


ANÁLISE DAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS NAS POLÍTICAS ESG DAS DEZ MELHORES EMPRESAS NO RANKING DA MERCOSUL RESPONSABILIDADE

Rogério Pales Quaresma^A, Milena Pales Quaresma de Oliveira^B



ARTICLE INFO	RESUMO
<p>Article history: Received: Jun, 17th 2024 Accepted: Aug, 16th 2024</p>	<p>Objetivo: O estudo visou analisar a relação entre lógicas institucionais e práticas ESG (Environmental, Social, and Governance) em grandes corporações brasileiras, com foco em como essas lógicas moldaram e influenciaram a integração das práticas ESG nas estratégias empresariais.</p>
<p>Palavras-chave: ESG (Environmental, Social, and Governance); Lógicas Institucionais; Sustentabilidade Corporativa; Responsabilidade Social Empresarial (RSE).</p> 	<p>Referencial Teórico: O referencial teórico baseou-se nas teorias de lógicas institucionais, conforme desenvolvidas por Thornton e Ocasio (1999) e Pache e Santos (2010), e na literatura sobre ESG, incluindo autores como Câmara e Moraes (2022) e Dathe et al. (2022). Essas teorias foram essenciais para compreender a interação entre as lógicas de mercado, sustentabilidade e governança.</p> <p>Método: A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa exploratória, analisando os relatórios corporativos das dez empresas mais bem classificadas no ranking Mercosul Responsabilidade ESG Brasil 2023. A análise temática foi aplicada para identificar padrões nas práticas ESG, com foco nas dimensões de Meio Ambiente, Social e Governança.</p> <p>Resultados e Discussão: Os resultados indicaram uma variação na integração das práticas ESG, refletindo a coexistência e o conflito entre diferentes lógicas institucionais. A discussão contextualizou esses resultados no referencial teórico, destacando como as lógicas institucionais influenciaram a tomada de decisão estratégica nas empresas.</p> <p>Implicações da Pesquisa: A pesquisa sugeriu que empresas capazes de equilibrar diferentes lógicas institucionais tinham maior resiliência e inovação. As implicações incluíram a necessidade de uma abordagem integrada ao ESG para melhorar a sustentabilidade corporativa.</p> <p>Originalidade/Valor: O estudo contribuiu para a literatura ao explorar a relação entre lógicas institucionais e ESG em um contexto brasileiro, oferecendo uma perspectiva inovadora sobre como essas lógicas facilitaram ou dificultaram a adoção de práticas sustentáveis. A relevância esteve na potencial aplicação dos resultados em estratégias corporativas que buscassem alinhar sustentabilidade com competitividade.</p> <p>Doi: https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i9.4901</p>

ANALYSIS OF INSTITUTIONAL LOGIC IN THE ESG POLICIES OF THE TEN BEST COMPANIES IN THE MERCOSUL RESPONSABILIDADE RANKING

ABSTRACT

Objective: The study aimed to analyze the relationship between institutional logics and ESG (Environmental, Social, and Governance) practices in large Brazilian corporations, focusing on how these logics shaped and influenced the integration of ESG practices into corporate strategies.

^A *Doutorando em Administração. Universidade Estadual de Maringá (UEM). Maringá, Paraná, Brasil.*

E-mail: rogerpales@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9452-7334>

^B *Mestranda em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: milenapales@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-6905-6045>*

Theoretical Framework: The theoretical framework was based on theories of institutional logics, as developed by Thornton and Ocasio (1999) and Pache and Santos (2010), and on the literature on ESG, including authors such as Câmara and Morais (2022) and Dathe et al. (2022). These theories were essential to understand the interaction between market, sustainability, and governance logics.

Method: The research used an exploratory qualitative approach, analyzing the corporate reports of the ten best-ranked companies in the Mercosul Responsabilidade ESG Brazil 2023 ranking. Thematic analysis was applied to identify patterns in ESG practices, focusing on the Environmental, Social and Governance dimensions.

Results and Discussion: The results indicated a variation in the integration of ESG practices, reflecting the coexistence and conflict between different institutional logics. The discussion contextualized these results within the theoretical framework, highlighting how institutional logics influenced strategic decision-making in companies.

Research Implications: The results indicated a variation in the integration of ESG practices, reflecting the coexistence and conflict between different institutional logics. The discussion contextualized these results within the theoretical framework, highlighting how institutional logics influenced strategic decision-making in companies.

Originality/Value: The study contributed to the literature by exploring the relationship between institutional logics and ESG in a Brazilian context, offering an innovative perspective on how these logics facilitated or hindered the adoption of sustainable practices. The relevance was in the potential application of the results in corporate strategies that sought to align sustainability with competitiveness.

Keywords: ESG (Environmental, Social, and Governance), Institutional Logics, Corporate Sustainability, Corporate Social Responsibility (CSR).

ANÁLISIS DE LA LÓGICA INSTITUCIONAL EN LAS POLÍTICAS ESG DE LAS DIEZ MEJORES EMPRESAS DEL RANKING MERCOSUL RESPONSABILIDADE

RESUMEN

Objetivo: El estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre las lógicas institucionales y las prácticas ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) en grandes corporaciones brasileñas, centrándose en cómo estas lógicas moldearon e influyeron en la integración de las prácticas ESG en las estrategias comerciales.

Marco Teórico: El marco teórico se basó en las teorías de la lógica institucional, desarrolladas por Thornton y Ocasio (1999) y Pache y Santos (2010), y en la literatura sobre ESG, incluidos autores como Câmara y Morais (2022) y Dathe et al. (2022). Estas teorías fueron esenciales para comprender la interacción entre la lógica del mercado, la sostenibilidad y la gobernanza.

Método: La investigación utilizó un enfoque cualitativo exploratorio, analizando los informes corporativos de las diez empresas mejor clasificadas en el ranking Mercosul Responsabilidad ESG Brasil 2023. Se aplicó un análisis temático para identificar patrones en las prácticas ESG, centrándose en las dimensiones Medioambiente, Social y Gobernanza.

