



**Anne Bahieh Zehoul**

**Respostas de Empresas a Pressões  
Consumeristas em Relação a seus Produtos e  
Serviços: Um Estudo de Caso sobre a relação entre  
instituições consumeristas e uma empresa  
multinacional no Brasil**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Marcus Wilcox Hemais

Rio de Janeiro  
Março de 2020



**Anne Bahieh Zehoul**

**Respostas de Empresas a Pressões  
Consumeristas em Relação a seus  
Produtos e Serviços: Um Estudo de Caso  
sobre a relação entre instituições consumeristas e  
uma empresa multinacional no Brasil**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração de Empresas da PUC-  
Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

**Prof. Marcus Wilcox Hemais**

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profa. Alessandra de Sá Mello da Costa**

PUC-Rio

**Profa. Denise Franca Barros**

Universidade do Grande Rio

Rio de Janeiro, 19 de março de 2020

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

## Anne Bahieh Zehoul

Graduação em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1991) e graduação em Administração pela Universidade Candido Mendes (1994). Possui mais de 20 anos de atuação na área de marketing em grandes empresas da área de bens de consumo: Coca-Cola, Mondelez, Ceras Johnson e Shell. Experiência diversificada em projetos de desenvolvimento de novos negócios, marketing e comunicação, com vivência em empresas multinacionais de bens de consumo, alimentos e bebidas. Liderança de projetos internacionais, gestão de portfolio de marcas e desenvolvimento de planos de negócios. Participa da Global Community da Singularity University, network de inovadores, futuristas, empreendedores.

### Ficha Catalográfica

Zehoul, Anne Bahieh

Respostas de empresas a pressões consumeristas em relação a seus produtos e serviços : um estudo de caso sobre a relação entre instituições consumeristas e uma empresa multinacional no Brasil / Anne Bahieh Zehoul ; orientador: Marcus Wilcox Hemais. – 2020.

111 f.: il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2020.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses.
  2. Consumerismo.
  3. Consumismo.
  4. Responsabilidade social corporativa.
  5. Complexidade institucional.
  6. Consumo consciente.
  7. Publicidade infantil.
- I. Hemais, Marcus Wilcox. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de

CDD: 658

## Agradecimentos

À minha mãe, pelo seu legado, e ao meu pai que tanto me inspira.

À minha família escolhida, os amigos, por ouvir, acolher, ajudar, inspirar, e por me fazerem quem eu sou.

À Babi, Marco, Renata, Roberta, pelos conselhos e incentivo a seguir o caminho da academia.

Aos meus colegas e amigos de Mestrado, que fizeram desses dois anos uma deliciosa convivência e troca de experiências.

À Bel, Marcia e Paula, pelo carinho, incentivo, companhia e apoio. A amizade de vocês é o presente que levo do mestrado para a vida.

Aos entrevistados deste estudo que generosamente doaram o bem mais precioso que há hoje em dia, o seu tempo.

Às professoras Denise Barros e Alessandra Costa por terem aceitado o convite de fazer parte da banca de defesa desta dissertação e, principalmente, pela generosidade em contribuir e me desafiar a ir além.

Ao meu querido orientador Hemais, pela confiança, pela mentoria sempre com gentileza, leveza e carinho e por quebrar comigo a quarentena para realizar esta defesa: uma pequena “aventura” que ficará na nossa memória. Nunca vou conseguir agradecer suficientemente sua dedicação e generosidade.

À Maria, minha Mãe, por ser presença em minha vida.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (Capes) – Código de Financiamento 001

## Resumo

Zehoul, Anne Bahieh; Hemais, Marcus Wilcox. **Respostas de Empresas a Pressões Consumeristas em Relação a seus Produtos e Serviços: Um Estudo de Caso sobre a relação entre instituições consumeristas e uma empresa multinacional no Brasil.** Rio de Janeiro, 2020. 111p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O consumerismo é um movimento social que tem o objetivo de equilibrar a relação assimétrica entre compradores (consumidores) e vendedores (empresas). A partir da década de 1980 o movimento evoluiu impondo uma pauta de questões morais, como consumo ético e sustentável, e trazendo mudanças para a relação consumidores-empresas . A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pode ser considerada uma resposta a essas crescentes cobranças da sociedade, à medida em que diversos stakeholders têm o papel de representar as expectativas da sociedade perante as empresas, entre elas, as demandas dos consumidores. Apesar da crescente tendência das empresas de adotarem um compromisso formal para serem mais atuantes na sociedade, a literatura sobre consumerismo pouco atenta para este esforço. O presente estudo tem como objetivo identificar motivações de empresas a reagirem a pressões exercidas por organizações consumeristas. Para isso , foi realizado um estudo de caso que investiga, sob a perspectiva teórica do neo institucionalismo, a relação de uma empresa com duas instituições consumeristas. A análise dos dados mostrou que uma mesma empresa teve motivações e tipos de resposta distintos nas situações analisadas , conforme a influência de sua identidade e comunidades intra organizacionais . Foi possível perceber que a maturidade da causa e o modelo de financiamento influenciam a atuação e o resultado obtido pelas instituições. O presente estudo preenche um gap da literatura sobre consumerismo trazendo a perspectiva das empresas e propõe uma nova abordagem do tema por

meio da análise de causas distintas vs uma análise genérica e da aplicação da teoria Neo Institucional.

### **Palavras Chave**

Consumerismo; Consumismo; Responsabilidade Social Corporativa; Complexidade Institucional; Consumo Consciente; Publicidade Infantil

## Abstract

Zehoul, Anne Bahieh; Hemais, Marcus Wilcox(Advisor). **How Companies Respond to Institutional Pressures from Consumerists Organizations: the case of a multinational company and its relationship with two consumerists organizations in Brazil.** Rio de Janeiro, 2020. 111p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Consumerism is a social movement that seeks to balance the asymmetric relationship between buyers ( consumers) and sellers ( companies). Since the 1980 decade the movement has been evolving to discussions more centered around moral and political themes like ethical and sustainable consumption. This evolution brought changes to the relationship between companies and consumers . Despite the growing trend of companies assuming formal commitments to address social questions, this effort is not recognized in the consumerism literature. The present study aims to analyze, through the lens of the neo institutionalism theory, the organizational field composed by two consumerist organizations and one multinational company, its structure and relationships dynamics. The findings indicated that the same company had different motivations and distinct types of responses to the consumerist organizations pressures according to its identity influence and the strength of its intra organizational communities. Also, it was observed that the development stage of the cause and the funding of the consumerists institutions influence their line of action and therefore their results. The pre-sent study fills a gap in the consumerism literature as it adds the perspective of companies. Moreover, it proposes a new approach with the Neo Institutional theory and through the analysis of distinct causes as opposed to a generic analysis of the consumer defense cause.

## **Keywords**

Consumerism; Corporate Social Responsibility; Institutional Complexity;  
Sustainable Consumption ; Child Advertising

## Sumário

1	Introdução	15
1.1	Objetivos do Estudo	18
1.2.	Relevância do Estudo	18
1.3.	Delimitações do Estudo	19
2	Referencial Teórico	21
2.1	Um Mapeamento sobre os Estudos de Consumerismo	21
2.1.1	Entendimento do Fenômeno: A Terceira Onda do Consumerismo nos EUA	23
2.1.2	A Expansão Global do Movimento Consumerista	25
2.1.3	O Desenvolvimento do Movimento Consumerista	26
2.1.4	As Relações entre Consumidores, Organizações Consumeristas, Empresas e Governo.	28
2.1.5	Os Estudos sobre Consumerismo no Brasil	30
2.2	Teoria Neo Institucional	31
2.2.1	Campo Organizacional	31
2.2.2	Pressões Institucionais e Respostas Organizacionais	33
2.2.3	Legitimidade	39
3	Metodologia	41
3.1	Tipo de estudo	41
3.2	Seleção do Caso	41
3.3.	Método de Coleta dos Dados	44
3.4	Método de Análise dos Dados	46
3.5	Limitações do Método	49
4	Análise dos Dados	51
4.1	Trajectoria das Instituições Consumeristas	51
4.1.1	Trajectoria do Akatu	51
4.1.2	Trajectoria do Alana	56
4.2	O Campo Organizacional de Defesa dos Valores Anti-Consumistas	62
4.2.1	O Papel das Instituições no Campo Organizacional dos Valores	

Anti-Consumistas	62
4.2.2 A Dinâmica e Estrutura do Campo Organizacional de Defesa dos Valores Anti-Consumistas	63
4.2.3 Análise da Estrutura do Campo Organizacional: Fragmentação, Centralização e Racionalização	68
4.3 A Empresa Hungry	70
4.3.1 Descrição da Empresa Hungry	70
4.3.2 Análise dos Atributos da Empresa Hungry	71
4.4. Pluralismo e Complexidade Institucional	76
4.4.1 Pluralismo Institucional	77
4.4.2 Complexidade Institucional	78
4.4.3 A Posição da Empresa Hungry sobre as Causas de Sustentabilidade e Publicidade Infantil.	79
4.5 Respostas Organizacionais da Empresa Hungry	82
4.5.1 A Relação entre Hungry e Akatu	82
4.5.2 O Modelo de Resposta Organizacional da Hungry em Relação ao Akatu	84
4.5.3 A Relação entre Hungry e Alana	85
4.5.4 O Modelo de Resposta Organizacional da Hungry em Relação a Alana	86
4.6 A Estratégia de Legitimidade da Empresa Hungry	87
4.7 Principais Achados do Estudo de Caso	89
4.7.1 As Características Determinantes para a Atuação das Instituições Consumeristas Akatu e Alana	89
4.7.2 O Papel dos Atributos Identidade e Comunidades Intra Organizacionais nas respostas da Empresa Hungry ao Akatu e Alana	93
5 Considerações Finais	95
5.1 Implicações Práticas	97
5.2 Sugestões de Pesquisas Futuras	98
6 Referências Bibliográficas	99
7 Apêndice	105
Exemplos de atividades realizadas pelo Instituto Akatu	105
Exemplos de atividades realizadas pelo Instituto Alana	106
Roteiro semi-estruturado para as entrevistas com Akatu e Alana :	107

Roteiro semi-estruturado para a entrevista com a empresa Hungry :	109
Roteiro semi-estruturado para a entrevista com expert	111

## Lista de Figuras

<b>Figura 1:</b> Complexidade Institucional e Respostas Organizacionais	35
<b>Figura 2:</b> Frame Analítico: Complexidade Institucional e Respostas Organizacionais	40
<b>Figura 3:</b> Campo Organizacional de Defesa dos Valores Anti-Consumistas	63
<b>Figura 4:</b> Estrutura e Dinâmica de Relações do Campo Organizacional de Defesa dos Valores Anti-Consumistas	65
<b>Figura 5:</b> Resumo das Principais Características das Instituições Akatu e Alana	89
<b>Figura 6:</b> Identificação das Características das Instituições Akatu e Alana que mais Impactam o Tipo de Resposta das Empresas	92
<b>Figura 7:</b> Dinâmica da Relação das Instituições Akatu e Alana com Empresas	93
<b>Figura 8:</b> O Papel dos Atributos Identidade e Comunidades Intra Organizacionais nas Reações da Empresa Hungry à Pressões do Akatu e Alana	94
<b>Figura 9:</b> Exemplo de atividade realizada em escolas pela plataforma Edukatu	105
<b>Figura 10:</b> Peças de comunicação da campanha Dicas Akatu	105
<b>Figura 11:</b> Peças de comunicação interna desenvolvidas pelo Instituto Akatu para a empresa Unilever	106
<b>Figura 12:</b> Livro sobre autorregulação da publicidade infantil lançado pelo Instituto Alana em 2018	106
<b>Figura 13:</b> Feira de Trocas de Brinquedo promovida pelo Instituto Alana em 2018	106
<b>Figura 14:</b> Campanha de Comunicação promovida pelo Instituto Alana em 2020	107

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Respostas Estratégicas às pressões institucionais .....	38
<b>Tabela 2:</b> Perfil dos Entrevistados .....	45
<b>Tabela 3:</b> Lista de códigos criados e utilizados na análise dos dados.....	48
<b>Tabela 4:</b> Principais Perguntas do Roteiro de Entrevistas e suas Bases Teóricas.....	50
<b>Tabela 5:</b> Análise da Estrutura do Campo Organizacional: Fragmentação, Estrutura e Centralização .....	69

*“Se podes olhar, vê. Se podes ver,  
repara”.*

Livro dos Conselhos

# 1 Introdução

O consumerismo surgiu como um movimento social com o objetivo de equilibrar a relação em geral assimétrica entre compradores (consumidores) e vendedores (empresas) (KOTLER, 1972). Sua origem remonta ao século XIX, a partir de 1844, com o movimento dos consumidores cooperativos nascido em Rochdale, Inglaterra (LANG; GABRIEL, 2005). Em reação a preços excessivamente altos e baixa qualidade de produtos, principalmente comida, esses consumidores ingleses se organizaram em cooperativas de produção para fazer frente a monopólios locais. Entretanto, o movimento consumerista somente passou a ser mais debatido a partir da segunda metade do século XX, com o surgimento do que se convencionou chamar “Terceira Onda” do consumerismo nos EUA (HOLLANDER; SINGH, 1993). A “Primeira Onda” se situa entre o final do século XIX e as duas primeiras décadas do século XX, durante a Era Progressista, e a “Segunda Onda” entre 1930-40 a partir da Grande Depressão e do *New Deal* (COHEN, 2010; ROTFELD, 2010). O auge do movimento é atingido com a Terceira Onda, nas décadas de 1960 e 1970, quando os presidentes estadunidenses John F. Kennedy em 1962, com o *Bill of Consumers Rights*, e Lyndon Johnson em 1966, com o *Consumers Interests Message*, reforçaram o interesse coletivo e a força do movimento (KOTLER, 1972). Passadas décadas de intensa atividade, período no qual foram aprovadas legislações e criadas organizações consumeristas nacionais e supra nacionais, o consumerismo hoje já pode ser considerado uma força institucional (LICHTLÉ et al., 2018).

A área de marketing passou a incorporar o consumerismo em sua agenda e a defender direitos de consumidores relacionados a qualidade e segurança de produtos, e mais acesso a informações, porém sofreu críticas de consumeristas, em razão de: altos investimentos publicitários, propaganda enganosa, desnecessária proliferação de marcas, obsolescência programada de produtos, entre outros (SHAPIRO, 1973). Importantes acadêmicos de marketing, tais como Philip Kotler, David Aaker e Robert Mayer (DAY; AAKER, 1970; KOTLER,

1972; MAYER, 1981), então se dedicaram a entender o fenômeno consumerista ao analisarem: fatores determinantes, peculiaridades locais e, principalmente, implicações e consequências para as empresas e suas condutas de mercado.

Esses importantes autores de marketing indicam que a preocupação de executivos do mundo corporativo com consumerismo se justifica quando um olhar mais atento para o conceito de marketing - atender a desejos e necessidades dos consumidores como forma de garantir lucro sustentável (KOTLER, 1972) - revela que o surgimento do consumerismo pôs em cheque a própria capacidade das empresas de atender a esse objetivo e as fez percorrer um caminho buscando maior aproximação com os consumidores.

A evolução do movimento consumerista impôs novas demandas a partir das décadas de 1980-90: de aspectos utilitários, como qualidade dos produtos e serviços, passou-se a uma pauta de questões morais, como consumo ético e sustentável, fazendo a relação consumidores-empresas se modificar ainda mais. O conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), por exemplo, pode ser considerado uma resposta a essas crescentes cobranças da sociedade. A RSC pode ser entendida como uma dinâmica em que diversos *stakeholders* têm o papel de traduzir, representar e encaminhar as expectativas da sociedade às empresas, entre elas, as demandas dos consumidores (DE BAKKER; GROENEWEGEN; DEN HOND, 2005; LANG; GABRIEL, 2005; OLIVEIRA, 2013).

Conforme ressaltam Oliveira (2013) e Pallazo e Scherer (2006), a atuação dos Estados não é suficiente para fazer frente aos inúmeros desafios sociais e há uma expectativa da sociedade para que as empresas cumpram este papel, de certa forma legitimando a RSC. Em uma espécie de resposta a essa expectativa, a Business Roundtable, uma associação que reúne 181 CEOs das maiores empresas norte-americanas, divulgou recentemente a ‘Declaração de Propósito de uma Organização’, que define um novo padrão para a responsabilidade corporativa. É a primeira versão da declaração que deixa de endossar a primazia dos acionistas e que assume o compromisso de que as empresas devem gerar valor para todos os *stakeholders*: clientes, funcionários, fornecedores, comunidade e acionistas (STATEMENT ON THE PURPOSE OF A CORPORATION, 2019).

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Akatu (2018) no Brasil apontou que 59% dos consumidores brasileiros entendem que as empresas devem fazer mais do que está na lei para trazer mais benefícios para a sociedade, um acréscimo de

seis pontos percentuais em relação ao mesmo dado de 2012. Além da questão ética, as práticas de RSC podem ser utilizadas de maneira estratégica para gerar impacto positivo para a empresa. Inúmeros estudos nacionais e internacionais destacam os benefícios da RSC: reforço do *equity* de marca (FONSECA; ROCHA; SPERS, 2014; MALIK, 2015); aumento da confiança do consumidor (GARRIDO; CUNHA; CAVALCANTE, 2014; ZENG et al., 2013) e lealdade (SEN; BHATTACHARYA, 2004; ZENG et al., 2013) e influência positiva no desempenho financeiro (VALENZUELA FERNÁNDEZ; JARA-BERTIN; VILLEGAS PINEAUR, 2015).

Adicionalmente a consumidores e empresas, outro ator importante desse movimento são as organizações consumeristas, que têm o papel de mobilizar recursos e apoios, fundamentais para manter a vitalidade do movimento. Elas podem assumir diversas funções, entre elas representar e educar consumidores, além de promover reformas institucionais e mudanças legislativas. Também, podem ser de origem pública ou privada, nacionais ou locais (BLOOM; GREYSER, 1981; DONOGHUE; DE KLERK, 2009; HERRMANN, 1970; HILTON, 2007; RYNGELBLUM; VIANNA, 2017).

A despeito da crescente tendência das empresas de adotarem um compromisso formal para serem mais atuantes com relação a demandas da sociedade, em geral, e consumidores, em particular, a literatura sobre consumerismo pouco atenta para este esforço, e deixa uma lacuna a ser preenchida, que é o melhor entendimento de como as organizações reagem a estas novas pressões consumeristas.

De forma a melhor compreender a dinâmica das relações entre as organizações consumeristas e empresas, este estudo faz uso da perspectiva teórica do Neo Institucionalismo (DIMAGGIO; POWELL, 1983; GREENWOOD; HININGS, 1996; MEYER; ROWAN, 1977; SUCHMAN, 1995). Trata-se de um corpo teórico que, a partir da premissa de que o ambiente sociocultural influencia o comportamento das organizações, investiga os processos pelos quais essas influências acontecem. O presente estudo parte então da análise de um campo organizacional específico no qual se inserem duas instituições consumeristas e uma empresa multinacional do setor de alimentos. Esta análise permite compreender como o campo se estrutura e quais são os seus principais atores. A

partir do entendimento deste contexto é possível melhor analisar as relações entre as instituições consumeristas e a empresa.

### 1.1 Objetivos do Estudo

O presente estudo tem como objetivo analisar a dinâmica e estrutura do campo organizacional de defesa dos valores anti-consumistas formado por duas instituições consumeristas, Akatu e Alana e uma empresa multinacional do setor de alimentos, e a partir daí, compreender o que motiva a empresa a reagir e responder a pressões exercidas por estas organizações.

A partir deste objetivo, o estudo espera proporcionar mais conhecimento sobre o movimento consumerista no Brasil a partir de duas óticas. Primeiro, ao trazer um olhar inovador sobre consumerismo ao abordar esse fenômeno sob o ponto de vista da relação empresas-instituições consumeristas. Segundo, com o uso da Teoria Neo Institucional como uma lente para mais bem compreender a relação entre esses *stakeholders*, algo ainda pouco explorado pela literatura sobre consumerismo

### 1.2. Relevância do Estudo

A literatura acadêmica sobre consumerismo aponta oportunidades para uma investigação mais profunda sobre as organizações consumeristas e o seu papel em intermediar relações entre consumidores e empresas, inclusive no Brasil (CARUANA; CHATZIDAKIS, 2014; HEMAIS, 2018; NABEC et al., 2015). Mayer (1988), ao falar sobre possibilidades de coalizão entre empresas e o movimento consumerista, reforça a importância de analisar empiricamente se tais alianças aumentam o sucesso das iniciativas consumeristas. Ryngelblum e Viana (2017) analisam a relevância e legitimidade de organizações de proteção ao consumidor no Brasil, e sugerem complementar o estudo com a visão de outros participantes do campo institucional de defesa do consumidor, como, por exemplo, as empresas e os próprios consumidores.

Dentre estudos que focam particularmente em organizações consumeristas, há escassez de pesquisas que tratem especificamente da relação entre essas organizações e as empresas. Roux, Chevalier e Nabec (2015), por exemplo, analisaram a articulação e atuação de um determinado tipo de organização

consumerista, o coletivo de consumidores auto organizado na França, mas limitado ao ponto de vista dos consumidores. Já o estudo de Ryngelblum e Vianna (2017) analisa as realizações, relevância e legitimidade social de organizações de proteção ao consumidor no Brasil a partir de pesquisa em documentos e entrevistas com líderes dessas entidades, mas também não as analisa a partir da ótica do empresariado.

À medida que consumerismo se legitima como um movimento relevante da sociedade ao representar os direitos dos consumidores, torna-se também igualmente relevante para as empresas, que cada vez mais se atentam para os impactos positivos das ações de RSC em métricas de negócios como *equity* de marca, desempenho financeiro etc. Não obstante sua relevância, o estudo das relações entre empresas e organizações consumeristas vem sendo negligenciado, e é precisamente esta a lacuna que se pretende endereçar com o presente estudo.

Adicionalmente, o uso da Teoria Neo Institucional para analisar a dinâmica das relações entre instituições consumeristas e empresas em um campo organizacional pouco estudado pelo consumerismo permitiu descobrir atributos e características determinantes para atuação tanto da empresa como das instituições consumeristas.

O presente estudo é relevante também para o campo dos estudos organizacionais ao aportar um conhecimento de marketing para a análise de um campo organizacional.

Por último, as análises e descobertas deste estudo podem oferecer instrumentos para que as organizações consumeristas ajustem suas condutas de modo a melhor representarem as demandas da sociedade.

### **1.3. Delimitações do Estudo**

Faz-se importante, nesse momento, ressaltar importantes delimitações do estudo. Primeiramente, o estudo não inclui investigação do consumidor, limitando-se apenas a analisar a relação entre empresas e organizações consumeristas. A segunda delimitação decorre da escolha da Teoria Neo Institucional, que delimita a análise do fenômeno a partir desta lente. O presente estudo não aborda o tema da Responsabilidade Social Corporativa, apesar das instituições consumeristas analisadas tratarem dos temas de sustentabilidade e

direito das crianças, uma vez que o objetivo é uma análise do campo organizacional em que estão inseridas. Por último, na revisão de literatura sobre consumerismo, optou-se por não abordar a relação entre consumerismo e movimentos sociais, uma vez que é um tema extenso e que foge do foco deste trabalho, que é analisar a relação entre empresas e organizações consumeristas.

## 2 Referencial Teórico

O presente capítulo apresenta o referencial teórico do estudo. Está dividido em dois tópicos, que versam sobre o movimento consumerista e a teoria neo institucional, que servirá de base de análise para o caso aqui pesquisado.

### 2.1 Um Mapeamento sobre os Estudos de Consumerismo

Executivos e acadêmicos de marketing vêm se debruçando sobre o consumerismo mais intensamente a partir da década de 1960, no que se convencionou chamar de terceira onda do movimento dos consumidores nos Estados Unidos, com a promulgação da *Bill of Consumer Rights* pelo então presidente John Kennedy (FINCH, 1985; KOTLER, 1972). Embora a origem do movimento remonte ao século XIX, em Rochdale, na Inglaterra (LANG; GABRIEL, 2005), foi a partir deste marco na história estadunidense que o consumerismo ganhou mais força e visibilidade, tanto para a sociedade em geral, quanto para a academia (COHEN, 2010; KOTLER, 1972).

As principais questões debatidas por pesquisadores de consumerismo podem ser agrupadas em torno de quatro grandes temas: 1) entendimento do fenômeno: as causas e consequências da terceira onda do movimento para consumidores e empresas (BARKSDALE; DARDEN, 1972; BUSKIRK; ROTHE, 1970; DAY; AAKER, 1970; GREYSER; DIAMOND, 1974; KOTLER, 1972); 2) teorização sobre consumerismo e investigação do fenômeno globalmente (CUI; CHAN; JOY, 2008; HENDON, 1975; KAYNAK; WIKSTRÖM, 1985; STANTON; CHANDRAN; LOWENHAR, 1981; STRAVER, 1977; VARADARAJAN; THIRUNARAYANA, 1990); 3) novas demandas do movimento, que expande suas causas para questões morais e sociais (KOZINETS; HANDELMAN, 2004; KUCUK, 2016; LANG; GABRIEL, 2005; LARSEN; LAWSON, 2013; MAYER, 2012) e 4) as relações entre os principais atores do movimento – consumidores, organizações, empresas e governos (BLOOM;

GREYSER, 1981; CARUANA; CHATZIDAKIS, 2014; HERRMANN, 1970; HILTON, 2004; MAYER, 1988).

Estes temas surgem quase que em ordem cronológica, e é interessante observar que boa parte da discussão se concentrou no período inicial da Terceira Onda do movimento, quando acadêmicos como Kotler, Aaker, Day, Herrmann e Shapiro buscavam entender melhor o fenômeno, prever seu futuro e, possivelmente diante de uma certa perplexidade da indústria, tentar trazer as principais implicações práticas para a conduta das empresas, especialmente em suas estratégias de marketing.

Uma vez construído o consenso de que o movimento consumerista era um fenômeno global e duradouro, a partir da década de 1990, alguns estudos buscaram desenvolver teorias que explicassem seus fundamentos e, em seguida, pesquisadores as puseram à prova analisando as especificidades do consumerismo em diferentes países (AL-GHAMDI; SOHAIL; AL-KHALDI, 2007; ALSMADI; ALNAWAS, 2012; ISIN, 2011; LYSONSKI; DURVASULA; WATSON, 2003; QUAZI; M., 2002).

Os estudos mais recentes retratam as mudanças do movimento e a expansão de suas causas: de micro questões, como qualidade dos produtos e acesso à informação, para questões sociais e políticas, de forma que alguns acadêmicos buscam correlacionar o movimento consumerista à teoria do *New Social Movement* (NSM), que visa conceitualizar os movimentos sociais da era pós industrial. O NSM se distingue por ter uma dimensão mais ideológica e cultural, e ao invés de reivindicar mudanças específicas de políticas públicas, enfatiza mudanças sociais no estilo de vida, cultura e identidades (KOZINETS; HANDELMAN, 2004; LANG; GABRIEL, 2005; LARSEN; LAWSON, 2013).

O último tema, dedicado a analisar as relações entre os principais atores do movimento, e, de fato, o mais relacionado ao problema tratado neste projeto, é o único que perpassa todo o período analisado, desde os anos 1960 até os dias de hoje. No início do movimento, o foco foi entender como as organizações consumeristas atuavam para então orientar a conduta das empresas (GREYSER; DIAMOND, 1974). Outros estudos, de caráter mais crítico, analisaram o papel de organizações internacionais na expansão do movimento (HILTON, 2004, 2007). Mais recentemente, alguns estudos acentuam que as empresas, à medida em que adotam práticas de Responsabilidade Social Corporativa, passam a ser um canal

mais intenso para articulação das demandas consumeristas (CARUANA; CHATZIDAKIS, 2014; LANG; GABRIEL, 2005; PALAZZO; SCHERER, 2006).

