

INFLUÊNCIA DA PRESSÃO DOS STAKEHOLDERS NA PROATIVIDADE AMBIENTAL DE EMPRESAS BRASILEIRAS

Autoria: Monica Cavalcanti Sá de Abreu, Francisco Cesár de Castro Neto,
José Carlos Lázaro da Silva Filho, Francisco de Assis Soares

Resumo

As empresas atuam numa complexa rede de relacionamentos. A sua interação com os stakeholders não deve ser percebida apenas como sujeitos a serem gerenciados, estes representam uma relevante fonte de influência sobre o desempenho das empresas. A análise da pressão ambiental exercida pelos stakeholders induz as empresas a se comprometerem com ações proativas. Denomina-se pressão ambiental a influência sofrida direta ou indiretamente por uma empresa pelos agentes do seu entorno, no sentido de desenvolver e direcionar sua gestão ambiental. A proatividade ambiental considera a ação empresarial como resposta à pressão das partes interessadas no sentido de minimizar o impacto ambiental causado por suas operações, contudo, avançando em ações que vão além das exigências legais. Imerso nessa temática, foi realizada uma survey com 112 empresas brasileiras com o objetivo de testar a hipótese de que pressão por parte dos *stakeholders* influencia positivamente as atividades de gestão ambiental das empresas brasileiras. Quanto ao método de análise, optou-se pela análise econométrica baseada em regressão múltipla com o apoio de análise fatorial exploratória. Os *stakeholders* foram agrupados nas categorias primários e secundários. Os primários participam diretamente da cadeia de suprimento e de acordo com a análise fatorial, ficaram nessa categoria os fornecedores, clientes e concorrentes internacionais e domésticos, empregados, subcontratados e sindicatos. Os stakeholders secundários, por sua vez, não participam diretamente da cadeia de suprimentos, e são caracterizados pelos acionistas, governo, mídia e ONGs. A regressão múltipla testou o efeito da pressão ambiental dos *stakeholders primários e secundários* (variáveis independentes) sobre a proatividade ambiental (variável dependente). Os resultados do modelo econométrico, nas empresas pesquisadas demonstraram que a pressão ambiental possui um efeito significativo e positivo sobre as ações de proatividade ambiental, nas suas práticas de planejamento, operações e comunicação. Esta pressão é mais efetiva quando proveniente de partes interessadas com influência indireta nas organizações, os denominados *stakeholders secundários*. Demonstrando, que as idéias e práticas de sustentabilidade estão cada vez mais presentes nas agendas dos atores sociais, que começam a reconhecer suas interconexões e o seu poder de influenciar as empresas na adoção de práticas proativas.

Palavras-chave: gestão ambiental, pressão ambiental, proatividade ambiental, estratégia, stakeholders, sustentabilidade.

1. Introdução

A organização é pressionada a uma resposta às demandas de mercado, correspondendo com o perfil que seus *stakeholders* esperam dela. Essa resposta ocorre através de ações de gestão ambiental proativa nas práticas de planejamento, operações e comunicação empresarial.

A proatividade ambiental caracteriza-se, portanto, como um posicionamento estratégico frente os riscos e desafios do novo paradigma de sustentabilidade. As empresas devem avançar em ações que vão além do cumprimento das exigências legais. Trata-se de uma ação empresarial voluntariamente desenvolvida no sentido de minimizar o impacto ambiental causado por suas operações. Explora as oportunidades de reposicionamento de imagem, conquista de consumidores militantes da causa ambiental e busca de processos inovadores que mitiguem *trade-offs* entre os comportamentos de sustentabilidade econômica, social e ambiental (SANCHES, 2000, GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2006).

O objetivo do artigo é testar empiricamente a influência da pressão dos *stakeholders* na proatividade ambiental de empresas brasileiras. De cunho exploratório, o trabalho utiliza uma estratégia quantitativa de pesquisa. Optou-se pela análise econométrica baseada em regressão múltipla com o apoio de análise fatorial exploratória. A regressão múltipla permitirá testar o efeito da pressão ambiental dos *stakeholders* (variáveis independentes) sobre a gestão ambiental (variável dependente). A análise fatorial exploratória será utilizada para testar as dimensões dos dois conceitos apontadas na literatura, garantindo validade de construto ao método.