Resultados y Discusión: Los resultados indicaron una variación en la integración de prácticas ESG, reflejando la coexistencia y el conflicto entre diferentes lógicas institucionales. La discusión contextualizó estos resultados en el marco teórico, destacando cómo las lógicas institucionales influyeron en la toma de decisiones estratégicas en las empresas.

Implicaciones de la investigación: La investigación sugirió que las empresas capaces de equilibrar diferentes lógicas institucionales tenían mayor resiliencia e innovación. Las implicaciones incluyeron la necesidad de un enfoque integrado de ESG para mejorar la sostenibilidad corporativa.

Originalidad/Valor: El estudio contribuyó a la literatura al explorar la relación entre lógicas institucionales y ESG en un contexto brasileño, ofreciendo una perspectiva innovadora sobre cómo estas lógicas facilitaron u obstaculizaron la adopción de prácticas sostenibles. La relevancia estuvo en la potencial aplicación de los resultados en estrategias corporativas que buscaran alinear la sostenibilidad con la competitividad.

Palabras clave: ESG (Ambiental, Social y Gobernanza), Lógicas Institucionales, Sostenibilidad Corporativa, Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o conceito de Environmental, Social, and Governance (ESG) tornou-se um paradigma central na reformulação das práticas empresariais, refletindo a crescente demanda por transparência e responsabilidade corporativa. O conceito de ESG vai além da responsabilidade social corporativa (RSC), incorporando de maneira central os aspectos ambientais e de governança nas estratégias empresariais (Battaglia et al., 2023; Câmara, 2022). A implementação de práticas ESG é considerada crucial para garantir a sustentabilidade das organizações a longo prazo, particularmente diante do aumento das pressões sociais e regulatórias. Este alinhamento entre interesses empresariais e as expectativas da sociedade tem sido cada vez mais considerado crucial para a competitividade e a sobrevivência das empresas no mercado global (Irigaray & Stocker, 2022).

As lógicas institucionais são fundamentais para determinar como essas práticas são incorporadas e executadas nas organizações. De acordo com Thornton e Ocasio (1999), as lógicas institucionais são descritas como padrões estabelecidos historicamente que influenciam tanto as práticas simbólicas quanto materiais, orientando as ações de indivíduos e organizações. Em outras palavras, essas lógicas definem as "regras do jogo", influenciando diretamente as ações e decisões nas empresas. Conforme discutido por Goodrick e Reay (2011), é possível que múltiplas lógicas institucionais coexistam dentro das organizações, cada uma exercendo diferentes níveis de influência sobre as práticas corporativas. No contexto do ESG, isso significa que as lógicas de mercado, que tradicionalmente priorizam a eficiência econômica, podem entrar em conflito com lógicas ambientais ou sociais, que enfatizam a sustentabilidade e a responsabilidade social.

A relevância do ESG é evidenciada pela sua capacidade de influenciar tanto as práticas operacionais quanto as decisões estratégicas das empresas, impactando diretamente sua competitividade e reputação no mercado (Dathe et al., 2022). No entanto, a implementação eficaz dessas práticas enfrenta desafios significativos, principalmente relacionados à medição e à comparabilidade dos resultados obtidos pelas empresas (Dimson et al., 2020). Além disso, as lógicas institucionais em jogo podem tanto facilitar quanto dificultar a adoção de práticas ESG, dependendo de como se alinham ou entram em conflito com as lógicas preexistentes na organização (Pache & Santos, 2010).

O principal objetivo deste estudo foi analisar a relação entre lógicas institucionais e práticas ESG em grandes corporações listadas no ranking Merco Responsabilidade ESG Brasil

2023. Para alcançar esse objetivo, a pesquisa buscou compreender como diferentes lógicas institucionais influenciaram a adoção e a integração de práticas ESG nas estratégias corporativas. Além disso, procurou-se identificar de que maneira essas lógicas poderiam se complementar, entrar em conflito ou se hibridizar, gerando novas práticas organizacionais. A pesquisa também avaliou o impacto dessas interações na tomada de decisão estratégica, especialmente em contextos caracterizados por alta complexidade e incerteza. Por fim, foram fornecidos insights qualitativos, baseados na análise de relatórios corporativos, sobre as dinâmicas internas que moldaram a adoção de práticas ESG nas principais empresas brasileiras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESG

O conceito de ESG, sigla para Environmental, Social, and Governance, representa um marco na evolução das práticas empresariais, integrando aspectos ambientais, sociais e de governança na tomada de decisão estratégica e operacional das empresas. Este conceito surgiu como uma resposta à crescente demanda por transparência e responsabilidade corporativa, refletindo a necessidade de alinhar os interesses empresariais com as expectativas da sociedade e as exigências regulatórias (Dathe et al., 2022; Sjøfjell, 2022). O ESG se refere ao conjunto de critérios ambientais, sociais e de governança que orientam as práticas corporativas em direção a uma maior responsabilidade e sustentabilidade (Eliwa et al., 2021). Historicamente, a noção de responsabilidade social corporativa (RSC) já trazia a ideia de que as empresas deveriam adotar práticas éticas e responsáveis, indo além do objetivo tradicional de maximizar lucros (Kotler & Lee, 2004). Contudo, o ESG vai além, propondo uma abordagem mais integrada e profunda, onde aspectos ambientais, sociais e de governança são vistos como elementos centrais e não acessórios nas estratégias empresariais (Battaglia et al., 2023; Dathe et al., 2022). O conceito de ESG é uma extensão das práticas de responsabilidade social corporativa (RSC), mas com uma ênfase maior na governança e na transparência das ações empresariais (Irigaray & Stocker, 2022).