As subseções a seguir descrevem as principais discussões inseridas nesses quatro grandes temas e, por último, um resumo das pesquisas de consumerismo no Brasil.

### 2.1.1

#### **Entendimento do Fenômeno: A Terceira Onda do Consumerismo nos EUA**

O marco que caracteriza a terceira onda do movimento consumerista nos EUA é a promulgação do *Bill of Consumer Rights* em 1962, que define os quatro direitos fundamentais do consumidor: direito a ser informado, direito à escolha, direito a ser ouvido e a ser protegido. Não obstante o fato de que, em inglês, o termo *consumerism* seja utilizado para conceituar fenômenos distintos, um de seus usos estabelecidos se dá em referência aos movimentos de consumidores que tinham como essência defender seus interesses perante o governo e as empresas (SWAGLER, 1994).

Kotler (1972, p.49) define o fenômeno do consumerismo nos EUA como “um movimento social que busca aumentar os direitos e poderes dos compradores em relação aos vendedores”. Day e Aaker (1970, p. 18), por sua vez, detalham o conceito um pouco mais: “um amplo espectro de atividades de governo, empresas e organizações independentes desenhadas para proteger os indivíduos das práticas (tanto de governo, quanto de empresas) que infringem seus direitos enquanto consumidores”. Buskirk e Rothe (1970, p. 62) definem como “esforço organizado de consumidores (em quaisquer sistema econômico em que vivam) que buscam reparar, restituir e remediar as insatisfações acumuladas na aquisição de um padrão de vida.” Em comum, essas definições destacam o esforço organizado de consumidores para corrigir erros e aumentar seus direitos.

Os estudos em marketing deste período tinham como objetivo definir o escopo e os fatores que desencadearam a terceira onda do movimento. Day e Aaker (1970), ao mesmo tempo em que reconhecem o caráter evolutivo do conceito de consumerismo, enumeram algumas de suas facetas: proteção contra abusos como fraudes e riscos à saúde e segurança decorrentes do uso voluntário

dos produtos, fornecimento de informação adequada sobre produtos e serviços ofertados e proteção aos consumidores em relação a eles mesmos e a outros sempre que agirem contra o seu melhor interesse.

Segundo Buskirke e Rothe (1970) e Day e Aaker (1970), o consumerismo é primariamente resultante da falta de informação por parte dos consumidores, que gera um crescente *gap* entre a expectativa desses e o desempenho dos produtos e que prejudica sua habilidade de compra. Porém, para se chegar nesta situação, alguns fatores atuaram como catalizadores da chamada terceira onda do movimento: aumento do nível de renda e instrução levando a um aumento das expectativas dos consumidores; avanço contínuo da tecnologia que trouxe maior complexidade às escolhas do consumidor; aumento da inflação, que deteriorou o poder de compra; e questões ambientais como poluição prejudicando a qualidade de vida. Todos estes fatores levaram a um descontentamento e frustração geral da população, tanto em relação aos serviços prestados por políticos e instituições de governo, como também às grandes empresas, que eram vistas como impessoais e não responsivas. Ao mesmo tempo, surge uma crescente crença generalizada no potencial da ação coletiva sobre as causas desse descontentamento, que foi estimulada pela ação bem sucedida de ativistas como Ralph Nader em sua cruzada contra a General Motors', e o suporte da grande mídia e de alguns políticos (BUSKIRK; ROTHE, 1970; KOTLER, 1972).

Dois estudos desta época foram pioneiros em pesquisar a opinião de executivos de empresas e consumidores. Greyser e Diamond (1974) conduzem o primeiro estudo de escala para entender as atitudes dos executivos americanos sobre o tema. Os autores descobrem que 84% dos entrevistados concordaram com a afirmativa de que “o consumerismo veio para ficar“, e 71% o viam como ”uma força positiva no mercado”. Os executivos entrevistados viam no consumerismo um aliado, uma ferramenta para gerar mais lucros, na medida em que seus efeitos se traduzissem em mais valor agregado ao consumidor (mais serviços e satisfação). Este estudo confirma a percepção de acadêmicos como Baker (1972) e Kotler (1972) de que o consumerismo poderia ser visto como benéfico para os negócios uma vez que seus princípios estariam incorporados na própria definição de marketing, que é a orientação para satisfação e bem-estar do consumidor.

No estudo que explorou as reações de uma amostra nacional de norte-americanos sobre as principais questões ligadas ao consumo (BARKSDALE;

DARDEN, 1972), os resultados apontaram para um descontentamento geral dos consumidores com relação às empresas e seus executivos. A maioria dos entrevistados registrou apreensões sobre certas práticas de negócios, como, por exemplo, a descrença na publicidade como fonte de informação confiável. Embora tenham reconhecido maior esforço das empresas em lidar com as suas queixas, a maioria dos consumidores demonstrou desejo de maior regulamentação para proteger seus direitos.

Diante deste contexto diversos autores que discutiram o movimento foram categóricos ao afirmar que o mesmo viria para ficar (DAY; AAKER, 1970; HERRMANN, 1970; KOTLER, 1972; SHAPIRO, 1973). Kotler (1972) e Shapiro (1973) afirmaram que o fenômeno consumerista se tornaria uma força institucional não somente nos Estados Unidos, mas também em outros países. A subseção a seguir demonstra a expansão do estudo do consumerismo para mercados além dos Estados Unidos.

### 2.1.2

#### **A Expansão Global do Movimento Consumerista**

Ao mesmo tempo em que o movimento consumerista se solidifica nos EUA, alguns autores questionam o pioneirismo norte-americano, como Henson (1975) e Stanton (1981). Segundo Hendon (1975, p. 23), “há evidências de que o consumerismo tenha começado em nações menos desenvolvidas que suportaram mais injustiças contra o consumidor.” Para Stanton (1981, p. 719), “o consumerismo é um movimento social que depende do contexto macroeconômico nacional”. Gaedeke e Udo-Aka (1974), em um estudo no qual foram ouvidas autoridades de 58 países, evidenciaram que o grau de proteção ao consumidor nos países não industriais era significativamente mais baixo do que nos países industriais, uma vez que consumidores e governo estavam voltados para questões mais básicas.

A ideia de evolução e desenvolvimento do consumerismo foi explorada na teoria do ciclo de vida do consumerismo (KAYNAK, 1985; STRAVER, 1977). Esta teoria prevê quatro estágios de desenvolvimento do movimento - cristalização, organização, institucionalização e conceitualização – que se caracterizam por condições como a extensão de informação e leis para proteção ao

consumidor, quantidade de agências governamentais e financiamento de projetos de educação do consumidor. A evolução do movimento seria moldada por fatores macroeconômicos, e, portanto, os países menos desenvolvidos teriam, de acordo com Kaynak (1985), alcançado no máximo os três primeiros estágios do ciclo. Nestes países, o consumerismo seria mais uma questão de políticas governamentais do que apoio engajado do consumidor (KAYNAK, 1985). Thorelli (1981) argumenta que as políticas consumeristas para os países em desenvolvimento deveriam ter outra abordagem e que suas prioridades – proteção, educação e informação – seriam exatamente opostas às dos países desenvolvidos.

Uma nova vertente sobre consumerismo se abre para estudar o fenômeno para além dos Estados Unidos: diversos estudos foram feitos aplicando a teoria do ciclo de vida. Varadarajan *et al* (1990) investigaram o sentimento dos consumidores na Índia, com validação limitada desta teoria. Darley e Johnson (1993) conduziram um estudo em quatro nações em desenvolvimento, dando suporte parcial à teoria do ciclo de vida. Já o estudo de Barksdale *et al* (1982), feito em seis países desenvolvidos, identifica diferenças ideológicas, culturais e políticas que os colocam em diferentes estágios do ciclo de vida, não atendendo à premissa de que as opiniões dos consumidores refletiriam o estágio de desenvolvimento do consumerismo. Cui *et al* (2008) chegam à conclusão semelhante em um estudo comparativo entre China e Canadá, reforçando que valores culturais, como o individualismo, influenciam as percepções e atitudes dos consumidores sobre marketing. Vários outros estudos seguiram avaliando as atitudes de consumidores em diversos países, entre eles Nova Zelândia (LYSONSKI; DURVASULA; WATSON, 2003), Turquia (ISIN, 2011), Arábia Saudita (AL-GHAMDI; SOHAIL; AL-KHALDI, 2007), Jordânia (ALSMADI; KHIZINDAR, 2015), Austrália e Bangladesh (QUAZI; M., 2002).

Ao mesmo tempo em que o movimento consumerista se expandia globalmente, suas demandas e modo de atuação se adaptavam à evolução da sociedade, como é apresentado na seção seguinte.

### 2.1.3

#### O Desenvolvimento do Movimento Consumerista

Segundo Mayer (1981), à medida que o movimento consumerista norte-americano ia estabelecendo seus direitos iniciais, baseados no *Bill of Consumer Rights*, novas demandas foram sendo adicionadas. O conceito do que seriam as questões consumeristas foi sendo ampliado e novas alianças das organizações pró-consumidores com outros grupos ativistas - como os ambientalistas, por exemplo - foram formadas. Essas novas questões têm um cunho mais político e social: a causa consumerista passa a envolver proteção da saúde e segurança dos trabalhadores, conservação ambiental, e até mesmo causas internacionais, como o protesto contra *dumpings* praticados por algumas grandes corporações, que exportavam produtos banidos nos EUA para países menos desenvolvidos. Para o autor, o consumidor se torna cidadão e o movimento consumerista se torna um guarda-chuva para organizações que defendem causas cidadãs (MAYER, 1981).

Como notado por Lang e Gabriel (2005), este momento do movimento se estabelece por volta da década de 1990, quando surgem o consumo verde e ético: valores éticos como comércio justo e ligados ao meio ambiente são incorporados pelos consumidores ativistas.

Outros autores destacam novos direitos de consumidores que entram em pauta neste momento, como o direito à privacidade (LARSEN; LAWSON, 2013; MAYER, 2012). Kucuk (2016) propõe uma nova agenda para o consumerismo, voltada para as vulnerabilidades provocadas pela era digital. Os quatro direitos fundamentais do *Bill of Consumer Rights*, portanto, são atualizados para aquilo que o autor chama de “novos direitos digitais dos consumidores”. Entre eles, o direito ao acesso à internet, a privacidade, o livre discurso e a segurança da sua informação pessoal.

Autores como Kozinet e Handelman (2004) e Larsen e Lawson (2013) abordam o movimento consumerista contemporâneo à luz da teoria do Novo Movimento Social (NMS), buscando entender essa vertente mais radical do movimento dos consumidores que, para além de proteger direitos e modificar práticas e políticas de marketing, visam uma mudança fundamental na ideologia e na cultura de consumo. Embora este seja um tema relevante para a literatura sobre consumerismo, optou-se por não discuti-lo neste estudo, uma vez que se trata de um tema complexo e extenso e que se distancia do objetivo e da delimitação da pesquisa.

A seguir, a quarta subseção analisa o tema mais relacionado ao problema tratado neste estudo, as relações entre os agentes do movimento consumerista: consumidores, organizações consumeristas, empresas e governos.

#### 2.1.4

#### **As Relações entre Consumidores, Organizações Consumeristas, Empresas e Governo.**

Alguns estudos que analisaram especificamente o papel das organizações consumeristas (BLOOM; GREYSER, 1981; HERRMANN, 1970), já apontando para a fragmentação do cenário, oferecem uma caracterização dos vários tipos de associações de consumidores, de acordo com seus objetivos e estratégias de atuação, e propõem alternativas de ação para as empresas.

No âmbito internacional, o papel das organizações supranacionais, como a *Consumers International* (antiga *International Organisation of Consumers Union*) mereceu alguns estudos diante de sua crescente influência e protagonismo em fóruns globais, tais como a Organização das Nações Unidas (HILTON, 2004, 2007). Hilton (2007) discute também o papel dos governos e descreve as diferenças e semelhanças nas políticas consumeristas de diferentes regimes - países ocidentais, bloco soviético, nações menos desenvolvidas.

Um estudo analisou a articulação entre empresas e consumidores (MAYER, 1988). O autor descreve as possíveis situações em que o movimento consumerista pode tirar proveito de conflitos intra e entre indústria para atuar em coalizão com empresas. Entretanto, reconhece que mais pesquisas devem ser feitas para comprovar se essas alianças, de fato, melhoram a chance de sucesso das iniciativas consumeristas.

Outros dois estudos abordam o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como uma resposta das empresas aos consumidores ativistas, especialmente após as crises e escândalos envolvendo grandes empresas como a Eron, nos EUA, e Parmalat, na Itália, que impulsionaram a legitimidade das demandas dos consumidores (CARUANA; CHATZIDAKIS, 2014; LANG; GABRIEL, 2005). Caruana e Chatzidakis (2014) argumentam que o papel dos consumidores em ativar a RSC, o que os autores chamam de Responsabilidade Social dos Consumidores é um conceito multi-agente, que não depende apenas da

atuação individual dos consumidores, mas sim da articulação entre grupos e instituições, como famílias, ONGs, Governos e organizações supranacionais. Os autores apresentam um modelo conceitual de Responsabilidade Social dos Consumidores com seus múltiplos agentes, motivações e mecanismos de ação. Em seguida, apontam caminhos de futuras pesquisas, como, por exemplo, a investigação sobre as maneiras com que as empresas respondem às pressões de RSC levando em conta os tipos de interface com consumidores e suas próprias motivações.

Investigações sobre organizações consumeristas estão no centro de quatro estudos de um grupo de acadêmicos franceses (LICHTLÉ et al., 2018; NABEC et al., 2015; ROUX; CHEVALIER; NABEC, 2012, 2015). Roux, Chevalier e Nabec (2012) exploram a percepção de consumidores franceses sobre as organizações consumeristas por meio de um estudo qualitativo que mostra a erosão gradativa do papel das organizações consumeristas, ao mesmo tempo em que os consumidores se empoderam individualmente por meio de coalizões e redes para defender seus interesses. Em estudo posterior, os mesmos autores (ROUX; CHEVALIER; NABEC, 2015) aprofundam a análise sobre esse novo tipo de organização consumerista, o coletivo de consumidores auto organizado e suas dinâmicas de atuação. A partir da análise de quatro casos, os autores descrevem as estratégias de ação destes grupos, ou seja, como eles conseguem se mobilizar e reivindicar seus direitos perante as empresas, e discutem possíveis caminhos de reação delas.

Outros dois estudos, por sua vez, analisam a legitimidade das organizações consumeristas. Nabec *et al* (2015) usam o conceito de três dimensões de legitimidade de Schumann (2015) – pragmática, cognitiva e moral – para fazer um diagnóstico da percepção dos consumidores sobre a legitimidade das organizações consumeristas francesas e, a partir daí, traçam quatro possíveis estratégias de legitimação. Já Lichtlé *et al* (2018) conduzem um estudo qualitativo e quantitativo cujos resultados apontam que a intenção de confiança do consumidor na organização consumerista depende da percepção da sua legitimidade pragmática, moral e cognitiva (SUCHMAN, 1995).

Sem dúvida, há relevância em entender como as instituições são percebidas pela sociedade e de que forma podem aumentar seu poder de representatividade. Entretanto, esses quatro estudos focam na relação e percepção das instituições consumeristas vis a vis os consumidores deixando de lado um aspecto importante

que é a relação delas com as empresas, o que é precisamente a lacuna que o presente estudo busca preencher.

### **2.1.5 Os Estudos sobre Consumerismo no Brasil**

O estudo do consumerismo no Brasil, à exemplo do que acontece em outros países, recebe pouca atenção por parte dos acadêmicos de marketing e de outras áreas de administração (FARIA; HEMAIS, 2018). Os estudos encontrados ora privilegiam a ótica do consumidor (CHAUVEL, 1999), ora a ótica das instituições consumeristas (RYNGELBLUM; VIANNA, 2017), ou uma perspectiva histórica e crítica (HEMAIS, 2018, 2019; SANTOS, 2010).

Santos (2010) faz uma análise do consumerismo pela lente dos movimentos sociais, mostrando, por meio da recomposição da história do movimento no Brasil, a sua proximidade com vários outros movimentos sociais, desde a redemocratização brasileira.

Partindo também de uma perspectiva histórica e crítica, Herais (2018, 2019), Faria e Herais (2018) debatem a ausência de discussões na academia brasileira sobre o tema, e a justificam por meio de uma visão crítica do desenvolvimento do consumerismo no país, que teria sido fortemente influenciado pelo modelo norte-americano. Para os autores, a literatura brasileira de marketing negligencia críticas importantes feitas ao movimento norte-americano por outras áreas da academia, que apontam para um modelo que, encoberto pelo discurso do *free market* e *free enterprise*, privilegia os interesses das grandes corporações, mantendo assim, a assimetria entre consumidores e empresas que o próprio movimento alega combater.

Após o mapeamento da produção acadêmica sobre o consumerismo dentro e fora do Brasil, fica clara a lacuna de pesquisas empíricas que explorem o fenômeno sob o ponto de vista das empresas. Na literatura mais recente, o estudo de Roux, Chevalier e Nabec (2015) analisa a atuação da ação coletiva de consumidores na defesa de seus interesses perante empresas, mas não explora a relação entre esses dois entes. Ainda que se utilizem de uma tipologia (WILSON, 1975) para exemplificar possíveis respostas das empresas nos casos analisados, o

estudo não conduziu investigação com as empresas envolvidas, o que limita o entendimento das motivações por trás de suas ações e reações. O mesmo acontece no mapeamento de Ryngelblum e Vianna (2017) sobre as organizações de proteção ao consumidor brasileiras. Os autores traçam um panorama de sua atuação e relevância a partir de investigações e entrevistas conduzidas nessas organizações, sem que outros atores deste campo fossem ouvidos.

## 2.2 Teoria Neo Institucional

Como uma empresa responde às pressões de *stakeholders* influentes? Uma vez que as organizações estão inseridas no ambiente social que influencia seu comportamento, e que esse ambiente se torna cada vez mais complexo, abrigando muitas vezes demandas conflitantes, essa é uma questão que se torna relevante. A Teoria Neo Institucional define organizações como sistemas de atividades que incorporam práticas, produtos, técnicas e mitos - crenças, rituais, símbolos e normas culturais - institucionalizados na sociedade (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977; RAO, 1998) e vem buscando analisar como as organizações lidam com essas múltiplas demandas (GREENWOOD et al., 2011). Segundo DiMaggio e Powell (1983), as empresas buscam conformidade com as expectativas do ambiente para obter legitimidade institucional e, com isso, aumentar suas chances de sucesso e sobrevivência. Para Suchman (1995, p. 571), “a legitimidade é o ponto-âncora do aparato teórico que analisa as forças que restringem, constroem e empoderam os atores organizacionais.”

Ao usar o Neo Institucionalismo como lente teórica, o presente estudo adota a proposição de que as empresas se relacionam com as organizações consumeristas em busca de legitimidade e podem responder de diversas formas às pressões exercidas por estas organizações (GOODRICK; SALANCIK, 1996; GREENWOOD et al., 2011; HOFFMAN, 2001; KRAATZ; BLOCK, 2008; OLIVER, 1991; PACHE; SANTOS, 2010; REAY; HININGS, 2009). Ao longo desta seção, serão abordados alguns conceitos teóricos importantes para estabelecer o *frame* de análise deste estudo.

### 2.2.1 Campo Organizacional

Segundo Hoffman (1999), as firmas agem a partir de um conjunto de possibilidades que são definidas como legítimas pelos atores de um mesmo campo organizacional. Para Scott (1991, 1995), o campo organizacional é uma comunidade de organizações que compartilham de um sistema de significados e podem ter diversos constituintes, tais como o governo, os parceiros estratégicos, as associações profissionais, os grupos de interesse e o público em geral. É a partir da interação deste conjunto de atores que se definem as práticas corporativas.

Hoffman (1999, p. 352) sugere que, mais do que um conjunto de organizações, “o campo é um centro comum de canais de diálogos e discussões” e que, portanto, é formado ao redor de questões que agrupam diferentes organizações com diferentes propósitos. O campo se forma a partir da crescente interação entre subpopulações de organizações, independentemente da vontade destas de pertencer a um mesmo grupo. Esta visão apresenta os campos como “arenas de poder” (BRINT; KARABEL, 1991 p.355), dentro dos quais as organizações que o formam se engajam em um processo de negociação de interesses, muitas vezes conflitantes entre si, e que guiam a formação de instituições, que, por sua vez, guiam o comportamento das firmas.

As instituições, segundo Scott (1995), evoluem ao redor de três pilares. Em determinado período, um dos três pode se tornar mais predominante, mas os três coexistem e se interconectam. O primeiro deles é o aspecto regulatório que tem a forma de regulações e leis, e influencia as firmas por meio de sanções e coerções. Isso ocorre, por exemplo, quando organizações não lucrativas contratam contadores para obedecer a requisitos da legislação tributária. O segundo aspecto é o normativo. As instituições normativas são, por exemplo, os processos padronizados, os padrões estabelecidos por associações de profissionais, e melhores práticas que são difundidas entre empresas. Em geral, originam-se de normas estabelecidas por associações de classe, universidades etc. e as firmas se veem ética e moralmente compelidas a obedecê-las. Por último, o aspecto cognitivo, que é formado por símbolos e regras culturais que dão suporte e legitimidade aos significados construídos. De tão enraizados, raramente são questionados. Em geral, as firmas os adotam de maneira inconsciente.

O conjunto de instituições de um campo forma uma lógica institucional à qual as organizações buscam consentir para garantir endosso de *stakeholders*

influentes e também porque essa lógica fornece um guia de conduta social (GREENWOOD et al., 2011; REAY; HININGS, 2009).

### 2.2.2

#### **Pressões Institucionais e Respostas Organizacionais**

Dado o caráter múltiplo do campo organizacional, composto por diversas subpopulações com suas próprias visões e linguagens sobre a questão central que o forma, há também uma grande diversidade das demandas que elas impõem às organizações e da maneira como essas pressões são exercidas e monitoradas (HOFFMAN, 2001; PACHE; SANTOS, 2010).

Atualmente, como efeito do que vem acontecendo na sociedade pós-moderna, os campos organizacionais vêm se tornando mais complexos e heterogêneos, expondo as organizações a pressões cada vez mais conflitantes entre si. A crescente globalização conduz à homogeneização de práticas, regras e valores, que podem ser conflitantes com questões locais. O declínio do poder do Estado que, incapaz de controlar uma sociedade mais complexa, cede poder a outras instituições, provoca uma maior fragmentação dos campos organizacionais. E, até dentro das organizações, a crescente diversidade da força de trabalho aumenta a possibilidade de pressões normativas conflitantes (PACHE; SANTOS, 2010; PALAZZO; SCHERER, 2006).

Para a maior parte dos autores neo institucionais (ver GREENWOOD et al., 2011), os conflitos entre diferentes lógicas institucionais, as “arenas de poder” (BRINT; KARABEL, 1991), eventualmente levam à primazia de uma lógica institucional sobre outras, uma vez que os campos organizacionais sempre se organizam por meio de uma lógica institucional dominante (SCOTT, 2008). Essa visão retrata que os campos organizacionais evoluem, mudando de uma lógica para outra, e que, portanto, os conflitos são transitórios (GREENWOOD et al., 2011).

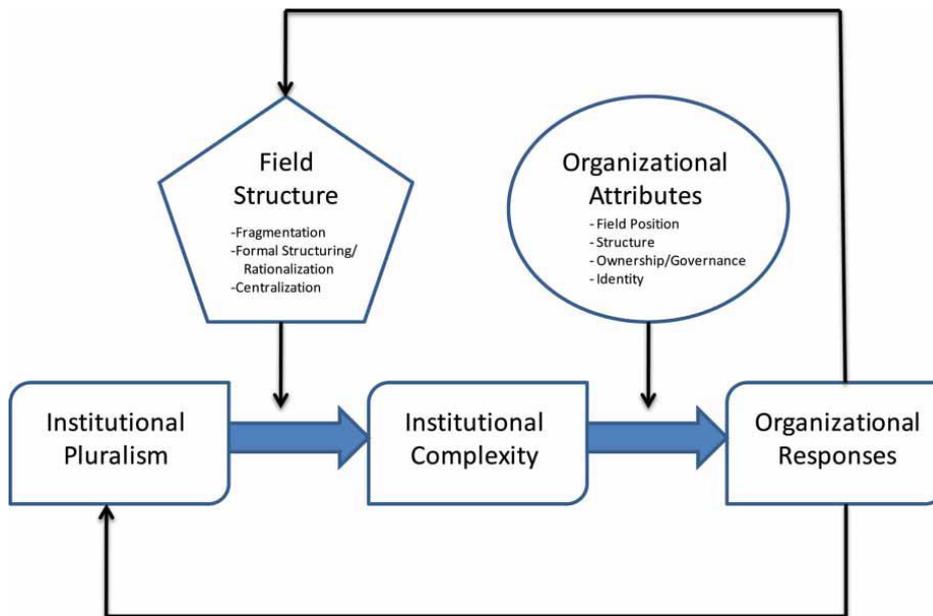
Estudos mais recentes (ver GREENWOOD et al., 2011), entretanto, reforçam a presença de lógicas conflitantes coexistindo por um período longo de tempo, retratando os campos organizacionais como um cenário de complexidade institucional duradoura. Reay e Hinings (2009), por exemplo, por meio de um estudo de caso sobre o campo de assistência de saúde em Alberta, no Canadá,

mostram os mecanismos pelos quais os diversos atores desse campo gerenciaram essa rivalidade de pressões institucionais.

Voltando à pergunta sobre como as empresas reagem às pressões de *stakeholders* influentes, Scott (1991) afirma que a ação individual somente acontece dentro de uma gama de possibilidades definidas pelo campo organizacional. Já Goodrick e Salancik (1996) apresentam uma visão distinta. Para os autores, as organizações selecionam suas práticas a partir dos seus interesses, em um contexto em que as pressões institucionais impõem certas restrições. Quanto mais incertas forem as instituições, mais liberdade as organizações terão para fazer suas escolhas estratégicas. Por exemplo, se uma lei for vaga ou aberta a controvérsias, haverá mais espaço para negociação da organização do que no caso de uma lei mais específica.

Diversos autores formularam modelos para analisar as repostas das organizações individuais às pressões institucionais (GREENWOOD et al., 2011; HOFFMAN, 2001; KRAATZ; BLOCK, 2008; OLIVER, 1991; PACHE; SANTOS, 2010). Hoffman (2001), por exemplo, afirma que as repostas das firmas são tanto um reflexo de pressões que emergem de fora da organização como também da sua cultura e estrutura internas.

Greenwood *et al* (2011), por sua vez, buscaram entender como as organizações individuais lidam com as tensões e conflitos de um cenário institucional complexo, mais próximo à realidade atual. Baseados em uma variedade de literatura e trabalhos publicados sobre lógica institucional, formularam um *frame* analítico para entender como as organizações respondem a diferentes pressões de múltiplas lógicas institucionais. Este *frame* procura levar em consideração as nuances das relações entre as lógicas institucionais, os campos e as organizações individuais (ver Figura 1).



**Figura 1:** Complexidade Institucional e Respostas Organizacionais

**Fonte:** Greenwood et al, 2011.

Em primeiro lugar, os autores propõem que a complexidade institucional se desdobra em três fatores: 1) o número de lógicas presentes; 2) grau de incompatibilidade entre as lógicas - quando há divergência de objetivos, há mais incompatibilidade e, conseqüentemente, mais complexidade do que quando a divergência é somente em relação aos meios; e 3) especificidade – quanto mais específica a lógica, maior complexidade a organização enfrentará, pois terá sua liberdade de atuação mais limitada (GREENWOOD et al., 2011).