O artigo é composto de cinco seções. Foi realizada uma revisão de literatura acerca do conceito de pressão ambiental e sua ligação com a figura do *stakeholder* e os liames teóricos que suportam a existência dessa pressão com a proatividade ambiental organizacional. Em seguida são apresentados o processo metodológico da pesquisa, a análise dos resultados e as conclusões da pesquisa.

2. Plataforma teórica

2.1 Pressão Ambiental

De acordo com os preceitos da Teoria Institucional, a entidade ambiente é tida e entendida como um espaço social. Para Fonseca e Machado da Silva (2002), essa entidade de caráter social é entrelaçada por interações entre as empresas ou organizações que, ao desenvolverem suas atividades e processos (meios) conduzem aos mais variados tipos de serviços e produtos (fins).

Pela ótica institucional, Scott e Meyer (1991) apontam que as organizações estão alocadas no contexto ambiental, sua fonte de regulação e referencial de ação, inclusive estratégica. Assim, a pressão de que se trata nesse contexto refere-se ao movimento do meio (sociedade, mercado, governo - *stakeholders*) direcionado a um ator específico (empresa, segmento) para que este:

- i. passe a realizar determinada ação (que antes não desenvolvia);
- ii. modifique a maneira como realiza determinada ação (que já costuma desenvolver);
- iii. pare de realizar determinada ação.

As organizações, de acordo com suas características e com as particularidades do meio no qual estão diretamente inseridas, estão submetidas a diferentes tipos e intensidades de pressão (DONAIRE, 1994). Para o estudo em questão, as pressões

abordam questões relacionadas com o desempenho ambiental, redução de níveis de poluição e uso sustentável de recursos.

A literatura tem tentado mapear essas pressões de natureza ecológica em dimensões para realizar testes empíricos em organizações. Ferraz e Mota (2002) testaram um modelo em que a pressão foi subdividida em duas vertentes, formal e informal. Pela vertente formal, a pressão é exercida diretamente pelos órgãos regulatórios e de fiscalização, através da aplicação de advertências, multas e descredenciamento de licenciamento ambiental.

Por seu turno, a pressão informal se desenvolve através de partes interessadas (com destaque para a comunidade) quando do uso de sanções comerciais, denúncias ou redução de consumo do produto ou serviço de uma determinada organização.

A respeito do resultado, este destoou, segundo os autores, de testes similares em outros países em desenvolvimento, uma vez que para o caso da cidade de São Paulo, as pressões de caráter informal não foram significantes no nível de engajamento ambiental das empresas, ao contrário das pressões formais.

Em um estudo interessante, Vivarta e Canela (2006) analisam o papel da imprensa (pressão informal) na realidade brasileira como ente que discute temas da responsabilidade social empresarial (que pela teoria do *triple bottom line* tem a questão ambiental como um de seus sustentáculos). Os autores chegam a conclusão de que a cobertura da temática quando não é superficial, peca pela unilateralidade e falta de criticidade e, em termos de conteúdo, ainda não cuida em diferenciar a temática das ações sociais simples.

Abreu, Rados e Figueiredo Jr (2004), ao desenvolverem um trabalho sobre a influência das pressões ambientais na estruturas das indústrias petroquímica, têxtil e de bebidas, procuraram relacionar a pressão ambiental sofrida pela empresa e sua conduta ambiental. Para tanto, esses autores, diferenciaram três categorias de pressão ambiental, a pressão da legislação ambiental, a pressão dos impactos ambientais e a pressão das exigências ambientais das partes interessadas.

A primeira trata de dois aspectos básicos, a qualidade da legislação ambiental e a rigidez da fiscalização dessas leis. Assim, quanto mais específicas e severas forem as normas ambientais e quanto mais rígida for a fiscalização, maior será esse tipo de pressão.

Os autores apontam para particularidades brasileiras como os níveis diferenciados de legislação e de fiscalização variando conforme a região e o estado em que uma empresa se encontra como também para a fragmentação de diplomas legais que regem o setor ambiental e os diversos órgãos fiscalizadores nas esferas federal, estadual e municipal.

