informações ambientais. *Revista Contabilidade & Finanças*. USP. São Paulo, n. 43, p. 20-33, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v18n43/a03v1843.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2018.

CRUBELLATE, João Marcelo; GRAVE, Paulo Sérgio; MENDES, Ariston Azevedo. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. *RAC*. Edição Especial, p. 37-60. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v8nspe/v8nespa04.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2018.

DALLABONA, Lara Fabiana; MAZZIONI, Sady. KLANN, Roberto Carlos. A influência do isomorfismo coercitivo decorrente da adoção das ifrs em relação à evidenciação de ativos biológicos e produtos agrícolas. 2012. XIV

*Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente - Engema*. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://engema.org.br/upload/pdf/edicoesanteriores/XII/300.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2018.

DALMORO, Marlon; VENTURINI, Jonas Cardona; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. *Marketing verde: responsabilidade social e ambiental integral na envolvente de marketing*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. FECAP. São Paulo, v. 11, n. 30, p. 38-52, jan./mar. 2009. Disponível em: <http://biblat.unam.mx/fr/revista/revista-brasileira-de-gestao-de-negocios/articulo/marketing-verde-responsabilidade-social-e-ambiental-integradas-na-envolvente-de-marketing>. Acesso em: 15 dez. 2018.

DAVID, Afonso Rodrigo de. *Balanço social: uma análise das informações evidenciadas pelas empresas*. *IX Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul*. Gramado, 13 a 15 ago./2003. Disponível em: <http://ccontabeis.com.br/conv/t30.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2018.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v 48, n. 2, p. 147-169, 1983. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/2d59/338108d3333890089305f15a60b6e5f00c54.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2019.

DIMAGGIO, P. J; POWELL, W. W. Introduction. In: POWELL, W. W. e DIMAGGIO, P. J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago. University of Chicago Press, 1991, p. 1-38.

ENRÍQUEZ, Maria Amélia Rodrigues da Silva. *Mineração e desenvolvimento sustentável - é possível conciliar?* *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica*, v. 12, p. 51-66. 2009. Disponível em: [http://www.redibec.org/IVO/rev12\\_04.pdf](http://www.redibec.org/IVO/rev12_04.pdf). Acesso em: 15 nov. 2018.

ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 37, n. 1, p. 18-29. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n1/a03v37n1>. Acesso em: 15 dez. 2018.

ETHOS, Instituto Ethos de Responsabilidade Social. *Portal*. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 15 jan. 2019.

GRIGATO, Rosemay B.; RIBEIRO, Luiz c. M. Política ambiental e responsabilidade social empresarial da cvrd. *Revista Ágora*, Vitória, n. 4, p 1-20, 2006. Disponível em: <http://periodicos.ufes.br/agora/article/view/1899>. Acesso em: 15 out. 2018.

GUIMARÃES, Antônio Ferreira. *Marketing verde e a propaganda ecológica - uma análise da estrutura da comunicação em anúncios impressos*. 2006. 182 f. Tese (Doutorado em Administração - Programa de pós-graduação em administração. Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008. Disponível em: [www.teses.usp.br/teses/...19102006.../TextopreversaoteseAntonioGuimaraes...](http://www.teses.usp.br/teses/...19102006.../TextopreversaoteseAntonioGuimaraes...) Acesso em: 15 nov. 2018.

HRDLICKA, Hermann; NEIMAN, Zysman. Responsabilidade socioambiental e o incremento nas exportações brasileiras: um paradoxo. *Oñati Socio-Legal*, v. 2, n. 3. 2012. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2078897](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2078897). Acesso em: 13 nov. 2018.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *et al. Manual de contabilidade das sociedades por ações*. São Paulo: Atlas, 2. ed. 2013. 928 p.

JÚNIOR, Fabiano Torres; SILVA, Fernanda Rosa da. Balanço social: instrumento de evidenciação dos objetivos sociais. *Pensar Contábil*, v. 10, n. 39, 2008. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/view/109>. Acesso em: 16 out. 2018.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 676 p.

LEMES, Sirlei, SILVA, Miriã Gonçalves e. A experiência de empresas brasileiras na adoção das ifrs. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 18, n. 3, p. 37-58, jul./set. 2007. <http://docplayer.com.br/7971130-A-experiencia-de-empresas-brasileiras-na-adocao-das-ifrs.html>. Acesso em: 16 ago. 2015.