O pilar ambiental do ESG trata das práticas que uma empresa adota para minimizar seu impacto no meio ambiente, incluindo a gestão eficiente de recursos naturais, a redução de emissões de carbono, o tratamento adequado de resíduos e a preservação da biodiversidade (Dathe et al., 2022; Kotler & Lee, 2004). As questões ambientais, sociais e de governança

(Environmental, Social and Governance - ESG) estão permeando cada vez mais as decisões das empresas sobre quais práticas adotar e quais desempenho e retorno a serem esperados pela sociedade e pelos seus stakeholders (Irigaray & Stocker, 2022). Empresas que negligenciam esse aspecto arriscam enfrentar sérias consequências, não apenas em termos de reputação, mas também legais e financeiras, uma vez que os reguladores estão cada vez mais atentos às práticas ambientais (Morais et al., 2022). Além disso, a conscientização crescente entre consumidores e investidores sobre as questões ambientais tem levado a uma pressão adicional para as empresas adotarem práticas mais sustentáveis.

O pilar social do ESG abrange as relações da empresa com seus diversos stakeholders, incluindo funcionários, comunidades locais, fornecedores e clientes (Bocchialini, Ronchini, & Torti, 2023). A adoção de práticas ESG robustas pode não apenas melhorar a reputação de uma empresa, mas também trazer benefícios financeiros tangíveis (Eliwa et al., 2021). Neste contexto, aspectos como condições de trabalho, direitos humanos, diversidade e inclusão ganham destaque (Kotler & Lee, 2004; Câmara & Moraes, 2022). Uma gestão eficaz das questões sociais não só contribui para a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, mas também fortalece a imagem da empresa perante a sociedade, aumentando sua competitividade e atraindo talentos (Dathe et al., 2022). Empresas que promovem uma cultura organizacional inclusiva e respeitosa tendem a ser mais inovadoras e adaptáveis, o que é essencial em um mercado global cada vez mais competitivo e dinâmico (Battaglia et al., 2023; Sjøfjell, 2022). O conceito de ESG representa uma mudança de foco das métricas financeiras tradicionais para uma avaliação mais holística da responsabilidade corporativa (Dimson et al., 2020).

O pilar de governança, por sua vez, refere-se às práticas e estruturas que garantem que a empresa seja administrada de maneira ética e transparente (Câmara, 2022; Dathe et al., 2022). O ESG é visto como um conjunto de critérios que permite às empresas direcionar suas estratégias com foco em sustentabilidade e responsabilidade social (Irigaray & Stocker, 2022). Isso inclui a composição e funcionamento do conselho de administração, a definição de políticas de remuneração, a transparência na comunicação com os stakeholders e a adoção de mecanismos de controle interno eficazes (Battaglia et al., 2023; Kotler & Lee, 2005). Uma governança sólida é fundamental para prevenir escândalos e fraudes que comprometam a reputação e a sustentabilidade financeira da empresa (Dathe et al., 2022; Câmara & Moraes, 2022). Além disso, uma boa governança fortalece a confiança dos investidores, o que é crucial para o acesso ao capital e para o crescimento sustentável (Bocchialini et al., 2023). As

classificações ESG são importantes para investidores que buscam alinhar seus portfólios com valores sustentáveis e socialmente responsáveis (Dimson et al., 2020).

A integração dos três pilares do ESG nas estratégias corporativas não é apenas uma resposta às demandas externas, mas uma estratégia para a criação de valor a longo prazo (Ciciretti et al., 2023; Morais et al., 2022). A filosofia ESG busca crescimento de valor a longo prazo, integrando benefícios econômicos, ambientais e sociais na estratégia corporativa (Li et al., 2021). Empresas que adotam práticas ESG tendem consistentemente a apresentar melhor desempenho financeiro, uma vez que conseguem mitigar riscos associados a questões ambientais, sociais e de governança (Dathe et al., 2022; Kotler & Lee, 2004). Além disso, essas empresas geralmente têm maior facilidade de acesso a mercados de capitais, uma vez que investidores institucionais estão cada vez mais focados em investir em empresas comprometidas com a sustentabilidade (Bocchialini et al., 2023; Sjøfjell, 2022). ESG é uma ferramenta essencial para medir a capacidade das empresas de enfrentar desafios econômicos e sociais, especialmente em contextos de crise (Broadstock et al., 2021).

Entretanto, a implementação do ESG enfrenta desafios significativos, especialmente em empresas que historicamente priorizaram o lucro em detrimento de outros fatores (Dathe et al., 2022; Kotler & Lee, 2004). O desempenho ESG durante crises financeiras, como a pandemia de COVID-19, revela a resiliência das empresas que adotam práticas sustentáveis e responsáveis (Broadstock et al., 2021). A mudança de paradigma exigida pelo ESG requer não apenas ajustes operacionais e estratégicos, mas também uma transformação cultural profunda (Battaglia et al., 2023; Câmara, 2022). As empresas precisam adotar valores de sustentabilidade em todos os níveis da organização e alinhar seus objetivos de negócio com as expectativas dos stakeholders (Dathe et al., 2022; Kotler & Lee, 2004). Isso implica, por exemplo, na redefinição de metas e indicadores de desempenho, na revisão de práticas de contratação e na promoção de uma cultura organizacional que valorize a ética e a responsabilidade (Câmara & Morais, 2022; Bocchialini et al., 2023). ESG, ou Environmental, Social, and Governance, é uma estrutura usada para avaliar o impacto coletivo das operações empresariais em termos de sustentabilidade e impacto social (Kotsantonis & Serafeim, 2019).

Um dos desafios mais complexos na implementação do ESG é a mensuração e o reporte eficazes dos impactos ambientais, sociais e de governança (Ciciretti et al., 2023; Dathe et al., 2022). Embora existam diversas metodologias e frameworks disponíveis, como o Global Reporting Initiative (GRI) e o Sustainability Accounting Standards Board (SASB), a falta de padronização e a complexidade das métricas ESG dificultam a comparabilidade e a

transparência dos relatórios (Kotler & Lee, 2005; Morais et al., 2022). ESG ratings são indicadores usados para medir o desempenho de uma empresa em termos ambientais, sociais e de governança, porém, podem variar significativamente entre diferentes organizações (Dimson et al., 2020). Empresas que operam em múltiplas jurisdições enfrentam desafios adicionais para cumprir com diferentes regulações e expectativas locais (Dathe et al., 2022; Battaglia et al., 2023). Portanto, é crucial que as empresas desenvolvam uma abordagem integrada que vá além da simples conformidade, adotando tecnologias que permitam a redução do impacto ambiental, promovendo uma cultura organizacional inclusiva e ética, e implementando sistemas de governança que assegurem a transparência e a responsabilidade em todas as operações (Dathe et al., 2022). O conceito de ESG incorpora valores ambientais, sociais e de governança que refletem a virtude corporativa, mas essas virtudes são muitas vezes interpretadas de forma diferente por diversos analistas (Christensen & Serafeim, 2022).