Essa característica brasileira resulta na necessidade de um complexo controle de informação de legislação ambiental, levando algumas empresas a contarem com consultorias especializadas na área (CASTRO NETO; OLIVEIRA; SILVA FILHO, 2010).

Por outro lado, a pressão da legislação ambiental é apontada como benéfica para a indústria se bem regulamentada e fiscalizada, uma vez que força verdadeiramente as organizações para a inovação e criatividade na resolução dos entraves gerados por esse tipo de pressão (PORTER, 1999).

A segunda categoria, pressão dos impactos ambientais, está relacionada com os riscos ambientais associados à natureza da atividade industrial desenvolvida pela organização. Em uma análise desenvolvida pelo BNDES (BERGAMINI JR, 2003), divide os setores industriais em três segmentos segundo o risco ambiental que estas oferecem.

Na categoria A (maior risco) encontram-se, por exemplo, as indústrias metalúrgicas, siderúrgicas, petroquímicas e de celulose. Na categoria B, classificada como risco intermediário, são exemplos os setores têxteis, metal-mecânicos e de bebidas. Entendidas como de baixo risco ambiental, compõem a categoria C, dentre outros, os ramos de confecção e vestuário.

No que tange aos impactos ambientais, Abreu, Rados e Figueiredo Jr (2004) destacaram a importância da existência de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e de certificações ambientais (ISO 14001, por exemplo) atuantes tanto no intuito de mapear os riscos ambientais inerentes à operação como também na perspectiva de gerenciá-los através de auditorias ambientais e análises continuadas dos processos produtivos.

Em sua pesquisa, os autores coadunaram os principais impactos ambientais que as empresas pesquisadas percebem em suas áreas de atuação, sendo estas mudanças climáticas, destruição da camada de ozônio, qualidade do ar, ruído, geração de resíduo sólido, efluentes hídricos, exaustão dos recursos naturais e energia.

Por fim, a terceira categoria de pressão ambiental, as exigências ambientais das partes interessadas, está balizada pela capacidade de influência que os *stakeholders* (ou partes interessadas) exercem sobre a organização, alterando sua conduta e desempenho ambiental.

Na ótica dos autores do citado estudo, diferentes partes interessadas exercem diferentes pressões advindas de distintas exigências. Na pesquisa, as organizações citaram a influência de clientes (mercado interno e externo), fornecedores, governo, comunidade, entidades financiadoras, empregados e ONGs. Para os clientes, por exemplo, o estudo indicou como prioridades a existência de selos verdes, certificações ISO 14001 ou diretrizes próprias.

No que tange ao impacto causado ao ambiente por força da natureza da indústria, uma pressão mais intensiva é causa de uma modificação mais ampla nas atividades e operações (produtos/serviços) da organização, enquanto que mudanças mínimas ou sem impacto significativo são resultado de interações fracas em se tratando de pressão ambiental.

Igualmente, no que concerne ao aparato legislativo de caráter ambiental, Abreu (2001) cuida em diferenciar um nível de regulação e fiscalização superior produtos de fortes pressões ambientais da categoria de incipiência na legislação ecológica resultantes de pressões ambientais consideradas fracas.

Por fim, no tocante às exigências ambientais das partes interessadas (*stakeholders*), enquanto que pressões mais intensas abrem caminho para exigências reais dos *stakeholders*, exigências apenas potenciais são fruto de uma fraca pressão advinda das partes interessadas.

Interessa a esse trabalho especificamente as duas últimas fontes de pressão. Tomadas abrangentemente, na verdade, são de uma única natureza. A legislação ambiental não é senão uma expressão de uma das partes interessadas, o governo, que legisla como instrumento de controle da sociedade.

A fonte de pressão inerente ao impacto ambiental configura-se, como será visto mais a frente, como um fator determinante dessa pressão e será tomado como tal na composição do modelo de teste.

Assim, tem-se a pressão ambiental das partes interessadas como a força motriz que pressiona as organizações para a ação ambiental. São os *stakeholders* os agentes dessa pressão e é sobre eles que o referencial teórico seguirá abordando.