MACHADO-DA-SILVA, Clovis L.; GUARIDO FILHO, E. R.; NASCIMENTO, M. R.; OLIVEIRA P. T.. Formalismo como mecanismo institucional coercitivo de processos relevantes de mudança na sociedade brasileira. *In: I Encontro de Estudos Nacionais. Anais*. Curitiba, jun. 2000. Disponível em: [https://www.google.com.br/?gws\\_rd=ssl#q=MACHADO-DA-SILVA%2C+Clovis+L%3B+GUARIDO+FILHO%2C+E.+R%3B+NASCIMENTO%2C+M.+R.%3B+OLIVEIRA+P.+T..+Formalismo+como+mecanismo+institucional+coercitivo+de+processos+relevantes+de+mudan...](https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=MACHADO-DA-SILVA%2C+Clovis+L%3B+GUARIDO+FILHO%2C+E.+R%3B+NASCIMENTO%2C+M.+R.%3B+OLIVEIRA+P.+T..+Formalismo+como+mecanismo+institucional+coercitivo+de+processos+relevantes+de+mudan...) Acesso em: 26 nov. 2018.

MACHADO-DA-SILVA, Clovis L.; FONSECA, V.S.; CRUBELLAT, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalismo. *Revista de Administração Contemporânea*, 1. ed. Especial, p. 09-39, 2005. Disponível em: [https://www.google.com.br/?gws\\_rd=ssl#q=MACHADO-DA-SILVA,+Clovis+L.;+FONSECA,+E.;+CRUBELLATE,+J.+M.+Estrutura...](https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=MACHADO-DA-SILVA,+Clovis+L.;+FONSECA,+E.;+CRUBELLATE,+J.+M.+Estrutura...) Acesso em: 26 out. 2018.

MEYER, J. W.; BOLI, J; THOMAS, G. M. Ontology and rationalization in the western cultural account. *In: SCOOT, W. R. & MEYER, J. W. (eds.). Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism*. Thousand Oaks: Sage, 1994, p. 9-27. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=fggj5E\\_8E4QC&printsec=frontcover&dq=Institutional+environments+and+organizations:+structural+complexity+and+individualism.+Thousand+Oaks:+Sage,+1994...](https://books.google.com.br/books?id=fggj5E_8E4QC&printsec=frontcover&dq=Institutional+environments+and+organizations:+structural+complexity+and+individualism.+Thousand+Oaks:+Sage,+1994...) Acesso em: 15 fev. 2019.

MORAIS DA SILVA, Catarina Estefânia de Albuquerque. *Marketing verde e o alinhamento empresa-consumidor*. 2012. 55 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2012. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/4954>. Acesso em: 15 nov. 2018.

PACHECO, F. L. O isomorfismo institucional nos teatros da região metropolitana de Recife. *In ENANPAD, XXVI, 2002, Salvador. Anais*. Salvador: Anpad, 2002. CD-ROM. Disponível em: [https://www.google.com.br/?gws\\_rd=ssl#q=O+isomorfismo+institucional+nos+teatros+da+regi%](https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=O+isomorfismo+institucional+nos+teatros+da+regi%)

C3%A3o+metropolitana+de+Recife. Acesso em: 11 nov. 2018.

PITOMBO, Nilton Emanuel Santos. *Responsabilidade social nas grandes empresas: o discurso e os resultados*. 2007. 181 p. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/8610/1/88888888.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2018.

POLONSKY, Michael Jay. An introduction to green marketing. *Electronic Green Journal*, v. 1, n. 2, p. 388-412, 1994. Disponível em: <https://cloudfront.escholarship.org/dist/prd/content/qt49n325b7/qt49n325b7.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2019.

POZO, Hamilton; TACHIZAWA, Takashy. Responsabilidade social corporativa e *marketing* social: um estudo exploratório em empresas para o fortalecimento do turismo na região da baixada santista (São Paulo/BR). *Revista de Turismo y Patrimônio Cultural*, v. 10, n. 3, p. 357-368, 2012.

RIBAS, José Roberto; SMITH, Sandra Burle Marx. O *marketing* verde recompensa? *Cadernos Gestão Social*, Salvador, v. 2, n. 1, p. 87-104, set./dez. 2009. Disponível em: [http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/viewFile/28/pdf\\_5](http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/viewFile/28/pdf_5). Acesso em: 14 nov. 2018.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. Avaliação da gestão social nas empresas: desafios e possibilidades. *ENANPAD*. Disponível em: <http://www.estrategiasocial.com.br/Downloads/bavaliacao-da-gestao-nas-empresas-enanpad-2005.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2018.

ROSA, Viviane Santa. *O discurso amarelo: uma análise crítica dos anúncios de preservação do meio ambiente*. 2009. 156 p. Dissertação (Mestrado em Letras e Linguística), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009. Disponível em: <http://www.pgletras.com.br/2009/dissertacoes/diss-viviane-vasconcelos.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2018.

SCAPENS, R. W. Understanding management accounting practices: a personal journey. *The British Accounting Review*, 38, p. 1-30, 2006. Dispo-



nível em: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32822195/burs\\_scapens.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1550263514&Signature=sv0wO6qcjETjXZaXH28Evxi0y1M%3D&...](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32822195/burs_scapens.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1550263514&Signature=sv0wO6qcjETjXZaXH28Evxi0y1M%3D&...)  
Acesso em: 15 fev. 2019.