Em seguida, os autores destacam a necessidade de uma análise multinível, levando em consideração as características do campo e alguns filtros da organização individual. As características do campo que devem ser observadas serão descritas a seguir (GREENWOOD et al., 2011):

- Estágio de desenvolvimento do campo organizacional: campos mais maduros tendem a ser mais estáveis e as organizações respondem melhor mesmo em contextos complexos, pois a previsibilidade é maior e lhes permite desenvolver melhor as estruturas e práticas necessárias. Por outro lado, campos emergentes são mais permeáveis a influências de outros campos, e, portanto, trazem menor previsibilidade e maior complexidade.
- Fragmentação: um campo é fragmentado quando existe um grande número de constituintes não coordenados, e as lógicas institucionais são representadas individualmente. Com isso, o número de demandas aumenta

e, conseqüentemente, quanto maior a fragmentação, maior a complexidade.

- **Estrutura Formal:** se refere ao nível de formalização do campo, ou seja, se suas demandas são organizadas de maneira formal ou informal. Segundo Greenwood et al (2011), a relação entre a complexidade vivenciada pelas organizações e o grau de formalidade do campo ainda precisa ser empiricamente validado. Por um lado, supõe-se que estruturas mais formais podem proporcionar maior visibilidade e monitoramento mais fácil das demandas, o que torna a complexidade institucional maior. Por outro lado, essa estrutura também torna as pressões e demandas mais específicas, possibilitando que as organizações reajam de maneira mais planejada.
- **Centralização:** se o campo organizacional tem uma estrutura de poder mais centralizada, há uma maior padronização, pois as demandas conflitantes são tratadas em um nível mais alto, o que reduz a complexidade para as organizações.

Além das características do campo organizacional, diversos atributos das organizações filtram e interpretam as lógicas institucionais. Portanto, as pressões institucionais não afetam as organizações igualmente (GREENWOOD; HININGS, 1996). A seguir, serão apresentados os quatro filtros organizacionais que modelam a maneira como as organizações interpretam as diversas lógicas institucionais e formulam suas repostas: posição, estrutura, governança e identidade (GREENWOOD et al., 2011).

- **Posição:** diz respeito à posição que a organização ocupa dentro do seu campo. Se ela é periférica, está conectada a menos organizações e tem menos complexidade. Já as organizações centrais são mais visíveis e suscetíveis ao escrutínio social, e lidam com maior complexidade. O tamanho e o status das organizações estão diretamente ligados à sua centralidade. Por um lado, essas organizações maiores funcionam como referências e tendem a correr menos riscos. Por outro lado, seu tamanho e status podem lhe conferir imunidade às pressões institucionais, dando-lhes autonomia e poder para decidir se e como respondê-las.

- **Estrutura:** as pressões institucionais são interpretadas, ressignificadas e representadas pelos atores que ocupam os cargos da estrutura. Neste sentido, quanto mais diversificada for uma organização, maior a complexidade institucional a ser enfrentada. A receptividade de uma determinada lógica institucional depende dos laços que os integrantes da organização têm com o campo organizacional (participação em congressos, associações etc.). Quanto mais densas forem estas ligações, maior a possibilidade de influência das instituições.
- **Governança:** A forma como o poder é exercido em uma organização influencia a receptividade das diferentes lógicas institucionais. Por exemplo, o *background* e formação dos líderes da organização influencia a percepção de determinadas lógicas. Processos de decisão mais inclusivos e menos hierárquicos, como os de organizações não lucrativas e parcerias, trazem maior complexidade institucional.
- **Identidade:** Greenwood et al (2011) definem, para este *frame* analítico, a identidade como sendo uma reivindicação de associação a uma categoria social. Por exemplo: “uma firma de contabilidade”, “uma agência de publicidade” são categorias constituídas pelo campo organizacional e conferem legitimidade para as organizações que a reivindicam. Essas identidades influenciam a maneira como as pressões institucionais são priorizadas e a forma como as possíveis respostas podem ser analisadas e selecionadas.

Depois de análise no nível do campo (característica dos campos) e da organização individual (filtros organizacionais), o *frame* analítico de Greenwood et al (2011) apresenta os modelos de possíveis respostas das organizações às pressões institucionais.

Greenwood et al (2011) consideram três abordagens desenvolvidas para definir as possíveis respostas estratégicas das organizações (KRAATZ; BLOCK, 2008; OLIVER, 1991; PACHE; SANTOS, 2010). A abordagem de Pache e Santos (2010) leva em consideração as relações de poder intra organizacionais que influenciam a maneira como as pressões conflitantes penetram nas organizações. Karts e Bock (2008) adotam uma perspectiva baseada em identidades organizacionais, que se desdobra em quatro tipos de resposta: 1) resistência a lógicas institucionais que comprometam a prevalência de uma identidade forte; 2)

cooperação entre identidades distintas; 3) formação de uma identidade própria, em certo grau independente do seu contexto organizacional; e 4) compartimentalização de várias identidades, em que as organizações aderem de forma simbólica a algumas lógicas enquanto preservam sua identidade central.

Os dois estudos acima, segundo Greenwood et al (2011), seguem a linha de pesquisa aberta por Oliver (1991), que utilizou *insights* da teoria de dependência de recursos. A teoria da dependência de recursos enfatiza a necessidade da organização se adaptar às incertezas do ambiente, ativamente controlando o fluxo de recursos. Desta forma, o impacto de uma determinada lógica institucional na organização varia de acordo com a influência que os proponentes desta lógica têm sobre os recursos – incluindo legitimidade – que eles controlam. O modelo desenvolvido por Oliver (1991) prevê cinco tipos de respostas estratégicas, que vão da passividade ao aumento da resistência ativa: aquiescência, compromisso, evitação, desafio e manipulação. A tabela 1 apresenta uma breve descrição deste modelo.

<b>Estratégias</b>	<b>Táticas</b>	<b>Exemplos</b>
Aquiescência	Hábito, imitação, consentimento	Adoção das demandas
Compromisso	Equilíbrio, pacificação, barganha	Negociação para acomodar as diferentes demandas
Evitação	Dissimulação, fuga	Esconde a não conformidade
Desafio	Ignorar, contestar, atacar	Rejeição, contestação das demandas
Manipulação	Cooptação, influência, controle	Altera valores, domina os constituintes do campo e seus processos

**Tabela 1:** Respostas Estratégicas às pressões institucionais

**Fonte:** Oliver, 1991

A Teoria Neo Institucional pressupõe que as organizações agem visando estabilidade e legitimidade (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977), o que, por sua vez lhes garante alguns benefícios como prestígio, acesso a recursos, atração de força de trabalho, entre outros (OLIVER, 1991). Portanto, o objetivo de atingir legitimidade está presente na dinâmica de relação e reação das empresas à pressões institucionais. A subseção a seguir apresenta algumas discussões importantes sobre legitimidade organizacional.

### 2.2.3 Legitimidade

Segundo Suchman (1995, p. 574), “legitimidade é a percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriadas ou adequadas em um sistema de normas, valores e crenças socialmente construído.” As organizações buscam legitimidade para melhorar sua credibilidade e garantir permanência, porque suas chances de obter recursos aumentam quando são percebidas como desejáveis, apropriadas e adequadas. (SUCHMAN, 1995).

Três tipos de legitimidade organizacional são destacados por Suchman (1995):

- Legitimidade pragmática: é o suporte a uma determinada política organizacional baseado nos interesses pessoais de um determinado grupo, ou seja, a legitimidade é concedida se há um valor esperado em troca;
- Legitimidade cognitiva: opera principalmente no campo inconsciente. Ela emerge quando a aceitação da organização é necessária ou inevitável, baseada em uma explicação pouco questionada pelo contexto social. É o tipo de legitimidade mais difícil da organização controlar e influenciar;
- Legitimidade moral: é baseada em julgamentos morais das atividades – se é a coisa certa a ser feita e se promove bem-estar social. Esse julgamento moral pode se estender também aos processos, estruturas e líderes da organização.

Palazzo e Scherer (2006) argumentam que as abordagens dominantes de legitimidade pragmática e cognitiva não são mais suficientes para proteger as organizações. A globalização fez com que as organizações multinacionais acumulassem mais poder econômico e político, levando a questionamentos sobre seus direitos e obrigações perante a sociedade. Ao mesmo tempo, a sociedade vem se tornando menos homogênea, o que contribui para diluição da legitimidade cognitiva. Assim, segundo os autores, a legitimidade moral se torna a fonte decisiva de aceitação social em um crescente número de situações (PALAZZO; SCHERER, 2006).

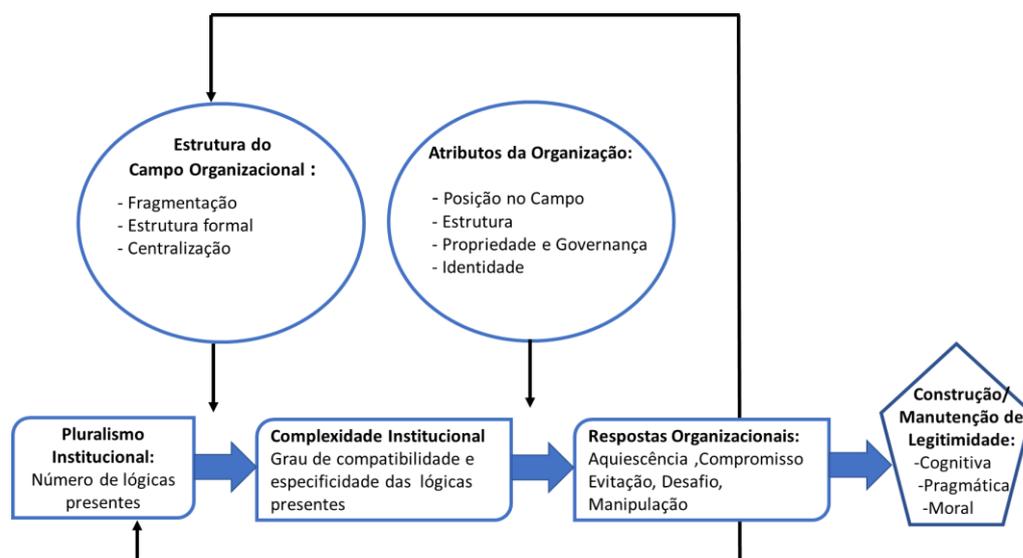
Suchman (1995) e Greenwood et al (2011) consideram a legitimidade como um recurso que pode ser gerenciado e influenciado pelas organizações.

Scherer, Palazzo e Seidl (2013) sugerem que as organizações têm três diferentes estratégias de legitimidade :

- Estratégia de adaptação isomórfica: acontece quando as organizações mudam suas práticas para se adequar às expectativas sociais e manter a legitimidade cognitiva.
- Estratégia de manipulação: as organizações influenciam as expectativas sociais manipulando as percepções de *stakeholders* através de campanhas de comunicação e *lobbying*, por exemplo. Está ligada à legitimidade pragmática.
- Estratégia de raciocínio moral: acontece quando a organização se engaja em um diálogo construtivo com *stakeholders*, a fim de achar uma solução comum. Está ligada à legitimidade moral.

A escolha entre essas três estratégias depende dos custos da mudança organizacional e das expectativas da sociedade em relação à organização.

Os conceitos acima descritos de campo organizacional, pressões institucionais, respostas organizacionais e legitimidade basearão o estudo empírico para avaliar a proposição de que as empresas se relacionam com as organizações consumeristas em busca de legitimidade e podem responder de diversas formas às pressões exercidas por estas organizações. Com base neste referencial teórico, foi elaborado o seguinte *frame* para análise dos dados empíricos desta pesquisa (ver Figura 2).



**Figura 2:** Frame Analítico: Complexidade Institucional e Respostas Organizacionais

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de Greenwood et al, 2011; Ryngelblum ; Vianna, 2017 ; Oliver , 1991 ; Suchman, 1995; Palazzo et al, 2013

### **3**

## **Metodologia**

O presente capítulo apresenta uma proposta de metodologia para atingir os objetivos da pesquisa, descrevendo brevemente o tipo de estudo que se pretende realizar, as formas de coleta e análise dos dados, e, por fim, as limitações de tal metodologia.

### **3.1**

#### **Tipo de estudo**

O estudo de caso é o método escolhido para o estudo proposto. Por meio desse, buscar-se-á analisar a relação entre uma empresa multinacional atuando no Brasil e duas organizações consumeristas locais, Akatu e Alana. A escolha deste método se dá pelo fato de ser uma estratégia de pesquisa que foca em entender as dinâmicas presentes em um contexto específico (EISENHART, 1989; GHAURI, 2004; SCHWEIZER, 2005). Além disso, o método é indicado quando se necessita de uma descrição ampla e profunda de um fenômeno social (YIN, 2015), o que se justifica já que este tema foi pouco explorado no Brasil (HEMAIS, 2018; RYNGELBLUM; VIANNA, 2017).

### **3.2**

#### **Seleção do Caso**

De acordo com a tipologia de Yin (2015), para este estudo foi adotado o estudo de caso único integrado, que ocorre quando “o mesmo estudo de caso único pode envolver unidades de análise em mais de um nível” (YIN, 2015, p. 58). Considerando que, no presente estudo, a unidade de análise é a relação entre empresas e instituições consumeristas, o desenho do projeto consiste na análise da

relação de uma única empresa com duas instituições consumeristas. Há, portanto, duas subunidades de análise (as relações com as duas instituições), dentro de uma unidade de análise maior (a relação de uma empresa específica com instituições consumeristas). A justificativa para este desenho é de que ele possibilita explorar diferentes dimensões da questão de pesquisa - como e por que as empresas reagem à pressões das instituições consumeristas- e examinar diferentes níveis de variáveis (GHAURI, 2004). Neste caso, a variável é a estratégia de conduta das instituições consumeristas. Yin (2015) destaca também a possibilidade de uma seleção deliberada de caso que reflita situações contrastantes.

Há diversas justificativas para adoção do estudo de caso único (DUBOIS; GADDE, 2002; GHAURI, 2004; YIN, 2015). Yin (2015), por exemplo, argumenta que a escolha de um caso único pode acontecer quando se seleciona um caso crítico, ou seja, um caso que pode ser usado para determinar se as proposições oriundas da teoria são corretas. Dessa maneira, prossegue o autor, “o caso único pode representar uma contribuição significativa para a formação do conhecimento e da teoria, confirmando, desafiando ou ampliando a teoria” (YIN, 2015, p. 54).

Ghuri (2004) e Dubois e Gadde (2002) complementam a justificativa de Yin afirmando que o caso único permite uma análise mais aprofundada, mais adequada a contextos pouco explorados e à análise de estruturas complexas, como é o caso deste estudo.

A seleção do caso se deu em duas etapas: na primeira, foi feita a seleção das instituições consumeristas e, na segunda, a seleção da empresa. Os principais critérios de escolha das organizações consumeristas foram o seu perfil e representatividade. Com relação ao perfil, a busca se deu por instituições que atuem no campo da promoção de valores (tais como, promoção da saúde, sustentabilidade, consumo consciente etc.). Segundo Hemais (2018) e Ryngelblum e Viana (2017), pouco se fala sobre este tipo de atuação consumerista, e, portanto, esta pesquisa visa preencher esta lacuna na literatura.

Após uma consulta exploratória com *experts* e dados secundários (matérias publicadas na imprensa, sites institucionais), as duas organizações pré-selecionadas para o estudo de caso foram o Instituto Akatu e o Instituto Alana. Em seguida, foram realizadas conversas preliminares com seus diretores para

melhor compreender seu escopo de atuação e interesse no estudo. A seguir, uma breve descrição das duas instituições.

O Instituto Akatu, fundado há 19 anos, é uma instituição sem fins lucrativos que foca em projetos de educação e mobilização do consumidor para práticas de consumo consciente. Age também em parceria com empresas desenvolvendo novos modelos de produção e consumo que respeitem o meio ambiente e o bem-estar da sociedade. Em seu portfólio constam projetos desenvolvidos com McDonalds, Ypê, Unilever entre outros. O Instituto Akatu é financiado por meio de doações e filiações, principalmente de empresas privadas tais como Unilever, Itaú Unibanco S/A, Coca-Cola Brasil, Brasken, entre outras (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2019).

O Instituto Alana, por sua vez, atua há 24 anos defendendo os direitos das crianças por meio de nove frentes de trabalho: Criança e Consumo, Criativos da Escola, Prioridade Absoluta, VideoCamp, Escolas Transformadoras, Território do Brincar, Espaço Alana, Criança e Natureza e Lunetas. Por meio do programa Criança e Consumo, criado em 2006, desenvolve um trabalho de *advocacy*, influenciando políticas públicas que protejam as crianças dos apelos comerciais e age intensamente na esfera jurídica coibindo abusos publicitários por parte de empresas e agências de comunicação. Desde 2013, o Instituto Alana é mantido pelos rendimentos de um fundo patrimonial, e, diferentemente do Instituto Akatu, não aceita doações de empresas privadas ou governo (ALANA, [s.d.]).

De forma resumida, pode-se dizer que o Akatu busca formar parcerias e trabalhar colaborativamente com as empresas. Já o Alana tem uma postura mais combativa: em uma consulta ao seu site ([www.criancaeconsumo.org.br/acoesjuridicas](http://www.criancaeconsumo.org.br/acoesjuridicas)) pode-se contar mais de 200 ações judiciais encaminhadas contra grandes empresas, como Burger King, Coca-Cola, Bauducco, Heineken, entre outras. Confirmadas a adequação das instituições aos critérios de seleção e o seu interesse em participar do estudo, partiu-se para a segunda etapa, a seleção da empresa.

Durante conversas preliminares, os informantes entrevistados das instituições chamaram atenção para a existência de diferentes estágios de conscientização e aderência das empresas com relação às suas respectivas causas. A indústria de alimentos foi citada como um exemplo de setor que apresenta maior amadurecimento no que diz respeito a aspectos regulatórios e

conscientização de seus representantes tanto com relação ao consumo consciente como em relação a proteção dos direitos da criança. Optou-se, então, por selecionar uma empresa do setor de alimentos.

Para a seleção da empresa, os principais critérios adotados foram sua representatividade dentro do setor, a pré-existência de algum nível de atividade e relação com as instituições escolhidas e a possibilidade de acesso aos informantes. Por meio da rede de contatos da pesquisadora, foi obtido acesso a executivos de uma empresa multinacional, de grande porte, do setor de alimentos que atua em mais de 20 países e emprega mais de 80.000 pessoas. Está presente há 40 anos no Brasil e já se relacionou e/ou se relaciona com as duas instituições. Esses profissionais concordaram em colaborar com o estudo desde que suas identidades e a da empresa fossem preservadas. Portanto, doravante a empresa será identificada sob o pseudônimo “Hungry” e cabe também observar que as fontes das informações secundárias que possam revelar a identidade da empresa serão propositalmente omitidas de modo a preservar seu sigilo.

Em resumo, a unidade geral de análise deste estudo de caso é a relação da empresa Hungry com instituições consumeristas. As subunidades de análise são: (1) a relação da Hungry com o Instituto Akatu e (2) a relação da Hungry com o Instituto Alana.

### **3.3. Método de Coleta dos Dados**

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade. Ghauri e Schweizer (2004; 2005) ressaltam que métodos qualitativos são indicados quando há necessidade de expor os pontos de vista dos entrevistados. Comumente, entrevistas em profundidade são adotadas em estudos de caso e mostram-se particularmente adequadas, especialmente porque permitem ao pesquisador mais bem entender o comportamento de tomadores de decisão em diferentes contextos.

Inicialmente, a proposta era entrevistar apenas os informantes chave das organizações foco do estudo. Entretanto, ao longo deste processo, surgiu a necessidade de ouvir um *expert*, ou seja, alguém que já tivesse tido alguma experiência de trabalho com ambas as instituições consumeristas, mas que, ao mesmo tempo, mantivesse independência destas e da empresa Hungry. Este

entrevistado é um executivo *C-level*<sup>1</sup>, que durante os 11 anos em que atuou como Vice-Presidente de Comunicação e Sustentabilidade da Coca-Cola esteve à frente de projetos com Akatu e Alana.

No total, cinco pessoas foram entrevistadas, a saber: Diretor-Presidente e fundador do Instituto Akatu, Diretora-Executiva do Instituto Alana, *Head* de Desenvolvimento Sustentável e Compromisso Social para América Latina da empresa Hungry, Diretor de Relações Governamentais para o Brasil da empresa Hungry e o expert, Executivo *C-Level*, atualmente investidor em novos negócios e conselheiro de diversas empresas e organizações não governamentais. Estes cinco informantes ocupam os principais cargos de liderança em suas respectivas organizações e são os líderes do tema deste estudo nestas organizações. De acordo com Yin (2015), entrevistas em profundidade aplicadas a estudos de caso devem proporcionar *insights*, explicações e significados sobre determinados assuntos e acontecimentos, portanto, o mais importante é a qualidade e não a quantidade das entrevistas. As entrevistas foram realizadas primeiramente com os informantes das organizações consumeristas e, em seguida, com os da empresa Hungry e o *expert*, conforme detalhado na Tabela 2.

Entrevistado	Instituição	Cargo	Data das entrevistas
Helio Mattar	Instituto Akatu	Fundador e Diretor-Presidente	23/08/2018** 17/09/2019
Isabella Henriques	Instituto Alana	Diretora- Executiva	21/09/2018** 23/09/2019
José*	Empresa Hungry	<i>Head</i> de Desenvolvimento Sustentável e Compromisso Social para América Latina	26/09/2019
Marco Simões	MSDpar	Sócio-Diretor; ex Vice-Presidente de Comunicação e Sustentabilidade da Coca-Cola	16/10/2019
Lucas*	Empresa Hungry	Diretor de Relações Governamentais Brasil	17/10/2019 22/10/2019
* nomes alterados para preservar identidade dos entrevistados ** conversas preliminares com as instituições consumeristas durante a fase de seleção do caso			

**Tabela 2:** Perfil dos Entrevistados

**Fonte:** Elaborado pela autora

<sup>1</sup> C-Level é um jargão utilizado no mundo corporativo para denominar os cargos de mais alta liderança em uma empresa. Ex : CEO (Chief Executive Officer), CMO (Chief Marketing Officer), COO (Chief Operating Officer), etc.

Todas as entrevistas foram guiadas por roteiros semi-estruturados (disponíveis nos Apêndices 3, 4 e 5), baseado nos conceitos apresentados no referencial teórico e no *frame* analítico, de forma a garantir que as informações necessárias para o estudo fossem coletadas. A Tabela 4 (disponível na página 44) apresenta um resumo das principais questões que foram abordadas nas entrevistas e o referencial teórico que as sustenta.

A maioria das entrevistas foram realizadas presencialmente, nas sedes das instituições e das empresas Hungry e MSDpar. As duas entrevistas com o executivo Lucas da empresa Hungry foram realizadas de forma não presencial, via Skype, assim como as conversas preliminares com as instituições consumeristas na etapa de seleção do caso, em 2018. Cada entrevista teve entre 1h e 1h30min de duração e todas foram gravadas com consentimentos dos entrevistados e posteriormente transcritas para facilitar a análise dos dados.

Os dados secundários obtidos além de artigos acadêmicos foram coletados por meio de pesquisas nos sites das organizações e empresa, seus relatórios anuais, suas campanhas publicitárias, além de comunicados oficiais e notícias relacionadas a ambas as partes.

### **3.4 Método de Análise dos Dados**

A metodologia de análise de dados foi o de análise de conteúdo clássica. Este método consiste em codificar e categorizar o texto, ou seja, o conteúdo das entrevistas e demais documentos, a saber - relatórios anuais do Akatu, Alana e Hungry, conteúdos disponibilizados nos respectivos sites das organizações e documentos públicos como os acordos setoriais sobre publicidade infantil, de acordo com temas e conceitos. Desta forma, o pesquisador consegue identificar tendências, formular comparações e estabelecer os achados de pesquisa (BARDIN, 2011).

O processo de análise foi realizado com o auxílio do *software* de análise de dados Atlas.ti 8 e seguiu as etapas recomendadas por Bardin (2011), a saber : 1) pré-análise – organização dos documentos ; 2) exploração do material – codificação, classificação e categorização e 3) inferências e interpretações.

Na primeira etapa todos os materiais coletados foram arquivados, categorizados e armazenados com auxílio do software Atlas.ti. Um total de 38 documentos foi utilizado no processo de análise, incluindo: transcrições das entrevistas, notas de campo, relatórios públicos e documentos disponibilizados pelas organizações investigadas e informações públicas extraídas de sites institucionais e veículos de imprensa.

Na segunda etapa, a de codificação e categorização de dados, foram criados 73 códigos, posteriormente agrupados em 14 categorias. A criação de códigos e categorias foi orientada pelo *frame* analítico apresentado no Capítulo 2 e outros códigos surgiram à medida em que se desenvolvia a análise, conforme demonstra a Tabela 4 abaixo. Durante a terceira etapa, o processo de interpretação e inferência, buscou-se a comparação dos dados entre si, e ao mesmo tempo, a conexão das informações obtidas com o referencial teórico.

	Códigos	Criados	
		A priori	A posteriori
1	Visão Akatu_Expert		x
2	Visão Alana_Expert		x
3	Atividades_Hungry	x	
4	Atores Campo Organizacional	x	
5	Atuação Akatu	x	
6	Atuação Alana	x	
7	Auto Regulação Publicidade Infantil		x
8	Avanços tecnológicos		x
9	Barreiras_Alana	x	
10	Barreiras_Akatu	x	
11	Barreiras_Expert	x	
12	Barreiras_Hungry	x	
13	Campanha Hungry I		x
14	Case Hungry e Akatu		x
15	Caso Coca-Cola e Publicidade Infantil		x
16	Caso Coca-Cola Natal		x
17	Caso Greenpeace e Coca-Cola		x
18	Caso Mercur e Alana		x
19	Caso Reciclagem Coca-Cola		x
20	Caso Unilever e Akatu		x
21	Caso Cargill e Hungry		x
22	Caso Natura e Akatu		x
23	Desafios_Akatu	x	
24	Desafios_Hungry	x	
25	Desafios_Alana	x	
26	Digital & Publicidade Infantil		x
27	Empresas B		x
28	Estrutura Campo Organizacional	x	
29	Funcionários Hungry		x

	Códigos	Criados	
		A priori	A posteriori
30	Iniciativa Investimento Akatu		x
31	Imagem corporativa Hungry	x	
32	Industria Nacional_ Hungry		x
33	Legitimidade	x	
34	LGPD_ Alana		x
35	Liderança Individual	x	
36	Logica Institucional	x	
37	Malefícios Publicidade Infantil		x
38	Missão Hungry	x	
39	Números Hungry		x
40	Estrutura Organizacional Hungry	x	
41	Governança Hungry	x	
42	Posição no Campo Hungry	x	
43	Papel do Governo	x	
44	Papel missionario Akatu		x
45	Parcerias Akatu	x	
46	Parcerias Alana	x	
47	Parcerias Hungry	x	
48	Perfil dos executivos Hungry	x	
49	Preservantes e conservantes Hungry		x
50	Banimento Publicidade Infantil		x
51	Publicidade Infantil & Estudos Científicos		x
52	Publicidade Infantil de Alimentos e Bebidas		x
53	Publicidade Infantil no Brasil	x	
54	Relação com Akatu Expert	x	
55	Relação Alana - Hungry	x	
56	Relação com Alana Expert		x
57	Relação com Consumidor Hungry	x	
58	Relação com Empresas	x	
59	Relação com ONGs Hungry	x	
60	Relação com Conselho Akatu		x
61	Relação com Governo	x	
62	Repostas Organizacionais	x	
63	Supply Chain Hungry		x
64	Valores Alana	x	
65	Valores Akatu	x	
66	Valores Hungry	x	
67	Visao capitalismo Hungry		x
68	Visao Empresas Expert		x
69	Visao sobre Akatu Hungry		x
70	Visão sobre consciência do consumidor Hungry		x
71	Visão sobre Consumo	x	
72	Visão sobre Defesa Consumidor Hungry	x	
73	Visao sobre publicidade infantil		x

**Tabela 3:** Lista de códigos criados e utilizados na análise dos dados

**Fonte:** Elaborado pela autora

### 3.5 Limitações do Método

A impossibilidade de generalização de proposições é uma das principais limitações do método de estudo de caso, uma vez que o escopo e tamanho da amostra são limitados (GHAURI, 2004; YIN, 2015).