2.2 Stakeholders: agentes da pressão ambiental

Antes que se evoque a literatura para discussão sobre o que são os *stakeholders* e como eles estão ligados ao entendimento organizacional, é preciso trazer para a discussão uma questão de posicionamento conceitual bastante relevante: pelo que e por quem uma empresa privada é responsável? Ou, “o princípio do quê ou quem realmente conta”, na perspectiva de Freeman (1994).

Barbieri e Cajazeira (2009) oferecem uma explanação ampla sobre essa discussão quando confrontam o discurso do economista americano (e ganhador do Prêmio Nobel da categoria) Milton Friedman (1970) sustentado na obra de economistas clássicos (Smith, Ricardo) e sua lógica que unilateraliza a responsabilidade para com o acionista (*stockholder*) e a posição defendida entre outros por Berle e Means (1984).

Esses últimos destacam a necessidade de compreender a multilateralidade da questão baseando-se no fato de que o impacto gerado pela ação empresarial é de múltiplas proporções e, assim, a responsabilidade não é para com tem interesses, mas para com quem está sujeito a impactos (SAVAGE et al, 1991).

É a partir dessa compreensão de múltiplos “interesses” que se evoluiu para considerar que há diversas “partes interessadas” relacionadas a uma organização. Para Barbieri e Cajazeira (2009), as organizações, enquanto elementos sistêmicos, são compostas por uma série de atores que interagem dentro e fora dos seus limites físicos que, tomados em conjunto no contexto administrativo, são denominados de *stakeholders*.

Assim que as definições de *stakeholders* (partes interessadas) passam a denotar a complexidade dos indivíduos que ativa ou passivamente estão envolvidos com a empresa e seu negócio. Considerado autor clássico no assunto, Freeman (1984) conceituou essas partes interessadas como todos os indivíduos, grupo de indivíduos ou outra organização que tenham a capacidade de interferir ou sofrer interferência pelas atividades de uma determinada organização.

Seguindo a linha de Freeman (1984), Cajazeira e Barbieri (2009) explicam que “alguém que possui direitos em um negócio ou empresa ou que nela participa ativamente envolvido de alguma forma” é um *stakeholder*.

Estabelecido a multiplicidade de interesses a que uma empresa pode estar relacionada, faz-se necessário avançar para entender que relações são estas e como elas podem afetar as atividades de uma organização. Alguns estudos imputam à figura do *stakeholder* um fator de relevante importância nas análises dos núcleos de decisão (SAVAGE et al, 1991), como em Husted e Allen (2001) e poder, citado por Mitchel, Agle e Wood (1997) dentro das organizações, visto que a diversidade de partes interessadas possui diferentes níveis de influência tanto entre si como entre estas e a própria empresa.

Alguns autores (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009; SAVAGE et al, 1991; CHARRON, 2007) destacam o papel da necessidade de um bom relacionamento da empresa com seus *stakeholders* para a longevidade desta. As partes interessadas em diversos níveis colaboram para a efetiva organização, desempenho e controle das entidades organizacionais, suprindo recursos, gerando demandas e avaliando suas ações, criando um contexto de interrelacionamento crucial para a sobrevivência das firmas.

Para Araújo Junior (2008), a análise dos *stakeholders* está intimamente relacionada ao monitoramento do meio em no qual a empresa está localizada e no entendimento da influência que as partes que interagem nesse meio exercem sobre a organização.

Essa análise também é influenciada pela maneira como a citada influência se dá. Dessa forma, corrobora-se a relevância de mapear os elementos que interagem com a organização e a espécie de influência mútua que travam a firma e suas partes interessadas (CHARRON, 2007).

A partir do contexto das características dessas partes interessadas relacionadas com as funções da organização, Sousa e Almeida (2003) asseveram a presença de duas categorias relacionadas com o grau de voluntariedade das mesmas: uma de caráter ativo e outra de modelo passivo. A parte interessada (*stakeholder*) ativa teria direitos intrínsecos, visto a propriedade lhes conferir interesses legítimos e formais à empresa através de um relacionamento voluntário com a organização. Por outro lado, a parte interessada (*stakeholder*) é de natureza passiva quando de uma relação em que esta precisa se posicionar diante de uma organização com vistas a não ser prejudicada em face das operações desta.