O ESG representa uma mudança fundamental na forma como as empresas operam e como o sucesso empresarial é medido (Battaglia et al., 2023; Kotler & Lee, 2005). Não se trata apenas de uma tendência passageira, mas de uma nova forma de pensar os negócios, onde a sustentabilidade e a responsabilidade social são elementos centrais (Câmara & Morais, 2022; Dathe et al., 2022). Empresas que adotam uma abordagem ESG integrada não apenas contribuem para um mundo mais sustentável, mas também se posicionam melhor para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgirão no futuro (Kotler & Lee, 2004). A pontuação ESG reflete o desempenho de uma empresa em práticas ambientais, sociais e de governança, sendo um indicador da sua responsabilidade corporativa (Kotsantonis & Serafeim, 2019).

2.2 LÓGICAS INSTITUCIONAIS

O conceito de lógicas institucionais, introduzido na década de 1980, oferece uma estrutura para entender como as práticas organizacionais são moldadas e influenciadas por valores, crenças e normas sociais. Friedland e Alford (1991) foram pioneiros ao propor que as sociedades são compostas por múltiplas lógicas institucionais, como as lógicas do mercado, do Estado, da família e da religião. Eles argumentaram que essas lógicas coexistem e competem entre si, influenciando a tomada de decisão organizacional de maneiras complexas e frequentemente conflitantes. Thornton e Ocasio (1999) complementaram essa visão ao definir lógicas institucionais como “padrões históricos de práticas materiais e simbólicas” que guiam o comportamento dos indivíduos e organizações em diferentes contextos. Goodrick e Reay

(2011), por sua vez, avançaram essa discussão ao introduzir o conceito de “constelação de lógicas”, que descreve a coexistência de múltiplas lógicas nas organizações, algumas das quais dominantes e outras subordinadas, gerando um campo dinâmico e interativo de práticas organizacionais.

Nos estudos mais recentes, a ênfase é dada à forma como as lógicas institucionais moldam a identidade organizacional e o comportamento dos atores nas instituições. Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) sugeriram que as lógicas institucionais não apenas influenciam as ações dos indivíduos, mas também são utilizadas estrategicamente pelos atores para justificar decisões e ações nas organizações. Essa perspectiva foi corroborada por Pache e Santos (2010), que discutiram como as lógicas institucionais conflitantes podem ser gerenciadas, levando à hibridização das práticas organizacionais, onde elementos de diferentes lógicas se combinam para criar novas formas organizacionais. Brown (2021) analisou como líderes universitários utilizam diferentes lógicas para justificar decisões que, de outra forma, poderiam ser vistas como conflitantes, demonstrando que as lógicas institucionais não são apenas estruturas impositivas, mas também ferramentas flexíveis que podem ser instrumentalizadas para alcançar objetivos específicos.

A interação entre lógicas institucionais e o contexto organizacional é um tema central na compreensão das mudanças organizacionais. Upton e Warshaw (2017) investigaram universidades públicas nos Estados Unidos e identificaram a coexistência e a hibridização de lógicas institucionais em contextos organizacionais complexos. Em seus estudos, eles mostraram que essas lógicas podem ser tanto substantivas quanto simbólicas, sendo utilizadas pelos atores para alcançar legitimidade dentro de seus campos institucionais. Essa capacidade de instrumentalizar as lógicas institucionais é fundamental para o exercício do poder e da autoridade nas organizações, como demonstrado por David, Sijde e Besselaar (2018), que observaram como as lógicas institucionais podem ser utilizadas de forma estratégica por líderes organizacionais para manter o controle e influenciar a tomada de decisão. Essa perspectiva também é abordada por Vican, Friedman e Andreasen (2019), que exploraram como as lógicas institucionais moldam práticas organizacionais e a distribuição de poder nas universidades.

Finalmente, as lógicas institucionais são essenciais para entender as dinâmicas de poder e legitimidade nas organizações. Brantnell e Baraldi (2020) destacaram que a coexistência de lógicas conflitantes pode levar à complementaridade ou reforço das práticas organizacionais, dependendo do contexto. Eles identificaram que, em certos cenários, uma lógica dominante pode sobrepor-se a outras, criando uma “lógica única” que guia as práticas organizacionais, enquanto

outras lógicas permanecem periféricas ou simbólicas. Esse entendimento é reforçado por Mair e Marti (2009), que ao estudarem o empreendedorismo institucional em contextos de vázio institucional, como em Bangladesh, destacaram que as lógicas institucionais locais exercem uma influência coercitiva significativa sobre os tomadores de decisão, moldando suas ações e perpetuando as estruturas de poder existentes. Esses estudos ilustram como as lógicas institucionais atuam simultaneamente como fontes de poder e como ferramentas de legitimidade nas organizações, refletindo as complexas interações entre estrutura, agência e contexto.

2.3 LÓGICAS INSTITUCIONAIS NA ESG

A análise das lógicas institucionais no contexto do ESG (Environmental, Social, and Governance) revela a complexidade e a multiplicidade de lógicas que operam simultaneamente nas práticas corporativas relacionadas à sustentabilidade e à responsabilidade social. O ESG, como um conjunto de critérios que orientam as empresas em direção à sustentabilidade, é influenciado por diversas lógicas institucionais que interagem, se sobrepõem e, por vezes, entram em conflito, moldando as decisões e as estratégias empresariais.