Outra limitação é a possibilidade de enviesamento das inferências e conclusões do estudo, uma vez que se baseiam em grande parte em evidências originadas a partir de interpretações dos entrevistados e do viés do próprio pesquisador. Para mitigar este possível efeito, foi feita a triangulação com fontes secundárias durante os processos de coleta e análise dos dados. Além desta medida, Dubois e Gadde (2002) destacam a importância do suporte teórico para reduzir a possibilidade de uma análise equivocada e enviesada das evidências e, por isso, neste estudo foi usado o *frame* analítico apresentado no capítulo 2.

Outro procedimento, sugerido por Ghauri (2004), foi adotado para assegurar que o método de análise produza uma interpretação autêntica dos dados. O autor sugere que a coleta e análise de dados sejam feitas de maneira interconectada ao longo do ciclo do estudo de caso. Este procedimento permite que a teoria se desenvolva em paralelo ao acúmulo de informações, o que por sua vez facilita a observação de possíveis deficiências na coleta de dados e sua rápida correção.

<b>Temas</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Principais Autores</b>
Como se conceitua o campo da defesa do consumidor? Quais os principais agentes e como se relacionam	Campos organizacionais como arenas de poder – processo de negociação de interesses	Hoffman , 1999
Como funcionam os 3 aspectos institucionais deste campo – normativo, coercitivo, cognitivo	Pilares institucionais	Scott, 1995
Quais os valores que defende, como vê a causa consumerista	Lógica Institucional	Greenwood et al 2011; Reay; Hinnings , 2009
Quais as práticas , objetivos x resultados, estratégias, parcerias	Lógica institucional Formalização, fragmentação e centralização do campo	Greenwood et al 2011; Reay ; Hinnings , 2009 Greenwood et al 2011
Desafios, limitações e barreiras para cumprir seus valores e objetivos	Lógica institucional Formalização, fragmentação e centralização do campo	Greenwood et al 2011; Reay ; Hinnings , 2009 Greenwood et al 2011
Legitimidade percebida da instituição perante outros stakeholders – moral,	Legitimidade	Suchman, 1995

<b>Temas</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Principais Autores</b>
pragmática e cognitiva		
Qual estrutura, posição, identidade, governança da empresa	Filtros organizacionais	Greenwood et al 2011
Quais tipos de estratégia de resposta a empresa adota	Modelo de resposta a pressões institucionais	Oliver 1991
Quais tipos de estratégia de legitimidade a empresa adota	Estratégias de legitimidade	Palazzo ; Scherer 2013
Como se conceitua o campo da defesa do consumidor? Quais os principais agentes e como se relacionam	Campos organizacionais como arenas de poder – processo de negociação de interesses	Hoffman , 1999
Como funcionam os 3 aspectos institucionais deste campo – normativo, coercitivo, cognitivo	Pilares institucionais	Scott, 1995

**Tabela 4:** Principais Perguntas do Roteiro de Entrevistas e suas Bases Teóricas

**Fonte:** Elaborado pela autora

## 4 Análise dos Dados

O presente capítulo tem por objetivo apresentar a análise dos dados coletados na pesquisa de campo e a discussão dos resultados frente ao referencial teórico. Ele está dividido em sete subseções . A primeira traça o histórico das instituições consumeristas estudadas. As subseções seguintes se dividem conforme os blocos do *frame* analítico proposto no Capítulo 2, a saber : discussão sobre o Campo Organizacional na segunda subseção , descrição e análise da empresa Hungry na terceira subseção , discussão sobre pluralidade e complexidade institucional na quarta subseção , análise das respostas organizacionais e estratégias de legitimidade da empresa Hungry nas subseções cinco e seis respectivamente. Por último, a sétima subseção discute os principais achados do presente estudo de caso.

### 4.1 Trajetória das Instituições Consumeristas

De maneira a apresentar a trajetória das instituições consumeristas estudadas no caso, dividiu-se o presente item em dois subtópicos, cada um dedicado a versar sobre uma dessas organizações.

#### 4.1.1 Trajetória do Akatu

O Instituto Akatu (em tupi antigo: “semente boa mundo melhor “) surge em 2001 como um desdobramento do Instituto Ethos, uma entidade criada em 1998 por empresários e executivos da iniciativa privada com o objetivo de disseminar a prática da responsabilidade social empresarial (ETHOS, [s.d.]). Segundo o

fundador do Instituto Akatu e seu atual Diretor Presidente, Helio Mattar, entendeu-se que o trabalho de mobilizar as empresas a adotarem práticas de responsabilidade social seria inócuo se, em paralelo, não houvesse também um trabalho de conscientização do consumidor, para que este passasse a valorizar essas iniciativas em suas decisões de compra. Este trabalho de informar melhor consumidores e também empresas está em linha com os princípios do movimento consumerista como aponta Kotler (1972). Hoje, com 15 funcionários e estrutura independente do Instituto Ethos, o Akatu tem como missão educar a população em geral, por meio principalmente de escolas e empresas, sobre o consumo consciente, que é assim definido pela organização:

Consumo consciente significa ter a visão de que o ato de consumir um produto ou serviço está num contexto maior de ciclo de produção, trazendo consequências positivas e negativas não apenas ao consumidor, mas também ao meio ambiente, à economia e à sociedade, que vão além dos impactos imediato (AKATU, [s.d.]).

O seu objeto de trabalho é, portanto, o comportamento do consumidor, uma vez que o Akatu acredita que são essenciais mudanças nos modelos de produção e estilo de vida para a sustentabilidade do planeta.

A atuação do Akatu exemplifica dois pontos destacados pelos teóricos do consumerismo: o papel educativo das organizações consumeristas e a evolução do movimento que, desde o final do século XX, começa a abraçar questões mais amplas como a sustentabilidade (DAY; AAKER, 1970; HILTON, 2007; LANG; GABRIEL, 2005; MAYER, 1981; RYNGELBLUM; VIANNA, 2017).

A análise da atuação das instituições Akatu e Alana foi feita considerando alguns fatores que emergiram da análise dos dados. A seguir, será apresentada a análise do Instituto Akatu e, na subseção seguinte, a do Instituto Alana, obedecendo os mesmos fatores.

- **Linhas de Atuação:** A primeira linha de atuação do Akatu é a da Educação, na qual, por meio de uma plataforma digital, Edukatu, capacita professores e alunos para que atuem em projetos de consumo consciente em suas comunidades. Em sua segunda frente de atuação, a Comunicação, o Akatu dissemina conhecimento, seja por meio do desenvolvimento de pesquisas – a mais recente , de 2018 apresentou um estudo quantitativo sobre o panorama do consumo consciente no Brasil – ou campanhas em suas redes sociais e em parceria com veículos de comunicação. Há uma linha de

atuação específica junto às empresas, na qual o Akatu desenvolve programas customizados para educação e mobilização de colaboradores e implementação de estratégias de sustentabilidade, como, por exemplo, projetos de reciclagem e desenvolvimento de produtos sustentáveis. O Apêndice 1 apresenta alguns exemplos das atividades realizadas pelo Instituto Akatu.

- Financiamento : O Instituto tem três fontes de renda: filiações de empresas, doações e remuneração pelos projetos desenvolvidos. Em 2018, apresentou uma receita de R\$ 5 milhões, estável em relação aos últimos 7 anos, e um patrimônio líquido de R\$ 1,5 milhões. O número de filiados vem caindo nos últimos anos, chegando a 2018 em seu número mais baixo: 22 filiados versus 44 em 2013 (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2019).
- Parcerias : De acordo com Helio Mattar, o Akatu desenvolve suas atividades por conta própria e mantém mais parcerias na área da Educação, com as secretarias municipais e estaduais para viabilizar seu acesso às escolas e aos professores. A causa do Akatu, consumo consciente, está inserida em um ecossistema maior, que é a discussão sobre sustentabilidade, e, por isso, acaba tangenciando outras causas. Por exemplo, enquanto uma ONG fala sobre combater o desmatamento, o Akatu aborda o mesmo problema sob a ótica do consumo – “precisamos mudar a maneira como o brasileiro come carne”. Ao final e ao cabo, as mensagens não são conflitantes, mas as prioridades e a forma de agir são, e isso dificulta a formação de parcerias com outras ONGs, conforme analisa Helio Mattar. Como resultado, ao invés de atuarem em conjunto para reforçar uma só mensagem, acabam disputando um mesmo espaço de visibilidade e apoio. O Diretor Presidente do Akatu citou uma aproximação com o instituto WWF, que pode se desdobrar em uma parceria futura: “Eles estão fazendo um trabalho para redução de desperdício, mas não têm uma metodologia na mudança do comportamento de consumo” Segundo Mattar, esta seria, inclusive, uma maneira de garantir a sobrevivência de longo prazo do Akatu: “O esforço pra gente continuar vivendo tá sendo tão grande, que um dia desses eu vou dizer pra WWF: ‘vocês não querem incorporar o Akatu... fazer o Akatu se

tornar a grande entidade associada à WWF mundialmente em consumo consciente?”

- **Resultados:** Segundo o executivo Marco Simões, entrevistado como *expert*, é difícil isolar o impacto específico de qualquer instituição em uma discussão mais ampla. Entretanto, ele ressalta o papel do Akatu no amadurecimento de questões importantes, como, por exemplo, a discussão sobre embalagens mais sustentáveis: “Quando o Akatu começou a falar sobre isso, há 18, 19 atrás, ninguém falava sobre a necessidade de diminuir os materiais de embalagem, e de 10 anos para cá, as principais cadeias de varejo já impõem diretrizes de compra de produtos mais sustentáveis”. O instituto, segundo Marco, teve papel fundamental para impulsionar a visão de sustentabilidade da Coca-Cola, porque, com a influência do Akatu, esse deixou de ser um tema específico da área de meio ambiente e se tornou um tema corporativo da empresa e de alta visibilidade: “um grande projeto nacional de desenvolvimento de cooperativas de reciclagem”.
- **Reconhecimentos :** O Diretor Presidente e fundador do Akatu, Helio Mattar, pode ser considerado uma referência no tema de consumo consciente, o que acaba por reforçar positivamente a imagem e credibilidade do Instituto. Helio participa de Comitês globais de sustentabilidade da Unilever e Dow Chemical, entre outros; é membro de um dos programas da UNEP (United Nations Environmental Program); além de ser palestrante convidado em eventos promovidos pela ONU (Organização das Nações Unidas), Ministério do Meio Ambiente, Fundação Getúlio Vargas, entre outros. Adicionalmente, é colunista mensal do jornal Folha de São Paulo.
- **Visão sobre as respostas das empresas:** Segundo Helio Mattar, as empresas não estão trabalhando sustentabilidade: “Elas trabalham em responsabilidade social, porque elas fazem melhor algo que elas já faziam, trabalham na margem do negócio delas, com os mesmos produtos e mesmo tipo de comunicação ao consumidor.” Um exemplo são as iniciativas como lançamentos de produtos concentrados e refis, que usam menos material de embalagem e são promovidos pelas empresas como mais sustentáveis. São iniciativas que, de fato, têm um grande impacto em sustentabilidade, mas, em sua maioria, as empresas o fazem movidas pela

redução de custo e adicionalmente deixam de investir em um aspecto importante, que é a educação do consumidor, ou seja, trabalhar em uma publicidade mais educativa e menos centrada nos atributos do produto específico. De acordo com Mattar, o que vai ser realmente sustentável é:

Uma nova forma de produção, um produto mais durável, compartilhado, fabricado localmente sem desperdício, e isso vai ser sustentável numa sociedade diferente dessa que a gente tem, que não vai ser uma sociedade de consumo, vai ser uma sociedade do bem-estar, onde o instrumento de consumo vai ser o instrumento de bem-estar e não um consumo com um fim em si mesmo, que é o que a gente vive hoje, não um consumo como um fim identitário. Essa sociedade será sustentável, ela terá mudanças enormes.

A mudança de um mercado insustentável para um mercado sustentável é absolutamente monumental. Ela é uma mudança civilizacional. A gente conseguir fazer com que ela ocorra, você precisa de habilidades excepcionais para ir sobrevivendo enquanto você está fazendo.

- Principais Desafios e Barreiras: Segundo Marco Simões, as empresas muitas vezes entendem que mudanças, como as que o Akatu propõe, significam custos e a convicção arraigada é de minimizar custos. Por outro lado, o consumidor ainda está sendo educado; segundo Helio Mattar é um processo longo: “uma dificuldade monumental fazer essa passagem”. Existem diversas barreiras e crenças que precisam ser eliminadas durante o processo de conscientização: primeiro, o consumidor desconhece o impacto que seu consumo causa - depois que ele entende, a tendência é achar que sua mudança individual não fará diferença nenhuma -, e depois ainda é necessário mobilizá-lo para que seja um agente de mudança em sua família e comunidade. Para refutar essas crenças, o Akatu usa alguns argumentos ambientais e econômicos tais como: um cidadão que viva cerca de 70 anos pode economizar dois terços de uma piscina olímpica com o simples gesto de fechar a torneira enquanto escova os dentes ou, se uma família que ganha R\$ 2mil por mês reduzisse pela metade o seu desperdício de comida ( que, em média, é um terço dos alimentos que compra), e investisse o valor correspondente em uma poupança, poderia acumular cerca de R\$ 1 milhão de reais em 70 anos. Ademais, outro desafio é o fato de não haver apoio de políticas públicas, como subsídios para investimentos em tecnologia mais limpa. Esse ciclo vicioso imprime um ritmo mais lento às mudanças, que dificulta a captação de recursos do

Akatu e compromete sua sobrevivência. E, ainda que as empresas se mobilizem, principalmente as de estrutura mais complexa e descentralizada, enfrentam dificuldades internas para levar as mudanças adiante. “É preciso criar formas internas de se policiar, porque nem todas as pessoas entendem o conceito”, segundo Marco Simões explica. Um exemplo de sua gestão na Coca-Cola ilustra bem essa questão: o lançamento de embalagens comemorativas, tais como a garrafa PET dourada no Natal, era uma atividade de marketing bem sucedida. Ocorre que esta embalagem é mais difícil de reciclar, então Simões instituiu a regra de que o departamento de marketing poderia utilizá-la desde que montasse uma estrutura de coleta e reciclagem pós-consumo. “Aí nossos gerentes de marketing começaram a tomar um pouco mais de cuidado”, segundo Simões, conscientizando-se também dos impactos provocados e finalmente aderindo a uma regra de somente lançar embalagens recicláveis.

- **Relação com Governo:** A relação do Akatu com o Governo se dá por meio das parcerias com as secretarias de educação. Helio Mattar admite que gostaria de trabalhar mais com o governo para, por exemplo, reduzir as taxas de produtos mais sustentáveis, mas reconhece que lhe faltam recursos. Segundo Mattar, “o ato de consumo não é um ato de decisão individual, ele depende de condições dadas pelos diversos atores que estão no mercado, como o governo e as empresas.”

#### **4.1.2 Trajetória do Alana**

O Alana se dedica, desde sua fundação em 2002, a honrar a criança. Baseando-se no artigo 227 da Constituição Federal do Brasil, que estabelece os direitos e o melhor interesse de crianças e adolescentes como absoluta prioridade das famílias, da sociedade e do Estado, o Alana busca garantir as condições para vivência plena da infância através de uma série de projetos (ALANA, [s.d.]).

Ana Lucia Villela, uma das maiores acionistas da holding Itausa e a 25ª fortuna do Brasil, segundo o ranking Forbes 2018, é a fundadora e presidente do

Alana. Com formação em Pedagogia, Villela começou a se envolver em causas sociais aos 20 anos com um projeto junto à uma comunidade da Zona Leste Paulista.

O Alana está estruturado em três frentes: a primeira delas é o Instituto Alana, objeto deste estudo, e o segundo é o AlanaLab, o núcleo de negócios que investe em empresas de impacto, como a produtora Maria Farinha Filmes. Por último, o Alana Foundation é uma organização filantrópica familiar que atua nos setores do meio ambiente, educação inclusiva e pesquisas de saúde (ALANA, [s.d.]).

O Instituto Alana é a origem de todo o trabalho do Alana, e começou em 1994 com um projeto comunitário no Jardim Pantanal, na Zona Leste de São Paulo. Atualmente, o Instituto Alana (doravante, serão usados os termos Instituto Alana ou somente Alana para referência do instituto) conta com mais de 100 funcionários e desenvolve o seu trabalho por meio de nove diferentes programas. O foco do presente estudo é o programa Criança e Consumo, que será analisado em detalhes na sequência. Antes, porém, segue um breve descritivo dos demais programas:

- Programa Prioridade Absoluta: O programa visa reforçar perante diversos *stakeholders* da sociedade o artigo 227 da Constituição Federal do Brasil, que determina prioridade absoluta das crianças e adolescentes;
- Programa Criativos da Escola: É um programa para crianças e jovens que os estimula a desenvolver projetos de transformação junto à escola e a comunidade. A iniciativa faz parte do *Design for Change*, movimento global que surgiu na Índia e está presente em 65 países;
- VideoCamp: É uma plataforma online e gratuita que promove exposições públicas e democratiza o acesso a produções audiovisuais que busquem impacto e transformação;
- Escolas Transformadoras: É uma iniciativa em parceria com a organização global Ashoka que reconhece, promove e conecta escolas transformadoras entre si e com comunidades mais amplas;
- Território do Brincar: É um trabalho de pesquisa, documentação e sensibilização sobre a cultura da infância brasileira divulgado por meio de publicações, documentários e exposições;

- Espaço Alana: É a continuação do trabalho na comunidade do Jardim Pantanal, em São Paulo, que deu origem ao Instituto Alana;
- Criança e Natureza: Desenvolve iniciativas e influencia políticas que favoreçam o contato de crianças de diferentes contextos urbanos com a natureza;
- Lunetas: Portal de jornalismo que visa explorar múltiplos olhares sobre a infância no Brasil.

Voltando agora ao Programa Criança e Consumo, esse foi criado em 2006, inspirado na organização estadunidense CCFC (*Campaign for a Commercial Free Childhood*), fundada pela ativista Susan Linn em Boston no ano 2000. O seu objetivo, segundo a Diretora Executiva do Instituto Alana Isabella Henriques, é fomentar uma reflexão da sociedade brasileira sobre os malefícios da publicidade direcionada à criança e os impactos do consumismo infantil (ALANA, [s.d.]).

O Alana acredita que a criança deve ser protegida dos impactos da publicidade por não ter ainda todas as condições de fazer a leitura da comunicação mercadológica, e por isso trabalha para o banimento total da publicidade direcionada a crianças (doravante poderá ser usado o termo publicidade infantil para se referir à causa do Alana, o banimento da publicidade infantil). O fato do Alana assumir uma postura de defesa das crianças está em linha com um princípio do movimento consumerista, segundo o qual há uma assimetria de poder entre consumidores e empresas que deve ser corrigida (BUSKIRK; ROTHE, 1970; DAY; AAKER, 1970; KOTLER, 1972). De acordo com um relatório publicado pela *The Economist* e patrocinado pelo Alana, várias pesquisas mostram os impactos positivos do banimento da publicidade infantil, tais como o aumento da felicidade e bem estar e redução do consumo de alimentos e bebidas de alta caloria (HUMPHREYS et al., 2017). A seguir, uma análise mais detalhada do Instituto Alana, seguindo os mesmos critérios observados na análise do Instituto Akatu, é feita:

- Linhas de Atuação: Por meio do programa Criança e Consumo, o Alana atua em duas frentes: educação e *advocacy*. Na frente de educação, promove cursos de formação de professores em cultura de sustentabilidade (projeto EcoAtivos), feira de troca de brinquedos e campanhas em redes sociais para refletir criticamente sobre estímulos do consumismo (ex.:

campanha #abusivotudoisso para pressionar a aprovação de um projeto de lei que proíba a venda casada de brindes com alimentos infantis). Com relação ao *advocacy*, o Alana tem um intenso trabalho de denúncia de empresas e veículos de comunicação por direcionamento de publicidade ao público infantil na mídia e em escolas. Até janeiro de 2020, havia 225 denúncias registradas em seu site. Nem todas as denúncias acabam na esfera judicial. Em um primeiro momento, o Alana notifica as empresas e apresenta o seu posicionamento. Dependendo do desdobramento, o caso pode ser encaminhado para os órgãos competentes, como Procon e Ministérios Públicos. Uma vez que estes órgãos entram com alguma medida administrativa ou judicial, há uma equipe do Alana que faz o acompanhamento do processo. Em alguns casos, as denúncias resultam em penalidades para as empresas. Em 2019, por exemplo, Danone, Bayer e SBT foram condenadas a pagar multas entre R\$ 100 mil e R\$ 3,5 milhões (ALANA, [s.d.]). O Apêndice 2 apresenta alguns exemplos de atividades realizadas pelo Programa Criança e Consumo.

- Financiamento: Desde 2013 o Alana se sustenta por meio de um fundo patrimonial privado de R\$ 436 milhões, alcançando, em 2018, um superávit de R\$ 28 milhões (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2018).
- Parcerias: As parcerias do Alana com outras instituições não-governamentais são sazonais, ou seja, acontecem dependendo de o assunto ter alguma interseção com a temática da publicidade para crianças. Recentemente, houve uma parceria com o Idec (Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor) em uma discussão sobre publicidade de alimentos para crianças, que fazia parte de uma questão maior do Idec sobre alimentação saudável. Isabella Henriques menciona também uma parceria feita com a *Consumers International* (CI), uma associação global de grupos de defesa do consumidor. Mesmo deixando claro que o Alana não é uma organização de defesa do consumidor, Henriques justificou a parceria como uma estratégia para reforçar o discurso do Criança e Consumo globalmente. Quando a CI fechou seu escritório regional para América Latina, o Alana decidiu se retirar da associação, por entender que “a *Consumers* está olhando muito para o continente europeu e norte-

americano e não tanto para as questões que são importantes na América Latina”, segundo Isabella.

- Resultados: Os avanços nos acordos setoriais, códigos de auto regulação e de conduta das empresas é uma das demonstrações de que a luta para combater a publicidade infantil liderada pelo Alana vem gerando resultados. O Conar (Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária), que regula a prática ética da publicidade brasileira, publicou em 2006 e posteriormente em 2013 reformas no seu Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária condenando anúncios com consumo excessivo de alimentos e bebidas infantis e proibindo ações de *merchandising* de qualquer produto ou serviço na programação de TV infantil (CONAR, 2019). O Conanda (Conselho Nacional de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente) publicou em 2014 a resolução 163, que define como abusiva qualquer comunicação mercadológica para crianças até 12 anos (CONANDA, 2014). Existem também os pactos setoriais, que são iniciativas voluntárias das empresas, como o Compromisso pela Publicidade Responsável para Crianças ([www.publicidaderesponsavel.com.br](http://www.publicidaderesponsavel.com.br)), assinado por 13 empresas de alimentos e bebidas, e o Compromisso da Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas não Alcoólicas, a ABIR, ([abir.org.br/a-abir/diretrizes-abir-sobre-marketing-para-criancas-abril-2016/](http://abir.org.br/a-abir/diretrizes-abir-sobre-marketing-para-criancas-abril-2016/)) que veta publicidade de bebidas industrializadas (exceto água e lácteos) em escolas primárias e em programas de TV com até 35% de audiência infantil. Além destes avanços regulatórios, o Alana também se destaca como referência no tema do combate à publicidade infantil, participando de consultas junto a órgãos tais como ONU, Organização Mundial da Saúde e Organização Pan-Americana de Saúde.
- Visão sobre as respostas das empresas: Do ponto de vista das empresas, o Alana se apresentou a elas por meio de notificações e denúncias, não havendo um movimento de aproximação. Segundo o executivo Marco Simões, o instituto começou a aparecer para as empresas como um “adversário, e de tão adversária, as empresas acabaram tendo que ouvir o

Alana”. Do ponto de vista do Alana, segundo Henriques, as empresas estão “no meio do caminho”:

E aí a gente tem algumas empresas que ao longo dos anos foram mudando de posicionamento. Talvez algumas num primeiro momento sim, por conta de uma certa... um receio de serem punidas, mas outras também fizeram essa mudança por ter se convencido. Uma coisa que a gente percebe ao longo de 10 anos de atuação, é que as empresas são feitas de pessoas. Então, quando a gente conversa com as pessoas e as pessoas são inseridas na sociedade, elas têm famílias, muitas vezes têm filhos também, ou se não tem filhos, tem netos, sobrinhos, enfim, crianças no entorno, elas acabam concordando, e elas levam esse... essa concordância pra dentro das organizações e isso faz com que as organizações também vão se movimentando e passando a olhar pra essa questão de uma forma mais cuidadosa do que já tinham olhado no passado, né?

Entretanto, mesmo com todo o arcabouço regulatório, segundo Marco Simões, “as empresas escorregam e fazem coisas que não são aprovadas pelo Alana”. Um estudo de 2015 conduzido pelo Centro Universitário Dom Camilo e a Universidade Presbiteriana Mackenzie destacou que 64% dos comerciais dirigidos a crianças continham linguagem e personagens infantis e 20% relacionaram a compra de alimentos a distribuição de brindes (HUMPHREYS et al., 2017).

- **Principais Desafios e Barreiras:** Segundo Isabella Henriques, hoje o maior desafio do Alana são as novas plataformas de comunicação monopolizadas por empresas como Google e Facebook. Existe o desafio da quantidade de mensagens comerciais, segundo a executiva, “quase infinito”, que dificulta a fiscalização, e o desafio da complexidade destas mensagens, que torna quase impossível distinguir o que é conteúdo e o que é publicidade. “Quando a comunicação mercadológica acontece nas redes sociais, nas páginas ou nos jogos eletrônicos, a criança fica muito vulnerável”, explica Henriques. Para ela, o mais importante é que estas empresas estejam cientes das suas responsabilidades, pois “não vai ser uma legislação que vai resolver uma situação dessas “. A questão da sustentabilidade também começa a chamar a atenção do Alana. Henriques destaca o desafio de sensibilizar a indústria de brinquedos sobre o impacto do uso excessivo de plástico: “Você vai a uma festa infantil, aquele volume de cacarecos, aquelas lembrancinhas cheias de plástico. “
- **Relação com Governo:** A relação do Alana com o governo se desenvolve nos três poderes. Com o Legislativo, o Instituto participa de consultas

públicas e busca influenciar discussões de projetos e leis que reforcem a sua causa. O Instituto também participa no âmbito do poder Executivo como conselheiro do Conanda, órgão vinculado ao Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos que, entre outras funções, define as diretrizes da Política Nacional de Defesa e Promoção dos Direitos da Criança e do Adolescente. Por último, atua junto a diversos órgãos do Judiciário, como MPs e Procons, no encaminhamento e acompanhamento de denúncias de empresas que fazem publicidade para crianças.

## 4.2

### O Campo Organizacional de Defesa dos Valores Anti-Consumistas

Essa subseção tem como objetivo discutir o campo organizacional formado a partir da análise das relações que as três organizações objetos do presente estudo de caso - as instituições Alana e Akatu e a empresa Hungry - mantêm com seus principais *stakeholders*. A subseção está dividida em três tópicos. O primeiro discute o papel das instituições no campo organizacional e os dois seguintes analisam a estrutura e a dinâmica do campo.