Destarte, fica lançado o entendimento teórico de que uma organização está diretamente relacionada a existência dos *stakeholders* de seu entorno e, a compreensão desse fato implica na condição mínima para que uma organização possa passar a gerir essa importante relação estabelecida com seu ambiente, potencializando as oportunidades e mitigando os riscos inerentes (SAVAGE et al, 1991; Bourne e Walker (2005).

2.3 Proatividade ambiental: resultado da pressão ambiental?

Dada a evolução do entendimento e tratamento das questões ambientais por parte das organizações como também os diversos caminhos por onde se pode avançar nessa área, é possível asseverar que a responsabilidade empresarial hoje enfrenta demandas bem mais complexas do que há alguns anos (ARORA; CASON, 1996).

Na perspectiva de González-Benito e González-Benito (2005), três são os argumentos que embasam as práticas ambientalmente proativas em uma empresa, a crescente conscientização ambiental da sociedade e a respectiva temeridade da organização com respeito às questões de imagem e reputação, o efeito de otimização operacional advinda das práticas de eficiência ambiental e, por fim, os questionamentos éticos com que se deparam os proprietários, gestores e acionistas das companhias a que estão relacionados.

Souza (2002) endossa essa reflexão ao admitir que a gestão ambiental empresarial seja direcionada pelas pressões legais impositivas, pelas questões de imagem, e pelo apelo de *stakeholders* primários e secundários para que as organizações minimizem o seu impacto ambiental.

Assim, pelo avanço da pesquisa em gestão ambiental, desenvolve-se um conceito na área que distingue a motivação das ações ambientalmente sustentáveis implementadas pelas organizações e estuda os reflexos dessa mudança de cenário no que tange o posicionamento social em relação ao meio ambiente no seio das organizações.

As condições normativas que primeiro impulsionaram um comportamento empresarial voltado para o respeito ambiental foram distinguidas dos novos modelos de posicionamento organizacional, imagem e mesmo atitude estratégica (SOUZA, 2002), (MASULLO; LEME, 2005) concernentes aos projetos de gestão ambiental corporativa.

Dessa forma, apesar da regulação legal ainda poder ser considerada um fator importante e decisivo no processo de condução de negócios na área (HENRIQUES; SARDOSKY, 1996), ela não pode mais ser tomada como um imperativo isolado.

González-Benito e González-Benito (2006) e sua extensa literatura na área relatam que as organizações normalmente se posicionam frente às questões socioambientais através de um contínuo reatividade-proatividade. Entretanto, esse entendimento de proatividade ambiental remonta a pesquisas da década de 90 e vem se aprimorando ao longo dos anos.

Em 1996, Henriques e Sardosky (1996) teorizavam sobre a proatividade ambiental como uma categoria aplicável a todas as empresas que “simplesmente possuíam um plano oficial para lidar com questões ambientais”.

Importante destacar que o caráter motivação da ação ambiental, hoje considerado o divisor de águas entre reatividade e proatividade não é nem mesmo superficialmente invocado. No contexto, a legitimidade do processo é que recebe o destaque da conceituação. A preocupação com um *official plan* denota a urgência em evidenciar a Gestão Ambiental como atividade profissional, planejada e controlada.

Berry e Rondinelly (1998) já trazem o conceito para o patamar mais moderno quando diferenciam seus “três estágios da revolução do pensamento ambiental”; as políticas de negócios sem nenhuma preocupação ambiental (até o final da década de 70), as políticas de *compliance* para com as regulações ambientais desenvolvidas na década de 80 e o novo perfil de política estratégica envolvendo Gestão Ambiental da década de 90.

Sanches (2000) se reporta ao conceito generalizado de autorregulação na Gestão para adentrar no conceito de proatividade. Aqui, a Gestão Ambiental é internalizada como processo gerencial e, portanto, é encarada como “fator de política estratégica”, participando do planejamento da empresa e contribuindo para o abandono do ponto de vista único da obediência legal.