No pilar ambiental, as empresas são orientadas por lógicas institucionais que enfatizam a preservação do meio ambiente e a gestão sustentável de recursos. As práticas ambientais, como a redução de emissões de carbono e o manejo eficiente de recursos naturais, são impulsionadas por lógicas que valorizam a sustentabilidade e a responsabilidade ecológica. Essas lógicas têm raízes profundas nas normas sociais e regulatórias que exigem das empresas um compromisso com a sustentabilidade (Dathe et al., 2022; Câmara & Morais, 2022). Nesse contexto, as lógicas institucionais funcionam como padrões históricos de práticas materiais, valores e crenças que moldam as ações corporativas em prol da proteção ambiental (Thornton & Ocasio, 1999). Entretanto, as empresas enfrentam desafios ao equilibrar essas lógicas ambientais com outras lógicas institucionais, como a lógica de mercado, que prioriza a eficiência econômica e a lucratividade. Goodrick e Reay (2011) destacam que numa organização podem coexistir várias lógicas institucionais, com algumas sendo dominantes, enquanto outras influenciam de maneira mais sutil. Esse conflito é particularmente evidente quando as empresas tentam implementar práticas ambientais que aumentem os custos operacionais, desafiando assim a lógica de mercado predominante.

O pilar social do ESG incorpora lógicas institucionais que priorizam as relações éticas e justas com os stakeholders, incluindo funcionários, comunidades locais, fornecedores e

clientes (Dathe et al., 2022; Battaglia et al., 2023). Essas lógicas sociais estão profundamente enraizadas em valores como justiça social, equidade e inclusão, refletidos nas práticas de diversidade, condições de trabalho e direitos humanos nas empresas (Kotler & Lee, 2004; Câmara & Morais, 2022). De acordo com Pache e Santos (2010), as lógicas institucionais sociais podem se manifestar como lógicas substantivas, que são rígidas e não permitem combinação com outras lógicas, ou como lógicas simbólicas, utilizadas de maneira retórica para garantir legitimidade (Pache & Santos, 2010). A coexistência de lógicas sociais com outras lógicas, como a lógica de mercado, pode gerar tensões nas empresas, especialmente quando as práticas socialmente responsáveis são vistas como um ônus financeiro. Berger e Luckmann (1985) ressaltam que as instituições e suas lógicas são produtos históricos que evoluem ao longo do tempo, o que significa que as práticas sociais em empresas também estão sujeitas a mudanças e adaptações conforme novos valores e normas se consolidam. Assim, as empresas que adotam práticas sociais robustas precisam negociar continuamente entre as demandas sociais e as pressões econômicas.

No pilar de governança, as lógicas institucionais estão relacionadas à transparência, à ética e à estrutura organizacional. As práticas de governança eficazes incluem a composição e o funcionamento ético do conselho de administração, políticas de remuneração justas, e a transparência na comunicação com stakeholders (Câmara & Morais, 2022; Ciciretti et al., 2023). As lógicas de governança são fundamentais para assegurar que as empresas sejam administradas de maneira que respeite os interesses de todos os envolvidos, evitando escândalos e fraudes. Scott (2014) argumenta que as lógicas institucionais de governança unem os pilares normativo e cultural-cognitivo, permitindo a construção de um campo onde se estuda a percepção e concepção compartilhada da realidade em um campo específico. No contexto do ESG, as lógicas de governança interagem com outras lógicas institucionais, como as lógicas de mercado e de conformidade regulatória. Esse entrelaçamento pode gerar conflitos, especialmente quando as práticas de governança entram em choque com a busca por maximização de lucros a curto prazo, característica da lógica de mercado.

As lógicas institucionais no ESG não operam de maneira isolada; elas se entrelaçam e, por vezes, entram em conflito nas organizações. As lógicas de mercado, por exemplo, podem estar em constante tensão com as lógicas ambientais e sociais, especialmente em setores onde a sustentabilidade pode implicar em custos adicionais ou em mudanças substanciais nos modelos de negócio. Conforme destacado por Quattrone (2015), a sociedade não é uma unidade cultural homogênea, mas sim uma rede de esferas institucionais interconectadas, cada uma

exercendo poder sobre os indivíduos e organizações. Além disso, a implementação das práticas ESG nas empresas pode ser vista como um processo de hibridização de lógicas institucionais, onde diferentes lógicas coexistem e, em alguns casos, se fundem para criar novas práticas e normas organizacionais. Dorado (2013) sugere que as lógicas institucionais em organizações complexas, como aquelas que implementam ESG, estão sempre em movimento, resultando em tensões e contradições que precisam ser gerenciadas para evitar a desestabilização organizacional. As empresas que buscam alinhar suas estratégias com os critérios ESG precisam, portanto, navegar por uma constelação de lógicas institucionais, equilibrando as demandas de sustentabilidade com as exigências do mercado e as expectativas sociais. Goodrick e Reay (2011) apontam que em organizações onde múltiplas lógicas coexistem, é necessário que os gestores consigam mediar esses conflitos e integrar diferentes perspectivas para alcançar resultados que sejam aceitáveis para todos os stakeholders.

As lógicas institucionais no ESG são múltiplas e interativas, refletindo a complexidade do ambiente corporativo moderno. Como ressaltado por Berger e Luckmann (1985), as práticas ambientais, sociais e de governança são influenciadas por padrões históricos de normas, valores e crenças que moldam as decisões empresariais ao longo do tempo. A interação dessas lógicas pode gerar tensões e conflitos, conforme discutido por Pache e Santos (2010), exigindo que as empresas desenvolvam estratégias de hibridização e mediação para integrar as diferentes demandas e expectativas de seus stakeholders. Dessa forma, o ESG não é apenas um conjunto de práticas, mas uma manifestação de lógicas institucionais em constante evolução nas organizações.

3 METODOLOGIA

Este estudo baseou-se no Ranking Merco Responsabilidade ESG Brasil 2023, realizado pelo Merco Digital em parceria com o Merco Sociedade, que avalia empresas quanto à sustentabilidade, governança corporativa e responsabilidade social. Foram coletados dados dos relatórios corporativos das dez empresas mais bem posicionadas no ranking, proporcionando uma visão abrangente dos compromissos e práticas em relação ao Meio Ambiente, Social e Governança Corporativa.