#### 4.2.1

##### O Papel das Instituições no Campo Organizacional dos Valores Anti-Consumistas

De acordo com o executivo Marco Simões, quanto mais relevante for um tema para a sociedade, mais relevantes serão as instituições que representam essas questões para a sociedade: “As instituições têm uma visão extremada do que é a visão da sociedade e ajudam a pensar o que vai acontecer lá na frente”. Portanto, os conceitos que aparecem como extremistas no começo acabam virando conceitos consensuais no médio prazo. Como exemplos, ele cita o *Greenpeace* falando de proteção ambiental nos anos de 1970 e o próprio Akatu que começou a falar de reciclagem há 20 anos, quando poucos se sensibilizavam sobre o tema.

Sob essa lógica, para as empresas, as instituições podem ser uma possibilidade de antecipar custos futuros. “A gente tem que chegar nas diferentes entidades que permeiam as relações com a sociedade para que elas digam para que caminho vai aquele negócio”, diz Simões. José, Diretor de Desenvolvimento Sustentável da Hungry, complementa: “Não acho que as empresas vão se mexer

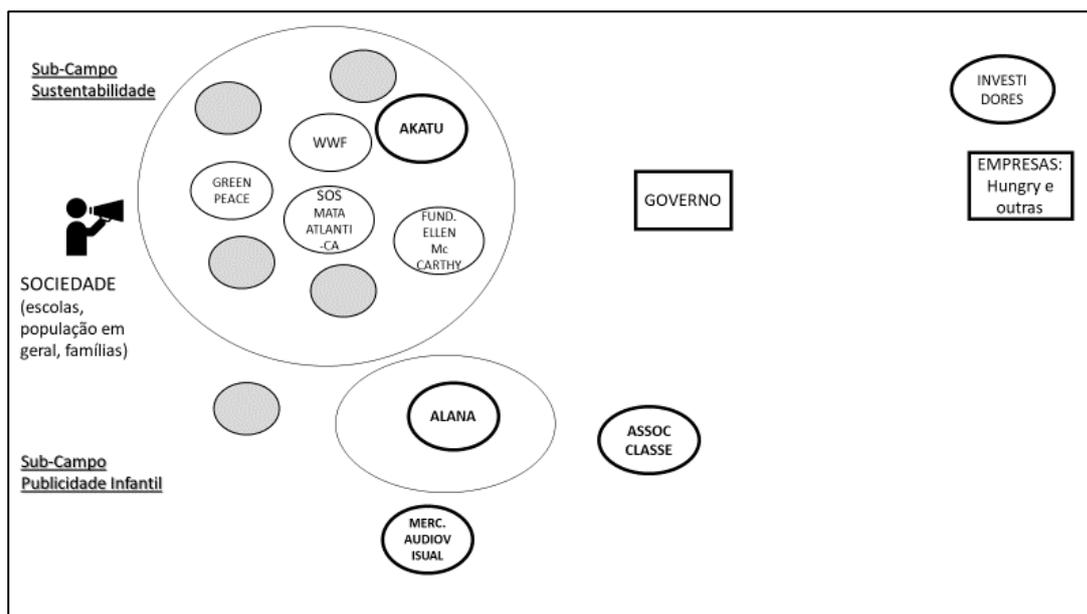
sozinhas. Em benefício da sociedade, tem algumas organizações que questionam o *status quo*, que no mínimo façam perguntas ou sinalizem que são necessárias mudanças”.

Um outro aspecto observado é que as instituições atuam em uma lógica parecida com a do setor privado, em que competem por espaço, por bandeiras, por visibilidade, como aponta Helio Mattar, do Instituto Akatu. Por isso, segundo Marco Simões, a coordenação é pequena e elas somente atuam juntas em alguns poucos assuntos em que há uma interseção de interesses.

#### 4.2.2

### A Dinâmica e Estrutura do Campo Organizacional de Defesa dos Valores Anti-Consumistas

A Figura 3, a seguir, mostra uma representação visual do Campo Organizacional no qual Akatu e Alana estão inseridos, aqui chamado de Defesa de Valores Anti-consumistas:



**Figura 3:** Campo Organizacional de Defesa dos Valores Anti-Consumistas

**Fonte :** Elaborado pela autora

Apesar de tanto o Akatu quanto a Alana discutirem os impactos negativos do consumo excessivo, fazem-no sob óticas distintas: enquanto o Akatu discute o impacto do consumismo para a sustentabilidade social e ambiental, o Alana trabalha em um recorte mais específico, que é o impacto do consumo para o bem

estar infantil. Desta forma, observam-se dois subcampos distintos, que serão descritos a seguir.

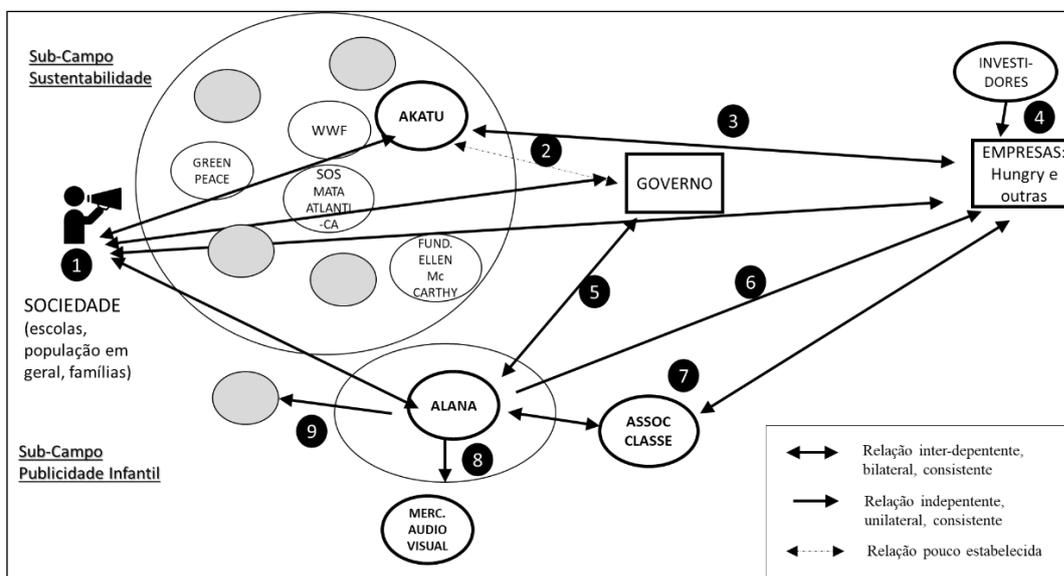
O Akatu atua no subcampo chamado de Sustentabilidade. Trata-se de um ecossistema mais amplo e fragmentado, porque a causa da sustentabilidade é complexa. Isso significa que diversas instituições abordam a questão, porém sob óticas diferentes: *Greenpeace* e WWF, (meio ambiente, descarte resíduos) Ethos (ética empresarial), Fundação Ellen McCarthy (economia circular), Akatu (consumo consciente), etc. Segundo Helio Mattar, “ao final, a mensagem é a mesma, mas o discurso é diferente, o que gera mais esforço para que cada uma se sobressaia”. Este cenário de fragmentação e disputa entre instituições é explicado, pela literatura sobre consumerismo, como o resultado do processo de evolução do movimento, e ocorre quando ele entra no estágio maduro do seu ciclo de vida (BLOOM; GREYSER, 1981).

Uma outra questão observada é que a causa do consumo consciente é difusa, não existe ainda um consenso absoluto na sociedade sobre o que de fato significa consumir de forma moderada, e isso implica em um trabalho de comunicação mais intenso por parte do Akatu. Segundo o executivo Marco Simões: “ele tem que expor a mensagem dele muito mais bombasticamente do que o Alana”.

O Alana, por sua vez, atua praticamente sozinho e como protagonista em um tema específico, que é o da publicidade infantil, ocupando posição central neste subcampo. Adicionalmente, possui recursos financeiros e estrutura para sustentar um amplo raio de atuação, cobrindo, por exemplo, desde a formação de profissionais de comunicação a até a influência no desenvolvimento de políticas públicas para o combate à publicidade infantil.

Além das instituições e sociedade, os outros atores observados no campo são: Governo, Empresas, Investidores e, no caso do Alana, integrantes do Mercado Áudio visual (por exemplo, universidades, produtores de conteúdo e agências de publicidade) e Associações de Classe representantes de empresas e do mercado áudio visual, tais como: ABIR (Associação Brasileira da Indústria de Refrigerantes e Bebidas Não Alcoólicas), ABRAL (Associação Brasileira de Licenciamento de Marcas), ABAP (Associação Brasileira das Agências de Propaganda), ABERT (Associação Brasileira das Emissoras de Rádio e Televisão).

A seguir, serão analisadas as relações entre esses atores. A Figura 4, a seguir, construída a partir da representação do campo feita na Figura 3, demonstra visualmente essas relações. As diferentes relações entre os atores estão identificadas pelos números de 1 a 9, e são caracterizadas em três diferentes tipos, conforme demonstra a legenda da figura em questão: relações de interdependência, bilaterais e consistentes, relações independentes, unilaterais e consistentes e, por último, relações pouco estabelecidas e inconsistentes. Nos parágrafos seguintes, é feita uma descrição e análise das relações observadas.



**Figura 4:** Estrutura e Dinâmica de Relações do Campo Organizacional de Defesa dos Valores Anti-Consumistas

Fonte : Elaborado pela Autora

### **Relações entre Sociedade - Akatu / Alana, Governos e Empresas (1):**

Ambas as instituições funcionam como porta-vozes das demandas da sociedade e, ao mesmo tempo, reforçam suas causas por meio de campanhas para o público em geral e programas em escolas. Conforme observado por Lucas, o Diretor de Relações Governamentais da Empresa Hungry, as instituições fazem o papel de representar as demandas da sociedade, mas cada vez mais o próprio cidadão/consumidor tem mais meios de falar diretamente com as empresas e governos para pleitear suas demandas: “você tem Facebook, você tem Instagram, você tem os portais de Internet (...) é na hora, é online, é naquele minuto. São milhões de pessoas que podem mandar uma mensagem para a minha empresa a qualquer momento.”

**Relação Akatu – Sociedade (1):** Como a causa do consumo consciente ainda é difusa, ou seja, o consumidor ainda está em processo de educação, a posição do Akatu nesta relação é a de convencimento, pois precisa convencer o consumidor da relevância e senso de urgência da sua causa.

**Relação Akatu – Governo (2):** O Akatu atua apenas de forma fragmentada com secretarias de educação, não tendo uma relação estabelecida com o governo por falta de recursos, o que dificulta possuir poder de influência com este *stakeholder*.

**Relação Akatu – Empresas (3):** Relação do Akatu com as empresas é de dependência, seja pelo seu modelo de financiamento, seja pela natureza do trabalho que é de conscientização e mobilização. A liderança que o Akatu exerce perante as empresas é baseada na figura do seu fundador e presidente, Helio Mattar. O fato de ter sido executivo e empresário durante anos, e ainda permanecer no meio como conselheiro em várias empresas, gera identificação com seus interlocutores. Adicionalmente, Mattar encara a sua tarefa como um missionário: “a gente vai fazer a nossa parte de falar, falar, falar”. Falar, inclusive, para o Papa Francisco: ao final da entrevista, Mattar menciona o encontro que o Papa promoverá em março de 2020, chamado de “The Economy of Francesco”, para discutir como tornar a economia mais justa, sustentável e inclusiva ([francescoeconomy.org](http://francescoeconomy.org)), e diz: “eu tinha vontade de ser convidado para esse evento do Papa, porque se ele compreendesse o que está por trás pra que a mudança ocorresse, talvez ele pudesse trabalhar nessa direção melhor do que ele já tá trabalhando.”

**Relação Investidores - Empresas (4):** Os acionistas funcionam como uma pressão de resistência a propostas como as do Akatu, porque elas implicam em mudanças e custos. Segundo Helio Mattar, a reação dos investidores é dizer: “você está usando meu dinheiro para educar o consumidor, que não é minha função. A função da minha empresa é vender para um consumidor que já está formado e que funciona de um certo jeito.”

**Relação Sociedade – Alana (1):** Diferentemente do Akatu, o Alana não precisa convencer o consumidor; ela é um “porta-voz do pensamento do consumidor de que é preciso proteger as crianças”, segundo o executivo Marco Simões. E, de fato, Isabella Henriques cita uma pesquisa feita pelo Alana que

indica que 60% da população adulta brasileira é a favor do banimento completo da publicidade direcionada à criança (HUMPHREYS et al., 2017).

**Relação Alana – Governo (5):** Diferentemente do Akatu, a relação do Alana com o Governo é robusta. Em função do ambiente regulatório existente, o instituto mantém uma relação consistente com os três poderes para assegurar o cumprimento das leis e regulações (Poder Judiciário) e influenciar políticas públicas (Poderes Legislativo e Executivo).

**Relação Alana – Empresas (6):** Em outra diferença marcante com relação ao Akatu, o Alana atua de forma independente das empresas. O instituto não as vê como parceiras; está em lado oposto a elas no combate à publicidade infantil. Enquanto as empresas puderam acompanhar a formação do Akatu a partir do relacionamento com o Instituto Ethos, o Alana aparece para elas através das representações judiciais. Marco Simões descreve como entrou em contato a primeira vez com o Alana: “a gente descobriu que o Alana existia porque, em um ano, apareceram dez ações na justiça contra a Coca-Cola”. E, ainda que antes das denúncias o Alana procure mostrar aos empresários e executivos seu ponto de vista, nunca há o intuito de negociar. Segundo Isabella Henriques, diretora executiva do Alana, “a gente não abre mão do nosso posicionamento, que é convencer a empresa a deixar de se comunicar diretamente com a criança”.

**Relações Alana – Associações de Classe e Mercado Áudio Visual (7) e (8):** Associações de classe e atores do mercado audiovisual são *stakeholders* importantes para o Alana, que podem atuar favoravelmente à sua causa, como por exemplo os pactos setoriais sobre publicidade infantil citados na seção 4.1.2.

**Relações Alana – demais instituições de Defesa da Sociedade (9):** Pontualmente, Alana busca outras instituições quando há sinergia com a sua causa, como a parceria com o Idec na questão da publicidade de alimentos, conforme também citado na seção 4.1.2.

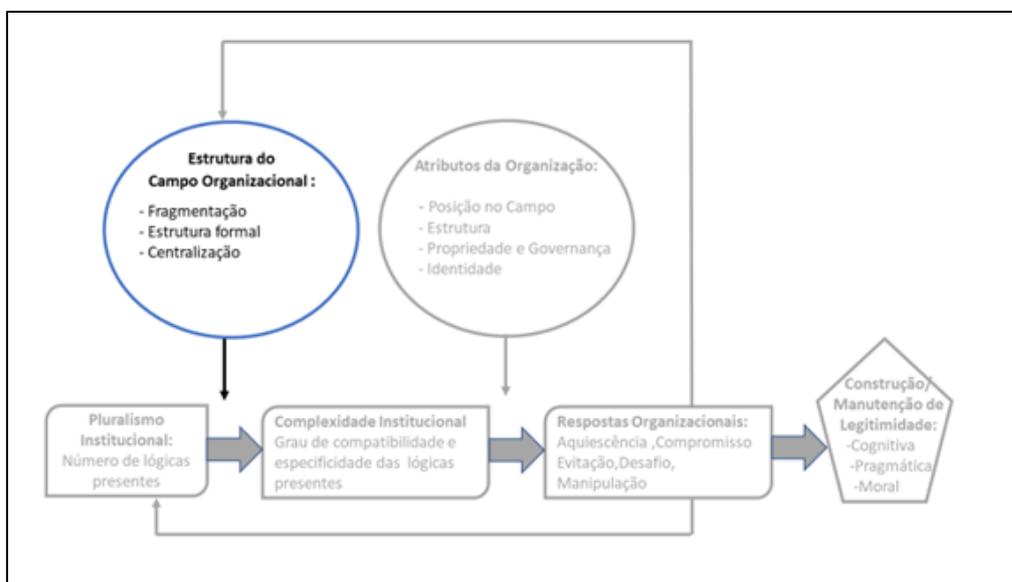
Por último, uma questão pertinente às duas instituições é abordada tanto pelo executivo Lucas, da empresa Hungry, quanto o *expert* Marco Simões: ambas têm uma ação mais concentrada nas grandes empresas, ainda que no mercado brasileiro a presença de pequenas e médias empresas seja relevante. Como aponta Marco Simões, é possível que as grandes empresas funcionem como um espelho para as menores se guiarem no que se refere às mudanças de conduta nas áreas de

sustentabilidade e publicidade infantil. Mas esse é um movimento de mais longo prazo, o que reflete a dificuldade de uma mudança mais abrangente.

### 4.2.3

#### Análise da Estrutura do Campo Organizacional: Fragmentação, Centralização e Racionalização

Uma vez apresentado o campo organizacional de defesa dos valores anti-consumistas, seus principais atores e as relações entre eles, terá início a análise dos dados a partir do *frame* analítico apresentado na Figura 2, no Capítulo 2. A título de recapitulação, a mesma figura é reproduzida a seguir:



**Reprodução Figura 2:** *Frame* Analítico : Complexidade Institucional e Respostas Organizacionais

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de Greenwood et al, 2011; Ryngelblum ; Vianna, 2017 ; Oliver, 1991 ; Suchman, 1995; Palazzo et al, 2013

A análise será apresentada por meio da tabela 5 a seguir. Primeiramente é feita uma recapitulação da definição teórica de cada um dos atributos, segundo já apresentado no capítulo 2 . Em seguida, é apresentado o pressuposto teórico sobre como cada um dos atributos pode impactar as respostas organizacionais à pressões deste campo. Finalmente, na última coluna é feita uma comparação entre a proposição teórica e o que foi observado a partir da análise do campo organizacional de valores anti-consumistas.

Atributo	Definição	Pressuposto Teórico	Observado no Campo	
<b>Fragmentação</b>	Número de constituintes que atuam descoordenadamente dos quais a organização é dependente para legitimidade ou recursos materiais (GREENWOOD et al., 2011).	A fragmentação do campo aumenta o grau de complexidade para a organização (GREENWOOD et al., 2011)	O campo é altamente fragmentado com presença de várias instituições que defendem valores semelhantes, porém com abordagens distintas e interlocutores diversos ( redes sociais, instituições, etc.). Há pouca ação coordenada tanto por parte das instituições quanto das organizações. Segundo o executivo Lucas, da empresa Hungry: “são pouquíssimos os atores privados que realmente atuam bem coletivamente”. O executivo sugere ainda que “o mundo corporativo deveria ser menos competitivo e tentar enfrentar esses desafios com mais altruísmo”	
<b>Estrutura Formal</b>	As demandas podem ser formalmente ou informalmente organizadas (GREENWOOD et al., 2011).	A menor formalização aumenta o poder discricionário da organização, pois as demandas informais tendem a ter menos intensidade (GREENWOOD et al., 2011)	<p><u>Publicidade Infantil</u> A estrutura formal do subcampo da publicidade infantil, onde atua o Alana é maior porque opera com maior suporte de leis e regulamentações, o que diminui a complexidade para a organização, pois há pouca flexibilidade de reposta.</p>	<p><u>Sustentabilidade</u> O Akatu trabalha na esfera do convencimento, o que dá maior autonomia para a organização responde, e pode gerar maior complexidade, principalmente se as empresas têm uma estrutura mais descentralizada, como o exemplo relatado pelo executivo Marco Simões no caso das embalagens douradas de Natal da Coca-Cola (ver sub seção 4.1.1).</p>
			Adicionalmente, outras estruturas informais de pressão como redes sociais também dificultam o cenário de respostas para organizações, segundo o diretor Lucas, da empresa Hungry: “Ainda que a indústria seja, - entre aspas -, ‘poderosa’ financeiramente, ela não tem determinadas habilidades de poder trazer vários temas e carregar vários temas ao mesmo tempo, ela é sempre muito mais cuidadosa no endereçamento.”	
<b>Centralização</b>	Refere-se à estrutura de poder hierárquico dos constituintes do campo (GREENWOOD et al., 2011).	Segundo Pache e Santos (2010), a complexidade institucional é maior em campos moderadamente centralizados, onde não há uma influência dominante, mas sim múltiplos atores com força suficiente para impor suas demandas às empresas.	Para o executivo Lucas, Diretor de Relações Governamentais da Hungry, hoje a indústria tem que lidar com muito mais atores e de forma pulverizada. “Energia, o planeta, o mar, a floresta, o produto que você vende, tudo. O entorno do produto, ele tá sendo julgado o tempo todo. Então, os temas abriram absolutamente.”	

**Tabela 5:** Análise da Estrutura do Campo Organizacional : Fragmentação , Estrutura e Centralização**Fonte:** Elaborado pela autora

### 4.3 A Empresa Hungry

Essa subseção se dedica a analisar a empresa Hungry. O primeiro tópico apresenta um breve descritivo da empresa e em seguida, a análise é feita com base nos atributos propostos pelo *frame* analítico. É importante reforçar que, para manter preservadas as identidades da empresa e dos executivos entrevistados, certos detalhes foram ocultados, bem como as indicações de fontes secundárias.

#### 4.3.1 Descrição da Empresa Hungry

A empresa Hungry é uma multinacional do ramo de alimentos, fundada há 65 anos e hoje está presente em mais de 100 países. Ela atua no Brasil através de uma franquia, também multinacional, de mesmo nome, que está presente em 20 países e conta com cerca de 80 mil funcionários no total, sendo cerca de 30mil no Brasil. Os dois executivos entrevistados, José ( Diretor de Desenvolvimento Sustentável e Compromisso Social para a América Latina), e Lucas ( Diretor de Relações Governamentais para o Brasil), são funcionários da franquia, que, segundo eles, tem total autonomia para a gestão dos negócios e da marca. José se reporta ao Diretor Corporativo de Desenvolvimento Sustentável e Compromisso Social para América Latina e Lucas se reporta à Vice-Presidente de Relações Governamentais para a América Latina. Portanto, neste estudo de caso , as informações e dados analisados se referem à franquia.

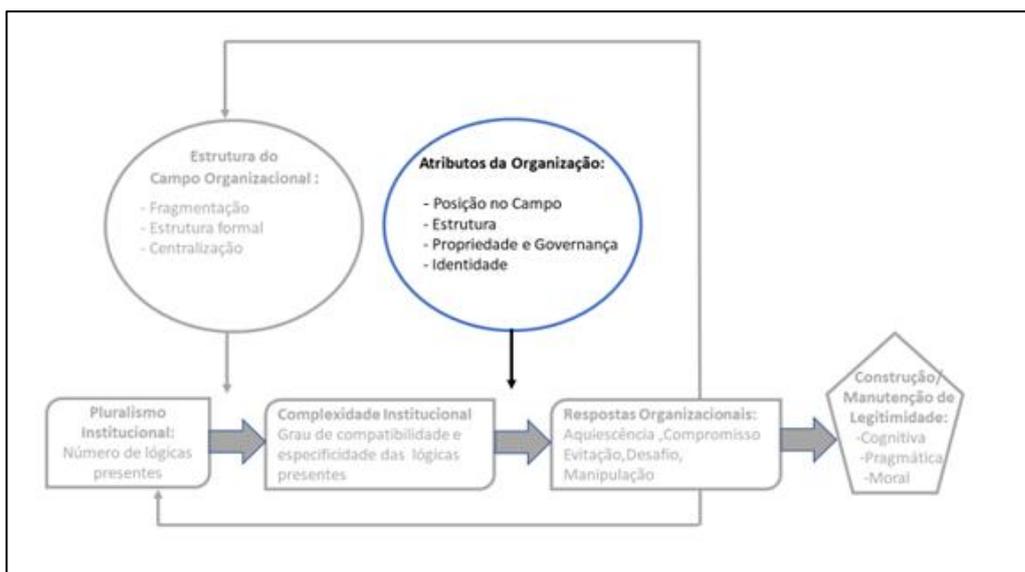
O propósito da Hungry é proporcionar momentos felizes para seus consumidores através de uma boa comida e um bom lugar. Segundo Lucas, a empresa está sempre buscando entender o que o consumidor quer e seu nível de satisfação com relação aos produtos da empresa.

José destaca ainda que a empresa tem a missão de ser um *stakeholder* que contribui para a sociedade, e a principal estratégia é ser um dos maiores empregadores de jovens sem experiência no mundo. Segundo o executivo, a empresa não quer somente empregar estes jovens, mas sim formá-los, incentivando que eles estudem e investindo também em programas de formação interna.

Outro valor destacado como importante para a empresa é ser o mais transparente possível com relação à formulação de seus produtos. Segundo José, a empresa caminha na direção de ter rótulos cada vez mais limpos, ou seja, eliminando quando possível ou reduzindo ao máximo o uso de corantes artificiais e conservantes, de modo que seja mais fácil para o consumidor comum entender os rótulos.

### 4.3.2 Análise dos Atributos da Empresa Hungry

A seguir será feita a análise da empresa Hungry de acordo com a proposta do modelo de Greenwood et al (2011), que observa quatro atributos, a saber : Posição no Campo, Estrutura, Propriedade e Governança e Identidade . Para cada atributo será feita uma descrição do seu conceito, e em seguida uma comparação entre a proposição teórica e o que foi observado no campo.



**Reprodução Figura 2:** *Frame Analítico: Complexidade Institucional e Respostas Organizacionais*  
**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de Greenwood et al, 2011; Ryngelblum ; Vianna, 2017 ; Oliver, 1991 ; Suchman, 1995; Palazzo et al, 2013

#### i - Posição no Campo

**Definição:** Organizações centrais se caracterizam por seu tamanho (idade) e status e funcionam como “exemplos visíveis”, por isso recebem mais demandas (GREENWOOD et al., 2011).

Pressuposto Teórico : A posição no campo – periférica ou central- influencia a intensidade com que as organizações vivenciam as complexidades e o leque de respostas disponíveis (GREENWOOD et al., 2011).

A Hungry tem posição central no seu campo organizacional: é líder de mercado, e pelo seu tamanho tem poder de influenciar toda a sua cadeia de fornecedores.

Observado no Campo :

Segundo José, a Hungry tem no seu rol de fornecedores as principais empresas de alimentos do mundo e todos os produtos fornecidos têm especificações exclusivas, por isso qualquer decisão da empresa tem o poder de mexer com uma cadeia mais ampla. Por exemplo, em 2018 a Hungry anunciou que iria mudar o abastecimento de ovos, usando somente fornecedores que deixassem as galinhas livres. Apesar do custo de milhões de dólares envolvido na mudança, depois deste anúncio várias outras empresas seguiram o mesmo movimento.

Por conta deste poder de influência, segundo José, as organizações “sempre apontam para a gente, porque já viram que nós somos muito sérios”. Em alguns casos, elas se valem da estratégia de atingir a Hungry para gerar maior visibilidade e influenciar outras empresas. O *Greenpeace* por exemplo, organizou um protesto em frente à Hungry visando atingir uma outra empresa fornecedora. De acordo com José, a justificativa do *Greenpeace* foi de que “se nós falássemos com a Cargill, não ia adiantar nada, com quem a gente falou? Fomos atacar a Hungry e aí deu tudo certo”.

**ii - Estrutura**

Definição : Como é a natureza da relação entre as comunidades intra organizacionais e seus equivalentes no campo organizacional (GREENWOOD et al., 2011).

Pressuposto Teórico: As decisões das organizações são influenciadas pelas interpretações dos atores que dão voz às lógicas institucionais. Quanto mais diversificada for a organização, maior complexidade institucional. Greenwood et al (2011) destacam quatro fatores que influenciam a capacidade dos atores organizacionais de “representar“ as lógicas institucionais. Destes, destacamos aqueles que são pertinentes para esta análise: os laços dos atores com

organizações de classe , associações etc. e a capacidade dos atores de canalizar suas interpretações na organização.