SCOTT, W. R. *Institutions and organizations: ideas, interests, and identities*. 4. ed. Sage: Thousand Oaks, CA, 2014. [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=7Y-0bDCw\\_aEC&oi=fnd&pg=PR7&dq=SCOTT,+W.+R.+Institutions+and+organizations...](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=7Y-0bDCw_aEC&oi=fnd&pg=PR7&dq=SCOTT,+W.+R.+Institutions+and+organizations...)  
Acesso em: 15 jan. 2019.

SELZNICK, Philip. Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*, v. 13, p. 25-35, 1948. Disponível em: <http://www.socio-legal.sjtu.edu.cn/uploads/papers/2011/jxr110623113528664.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2019.

SELZNICK, P. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New Orleans, Louisiana: Quid Pro Books, 2011. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=pP6ndnDdOBcC&printsec=frontcover&dq=SELZNICK,+P.+Leadership+in+administration.&hl=pt-...> Acesso em: 15 fev. 2019.

SILVA, João Augusto Ramos; CAÑADILLAS, Iñaki Perriáñez. Delimitación del marketin com causa o *marketing* social corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidade social. *Cuadernos de Gestión*, v. 3, n. 1 y 2, p. 65-82, 2003. Disponível em: <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/304.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2018.

SILVA, Manoel Rubim; MARQUES, Mary Amália Castro Rocha da. Demonstração do valor adicionado (dva): um instrumento para aferição da carga tributária por unidade ou segmentos produtivos. *Revista da Receita Federal: estudos tributários e aduaneiros*, Brasília-DF, v.1, n.2, p.217-232, jan./jul. 2015. Disponível em: <http://www.revistadareceitafederal.receita.fazenda.gov.br/index.php/revistadareceitafederal/article/view/56/34>. Acesso em: 25 nov. 2018.



ROBERTO DA SILVA, Valter; ERÉDIA DE SOUZA, Marcelo; B. SILVA, Esliane Carecho. Demonstração do valor adicionado: a importância de conhecer a entidade e seu valor de contribuição na sociedade. *Pensar Contábil*, v. 7, n. 27, 2013. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/1525/1356>. Acesso em: 25 nov. 2018.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. Avaliação da gestão social nas empresas: desafios e possibilidades. *ENANPAD*. Disponível em: <http://www.estrategiasocial.com.br/>

Downloads/bavaliacao-da-gestao-nas-empresas-enanpad-2005.pdf. Acesso em: 13 nov. 2018. Disponível em: <http://www.estrategiasocial.com.br/downloads/avaliacao-da-gestao-social-nas-empresas-enanpad-2005.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2018.

SOARES, Maurélio; SCARPIN, Jorge Eduardo. A convergência da contabilidade pública nacional às normas internacionais e os impactos na aplicação da dre na administração direta. *Revista Catarinense da Ciência Contábil - CRCSC - Florianópolis*, v. 9, n. 27, p. 25-42, ago./nov. 2010. Disponível em: [https://www.google.com.br/?gws\\_rd=ssl#q=SOARES%2C+Maur%C3%A9lio%3B+SCARPIN%2C+Jorge+Eduardo.+A+converg%C3%Aancia+da+contabilidade+p%C3%BAblica](https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=SOARES%2C+Maur%C3%A9lio%3B+SCARPIN%2C+Jorge+Eduardo.+A+converg%C3%Aancia+da+contabilidade+p%C3%BAblica). Acesso em: 23 nov. 2018.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; ROBLES, Léo Tadeu. A contabilidade da gestão ambiental e sua dimensão para a transparência empresarial: estudo de caso de quatro empresas brasileiras com atuação global. *RAP*, v. 40, n. 6, p. 1.077-1.096, nov./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/08.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2018.

TREVISAN, Fernando Augusto. Balanço social como instrumento de *marketing*. *RAE-eletrônica*, v. 1, n. 2, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a17.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2018.

VARELA, Patrícia Siqueira; COSTA, Raquel da Ressurreição; DOLABELLA, Maurício Melo. Balanço social: demonstrativo da função social da empresa. *Contabilidade Vista & Revista*. Belo Horizonte, v. 10 n. 2, p. 28-35, set. 1999. Disponível em: <http://revistas.face.ufmg.br/index.php/>

contabilidadevistaerevista/article/view/139/135. Acesso em: 11 nov. 2018.

VINTRÓ-SÁNCHEZ, Carla; FORTUNY-SANTOS Jordi; COMAJUNCOSA-CASABELLA Josep. La responsabilidad social corporativa en la empresa. *Técnica Industrial*. Técnica Industrial 285/Febrero 2010. Disponível em: <http://www.tecnicaindustrial.es/tifrontal/a-3048-La-responsabilidad-social-corporativa-empresa.aspx>. Acesso em: 13 nov. 2018.