A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, considerada ideal para explorar a complexidade dos fenômenos sociais em seus contextos reais. Yin (2014) destaca que o estudo de caso é particularmente útil para investigar fenômenos contemporâneos dentro de seus

contextos, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente definidas. Creswell (2018) ressalta que a abordagem qualitativa permite uma compreensão profunda dos significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social, crucial para capturar as nuances nas práticas de responsabilidade social corporativa.

A análise combinou a investigação documental com fontes teóricas. Os dados foram obtidos a partir de relatórios corporativos disponíveis nos sites das empresas, formando uma base rica para a análise. As técnicas de codificação e categorização temática foram utilizadas para identificar padrões e insights relevantes.

A escolha pela abordagem qualitativa alinha-se ao que Stake (2010) sugere sobre a importância de observar diretamente os dados que podem ser vistos, ouvidos ou sentidos pelo pesquisador, permitindo uma ligação direta entre as observações e as questões de pesquisa. Yin (2014) complementa que a triangulação de métodos e fontes de dados é essencial para aumentar a confiabilidade das descobertas, aplicada aqui por meio da combinação de análise documental e entrevistas.

A análise temática foi o modelo utilizado, permitindo a identificação e interpretação de padrões significativos. As três principais dimensões avaliadas (Meio Ambiente, Social e Governança Corporativa) serviram como categorias primárias, dentro das quais foram identificados subtemas que refletiam as práticas e compromissos das empresas.

A pesquisa seguiu três etapas: (1) Coleta de Dados: Relatórios corporativos e questionários dos participantes do ranking; (2) Análise Temática: Codificação e categorização dos dados; (3) Interpretação dos Resultados: Elaboração de insights com foco nas práticas de sustentabilidade, governança e responsabilidade social.

No entanto, como Stake (2010) e Bryman (2005) apontam, a subjetividade da pesquisa qualitativa pode limitar a generalização dos resultados. Embora a triangulação de múltiplas fontes de dados ajude a mitigar esses desafios, os resultados ainda devem ser interpretados com cautela quanto à sua aplicabilidade em outros contextos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise do desempenho das dez empresas listadas no ranking Merco Responsabilidade ESG Brasil 2023 (Merco, 2024), à luz dos conceitos de ESG e lógicas institucionais discutidos no referencial teórico, revela uma integração variada das práticas ambientais, sociais e de governança. Essas práticas não apenas moldam as estratégias empresariais, mas também

refletem a complexidade e a interação das lógicas institucionais que operam simultaneamente dentro dessas organizações. Segue o Quadro 1, que apresenta o "Ranking Mercosul Responsabilidade ESG" com os primeiros dez colocados:

Tabela 1

Ranking Mercosul Responsabilidade ESG

Posição no Ranking	Nome da Empresa	Área de Atuação	Pontuação	Posição Anterior
1	Natura	Cosméticos	10000	-
2	Grupo Boticário	Cosméticos	7756	5
3	Hospital Sírio-Libanês	Saúde	7628	16
4	Magazine Luiza	Varejo	7399	6
5	Itaú Unibanco	Financeiro	7370	2
6	Nestlé	Alimentos e Bebidas	7291	9
7	Mercado Livre	E-commerce	7258	11
8	Google	Tecnologia e Internet	7229	4
9	Ambev	Bebidas	7179	3
10	Hospital Albert Einstein	Saúde	6922	13

Fonte: Adaptado de Mercosul, 2024.

4.1 GESTÃO DE RISCOS ESG

A gestão de riscos é uma componente central do pilar de governança do ESG. No Hospital Albert Einstein, essa abordagem é exemplificada por seu workshop de Gestão Corporativa de Riscos, onde altos níveis de liderança revisam e priorizam os principais riscos da organização, respaldados por planos de ação detalhados. Este processo não só demonstra um compromisso com a transparência, mas também alinha-se às exigências das lógicas institucionais de conformidade regulatória e governança eficaz (Dathe et al., 2022). A integração contínua e abrangente do ESG, como observado na Ambev, que adota as normas da Global Reporting Initiative (GRI), reforça a importância de uma gestão de riscos estratégica, assegurando que a empresa permaneça competitiva e resiliente diante das pressões sociais e regulatórias (Irigaray & Stocker, 2022).

Por outro lado, a Magazine Luiza, apesar de adotar práticas robustas de ESG, parece focar mais nos aspectos de ética, transparência e segurança de dados, com menos ênfase nas questões ambientais. Isso pode ser visto como uma oportunidade para a empresa fortalecer sua abordagem ao pilar ambiental do ESG, como sugerido por Battaglia, Busato e Taddeo (2023), destacando a necessidade de uma gestão de riscos que abarque todos os aspectos do ESG.

4.2 MEDIÇÃO DE IMPACTO ESG

A medição de impacto é crucial para avaliar o desempenho das empresas em termos de sustentabilidade e responsabilidade social. No contexto do ESG, a avaliação rigorosa e contínua das práticas é necessária para assegurar a criação de valor a longo prazo (Dimson et al., 2020). O Hospital Albert Einstein destaca-se nesse aspecto, com uma pontuação elevada pela Standard & Poor's (S&P), posicionando-se como uma das organizações de saúde mais bem avaliadas globalmente. Essa alta avaliação está alinhada com a relação positiva entre práticas ESG sólidas e a melhoria da reputação e benefícios financeiros das empresas (Eliwa et al., 2021).

A Nestlé também exemplifica um compromisso forte com a medição de impacto ESG, realizando revisões trimestrais pelo Conselho de ESG e Sustentabilidade. Este processo contínuo de monitoramento e adaptação das práticas ESG permite que a empresa responda de forma eficaz às mudanças nas demandas dos stakeholders e no ambiente regulatório, conforme sugerido por Ciciretti, Dalò e Ferri (2023). Por outro lado, o Mercado Livre, embora demonstre compromisso com a medição de impacto ESG através de indicadores alinhados às normas da GRI e SASB, carece de detalhes sobre como essas métricas influenciam suas decisões estratégicas, destacando a importância de integrar essas avaliações diretamente nas estratégias de negócios (Dathe et al., 2022; Eliwa et al., 2021).