Observado no Campo :

As duas áreas da Hungry investigadas no estudo de caso (as comunidades intra organizacionais), interpretam de maneira diferente as pressões institucionais e atuam em subcampos distintos: a área de Desenvolvimento Sustentável cuida das demandas ligadas à sustentabilidade e a área de Relações Governamentais das demandas do subcampo da publicidade infantil

Lucas, o Diretor de Relações Governamentais afirma ter baixa interação com as instituições “porque muitas vezes o posicionamento das entidades de defesa do consumidor é muito duro com a indústria, e o espaço para diálogo é reduzido”. Ele acredita que por mais que tenham poder financeiro, as empresas não têm habilidade para carregar vários temas ao mesmo tempo, agem sempre com mais cautela, evitando o embate com as instituições.

Em sua fala, o executivo representa a lógica institucional da empresa, que é agir visando prioritariamente satisfazer o consumidor, e ao mesmo tempo, protegendo a sua marca. Apesar de não ter mencionado durante a entrevista, Lucas integra o Conselho Diretor da ABIA (Associação Brasileira da Indústria de Alimentos).

Por sua vez, o Diretor José, pela natureza de seu trabalho, mantém relações com diversas instituições. O executivo cita trabalhar regularmente com WWF, UFSC, Akatu, entre outras na área de sustentabilidade e entidades focadas na educação de jovens (One Young World, Enactus, Prolider) para inserção laboral. Para José, a postura da Hungry é abranger diversos *stakeholders* para entender como podem trabalhar em conjunto.

Sobre sua postura individual, José afirma que seu papel na empresa é desafiar o negócio: “Eu não tô querendo saber se a gente tá vendendo mais o nosso produto, sinceramente não, tô querendo saber se a gente tá fazendo as coisas certas na produção da carne, né?”. “O meu peso pelo social e ambiental é maior que o econômico”.

Diferentemente do executivo Lucas, José se coloca , comparativamente a outras áreas , como mais “*outsider*” na empresa, com a responsabilidade de puxar uma agenda que, em sua visão, ainda tem espaço para ganhar maior relevância .É visível seu entusiasmo pelo tema, pois fez questão de não terminar a entrevista

antes expressar seu pensamento de que “o capitalismo precisa mudar, e de que as empresas têm que assumir o papel de resolver os problemas da sociedade.” Segundo ele, movimentos como o Capitalismo Consciente e o Sistema B , um movimento global que visa construir um modelo econômico mais sustentável , são bons e inspiradores exemplos de como as empresas podem ser gerenciadas com base nos princípios de desenvolvimento sustentável da ONU.

### **iii - Propriedade e Governança**

Definição: Propriedade se refere à propriedade formal da empresa - podem ser públicas, privadas, familiares, de capital aberto, joint ventures, etc. Já governança se refere à distribuição de poder nas empresas (GREENWOOD et al., 2011).

Pressuposto Teórico: As respostas das organizações refletem os interesses dos grupos de poder na organização (GREENWOOD et al., 2011).

#### Observado no Campo :

Na área de Relações Governamentais, as decisões que envolvem uma resposta institucional da empresa são resolvidas em colegiado com as Diretorias Jurídicas e de Comunicação (área que cuida apenas na comunicação corporativa da empresa). Segundo o executivo Lucas, nesses colegiados há uma discussão mais profunda, e depois de decidido o caminho a tomar, é nomeado um líder para tratar do assunto. Não há nenhum tipo de interferência da corporação global, mas uma preocupação sempre presente no colegiado é a proteção total da marca – segundo Lucas , “nós não somos donos da marca, mas a gente sempre trabalha mais e é mais cuidadoso com o que não é nosso”. Uma outra diretriz importante não só deste colegiado , mas da empresa em geral, é buscar entender o que o consumidor espera da Hungry para basear as grandes decisões.

Na área de Desenvolvimento Sustentável, existe uma liderança da área corporativa global sobre as franquias com relação aos compromissos globais de sustentabilidade, como por exemplo, metas de redução de emissão de gases entre outras. Segundo o executivo José, as metas são agressivas porque a corporação global precisa manter a relevância da marca, pensar na sustentabilidade do negócio no longo prazo. Segundo ele, a lógica é de sempre puxar, porque essa é a atitude que se espera de uma empresa líder .

Sendo responsável pelas diretrizes da área para América Latina, José afirma ter total autonomia para traçar as estratégias locais e gerenciar as relações com as

instituições. Seu chefe direto, também Diretor Corporativo de Desenvolvimento Sustentável, é um executivo que desenvolveu toda sua carreira na área comercial e operacional da empresa, ou seja, “veio do negócio”, o que aumenta a credibilidade da área em suas demandas para os líderes da organização.

No âmbito da franquia, a Hungry é uma empresa de capital aberto e, portanto, a principal instância de poder é o Conselho. O presidente do Conselho, segundo José é “um visionário, um cara bem bacana”, com quem tem acesso direto. O processo decisório para a Hungry iniciar a certificação no Sistema B (ver seção 4.4.1 para uma melhor explicação sobre essa certificação ) é um exemplo de como funciona essa governança. José trouxe a ideia, convenceu seu chefe e este conseguiu aprovação do Conselho. Em seguida, José foi discutir diretamente com o presidente do Conselho que rapidamente endossou o projeto.

Ao mesmo tempo em que a área de Desenvolvimento Sustentável desfruta de bastante autonomia e tem respaldo da liderança da empresa, há oportunidades para uma integração e influência maiores com outras áreas como marketing. José comenta que somente agora, depois de seis anos no cargo atual, está começando a integrar os programas de sua área com os da área de marketing.

#### **iv - Identidade**

Definição : A identidade é a categoria social ou identidade coletiva à qual a empresa reivindica sua filiação (GREENWOOD et al., 2011) .

Pressuposto Teórico: A identidade molda as opções que uma empresa tem para lidar com a complexidade e influencia como ela vai perceber e responder às pressões. Segundo Greenwood et al (2011), dois fatores influenciam o filtro identidade : o primeiro é a percepção positiva ou negativa da identidade – podem resistir ou aceitar pressões de acordo com o alinhamento destas à sua identidade, e o segundo é a força da identidade , ou seja, o quão compartilhada ela é. Quanto mais forte, mais compartilhada ela é.

#### Observado no Campo:

A identidade da empresa Hungry é a de empresa líder do setor de alimentos, um setor que vem sofrendo pressões institucionais da sociedade, comunidade científica, imprensa e governo à medida em que a questão da obesidade vem se agravando.

Como consequência, na posição de líder, a Hungry recebe com maior força essas pressões e tem mais dificuldade de reverter a imagem para ser vista como

saudável ou um produto que não faz mal. Segundo José, o consumidor “vai falar bem do sabor, vai falar bem de alguma coisa, mas assim, ele não vai considerar que não faz mal”. Ao mesmo tempo, a despeito de críticas sobre seus produtos, a marca Hungry se mantém há anos como uma das mais valiosas do mundo, o que mostra que os consumidores amam e são fiéis à marca.

A liderança da Hungry é uma força positiva para puxar a indústria na direção certa e influenciar toda a cadeia, mas ao mesmo tempo, coloca a empresa no holofote da discussão sobre obesidade. Essa posição afeta negativamente a credibilidade das mudanças que promove e faz com que a empresa tenha que se esforçar mais para se mostrar transparente. Conseqüentemente, a Hungry tem que fazer mais do que a lei para se blindar, e por isso busca estar à frente em questões de sustentabilidade.

Adicionalmente, o alto valor da marca faz com que a empresa tenha constantemente a preocupação de não desagradar seu consumidor, por isso qualquer tipo de resposta da empresa precisa estar fundamentado sob a ótica do que “o meu consumidor quer”, conforme afirma o executivo Lucas.

#### **4.4. Pluralismo e Complexidade Institucional**

A partir da descrição e análise dos principais atores do campo organizacional de defesa dos valores anti-consumistas, essa subseção analisa dois aspectos resultantes da dinâmica do campo que influenciam diretamente a maneira como as empresas respondem às pressões institucionais. O pluralismo institucional diz respeito ao número de lógicas presentes em um campo institucional e a complexidade pode ser analisada sob dois fatores: grau de incompatibilidade entre as lógicas e nível de especificidade delas (GREENWOD et al, 2011). Estes aspectos são analisados separadamente nos tópicos 4.4.1 e 4.4.2. O último tópico desta subseção, 4.4.3, analisa especificamente como a empresa Hungry se posiciona perante as causas defendidas pelos institutos Akatu e Alana.



**Reprodução Figura 2:** Frame Analítico : Complexidade Institucional e Respostas Organizacionais

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de Greenwood et al, 2011; Ryngeblum ; Vianna, 2017 ; Oliver, 1991 ; Suchman, 1995; Palazzo et al, 2013 .

#### 4.4.1 Pluralismo Institucional

No campo observado neste estudo de caso foram identificadas duas lógicas institucionais distintas e conflitantes, a saber: a lógica de mercado , e a lógica que defende mudanças profundas nos modelos de produção e consumo em prol de uma sociedade mais sustentável. Esta classificação foi uma escolha da autora, em função do que foi observado no campo. Estas duas lógicas formam um cenário que ilustra a definição de Brint e Karabel (1991) sobre os campos organizacionais serem ‘arenas de poder’ nas quais as instituições se engajam e se relacionam buscando negociar seus interesses.

A lógica de mercado é a que predomina nas empresas em geral, e também na empresa Hungry. O objetivo é maximizar retorno para os acionistas , priorizando os resultados de curto prazo. Ainda que haja consciência por parte das lideranças empresariais de que a sustentabilidade é um caminho premente, a lógica de curto prazo predomina. Helio Mattar diz que diversas empresas exigem que os projetos com Akatu tragam resultados mensuráveis de curto prazo, o que é incompatível com o trabalho de mudança de comportamento que o instituto desenvolve.

Outro receio das empresas, relatado por Mattar, é o de fazerem sozinhas a evolução para um modelo mais sustentável, o que implica em arcarem integralmente com o ônus dos investimentos e incertezas com relação às respostas do consumidor. A justificativa é de que uma empresa só não consegue mudar todo o mercado e pode inclusive ficar em desvantagem se assumir este risco.

Entretanto, algumas empresas se desafiam a mudar essa lógica e se mostram dispostas a fazer modificações profundas. Um exemplo citado por todos os entrevistados, exceto Lucas, são as empresas certificadas pelo Sistema B.

O sistema B é um movimento global que tem como visão construir um novo modelo econômico, mais voltado para o bem estar social e ambiental. Dentre suas iniciativas, destaca-se a certificação de empresas. Essa certificação mensura não somente os produtos ou serviços da empresa, mas também seu desempenho social e ambiental. O processo de avaliação cobre desde a cadeia *supply* até o programa de benefícios e atividades filantrópicas para mensurar o impacto da empresa junto aos seus funcionários, comunidade e clientes. De acordo com o site oficial do Sistema B existem mais de 3.000 empresas certificadas no mundo e cerca de 100 no Brasil, a maioria de pequeno e médio porte. A Natura é a única grande empresa brasileira identificada na relação. A empresa Hungry, conforme relatado na seção 4.3.2, iniciou seu processo de certificação recentemente (BCORPORATION, [s.d.]).

A segunda lógica identificada é adotada pelas instituições Alana e Akatu, que visam promover uma sociedade mais sustentável social e ambientalmente. Esta lógica defende que precisa haver uma profunda transformação do modelo atual de produção das empresas e da relação das pessoas com o consumo, e também que as empresas assumam um papel mais ativo no desenvolvimento social, ainda que isso implique em abrir mão de ganhos de curto prazo.

#### **4.4.2 Complexidade Institucional**

De acordo com os fatores que definem a complexidade institucional, pode-se dizer que o campo de defesa dos valores anti-consumistas é altamente complexo. Não somente as duas lógicas observadas são conflitantes como

também existe um grau de ambiguidade em parte das demandas das instituições que defendem um modelo econômico mais sustentável.

O instituto Akatu trabalha com uma causa mais ambígua do ponto de vista de metas e objetivos, uma vez que como já mencionado na seção 4.2.2, não há um consenso na sociedade sobre o que seja consumir de forma mais moderada, nem sobre o senso de urgência das mudanças.

Já o Alana trabalha com uma lógica específica, que é banir a publicidade direcionada às crianças. O próprio instituto reconhece que já há um alto grau de consenso sobre a causa: “pelo menos a devolutiva que a gente tem é de que praticamente todo mundo concorda de que a criança não deveria receber publicidade”, diz a Diretora executiva do Alana. As principais discussões que ainda acontecem são em torno da idade de corte que deve haver para definir quando uma pessoa ainda pode ser considerada uma criança, que hoje é de 12 anos. Uma parcela da sociedade gostaria de flexibilizar essa idade de corte para 10 anos, enquanto que alguns setores industriais que vendem produtos direcionados à crianças se posicionam contrários ao banimento da publicidade infantil, como o setor de brinquedos.

#### **4.4.3**

#### **A Posição da Empresa Hungry sobre as Causas de Sustentabilidade e Publicidade Infantil.**

A Hungry vê a causa da sustentabilidade, que é tratada pelo Akatu, como uma ferramenta para manter a relevância de marca e do seu negócio no longo prazo. São diversas as iniciativas da empresa nesta área. A nível global, a corporação definiu 169 metas para cumprir os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU. No âmbito da franquia, tem parceria com diversas instituições globais que endossam sua cadeia de fornecimento sustentável: FSC (Forest Stewardship Council) para embalagens, Alliance Rainforest para café e MSC (Marine Stewardship Council) para peixes. No que se refere à sustentabilidade social, por meio da Diretoria de Desenvolvimento Sustentável, a Hungry desenvolve parcerias com instituições de fomento ao desenvolvimento profissional de jovens como Enactus, Prolider, IOS (Instituto de Oportunidade Social) e One Young World.

José destaca ainda dois programas desenvolvidos internamente sob sua liderança: o Cooltura e o DSF (Desenvolvimento Sustentável em Foco). O programa Cooltura é uma mudança de paradigma na maneira como a empresa lida com sua força de trabalho jovem e o DSF é um curso de formação em desenvolvimento sustentável que tem como meta certificar os funcionários de todas as lojas da empresa.

Conforme explicado no tópico 4.3.2, a Hungry sofre o ônus e o bônus de ter uma posição de liderança no setor em que atua. O aspecto positivo é que, dado seu tamanho, qualquer iniciativa pró sustentabilidade da empresa é potencializada pelo impacto que causa, como a decisão de mudar o processo de produção de ovos, que impactou a sua cadeia de granjas fornecedoras no mundo inteiro e a reboque outras que não têm relação com a Hungry. Ou seja, ao mesmo tempo em que a posição central da Hungry a faz um alvo preferencial dos ativistas, a empresa tem perante eles a credibilidade de ter uma conduta séria, de ser uma empresa que de fato implementa as mudanças que anuncia.

O aspecto negativo é o escrutínio maior que a empresa sofre já que funciona como o exemplo mais visível de um setor que vem sendo atacado em face ao agravamento do problema da obesidade. Helio Mattar, por exemplo, relata já ter recebido críticas de conselheiros do Akatu por ter a Hungry como apoiadora do Instituto. José, por sua vez, diz que o viés negativo da opinião pública está sempre presente na avaliação das iniciativas pró transparência e sustentabilidade de sua área, daí, portanto, ser crucial as parcerias que desenvolve com diversas instituições. O executivo sugere ainda que essas parcerias poderiam ser mais eficazes se as instituições se preocupassem em desenvolver projetos que fossem mais conectados à realidade das empresas, mais customizados. Hoje, segundo ele, a prática mais comum ainda é das empresas “doarem milhões de dólares para essas ONGs montarem projetos isolados”.

Lucas, o Diretor de Relações Governamentais tem uma visão crítica sobre a conduta e eficácia das instituições que lidam com a causa da sustentabilidade. Segundo ele, diversas questões são tratadas com viés ideológico e não levam em conta o bem comum. Por exemplo, na questão do uso de canudos de plástico, enquanto parte da sociedade comemorou a lei que proíbe seu uso, segundo ele, perdeu-se uma grande oportunidade de uma discussão mais aprofundada que de fato levasse a uma política pública para o tratamento de resíduos. Para Lucas, as

peças entendem que “proibiu o canudo, resolveu o problema “, mas não entendem a importância de pensar nas consequências econômicas desta decisão.

Antes de falar da causa específica do combate à publicidade infantil, é importante esclarecer a visão da Hungry sobre a discussão de defesa dos direitos do consumidor. Sobre esse ponto, os dois executivos da empresa compartilham da opinião de que essa discussão hoje acaba não acarretando em benefícios para o consumidor.

Para José, no que tange as discussões sobre saudabilidade, o consumidor é hoje massa de manobra da mídia. Segundo ele, “a ciência perde de goleada “ para mitos e opiniões sem embasamento técnico, e o consumidor acaba não tendo acesso a uma informação de qualidade que de fato o leve a entender como a indústria de alimentos trabalha.

A visão do executivo Lucas é de que o consumidor está em um novo patamar de relação com as empresas e as entidades que o defendem não acompanham. Segundo ele, as entidades ainda estão preocupadas com o CDC (Código de Defesa do Consumidor), enquanto o consumidor avança em demandas ligadas a responsabilidade social .

No que se refere ao tema da publicidade infantil, os dois executivos da Hungry se posicionam de maneira semelhante. Ambos entendem que a empresa cumpre seu papel através dos pactos setoriais dos quais é signatária. São eles :

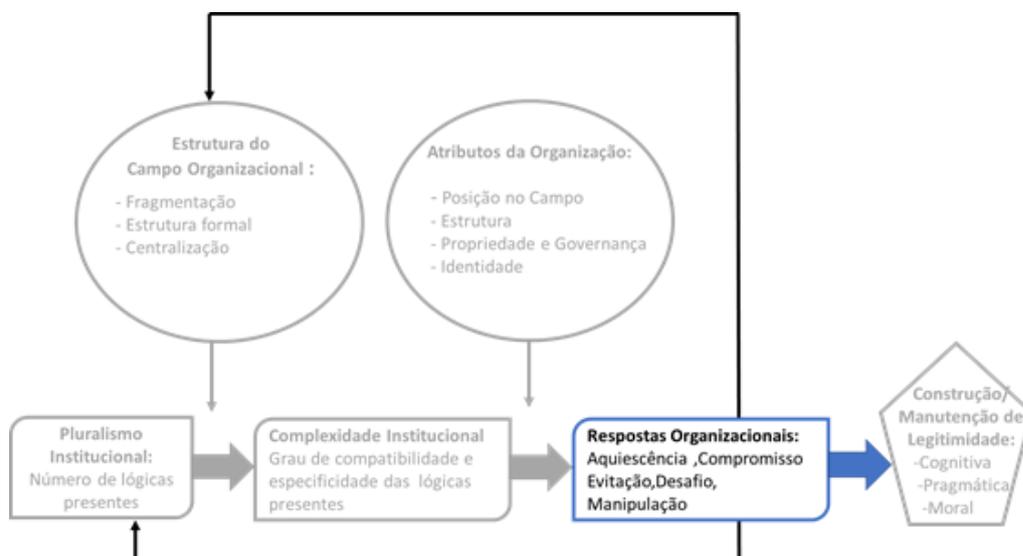
- Pacto da IFBA (International Food & Beverage Alliance ) para publicidade infantil ( menores de 12 anos ). Os principais pontos são: não oferecer seus produtos em escolas onde estudam alunos menores de 12 anos, usar licenciamentos e personagens não somente para promover uma marca divertida mas também para encorajar as crianças a consumirem mais frutas e verduras , as propagandas para crianças devem transmitir uma mensagem sobre alternativas de nutrição ou sobre seu bem estar (IFBA, [s.d.] )
- Compromisso pela Publicidade Responsável para Crianças ([www.publicidaderesponsavel.com.br](http://www.publicidaderesponsavel.com.br)) – iniciativa voluntária de um grupo de empresas de alimentos e bebidas que adota e reforça diretrizes de marketing e comunicação para crianças tais como: critérios nutricionais padronizados, processo de monitoramento independente e imparcial e

proibição de anúncios em programas onde 35% ou mais da audiência é de público abaixo de 12 anos.

O executivo Lucas ressalta ainda um efeito negativo da militância do Alana. Segundo ele, devido a tantas as restrições à publicidade infantil, as emissoras de TV aberta praticamente cancelaram toda a grade de programas infantis, hoje só disponível em TVs a cabo, o que deixa uma significativa parcela da população desatendida.

## 4.5 Respostas Organizacionais da Empresa Hungry

A presente subseção se dedica a analisar como a empresa Hungry responde às pressões exercidas pelo Akatu e Alana. Antes de classificar os tipos de resposta segundo o modelo de Oliver (1991) nos tópicos 4.5.2 e 4.5.4, é feita uma análise da relação da Hungry com o Akatu, no tópico 4.5.1, e com o Alana, no tópico 4.5.3.



**Reprodução Figura 2:** *Frame* Analítico : Complexidade Institucional e Respostas Organizacionais

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de Greenwood et al, 2011; Ryngeblum ; Vianna, 2017 ; Oliver, 1991 ; Suchman, 1995; Palazzo et al, 2013 .

### 4.5.1 A Relação entre Hungry e Akatu

A relação entre o Akatu e a empresa Hungry parte da concordância de ambos com a causa do consumo sustentável. A empresa menciona em seus

documentos oficiais como site e relatórios anuais que tem , entre outras, a missão de cuidar do planeta. O executivo José, que já se definiu como um desafiador do *status quo*, expressa uma afinidade ainda maior com a causa, introduzindo inclusive uma visão pouco comum na lógica de mercado vigente:

“a gente não quer que todo mundo consuma excessivamente os nossos produtos, e que não faça bem a essa pessoa, porque na realidade ainda temos uma população muito grande que pode começar a consumir nossos alimentos”.

Segundo ele, o mundo caminha para um consumo mais consciente, e a iniciativa de entrar para o Sistema B demonstra o esforço de José para alinhar a empresa a essa nova realidade.

Adicionalmente, a Hungry é uma das empresas filiadas ao Akatu ,e juntas, já desenvolveram alguns projetos, destacados nos relatórios anuais de ambas organizações. Ao longo desta parceria, a maior contrapartida para a Hungry foi o uso do vasto material educativo desenvolvido pelo Akatu em seus treinamentos internos.

Ao longo dos anos de associação, a Hungry usufruiu da credibilidade do Akatu. Como diz Mattar, a Hungry , assim como as demais empresas, procura o Akatu para ter uma terceira parte dizendo algo que se elas mesmas disserem não terá credibilidade.

Para a Hungry, a parceria com instituições que atuam no subcampo da sustentabilidade ajuda a comunicar todos os esforços de transparência da empresa , ou seja, de como ela orienta a produção sustentável dos seus produtos . No caso específico do Akatu, segundo José, vai além: “além de ser educado a consumir produtos que têm uma origem correta e responsável, o Akatu vai perguntar ao consumidor, ‘eu preciso consumir ?’, e esse é o grande ponto. “

Por entender que o consumo mais moderado e consciente é um caminho inexorável, José afirma que quer que a Hungry esteja associada a este movimento. Segundo ele, sua ambição é de que cada loja da empresa seja um centro de educação para os consumidores, porque, em sua opinião as empresas precisam assumir esse papel de dar mais embasamento técnico às discussões sobre alimentação e obesidade. O executivo afirma: “A Hungry quer ser um grande educador para o desenvolvimento sustentável”.

Hoje, entretanto, tanto Helio Mattar quanto José avaliam que a relação está acomodada. Mattar comenta que a Hungry já manifestou a intenção de cancelar seu apoio. Já José tem a percepção de que o Akatu “perdeu a relevância, envelheceu ao longo do tempo”. O executivo não questiona a competência e conhecimento de Helio Mattar, mas acredita que a abordagem do Akatu precisa de um “*refresh*”, o conteúdo que produz não acompanhou a revolução digital e, portanto, não é o mais adequado ao público jovem que a Hungry precisa atingir. Quando faz esta constatação, José lamenta o fato de não ter hoje nenhum ator que preencha este espaço: “acho que a causa é super necessária. Um dos pilares de toda a modificação que a gente teve na sociedade é o consumo consciente, e as pessoas não têm essa consciência, não têm essa ideia, né? Então, faz falta. Mas eles envelheceram. “

#### 4.5.2

#### **O Modelo de Resposta Organizacional da Hungry em Relação ao Akatu**

A resposta que a empresa Hungry adota em relação ao Akatu parece ser semelhante à estratégia de Compromisso, segundo o modelo desenvolvido por Oliver (1991) de respostas das organizações às pressões institucionais. Esta estratégia é adotada quando a empresa é confrontada com demandas conflitantes com seus objetivos internos. Conforme já exposto na subseção 4.4, as lógicas das duas organizações são conflitantes, e a causa que o Akatu defende, consumo moderado, vai de encontro à lógica de mercado na qual a Hungry opera, com estímulos ao consumo por meio de lançamentos de novos produtos, promoções e intensos investimentos em comunicação.

De forma a lidar com este conflito, a Hungry procura acomodar os diferentes interesses chegando em uma solução que é comum também a outras empresas com as quais o Akatu se relaciona. Quando Mattar constata que “as empresas não estão trabalhando sustentabilidade, elas trabalham a sua responsabilidade social”, ele descreve essa solução. Ao invés de promover mudanças mais profundas que contrariam seus objetivos de eficiência, a Hungry “trabalha na margem do seu negócio” segundo Mattar, ou seja, com melhores impactos, mas sem mudar a lógica consumista. Essa solução se encaixa na tática de Equilíbrio, descrita por Oliver (1991), que é uma das táticas possíveis para a

estratégia de Compromisso. Segundo Oliver (1991, p.153), “o equilíbrio é a tentativa da organização de atingir paridade entre os *stakeholders* e os interesses internos”.

É importante ressaltar que a questão do consumo consciente é chave para a empresa resolver a contradição de querer ser e parecer sustentável mesmo tendo produtos considerados não saudáveis no seu portfólio. A Hungry precisa conscientizar o consumidor de que, para não ser prejudicial, seus produtos devem ser consumidos com menos frequência.

Entretanto, quando outra instituição, a Alana, defende uma prática que vai nessa direção, a resposta da empresa muda do compromisso para resistência, mostrando a dificuldade da Hungry em fazer uma mudança mais profunda que contraria sua lógica de mercado.

#### **4.5.3 A Relação entre Hungry e Alana**

Na visão tanto da empresa quanto da instituição, não existe uma relação entre Hungry e Alana. Segundo o Alana, houve no passado, anterior à gestão do executivo Lucas, várias conversas com os principais líderes da empresa tais como a Vice Presidente para América Latina de Relações Governamentais e o Presidente do Conselho, mas há um impasse entre as visões do Alana e da Hungry sobre a questão da publicidade infantil e as conversas pararam neste ponto. Atualmente, quando percebe alguma nova atividade mercadológica para crianças por parte da Hungry, o Alana parte direto para a denúncia, porque já sabe qual é o posicionamento da empresa.

Para a Hungry, as suas campanhas e ações de marketing visam atender as demandas do consumidor, que é sempre colocado em primeiro plano nas decisões da empresa, segundo Lucas:

“Nós fazemos esse exercício, né? Nós buscamos saber, ‘consumidor, vem cá, o que que você quer? O que que você espera de mim?’ Então, nós temos um SAC muito atuante. A companhia tem hoje esse viés, ‘consumidor, você tá olhando... como você me olha? Você acha que o valor do meu produto é adequado? Ele vale o quanto você paga por ele? Você tem produto com um sabor que ele é agradável? Você gosta do nosso produto?’. E isso é um *tracking* que a gente faz o tempo todo.”

A Hungry vê suas atividades promocionais direcionadas às crianças como algo positivo, em linha com a missão da empresa de gerar momentos felizes para seus consumidores e ainda com o benefício adicional de permitir acesso a brindes por uma faixa da população que não poderia tê-los de outra forma.