González-Benito (2009) se refere ao termo não apenas como ações para implementar ações voluntárias com o intuito de promover administração de recursos naturais, mas no sentido de melhorá-las e aperfeiçoá-las. Isso reflete um estágio pós-internalização de conceito, de amadurecimento.

Em 2010, os pesquisadores espanhóis González-Benito e González-Benito mais uma vez fazem incursões ao tema e propõem a proatividade ambiental como “variável essencial nos modernos cenários competitivos”, consolidando o fator motivação como diferenciador das “alterações mínimas obrigatórias resultantes de obediências à regulação legal (reatividade ambiental ou ponto zero da proatividade ambiental) e das “medidas voluntariamente tomadas no sentido de reduzir o impacto ambiental das empresas”.

Os conceitos de proatividade ambiental trazem em seu bojo questões passíveis de discussão, principalmente quando é inserido o marco teórico de voluntarismo, levando ao entendimento de que são ações de responsabilidade ambiental (qual a responsabilidade social).

Por outro lado, outra crítica feita ao conceito é quanto ao outro marco teórico concernente a além das exigências legais. A dificuldade aqui discutida se refere à multiplicidade e fragmentação de diplomas legais na área como também às diferenças de perspectiva legal dos diferentes ramos de atividade e setores profissionais.

É necessário entender a proatividade ambiental como uma estratégia empresarial regular ou emergente participe do planejamento empresarial e não associá-la em plano principal como voluntariado.

Defende-se neste trabalho que a proatividade ambiental é um estágio moderno de gestão ambiental ao qual as organizações têm aderido no intuito de se adaptarem as demandas contemporâneas do *triple bottom line* e, ainda assim, avançarem no mercado em termos competitivos e com foco nos resultados.

Por outro lado, a reatividade ambiental seria o modelo de comportamento corporativo em que se encara a questão ambiental na empresa tão-somente como um passivo, uma obrigação, encarando-a do ponto de vista de um *trade-off* definitivo.

A proatividade ambiental está alinhada com diversas abordagens teóricas já debatidas nesse trabalho como a “Nova Abordagem” (DONAIRE, 1994; PORTER; LINDE, 1995), o ambientalismo estratégico (HOFFMAN, 1999), a categoria de empresas ativistas (BROCKHOFF; CHAKRABARTI, 1999), a necessidade de reposicionamento e uso de inovação (PORTER; LINDE, 1995), a criação de valor sustentável (HART; MILSTEIN, 2003), perfil de políticas estratégicas (BERRY; RONDINELLI, 1998).

Com base nesse entendimento, defende-se que a proatividade ambiental é produto da pressão ambiental, sendo motivada por esta. As partes interessadas pressionam a organização para o controle do impacto ambiental e a ação ambientalmente responsável cunhada no paradigma de sustentabilidade.

A organização reage a essa pressão como estratégia de defesa da imagem, posicionamento de mercado e agente de soluções para as demandas a que é confrontada, voltando sua inteligência administrativa para focos de gestão ambiental proativa, respondendo à pressão a que é submetida.

Em termos objetivos, o aporte teórico e metodológico se presta a testar a seguinte hipótese:

H₁: A pressão ambiental dos diversos grupos de stakeholders influencia positivamente a proatividade ambiental de empresas Brasileiras?

Os detalhes do teste empírico seguem a seguir consubstanciados na seção de metodologia e desenvolvimento da pesquisa.

3. Metodologia e desenvolvimento da pesquisa

Quanto à caracterização metodológica, o trabalho se utiliza de um processo calcado na **estratégia quantitativa de pesquisa**, aquela “em que os dados e as evidências coletados podem ser quantificados, mesurados” (MARTINS; TEÓPHILO, 2007, p.107) e na abordagem da problemática racional.

Quanto ao método de coleta, a pesquisa pode ser classificada como um levantamento ou *survey*. Para Martins e Teóphilo (2007), levantamentos ou *surveys* “são próprios para os casos em que o pesquisador deseja responder a questões acerca da distribuição de uma variável”.