4.3 PRESTAÇÃO DE CONTAS AOS STAKEHOLDERS

A prestação de contas é uma dimensão crítica do pilar de governança do ESG. Empresas que mantêm uma comunicação transparente com seus stakeholders garantem maior confiança e apoio contínuo, essencial para a sustentabilidade a longo prazo (Irigaray & Stocker, 2022). O Mercado Livre, por exemplo, publica regularmente relatórios de sustentabilidade e demonstrações financeiras, reforçando a confiança de seus stakeholders. Essa prática de transparência está em consonância com o que Battaglia et al. (2023) descrevem como essencial para uma boa governança.

Por outro lado, a Natura, apesar de sua forte integração do ESG na gestão de riscos, não especifica práticas detalhadas de prestação de contas aos seus parceiros limitados. Isso sugere uma área de melhoria, onde a empresa poderia aprimorar sua comunicação e transparência, alinhando-se melhor às expectativas de seus stakeholders e às melhores práticas recomendadas por Câmara e Morais (2022).

4.4 CRIAÇÃO DE VALOR FINANCEIRO

A criação de valor financeiro dentro de um contexto ESG envolve a incorporação de benefícios econômicos, sociais e ambientais nas estratégias empresariais. A Nestlé e a Ambev exemplificam essa integração, mostrando que a sustentabilidade e a criação de valor podem coexistir de maneira harmoniosa. A Nestlé, por exemplo, foca na reformulação de produtos para melhorar a saúde pública, enquanto a Ambev destaca o crescimento financeiro como um benefício compartilhado com a sociedade. Essas abordagens estão alinhadas com a filosofia ESG que busca o crescimento de valor a longo prazo, integrando diversos aspectos na estratégia corporativa (Li et al., 2021; Bocchialini et al., 2023).

Em contraste, o Magazine Luiza, embora forte em termos de desempenho econômico, poderia se beneficiar de uma integração mais clara das métricas ESG em suas estratégias financeiras, permitindo uma abordagem mais alinhada com as expectativas de seus stakeholders e com as melhores práticas ESG (Li et al., 2021).

4.5 PRÁTICAS E PRINCÍPIOS PARA CONSERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE

As práticas ambientais são um componente essencial do ESG. Empresas líderes nesse aspecto frequentemente adotam medidas significativas para reduzir seu impacto ambiental, como exemplificado pela Google e Mercado Livre. A Google, por exemplo, tem se destacado em iniciativas como a reposição de água e a eliminação de plástico em embalagens, enquanto o Mercado Livre migrou vários de seus centros de distribuição para energias 100% renováveis. Essas iniciativas refletem uma forte adesão aos princípios de sustentabilidade ambiental, conforme argumentado por Kotler e Lee (2004) e Battaglia et al. (2023).

No entanto, a Natura, apesar de seu compromisso com práticas agrícolas regenerativas e redução de emissões, poderia reforçar suas práticas ambientais, especialmente em áreas como gestão de resíduos e mitigação de impactos climáticos. Essa é uma oportunidade para a empresa alinhar-se mais plenamente às expectativas de sustentabilidade que permeiam o contexto ESG (Câmara & Morais, 2022; Dathe et al., 2022).

5 CONCLUSÃO

A análise das práticas ESG no contexto das lógicas institucionais revela que as empresas que conseguem integrar de maneira eficaz diferentes lógicas institucionais tendem a apresentar um desempenho superior em termos de sustentabilidade e responsabilidade social. No entanto, essa integração não é trivial e requer uma compreensão profunda das dinâmicas internas e externas que influenciam as decisões organizacionais. Conforme argumentado por Berger e Luckmann (1985), as lógicas institucionais são produtos históricos que evoluem ao longo do tempo, e a capacidade das empresas de navegar por essas lógicas de maneira eficaz é crucial para seu sucesso a longo prazo.

Os resultados deste estudo indicam que as lógicas institucionais, quando alinhadas com as práticas ESG, podem servir tanto como facilitadoras quanto como barreiras para a implementação dessas práticas. As empresas que conseguem equilibrar as demandas de diferentes lógicas, como as de mercado, sustentabilidade e governança, tendem a ser mais resilientes e inovadoras em suas abordagens (Thornton & Ocasio, 1999). Por outro lado, a predominância de uma lógica sobre as outras pode levar a conflitos internos e comprometer a eficácia das estratégias ESG (Pache & Santos, 2010).

Teoricamente, este estudo contribui para o entendimento de como as lógicas institucionais moldam as práticas empresariais em um contexto onde a sustentabilidade e a responsabilidade social são cada vez mais valorizadas. As descobertas reforçam a ideia de que as lógicas institucionais não são estáticas, mas sim dinâmicas e sujeitas a mudanças conforme novos valores e normas se consolidam (Goodrick & Reay, 2011). Praticamente, os resultados destacam a importância de uma abordagem integrada ao ESG, que considere não apenas as pressões econômicas, mas também as demandas sociais e ambientais, promovendo uma governança mais transparente e ética.

Apesar das contribuições significativas, este estudo possui limitações, como a dependência de dados secundários provenientes de relatórios corporativos, o que pode introduzir vieses nas percepções analisadas. Além disso, a natureza qualitativa da pesquisa limita a generalização dos resultados para outros contextos ou setores. Futuras pesquisas poderiam explorar a relação entre lógicas institucionais e práticas ESG em diferentes setores e contextos geográficos, utilizando abordagens metodológicas mistas para enriquecer a compreensão do tema.