O Alana alega que a comercialização do brinde junto com o alimento gera toda uma comunicação mercadológica para atrair a atenção da criança, uma vez que esses brindes em geral são atrelados à produtos culturais massivamente expostos na mídia. Ainda que a empresa sugira trocar o brinde por um livro, para o Alana a questão principal permanece, que é ter uma comunicação de mercado que fale direto com a criança.

A Hungry desafia as denúncias do Alana argumentando que, em primeiro lugar, não faz a venda casada dos brindes com seus produtos, porque oferece a opção do consumidor de comprá-los separadamente, ainda que a oferta conjunta seja financeiramente mais vantajosa. Adicionalmente, a empresa cumpre requisitos mais rígidos que a legislação para garantir a segurança dos brindes que vende. E por último, reforça que segue todos os princípios e acordos setoriais para desenvolver as campanhas de comunicação.

A denúncia mais recente do Alana contra uma conduta da Hungry aconteceu no ano passado. Segundo Lucas, esta foi a reação da empresa, por meio do colegiado que decide sobre este tipo de intercorrência: “as nossas regras de venda de produtos infantis, nacionais, nós vamos além da norma brasileira. Então, quando nós vimos o que o Alana colocou ali, falamos, ‘ tá bom, o que que a gente pode fazer mais? nada ’”

Consta no histórico do Alana algumas denúncias feitas ao Ministério Público, Procon ou Conar contra práticas da empresa Hungry (ALANA, [s.d.]). Duas delas resultaram em aplicação de multas à Hungry – multa de R\$ 3 milhões aplicada pelo Procon e multa de R\$ 6 milhões aplicada pela Senacom (Secretaria Nacional do Consumidor ). A empresa recorre em ambos os casos.

#### **4.5.4**

#### **O Modelo de Resposta Organizacional da Hungry em Relação a Alana**

A maneira como a Hungry responde hoje ao Alana pode ser descrita como Desafio/Contestação, de acordo com o modelo de Oliver (1991). Este tipo de

resposta é escolhido quando as empresas valorizam mais a sua visão do que é apropriado ou aceitável versus o que as instituições demandam, e quando têm como demonstrar a probidade das suas ações. De fato, observa-se que a Hungry cita, em sua defesa, os acordos setoriais dos quais participa, o cumprimento de normas mais rígidas que a lei vigente e sobretudo argumenta que buscar a satisfação do consumidor é mais importante que o alegado malefício da publicidade infantil.

Entretanto, há que se ressaltar que até chegar a este ponto, a empresa aceitou aderir às regulações que impuseram algumas restrições para a prática da publicidade infantil, sem de forma alguma bani-la totalmente. Essa estratégia se caracteriza como uma estratégia de Compromisso / Pacificação, segundo o modelo de Oliver (1991), e ocorre quando a empresa cumpre os requisitos mínimos.

#### **4.6**

#### **A Estratégia de Legitimidade da Empresa Hungry**

Conforme destacado por Suchman (1995), as empresas buscam legitimidade para garantir sua sobrevivência. A fala de José, o Diretor de Desenvolvimento Sustentável da empresa Hungry, corrobora esta afirmativa quando justifica a posição da corporação global ao liderar a política de sustentabilidade: “Então, se ele (a corporação) não está, ou seja, vendo o que passa no mundo, pra continuar sendo uma marca relevante, perde essa relevância, aí todo o negócio pode ruir, né?”.

Considerando que a legitimidade pode ser um recurso gerenciado e influenciado pelas empresas (GREENWOOD et al., 2011; SUCHMAN, 1995), neste estudo de caso é usado o referencial de Scherer, Palazzo e Seidl (2013) para analisar as estratégias de legitimidade que a empresa Hungry utiliza em suas relações com Akatu e Alana.



**Reprodução Figura 2:** *Frame* Analítico : Complexidade Institucional e Respostas Organizacionais

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de Greenwood et al, 2011; Ryngeblum ; Vianna, 2017 ; Oliver, 1991 ; Suchman, 1995; Palazzo et al, 2013 .

Na relação com o instituto Akatu, a Hungry precisa da credibilidade do Akatu para legitimar suas atividades na área da sustentabilidade e com isso contrapor o peso negativo da imagem de não saudável que carrega. Na definição de Suchman (1995), essa é uma legitimidade pragmática, ou seja, há uma moeda de troca envolvida, neste caso, a credibilidade, para que a empresa desenvolva um programa para se tornar mais sustentável.

Da mesma forma, na relação com o instituto Alana, as respostas de pacificação num primeiro momento igualmente buscaram uma legitimidade pragmática, segundo a classificação de Suchman (1995): a empresa, de maneira voluntária, acata minimamente as demandas do Alana e em troca, evita tentativas de regulamentações mais restritas como leis .

Considerando a tipologia de Scherer, Palazzo e Seidl (2013), a Hungry estaria usando a estratégia de raciocínio moral quando se engaja em parcerias com instituições como o Akatu, FSC, Rainforest Alliance e outras, porque a empresa deliberadamente busca suporte para solucionar seu desafio de se desenvolver sustentavelmente. Neste caso, a avaliação da empresa é de que o esforço é válido para se adaptar aos novos padrões de sustentabilidade exigidos pela sociedade. Em contraste, ao lidar com a questão da publicidade infantil, a Hungry hoje se utiliza da estratégia de manipulação ,buscando influenciar a opinião dos

*stakeholders* sobre a sua posição em relação à publicidade infantil, ainda que contrariando as demandas do Alana.

## 4.7 Principais Achados do Estudo de Caso

Por meio da análise dos dados deste estudo de caso foi possível chegar a dois achados principais que serão discutidos nos tópicos a seguir.

### 4.7.1 As Características Determinantes para a Atuação das Instituições Consumeristas Akatu e Alana

A análise de duas instituições distintas em diversos aspectos, como o Akatu e o Alana, permitiu identificar características determinantes para suas condutas junto às empresas e conseqüentemente o tipo de resposta organizacional possível. A Figura 5 a seguir ilustra as principais distinções e semelhanças entre Akatu e Alana.



**Figura 5:** Resumo das Principais Características das Instituições Akatu e Alana  
**Fonte :** Elaborado pela autora

Ainda que as duas instituições estejam arraigadas em valores similares - ambas discutem as conseqüências da valorização do consumo na nossa sociedade, uma sob o ponto de vista do bem estar infantil, e a outra sob o ponto de vista da

sustentabilidade – existem diferenças marcantes em suas condutas, que parecem ser fruto de duas características principais: 1) o estágio de desenvolvimento da causa e 2) o modelo de financiamento das instituições.

Por meio da análise dos dados, foram identificados quatro fatores que caracterizam o estágio de desenvolvimento da causa, a saber:

- i. A natureza da causa – difusa ou específica
- ii. A adesão da sociedade à causa
- iii. A existência ou não de suporte institucional (leis, acordos setoriais, órgãos reguladores)
- iv. A estrutura do ecossistema - mais ou menos fragmentado

O Akatu trabalha com uma causa difusa e complexa, sem consenso sobre o que seja consumir de forma moderada, e tampouco há apoio institucional formal como leis ou regulamentações que ajudem a padronizar o que seja o consumo consciente. Adicionalmente, está inserido em um ecossistema mais complexo e fragmentado, uma vez que foram identificadas diversas outras instituições que abordam a causa da sustentabilidade e com as quais o instituto disputa visibilidade e recursos. No que se refere ao modelo de financiamento, o Akatu é totalmente dependente dos recursos das empresas, e por isso precisa construir com elas relações de proximidade.

Como implicações deste cenário, o trabalho que o Akatu desenvolve tem que ser de convencimento do público em geral e de parceria com as empresas. E ainda, na falta de um suporte institucional maior, depende da liderança pessoal do seu Diretor Presidente e fundador, Helio Mattar, que, por meio de uma atuação consistente ao longo dos anos, garante a legitimidade da instituição .

Concluindo, pela pouca especificidade da causa e a dependência das empresas para financiar seu funcionamento, a resposta organizacional possível para as pressões exercidas pelo Akatu é o compromisso. Oliver (1991, p. 153) define que este tipo de resposta representa “a ponta do iceberg da resistência organizacional às pressões institucionais “Isso significa que a resposta advinda do compromisso de alguma forma frustra os objetivos do Akatu, e isso fica claro quando Mattar distingue a resposta das empresas – ações de responsabilidade social, que não alteram o *status quo* – do que , na sua opinião, deveria ser feito – mudanças que promovam o desenvolvimento sustentável. De toda forma, o próprio Mattar e demais entrevistados reconhecem os progressos já alcançados,

como a evolução da discussão de uso de embalagens, e o papel relevante e pioneiro que o Akatu desempenhou. O resultado, para as empresas, da relação com o Akatu é um ganho de legitimidade pragmática, uma vez que elas escolhem fazer as mudanças em função da economia e eficiência geradas.

Por sua vez, o Alana tem uma causa simples e bem aceita pela população, de acordo com o resultado da pesquisa desenvolvida pelo instituto, que aponta que 60% da população adulta concorda com o banimento da publicidade infantil (HUMPHREYS et al., 2017). O apoio institucional vem de diversas leis e regulamentações, que se desdobraram como efeito do artigo 227 da Constituição Federal do Brasil que estabelece a criança como prioridade absoluta. Conseqüentemente, o instituto tira partido deste apoio institucional para impor uma agenda de discussões com a sociedade, empresas, entidades internacionais, governo. Ou seja, não há uma fala ou liderança pessoal, o Alana se apropria do suporte legal existente para garantir que a sociedade faça cumprir o artigo 277 da Constituição Federal.

O estágio de desenvolvimento da causa e o financiamento privado permitem que o Alana atue de forma totalmente independente, adotando uma postura ativista e com estrutura suficiente para manter diálogo com diversos stakeholders, atuação junto a órgãos dos três poderes, monitoramento da prática mercadológica das empresas, parcerias internacionais, entre outros. A alta adesão à causa também facilita o trabalho com empresas – “empresas são feitas de pessoas, elas estão no meio dos 60% que acreditam no banimento e levam essas crenças para as empresas”, como afirma Isabella Henriques, Diretora Executiva do Alana. .

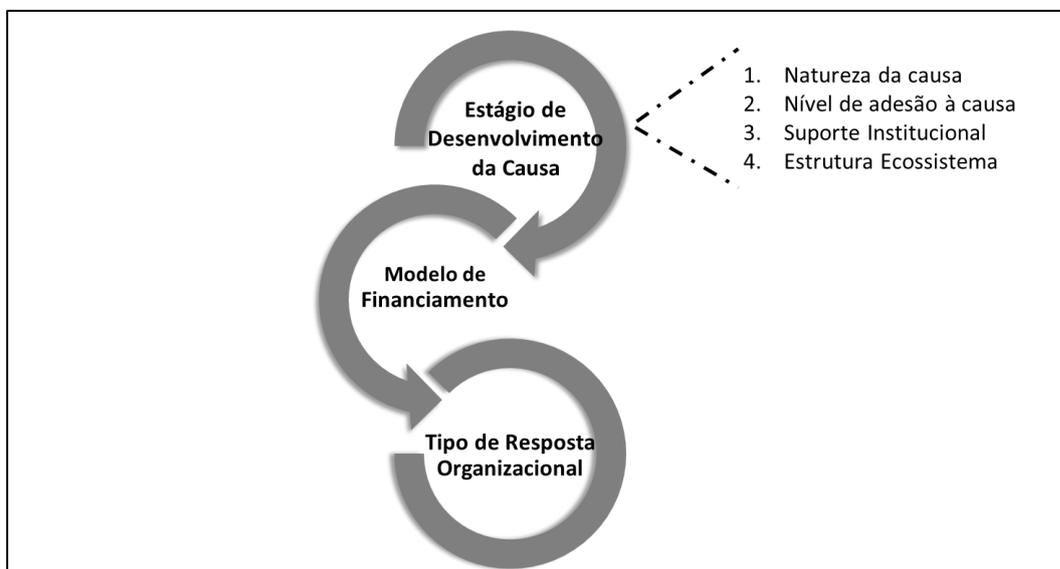
Essa forma de atuação leva a um rol mais abrangente de possíveis respostas organizacionais: aquiescência - banimento total da publicidade infantil , compromisso - negociações setoriais-, e desafio - manutenção das atividades mercadológicas direcionadas às crianças .

Uma hipótese para este resultado pode estar no fato de que há consenso em torno do tema – proteger as crianças da publicidade - mas ainda se debate a gradação. Segundo Henriques, “estamos no meio do caminho “, em um extremo estão as empresas que defendem que pode haver publicidade para crianças desde que o produto não seja nocivo ou inseguro, como o setor de brinquedos (desafio), e no outro empresas que recuaram e pararam por completo as atividades mercadológicas para crianças (aquiescência). Como exemplo deste último grupo

de empresas, Henriques cita a Vedacit, uma empresa que vende impermeabilizantes. Eles foram notificados pelo Alana por conta de uma publicidade que utilizava o personagem Cascão, da Turma da Mônica. Segundo narra Henriques, “quando a Vedacit, a empresa, se defrontou com essa discussão, ela imediatamente rompeu todos os contratos e nunca mais quis ter nenhuma associação com questões relacionadas à infância.” É importante ressaltar que esta decisão da empresa foi voluntária, não houve obrigação judicial, “ela fez porque ela quis”, destaca Henriques.

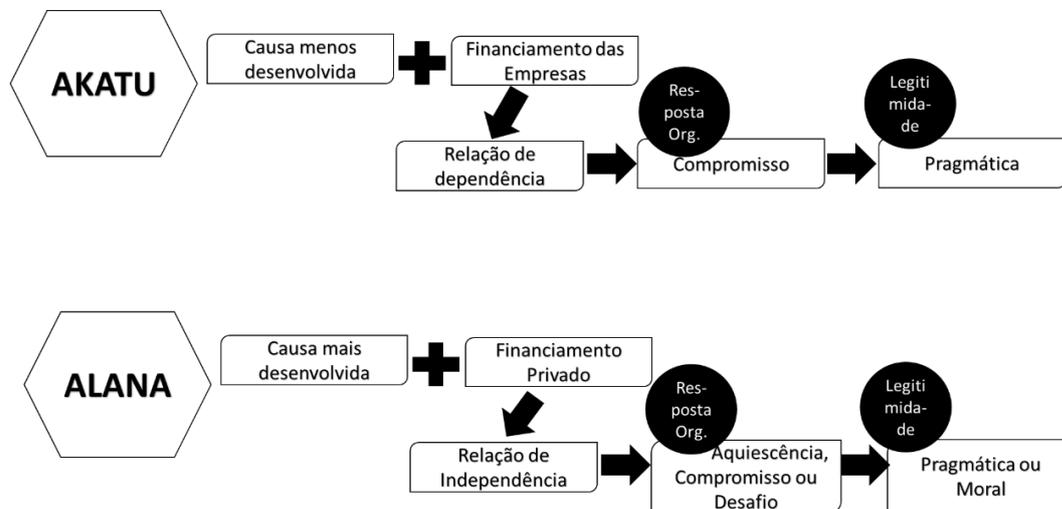
Assim como ocorre com relação ao Akatu, o resultado da relação de empresas com o Alana é o ganho de legitimidade pragmática (SUCHMAN, 1995). As empresas reagem proativamente, cedendo em algumas demandas da instituição para prevenir que se crie uma legislação mais rígida e restritiva para regular a publicidade infantil. Porém, diferentemente do Akatu, o trabalho de *advocacy* do Alana pode levar as empresas a uma mudança mais definitiva na qual elas atingem uma legitimidade moral (SUCHMAN, 1995), e mudam porque acreditam que é o certo a se fazer, como no caso da Vedacit.

As Figuras 6 e 7 a seguir resumem de forma esquemática os achados descritos ao longo deste tópico:



**Figura 6:** Identificação das Características das Instituições Akatu e Alana que mais Impactam o Tipo de Resposta das Empresas

**Fonte:** Elaborado pela autora



**Figura 7:** Dinâmica da Relação das Instituições Akatu e Alana com Empresas

Fonte : Elaborado pela Autora

#### 4.7.2

### O Papel dos Atributos Identidade e Comunidades Intra Organizacionais nas respostas da Empresa Hungry ao Akatu e Alana

A análise da empresa Hungry a partir das características propostas pelo modelo de Greenwood et al (2011) permitiu identificar os principais atributos organizacionais que levam a diferentes reações da empresa Hungry às pressões do Akatu e do Alana.

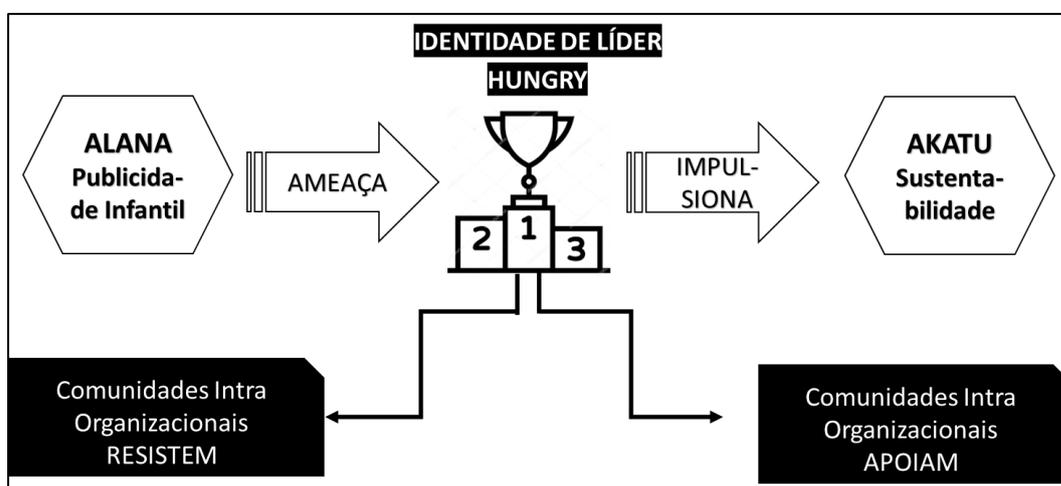
Para a Hungry, estar em uma posição central no seu campo é uma força motivadora para a empresa tomar a dianteira no tema da sustentabilidade. A Hungry entende que essa causa pode ser uma aliada nos esforços de se sustentar como líder em seu setor, mantendo a relevância de sua marca através da visibilidade de suas iniciativas de desenvolvimento sustentável e compromisso social. Consequentemente, as respostas da empresa às questões de sustentabilidade tendem a ser de certa conformidade, uma vez que, pelo observado, há uma negociação entre essas pressões e seus objetivos internos de eficiência e resultados financeiros de curto prazo.

O papel das comunidades intra organizacionais é um elemento que intensifica a atuação da empresa na área de sustentabilidade, por meio da liderança do Diretor responsável, o executivo José, que, além das diretrizes da

corporação global, puxa uma agenda local agressiva. José é não somente como um representante da causa do desenvolvimento sustentável como também tem autonomia de gestão e suporte da alta gerência.

Por outro lado, a causa do combate à publicidade infantil é vista como uma ameaça a esta mesma identidade de líder. Os executivos entrevistados entendem que as campanhas promocionais que a empresa direciona às crianças são uma importante estratégia que contribui para a satisfação do consumidor e, conseqüentemente, reforça positivamente sua imagem de marca e posição de liderança. Sendo assim, a empresa adota uma estratégia de resistência, desafiando as pressões para que interrompa definitivamente essa prática. A Hungry baseia sua defesa com o argumento de que satisfazer o público infantil é parte da missão da empresa de proporcionar momentos felizes e boas experiências para seus clientes. Ainda, a empresa diz agir sempre com base nos *feedbacks* e desejos dos consumidores, e, portanto, pode-se inferir que eles aprovam essas iniciativas.

A seguir, a Figura 8 demonstra graficamente a dinâmica de influência dos atributos posição no campo e comunidades intra organizacionais na relação da Hungry com Akatu e Alana.



**Figura 8:** O Papel dos Atributos Identidade e Comunidades Intra Organizacionais nas Reações da Empresa Hungry à Pressões do Akatu e Alana

**Fonte :** Elaborado pela Autora

## 5 Considerações Finais

O objetivo do presente estudo foi analisar a estrutura e dinâmica do campo organizacional de defesa dos valores anti-consumistas, formado pelas instituições consumeristas Alana e Akatu , que defendem valores anti-consumistas, e a empresa multinacional do setor de alimentação Hungry. Mais especificamente, o estudo buscou compreender , através da análise das relações entre a empresa Hungry e as duas instituições , as motivações e tipos de respostas da empresa as pressões exercidas pelo Akatu e Alana.

Pode-se dizer que uma mesma empresa, a Hungry, teve motivações e tipos de resposta distintos nas duas situações analisadas. Um dos achados deste estudo foi a identificação, por meio do modelo de Greenwood et al (2011), dos atributos organizacionais que exerceram maior influência nas reações da Hungry: Identidade e Comunidades Intra organizacionais.

A identidade de uma organização, segundo Greenwood et al (2011), influencia como as pressões são priorizadas e exclui as opções de respostas que não estão alinhadas com esta identidade. Para a Hungry, que tem como identidade ser a líder de um setor que vem sendo cada vez mais percebido como não saudável, a causa do desenvolvimento sustentável contribui para mitigar as críticas a seus produtos. Uma vez que consiga demonstrar ingredientes com uma origem “limpa” e uma cadeia de fornecimento responsável ambientalmente e socialmente, a empresa espera blindar-se das ameaças aos seus produtos e ao mesmo tempo consolidar sua posição de liderança, mostrando pro atividade e influenciando outras mudanças ao longo da sua cadeia de valor. Neste contexto, o instituto Akatu, que milita pela causa do consumo consciente, se torna um parceiro que aporta credibilidade.

Já com relação à publicidade infantil, a identidade organizacional influencia de modo oposto: esta causa é vista pela empresa como uma ameaça à sua identidade, pois interfere em uma estratégia chave para a empresa sustentar sua liderança.

Outro aspecto que se destaca na abordagem de Greenwood et al (2011) é o papel das comunidades intra organizacionais. Segundo os autores, são as pessoas que ocupam posições na estrutura das organizações que significam, interpretam e representam as pressões institucionais. A influência que exercem dependem da força com que conseguem canalizar suas demandas internamente. O caso da empresa Hungry ilustra este aspecto por meio da atuação do executivo José, líder da área de Desenvolvimento Sustentável e Compromisso Social. Em sua fala, José se compromete com estes temas, buscando fazer da Hungry uma grande educadora para o desenvolvimento sustentável, impactando os funcionários, clientes e a comunidade em torno de suas lojas. Adicionalmente, José tem liberdade para gerir sua diretoria e um canal de comunicação direto com a alta liderança da empresa, o que lhe garante agilidade na tomada de decisões mais ousadas, como por exemplo, o início do processo de certificação do sistema B.

Concluindo, o presente estudo de caso demonstrou que uma mesma empresa, conforme a influência de sua identidade e da força de suas comunidades intra organizacionais, pode reagir de maneiras distintas a pressões institucionais: com relação ao instituto Akatu, a empresa reage proativamente, impulsionada pela alta aderência da área responsável à causa. Já com relação ao instituto Alana, a empresa justifica sua atitude de resistência como uma defesa da sua identidade.

Por fim, destacam-se quatro importantes contribuições deste estudo. A primeira contribuição é endereçar um *gap* existente na literatura sobre consumerismo. Conforme destacado no Capítulo 2, os estudos de consumerismo encontrados, tanto no exterior quanto no Brasil, deixam uma lacuna no que se refere à análise do fenômeno sob o ponto de vista das empresas. Há estudos recentes que buscam compreender melhor a atuação das instituições consumeristas, mas nenhum deles aborda a relação destas com as empresas (LICHTLÉ et al., 2018; NABEC et al., 2015; ROUX; CHEVALIER; NABEC, 2012, 2015; RYNGELBLUM; VIANNA, 2017).

A aplicação da Teoria Neo Institucional como lente teórica para analisar o campo organizacional de defesa dos valores anti-consumistas permitiu compreender, com mais nuances, as relações entre as empresas e as instituições consumeristas. O modelo analítico de Greenwood et al (2011) permitiu compreender como certos atributos das empresas influenciam a interpretação das pressões institucionais, o que, por sua vez, impacta as possíveis reações a estas

pressões. Ao analisar instituições com características tão distintas como Akatu e Alana e que atingem resultados igualmente distintos, este estudo tornou evidente um aspecto até então despercebido pelos estudos de consumerismo.

A terceira contribuição deste estudo trata-se da proposição de que o consumerismo não deve ser abordado de forma genérica, como, por exemplo, aborda Hemais (2018) ao analisar o consumerismo como uma única causa, compartilhada entre instituições como Idec, Proteste e Procon. O presente estudo de caso, ao analisar como duas causas distintas são trabalhadas, percebidas e absorvidas pela sociedade e as empresas, jogou luz para o fato de que o tema não deve ser considerado como um fenômeno padronizado, mas sim como um guarda-chuva que pode englobar diferentes causas. A realização de mais estudos de caso pontuais como este pode contribuir para a evolução desta discussão .

Por fim, a quarta contribuição do estudo foi a descoberta de características das instituições consumeristas que são determinantes para suas condutas e que por sua vez têm impacto no tipo de resposta das empresas. A primeira delas é estágio de desenvolvimento da causa, que pode ser definido por quatro diferentes fatores : natureza e adesão à causa, suporte institucional e estrutura do ecossistema. A segunda característica é o modelo de financiamento das instituições, que pode ser totalmente privado ou dependente de doações e filiações.

## **5.1 Implicações Práticas**

A partir dos resultados da pesquisa, fica evidente que o instituto Alana tem um poder de pressão maior sobre as empresas do que o Akatu, e que este poder pode estar ligado ao seu modelo de financiamento e ao estágio mais consolidado da causa da publicidade infantil. Considerando que a situação financeira do instituto Alana é uma exceção – quantas instituições podem prescindir de doações e têm um fundo patrimonial privado de mais de R\$ 400 milhões ao dispor ? – a maior oportunidade para o instituto Akatu aumentar seu poder de influência perante as empresas é trabalhar no sentido de fortalecer a causa do consumo consciente.

Uma sugestão seria investir na relação com órgãos governamentais para sensibilizá-los a desenvolver políticas públicas que incentivem modelos de produção e/ou demandas de produtos mais sustentáveis. Como destacam Buskirk e Rothe (1970), o movimento consumerista somente será mais desenvolvido se for mais coordenado e manifestado em ações legais. Nos curto e médio prazos, o Akatu poderia tirar proveito de temas mais consolidados como, por exemplo, a redução do uso de plástico, que vem ganhando mais evidência com as recém implementadas leis de restrição do uso de sacolas plásticas e canudos. Ou seja, o instituto poderia focar neste tema para basear toda sua atuação, seja em programas educativos, de comunicação ou mesmo na consultoria a empresas. Desta forma, pode ser que a apreensão do conceito de consumo consciente e seus benefícios se torne mais fácil do que no modelo atual no qual várias frentes são abordadas – uso racional da água, educação financeira, etc. Por fim, para fortalecer a posição do Akatu no seu ecossistema, como o próprio Helio Mattar sugere, o desenvolvimento de uma parceria ou mesmo fusão com outra instituição pode ser uma boa iniciativa para ampliar a sua visibilidade e captação de recursos.

## **5.2 Sugestões de Pesquisas Futuras**

Conforme já destacado no capítulo 3, os achados desta pesquisa não podem ser generalizados para outras empresas ou instituições, uma vez que o estudo de caso analisou um contexto específico. Pesquisas futuras poderiam incluir na análise deste mesmo campo organizacional de valores anti-consumistas a perspectiva mais crítica de instituições advindas de movimentos sociais e/ou defensoras de valores anti-capitalistas. Outra sugestão seria analisar um campo organizacional distinto, e verificar se os mesmos atributos e tipos de resposta organizacionais são observados.

Outra oportunidade a ser considerada seria aprofundar o entendimento sobre o achado deste estudo que define as características determinantes para a conduta das instituições. Por exemplo, uma sugestão seria analisar quais dos quatro fatores que definem o estágio de desenvolvimento da causa têm maior impacto na conduta das instituições.

- AKATU. **Akatu.org.br**. Disponível em: <<https://www.akatu.org.br>>.
- AKATU. **Panorama do Consumo Consciente no Brasil: desafios, barreiras e motivações**. São Paulo: [s.n.].
- AL-GHAMDI, S. M.; SOHAIL, M. S.; AL-KHALDI, A. Measuring consumer satisfaction with consumer protection agencies: Some insights from Saudi Arabia. **Journal of Consumer Marketing**, v. 24, n. 2, p. 71–79, 2007.
- ALANA. **Alana.org.br**. Disponível em: <[www.alana.org.br](http://www.alana.org.br)>.
- ALSMADI, S. A.; ALNAWAS, I. Consumer Rights Today: Are They in Business or Out of Business? **International Journal of Marketing Studies**, v. 4, n. 1, p. 159–167, 2012.
- ALSMADI, S.; KHIZINDAR, T. Consumers' perceptions of consumer rights in Jordan. **International Journal of Commerce and Management**, v. 25, n. 4, p. 512–530, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARKSDALE, H. C. et al. A Cross-National Survey Of Consumer Attitudes Towards Marketing Practices, Consumerism and Government Regulations. **Columbia Journal of World Business**, v. 17, n. Summer, p. 71–85, 1982.
- BARKSDALE, H. C.; DARDEN, W. Consumer Attitudes Toward Marketing and Consumerism. **Journal of Marketing**, v. 36, n. October, p. 28–35, 1972.
- BCORPORATION. **BCorporation**. Disponível em: <<https://bcorporation.net/>>. Acesso em: 13 fev. 2020.
- BECKER, B. W. Consumerism a challenge or a threat. **Journal of Retailing**, v. 48, n. 2, 1972.
- BLOOM, P. N.; GREYSER, S. A. The Maturing of Consumerism. **Harvard Business Review**, 1981.
- BRINT, S.; KARABEL, J. Institutional origins and transformations: The case of American community colleges. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 337–360.
- BUSINESS ROUNDTABLE, A. Statement on the Purpose of a Corporation. **Business Roundtable**, 2019.
- BUSKIRK, R.; ROTHE, J. T. Consumerism - An Interpretation. **Journal of Marketing**, v. 34, p. 61–65, 1970.
- CARUANA, R.; CHATZIDAKIS, A. Consumer Social Responsibility (CnSR): Toward a Multi-Level, Multi-Agent Conceptualization of the “Other CSR”. **Journal of Business Ethics**, v. 121, n. 4, p. 577–592, 2014.
- CHAUVEL, M. A. **A Satisfação do Consumidor no Pensamento de Marketing: Revisão de Literatura**. Encontro Nacional Anpad. **Anais...**1999
- COHEN, L. Colston E. Warne lecture: Is it time for another round of

- consumer protection? The lessons of twentieth-century U.S. history. **Journal of Consumer Affairs**, v. 44, n. 1, p. 234–246, 2010.
- CONANDA. CONANDA - Resolução 163. . 2014.
- CONAR. Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária. . 2019.
- CUI, G.; CHAN, T. S.; JOY, A. Consumers' attitudes toward marketing: A cross-cultural study of China and Canada. **Journal of International Consumer Marketing**, v. 20, n. 3–4, p. 81–93, 2008.
- DARLEY, W. K.; JOHNSON, D. M. Cross-National Comparison of Consumer Attitudes Toward Consumerism in Four Developing Countries. **The Journal of Consumer Affairs**, v. 27, n. 1, p. 37–54, 1993.
- DAY, G.; AAKER, D. A guide to consumerism. **The Journal of Marketing**, v. 34, n. 3, p. 12–19, 1970.
- DE BAKKER, F. G. A.; GROENEWEGEN, P.; DEN HOND, F. A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. **Business and Society**, v. 44, n. 3, p. 283–317, 2005.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields***American Sociological Review*, 1983.
- DONOGHUE, S.; DE KLERK, H. M. The right to be heard and to be understood: A conceptual framework for consumer protection in emerging economies. **International Journal of Consumer Studies**, v. 33, n. 4, p. 456–467, 2009.
- DUBOIS, A.; GADDE, L.-E. Systematic combining: an abductive approach to case research. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 553–560, 2002.
- EISENHART, K. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.
- ETHOS, I. **Ethos.org.br**. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/>>.
- FARIA, A.; HEMAIS, M. W. Historicizando o Novo Consumerismo Global Sob uma Perspectiva de Mundos Emergentes. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 4, p. 577–599, 2018.
- FINCH, J. E. A history of the consumer movement in the United States: its literature and legislation. **Journal of Consumer Studies & Home Economics**, v. 9, n. 1, p. 23–33, 1985.
- FONSECA, M. R. DA; ROCHA, T. V.; SPERS, E. E. A Influência da Responsabilidade Social Corporativa na Imagem de Marca: Um Estudo em Empresas Brasileiras do Setor de Cosméticos. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 06, p. 34–46, 2014.
- GAEDEKE, R. M.; UDO-AKA, U. Toward the Internationalization of Consumerism. **California Management Review**, v. 17, n. 1, p. 86–92, 1974.
- GARRIDO, I. L.; CUNHA, F.; CAVALCANTE, F. M. O Papel da Confiança na Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e o Valor de Marca. **Revista de Ciências da Administração**, v. 0, n. 0, p. 101, 2014.
- GHAURI, P. N. Designing and conducting case studies in international business research. In: MARSCHAN-PIEKKAR, R.; WELCH, C. (Eds.). . **Handbook of qualitative research methods for international business**. [s.l.] Edward Elgar Publishing, 2004. p. 109–124.
- GOODRICK, E.; SALANCIK, G. R. Organizational Discretion in

- Responding to Institutional Practices: Hospitals and Cesarean Births. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 1–28, 1996.
- GREENWOOD, R. et al. Institutional complexity and organizational responses. **Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 317–371, 2011.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1022–1054, 1996.
- GREYSER, S. A.; DIAMOND, S. L. Business is Adapting to Consumerism. **Harvard Business Review**, v. 15, n. 2, p. 38–58, 1974.
- HEMAIS, M. W. Uma perspectiva pós-colonial sobre organizações consumeristas no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 4, p. 594–609, 2018.
- HEMAIS, M. W. Eurocentric influence on the Brazilian consumer defense code. **Journal of Historical Research in Marketing**, v. 11, n. 2, p. 203–226, 2019.
- HENDON, D. W. Toward a Theory of Consumerism. **Business Horizons**, n. August, p. 16–24, 1975.
- HERRMANN, R. O. Consumerism: Its Goals, Organizations and Future. **Journal of Marketing**, v. 34, n. 4, p. 55–60, 1970.
- HILTON, M. Globalising consumers: the history of consumerism as a socio-political movement. **Paper unter www. politik-konsum.de/home/papers.html.**, p. 1–10, 2004.
- HILTON, M. Consumers and the state since the second world war. **Annals of the American Academy of Political and Social Science**, v. 611, n. 1, p. 66–81, 2007.
- HOFFMAN, A. J. Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U . S . Chemical Industry Industry. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 4, p. 351–371, 1999.
- HOFFMAN, A. J. Linking Organizational and Field-Level Analyses: The Diffusion of Corporate Environmental Practice. **Organization & Environment**, v. 14, n. 2, p. 133–156, 2001.
- HOLLANDER, S. C.; SINGH, A. **Consumerism revisited.** (J. B. Schmidt, Ed.)6th Conference on Historical Research in Marketing and Marketing Thought. **Anais...**East Lansing, MI: Michigan State University, 1993
- HUMPHREYS, D. et al. **The Impacts of Banning Advertising Directed at Children in Brazil.** [s.l: s.n.].
- IFBA. **Responsible Marketing.** Disponível em: <ifballiance.org>. Acesso em: 14 fev. 2020.
- ISIN, F. B. Consumerism perception in Turkey as a developing country. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 13, p. 5365–5370, 2011.
- KAYNAK, E. Some Thoughts on Consumerism in Developed and Less Developed Countries. **International Marketing Review**, v. 2, n. 2, p. 15, 1985.
- KAYNAK, E.; WIKSTRÖM, S. Methodological framework for a cross-national comparison of consumerism issues in multiple environments. **European Journal of Marketing**, v. 19, n. 1, p. 31–46, 1985.
- KOTLER, P. What Consumerism means for Marketers. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 3, p. 48–57, 1972.

- KOZINETS, R. V.; HANDELMAN, J. M. Adversaries of Consumption: Consumer Movements, Activism, and Ideology. **Journal of Consumer Research**, v. 31, n. 3, p. 691–704, 2004.
- KRAATZ, M. S.; BLOCK, E. S. Organizational Implications of Institutional Pluralism. In: GREENWOOD, R. et al. (Eds.). . **The SAGE hand book of organizational institutionalism**. London: SAGE Publications, 2008. p. 243–275.
- KUCUK, S. U. Consumerism in the Digital Age. **Journal of Consumer Affairs**, v. 50, n. 3, p. 515–538, 2016.
- LANG, T.; GABRIEL, Y. A Brief History of Consumer Activism. In: HARRISON, R.; NEWHOLM, T.; SHAW, D. (Eds.). . **The Ethical Consumer**. [s.l.] SAGE Publications, 2005. p. 31–48.
- LARSEN, G.; LAWSON, R. Consumer rights: A co-optation of the contemporary consumer movement. **Journal of Historical Research in Marketing**, v. 5, n. 1, p. 97–114, 2013.
- LICHTLÉ, M. C. et al. Legitimacy of consumer associations and perceived vulnerability of their users: Effects on intentions to trust consumerist associations. **Recherche et Applications en Marketing**, v. 33, n. 1, p. 53–72, 2018.
- LYSONSKI, S.; DURVASULA, S.; WATSON, J. Should marketing managers be concerned about attitudes towards marketing and consumerism in New Zealand? A longitudinal view. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 3/4, p. 385–406, 2003.
- MALIK, M. Value-enhancing capabilities of CSR: A brief review of contemporary literature. **Journal of Business Ethics**, v. 127, p. 419–438, 2015.
- MAYER, R. **Consumerism in the 70's: The Emergence of New Issues** **Journal of Consumer Affairs**, 1981.
- MAYER, R. When Business Oppose Businesses In Support Of Consumerist. **Journal of Consumer Policy**, v. 11, n. 4, p. 375–394, 1988.
- MAYER, R. The US Consumer Movement: A New Era Amid Old Challenges. **Journal of Consumer Affairs**, v. 46, n. 2, p. 171–189, 2012.
- 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.
- NABEC, L. et al. Légitimité et stratégies de légitimation des associations de consommateurs dans le paysage consumériste actuel. **Décisions Marketing**, v. 78, p. 63–77, 2015.
- OLIVEIRA, J. A. P. **Empresas na Sociedade. Sustentabilidade e Responsabilidade Social**. 2. ed. São Paulo: Elsevier Ltd, 2013.
- OLIVER, C. Strategic Responses To Institutional Processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145–179, 1991.
- PACHE, A.-C.; SANTOS, F. When Worlds Collide : The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 3, p. 455–476, 2010.
- PALAZZO, G.; SCHERER, A. G. Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. **Journal of Business Ethics**, v. 66, n. 1, p. 71–88, 2006.
- PAUWELS, P.; MATYSSSENS, P. The architecture of multiple case study research in international business. In: MARSCHAN-PIEKKARI, R.;

- WELCH, C. (Eds.). . **Handbook of qualitative research methods for international business**. [s.l.] Edward Elgar Publishing, 2004. p. 125–143.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Instituto Alana - Demonstrações Contábeis 2018**. [s.l: s.n.].
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Instituto Akatu - Relatório de Demonstrações Financeiras 2018**. [s.l: s.n.].
- QUAZI; M., A. Managerial views of consumerism: A two-country comparison. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 1/2, p. 36–50, 2002.
- RAO, H. Caveat Emptor: The Construction of Nonprofit Consumer Watchdog Organizations. **American Journal of Sociology**, v. 103, n. 4, p. 912–961, 1998.
- REAY, T.; HININGS, C. R. Managing the rivalry of competing institutional logics. **Organization Studies**, v. 30, n. 6, p. 629–652, 2009.
- ROTFELD, H. J. A pessimist's simplistic historical perspective on the fourth wave of consumer protection. **Journal of Consumer Affairs**, v. 44, n. 2, p. 423–429, 2010.
- ROUX, D.; CHEVALIER, C.; NABEC, L. The distributed spirit of consumerism: How consumers inform and defend themselves in a fragmented world. **Advances in Consumer Research**, v. 40, p. 755–756, 2012.
- ROUX, D.; CHEVALIER, C.; NABEC, L. Les parties prenantes consoméristes et leur dynamique collective: quel impact pour les entreprises ? **Décisions Marketing**, p. 47–62, 2015.
- RYNGELBLUM, A. L.; VIANNA, N. Accomplishments and relevance of consumer protection organizations. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25, n. 1, p. 160–174, 2017.
- SANTOS, D. E. **O fenômeno Consumerista e os Movimentos Sociais no Brasil**. III Seminário Nacional e I Seminário Internacional Movimentos Sociais Participação e Democracia. **Anais...2010**
- SCHERER, A. G.; PALAZZO, G.; SEIDL, D. Managing Legitimacy in Complex and Heterogeneous Environments: Sustainable Development in a Globalized World. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 2, p. 259–284, 2013.
- SCHWEIZER, L. Organizational integration of acquired biotechnology companies into pharmaceutical companies: The need for a hybrid approach. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 6, p. 1051–1074, 2005.
- SCOTT, W. R. Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. **Theory and Society**, v. 37, p. 427–442, 2008.
- SEN, S.; BHATTACHARYA, C. B. Doing Better at Doing Good: When, Why and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. **California Management Review**, v. 47, n. 1, p. 9–24, 2004.
- SHAPIRO, S. Marketing and Consumerism: Views on the Present and the Future. **The Journal of Consumer Affairs**, 1973.
- STANTON, J.; CHANDRAN, R.; LOWENHAR, J. Consumerism in Developing Countries - The Brazilian Experience. **Advances in Consumer Research**, v. 8, n. 718–22, 1981.
- STRAVER, W. The International Consumerist Movement. **European Journal of Marketing**, v. 11, n. 2, p. 86–118, 1977.

- SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 3, p. 571–610, 1995.
- SWAGLER, R. Evolution and Applications of the Term Consumerism: Theme and Variations. **The Journal of Consumer Affairs**, v. 28, n. 2, p. 347–360, 1994.
- THORELLI, H. B. Consumer policy for the Third World. **Journal of Consumer Policy**, v. 3, p. 197–211, 1981.
- VALENZUELA FERNÁNDEZ, L.; JARA-BERTIN, M.; VILLEGAS PINEAUR, F. Prácticas De Responsabilidad Social, Reputación Corporativa Y Desempeño Financiero. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 3, p. 329–344, 2015.
- VARADARAJAN, P. R.; THIRUNARAYANA, P. N. Consumers' Attitudes towards Marketing Practices, Consumerism and Government Regulations : Cross-national Perspectives. **European Journal of Marketing**, v. 24, n. 6, p. 6–23, 1990.
- WILSON, I. What a Company is Doing about Today's Demands on Business. In: STEINER, G. . (Ed.). . **Changing Business-Society Interrelationships**. Los Angeles: Graduate School of Management, UCLA, 1975.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso**. 5a edição ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZENG, F. et al. How International Firms Conduct Societal Marketing in Emerging Markets: An Empirical Test in China. **Management International Review**, v. 53, n. 6, p. 841–868, 2013.

## 7 Apêndice

### Exemplos de atividades realizadas pelo Instituto Akatu



**Figura 9:** Exemplo de atividade realizada em escolas pela plataforma Edukatu  
**Fonte :** Site Institucional Akatu : [www.akatu.org.br](http://www.akatu.org.br)



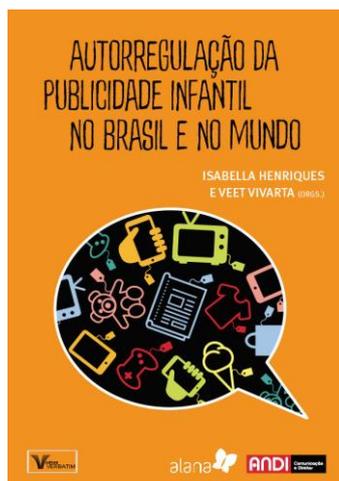
**Figura 10:** Peças de comunicação da campanha Dicas Akatu  
**Fonte :** Relatório Anual Akatu, 2018



**Figura 11:** Peças de comunicação interna desenvolvidas pelo Instituto Akatu para a empresa Unilever

**Fonte :** Relatório Anual Akatu, 2018

## Exemplos de atividades realizadas pelo Instituto Alana



**Figura 12:** Livro sobre autorregulação da publicidade infantil lançado pelo Instituto Alana em 2018

**Fonte:** Relatório Anual Alana, 2018



**Figura 13:** Feira de Trocas de Brinquedo promovida pelo Instituto Alana em 2018

**Fonte:** [www.feiradetrocas.com.br](http://www.feiradetrocas.com.br)



**Figura 14:** Campanha de Comunicação promovida pelo Instituto Alana em 2020  
**Fonte:** Site Institucional Criança e Consumo : [www.criancaeconsumo.org.br](http://www.criancaeconsumo.org.br)

## **Roteiro semi-estruturado para as entrevistas com Akatu e Alana :**

### Parte I – Campo organizacional e a Instituição

#### **1- Campo Organizacional (‘arenas de poder’ – processo de negociação de interesses )**

- Quem são os principais atores do campo de defesa do consumidor , e como eles se relacionam:

- Há coordenação entre diferentes instituições, suporte internacional (Consumers International) , órgãos de justiça (Min Público) , agências governamentais, mídia, organizações civis (Akatu, *Greenpeace*, Reclame aqui, influencers), Congresso, etc.

*Observar :*

*nível de fragmentação do campo ( muitos constituintes e demandas não coordenadas)*

*nível de formalização do campo ( demandas são organizadas de maneira formal ou informal )*

*grau de centralização do campo : estrutura de poder do campo*

- Como funcionam os 3 aspectos institucionais neste campo: normativo (melhores práticas, processos padronizados), coercitivo (leis e normas) e cognitivo ( símbolos e regras culturais) ?

- Quem lidera essa questão ? (governo, empresas, consumidores , etc. )

- Como essa questão é enquadrada – é uma questão judicial, moral, cultural, de demanda , etc.

- Qual nível de desenvolvimento do campo ( está maduro ou é emergente )

## **2- Qual a lógica de cada instituição sobre proteção do consumidor ?**

- Quais valores que defende , como vê o consumidor perante empresas , qual o papel das empresas ?

*Observar : número de lógicas presentes, grau de incompatibilidade e especificidade*

## **3 – As práticas de cada instituição**

- O que fazem, quais objetivos específicos, objetivos x resultados, estratégias, **parcerias** (Explorar parcerias nos casos de notificação, atuação legal) , principais limitações ( internas ) e restrições ( externas)

- Outros subsistemas que ajudam no trabalho ou não – CDC, códigos de conduta , Min Público, Conar, mídia , etc.

– Desafios e barreiras para cumprir seus valores e objetivos

## Parte II – Legitimidade

### **4 - Qual a legitimidade percebida das instituições perante :**

governo

mídia

consumidores

empresas

outras instituições

### **5 - Legitimidade perante empresas :**

reconhecem que :

agem segundo seus valores e que estes são relevantes ( moral)

que são capazes de cumprir seus objetivos ( pragmática)

são reconhecidas (cognitiva )?

## Parte III – Empresa

**6 – Posição :** qual a posição que a empresa X ocupa no campo – central, periférica, mais sensível ao escrutínio, é visto como uma referência ?

**7 – Identidade :** Que tipo de identidade a empresa X tem (associação a uma categoria social)

**8 – Que tipos de respostas** a empresa X dá às demandas da sua instituição : aquiescência, compromisso, evitação, desafio, manipulação

**9 – Quais estratégias de legitimidade** Empresa X adota : adaptação isomórfica ( cognitiva), manipulação , lobby , campanhas de comunicação ( pragmática ), engajamento, diálogo construtivo ( moral ).

### **Roteiro semi-estruturado para a entrevista com a empresa Hungry :**

#### Parte I – Campo organizacional

#### **1- Campo Organizacional ( ‘arenas de poder’ – processo de negociação de interesses )**

- Quem são os principais atores do campo de defesa do consumidor , e como eles se relacionam:

- Há coordenação entre diferentes instituições, suporte internacional , órgãos de justiça , agências governamentais, mídia, organizações civis (Akatu, Alana, Reclame aqui, influencers), Congresso etc.

*Observar :*

*nível de fragmentação do campo ( muitos constituintes e demandas não coordenadas)*

*nível de formalização do campo ( demandas são organizadas de maneira formal ou informal )*

*grau de centralização do campo : estrutura de poder do campo*

- Como funcionam os 3 aspectos institucionais neste campo: normativo (melhores práticas, processos padronizados), coercitivo (leis e normas) e cognitivo ( símbolos e regras culturais) ?

- Quem lidera essa questão ? (governo, empresas, consumidores , etc. )

- Como essa questão é enquadrada – é uma questão judicial, moral, cultural, de demanda , etc.

- Qual nível de desenvolvimento do campo ( está maduro ou é emergente )

## 2- Qual a lógica da Hungry sobre proteção do consumidor ?

- Quais valores que defende , como vê o consumidor perante empresas , qual o papel das empresas ?

*Observar : número de lógicas presentes, grau de incompatibilidade e especificidade*

## 4 – As práticas da Hungry

O que fazem, quais objetivos específicos, objetivos x resultados, estratégias, parcerias, percepção de sucesso

- Outros subsistemas que ajudam no trabalho ou não – CDC, códigos de conduta , Min Público, Conar, mídia , etc.

- Esta é uma agenda da empresa toda ? quem se envolve ? como marketing se envolve ?

- Como é a governança ? Quem decide sobre essas questões ?

- Qual prioridade para empresa ?

-Hungry segue diretriz global ou local ? Em caso de conflito como funciona ? Já houve casos de conflito?

- Desafios e barreiras para cumprir seus valores e objetivos

- Explorar relação com instituições – Alana, Akatu e outras ( Idec, Procon etc.)

## 5 – A relação Hungry com Alana e Akatu

- O que fazem Alana e Akatu, estratégias, percepção de qual objetivo delas, e se obtêm sucesso

- Qual legitimidade percebida de Akatu e Alana pela Hungry

- Casos específicos em que agiram com as 2 instituições :

- O que foi, como reagiu, como foi tomada a decisão

- Qual percepção da parceria : resultado, aprendizado, mudou algo na organização depois ?

- Quem na empresa esteve envolvido no caso

## Parte II – Legitimidade

**4 - Qual a legitimidade percebida da Hungry e como quer ser percebido em relação a direitos do consumidor perante :**

governo

mídia

consumidores

empresas

**5 - Legitimidade perante instituições :**

reconhecem que :

agem segundo seus valores e que estes são relevantes ( moral)

que são capazes de cumprir seus objetivos ( pragmática)

são reconhecidas (cognitiva)?

## Parte III – Empresa

## 6 – Laços: Presença em conferências, associações

### 7 - Habilidade da empresa em isolar seus funcionários de comunidades externas:

Quem faz papel de interlocução com sociedade civil ? Como isso chega em outros departamentos?

Qual relação de marketing com as instituições ?

**8 – Governança** : como são tomadas as decisões, quem tem influência de poder – diretoria, board, matriz

Qual background do diretor responsável

Relação de poder entre áreas da empresa – Marketing x RI x Sustentabilidade x Legal

**9 – Posição** : qual a posição que a empresa Hungry ocupa no campo – central, periférica, mais sensível ao escrutínio, é visto como uma referência ?

**10 – Identidade** : Que tipo de identidade a empresa Hungry tem (associação a uma categoria social)

**11 – Que tipos de respostas** a empresa Hungry dá às demandas da sua instituição : aquiescência , compromisso, evitação, desafio, manipulação

**12 – Quais estratégias de legitimidade** a empresa Hungry adota : adaptação isomórfica ( cognitiva), manipulação , lobby , campanhas de comunicação ( pragmática ), engajamento, diálogo construtivo ( moral ).

## Roteiro semi-estruturado para a entrevista com expert

### Parte I – Campo Organizacional

#### **1- Campo Organizacional ( ‘arenas de poder’ – processo de negociação de interesses )**

- Quem são os principais atores do campo de atuação da Alana e Akatu ? eles se inserem em um mesmo campo ?

- Há coordenação entre eles dois e diferentes instituições, suporte internacional (CONSUMERS INTERNATIONAL) , órgãos de justiça (MIN PÚBLICO SP), agências governamentais, mídia, organizações civis, congresso etc.

*Observar :*

*nível de fragmentação do campo ( muitos constituintes e demandas não coordenadas)*

*nível de formalização do campo ( demandas são organizadas de maneira formal ou informal )*

*grau de centralização do campo : estrutura de poder do campo*

- Como funcionam os 3 aspectos institucionais neste campo: normativo (melhores práticas, processos padronizados), coercitivo (leis e normas) e cognitivo (símbolos e regras culturais) ?

- Quem lidera essa questão – Responsabilidade Social das Empresas ? (governo, empresas, consumidores , etc. )

- Como essa questão é enquadrada – é uma questão judicial, moral, cultural, de demanda , etc.

- Qual nível de desenvolvimento do campo ( está maduro ou é emergente )

## **2- Qual a lógica de cada instituição sobre proteção do consumidor ?**

- Quais valores que defende , como vê o consumidor perante empresas , como vê o papel das empresas ?

*Observar : número de lógicas presentes, grau de incompatibilidade e especificidade*

## **3 – As práticas de cada instituição – Alana e Akatu**

- O que fazem, quais objetivos específicos, objetivos x resultados **na sua percepção** , estratégias, **parcerias** , principais limitações e restrições **na sua percepção** . Têm algum caso de sucesso ?

- Outros subsistemas que ajudam no trabalho ou não – CDC, códigos de conduta , Min Público, Conar, mídia , etc.

### Parte II – Legitimidade

#### **4 - Qual a legitimidade percebida da Alana e Akatu perante :**

governo

mídia

consumidores

empresas

outras instituições

#### **5 - Legitimidade perante expert :**

reconhece que :

agem segundo seus valores e que estes são relevantes ( moral)

que são capazes de cumprir seus objetivos ( pragmática)

são reconhecidas (cognitiva )?

### Parte III – Empresa

#### **Relatar experiência pessoal ao lidar com as 2 instituições :**

Gerou alguma mudança na empresa ?

Grau de impacto na empresa – restrito à área de relação ou extrapolou ?

Dificuldades e barreiras para lidar com as 2 instituições

Exemplos de interação com as 2 instituições

**6 – Posição :** qual a posição que a empresa X ocupa no campo – central, periférica, mais sensível ao escrutínio, é visto como uma referência ?

**7 – Identidade :** Que tipo de identidade a empresa X tem (associação a uma categoria social)

**8 – Que tipos de respostas** a empresa X dá às demandas da sua instituição : aquiescência , compromisso, evitação, desafio, manipulação

**9 – Quais estratégias de legitimidade** Empresa X adota : adaptação isomórfica ( cognitiva), manipulação , lobby , campanhas de comunicação ( pragmática ), engajamento, diálogo construtivo ( moral ).