As práticas ESG, quando integradas eficazmente às lógicas institucionais de uma organização, não apenas promovem a sustentabilidade, mas também criam valor a longo prazo para todos os stakeholders envolvidos. O sucesso dessa integração depende da capacidade das empresas de mediar e hibridizar diferentes lógicas, criando novas práticas que atendam tanto às demandas de mercado quanto às expectativas sociais. Assim, este estudo reforça a relevância das lógicas institucionais na formulação e implementação de estratégias ESG, destacando a necessidade de uma gestão atenta e adaptável que responda às complexas interações entre essas lógicas no ambiente corporativo moderno.

REFERÊNCIAS

- Battaglia, F., Busato, F., & Taddeo, S. (2023). The market reaction to climate risk: Evidence from the European banking industry. In P. Wachtel, G. Ferri, & E. Miklaszewska (Eds.), *Creating value and improving financial performance: Inclusive finance and the ESG premium* (pp. 1–26). Springer Nature.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1985). *A construção social da realidade: Tratado de sociologia do conhecimento*. Vozes.
- Bocchialini, E., Ronchini, B., & Torti, F. (2023). Financial competence and the role of non-cognitive factors. In P. Wachtel, G. Ferri, & E. Miklaszewska (Eds.), *Financial competence and the role of non-cognitive factors* (pp. 135–158). Springer Nature.
- Brantnell, A., & Baraldi, E. (2020). Following unique logics despite institutional complexity: An inductive study of academic inventors and institutional logics. *European Management Journal*, 38(5), 684–697. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.02.005>
- Broadstock, D., Chan, K., Cheng, L., & Wang, X. (2021). The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China. *Finance Research Letters*, 38.
- Brown, J. T. (2021). The language of leaders: Executive sensegiving strategies in higher education. *American Journal of Education*, 127(2), 265–302. <https://doi.org/10.1086/712113>
- Bryman, A. (2005). *Research methods and organization studies*. Routledge.
- Câmara, P., & Morais, F. (2022). Conclusão: ESG e os desafios futuros. In P. Câmara & F. Morais (Eds.), *The Palgrave handbook of ESG and corporate governance* (pp. 441–450). Palgrave Macmillan.
- Câmara, P. (2022). A interação sistêmica entre governança corporativa e ESG. In P. Câmara & F. Morais (Eds.), *The Palgrave handbook of ESG and corporate governance* (pp. 13–34). Palgrave Macmillan.
- Christensen, D., & Serafeim, G. (2022). Why is corporate virtue in the eye of the beholder? The case of ESG ratings. *The Accounting Review*, 97(1), 147–175.

- Ciciretti, R., Dalò, A., & Ferri, G. (2023). Dissecting the European ESG premium vs the US: Is it all about non-financial reporting? In P. Wachtel, G. Ferri, & E. Miklaszewska (Eds.), *Creating value and improving financial performance: Inclusive finance and the ESG premium* (pp. 27–56). Springer Nature.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications Inc.
- Dathe, T., Dathe, R., Dathe, I., & Helmold, M. (2022). *Corporate social responsibility (CSR), sustainability and environmental social governance (ESG): Approaches to ethical management*. Springer Nature Switzerland AG.
- David, F., Sijde, P. V. D., & Besselaar, P. V. D. (2018). Academics coping with business logic: A study at Indonesian universities. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 49, 91–108. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2018.07.002>
- Dimson, E., Marsh, P., & Staunton, M. (2020). *Divergent ESG ratings*. University of Cambridge Repository. Recuperado de <https://www.repository.cam.ac.uk/bitstreams/c498bbb7-9f03-4c52-b86a-1f4229dc60ed/download>
- Dorado, S. (2013). Small groups as context for institutional entrepreneurship: An exploration of the emergence of commercial microfinance in Bolivia. *Organization Studies*, 34(4), 553–557. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0170840612470255>
- Eliwa, Y., Aboud, A., & Saleh, A. (2021). ESG practices and the cost of debt: Evidence from EU countries. *Critical Perspectives on Accounting*, 78.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232–263). University of Chicago Press.
- Goodrick, E., & Reay, T. (2011). Constellations of institutional logics: Changes in the professional work of pharmacists. *Work and Occupations*, 38(3), 372–416. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0730888411406824>
- Irigaray, H., & Stocker, F. (2022). ESG: Novo conceito para velhos problemas. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(1), 1–20.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. John Wiley & Sons.
- Kotsantonis, S., & Serafeim, G. (2019). Four things no one will tell you about ESG data. *Journal of Applied Corporate Finance*, 31(2), 50–58.
- Li, T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, 13(21).
- Mair, J., & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419–435. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.006>

- Merco. (2024). *Ranking Merco Responsabilidade e Governo Corporativo 2024*. Recuperado em 02 agosto, 2024, de <https://www.merco.info/br/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>
- Morais, F., Simnett, J., Kakabadse, A., Kakabadse, N., Myers, A., & Ward, T. (2022). ESG em empresas de crescimento listadas: Fechando as lacunas. In P. Câmara & F. Moraes (Eds.), *The Palgrave handbook of ESG and corporate governance* (pp. 369–392). Palgrave Macmillan.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455–476.
- Quattrone, P. (2015). Governing social orders, unfolding rationality, and Jesuit accounting practices: A procedural approach to institutional logics. *Administrative Science Quarterly*, 60(3), 411–445. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0001839215592174>
- Sjåfjell, B. (2022). Reformando a legislação societária da UE para assegurar o futuro dos negócios europeus. In P. Câmara & F. Moraes (Eds.), *The Palgrave handbook of ESG and corporate governance* (pp. 35–58). Palgrave Macmillan.
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative research: Studying how things work*. The Guilford Press.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/9781118900772.etrds0187>
- Upton, S., & Warshaw, J. B. B. (2017). Evidence of hybrid institutional logics in the US public research university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(1), 89–103. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/1360080X.2017.1254380>
- Vican, S., Friedman, A., & Andreasen, R. (2019). Metrics, money, and managerialism: Faculty experiences of competing logics in higher education. *Journal of Higher Education*, 91(1), 139–164. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/00221546.2019.1615332>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage Publications Inc.