O trabalho resultou em uma *survey* com 112 formulários respondidos completamente dos 2.189 enviados. O levantamento foi feito com empresas de médio e grande porte sediadas no Brasil. No que tange à pressão ambiental, foram utilizadas as questões do tipo Likert que inquiriam dos respondentes a intensidade da pressão percebida por estes de um extenso conjunto de *stakeholders* (clientes, fornecedores, empregados, sindicatos, governos, ONGs, mídia, etc.).

Em termos de ações de proatividade ambiental, foram utilizados indicadores específicos da área como existência de auditoria ambiental, investimento em tecnologias limpas, substituição de matriz energética, programas de educação ambiental, dentre outros.

Os dados foram submetidos inicialmente à análise fatorial exploratória para cada um dos grupos de variáveis. Para a pressão ambiental, o teste procurou encontrar dimensões para o extenso conjunto de *stakeholders*. Para a proatividade ambiental, foi testado a existência de dimensões acusadas pela literatura (GONZÁLEZ-BENITO, GONZÁLEZ-BENITO, 2006).

Após esses testes classificatórios, foram rodadas as regressões múltiplas no intento de verificar a interação entre as variáveis. Dessa forma, foram experimentadas regressões distintas com as variáveis independentes, índice de pressão ambiental de *stakeholders* primários e secundários permaneciam. Primeiro, um teste geral com o índice de proatividade ambiental das organizações e depois três outros testes utilizando as dimensões desse mesmo índice encontradas em um teste de análise de fatores exploratórias. As três dimensões são, respectivamente, planejamento, operações e comunicação.

4. Resultados

A pressão ambiental conforme já foi explanado é o conjunto de interferências diretas e indiretas de caráter de responsabilização quanto às questões ambientais que uma organização sofre no contexto de suas partes interessadas. Pela pesquisa, foi solicitado que os respondentes registrassem sua percepção quanto à pressão exercidas por diferentes *stakeholders*, conforme apresentado na tabela 1.

De forma a trabalhar com um valor único por respondente, recorreu-se à média aritmética simples de todos os escores de cada ator. De posse desses valores, recorreu-se a uma análise exploratória de fatores de forma a descobrir as dimensões da variável.

Tabela 1: Análise fatorial da influência dos *stakeholders*

Fatores	Componentes	
	Primários	Secundários
Fornecedores Internacionais	,567	
Fornecedores Domésticos	,620	
Empregados	,524	
Subcontratados	,539	
Concorrentes Externos	,475	
Concorrentes Internos	,696	
Clientes Mercado Externo	,409	
Clientes Mercado Interno	,740	
Sindicatos	,468	
Acionistas/Investidores		,556
Agentes Financiadores		,488
Agência de Fiscalização Ambiental		,558
Organismos Internacionais		,729
ONG's		,757
Associações Industriais		,533
Mídia		,778
Comunidade Local		,751
Comunidades Indígenas		,651
Parentes e Amigos		,535

Fonte: Dados da pesquisa tratados no software SPSS for Windows – v. 17.0

O tabela 1 apresenta o resultado do teste fatorial forçado para duas categorias. Os *stakeholders* foram agrupados nas categorias primários e secundários. De acordo com a literatura, essa classificação leva em conta o nível de influência que o *stakeholder* detém sobre a empresa (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Os primários têm uma influência mais direta por possuírem maior proximidade com o negócios da empresa. De acordo com a análise fatorial, ficaram nessa categoria os fornecedores, clientes e concorrentes internacionais e domésticos, empregados, subcontratados e sindicatos (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Os secundários, por seu turno, possuem uma influência indireta sobre o negócio da empresa. Segundo o teste realizado, ficaram nessa categoria, acionistas/investidores, agentes financiadores, agências de fiscalização ambiental, organismos internacionais, ONGs, organizações industriais, mídia, comunidade local, comunidades indígenas e parentes/amigos (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

O resultado da análise fatorial foi bastante satisfatório, conseguindo separar em grupos aderentes à literatura da área o agrupamento de escores realizados pelo teste. No grupo de *stakeholders* primários apenas os sindicatos parecem destoar do conjunto de maior influência. Normalmente, os sindicatos possuem mais influência nas questões trabalhistas e demais que estejam relacionadas à qualidade de condições de trabalho para seus afiliados.

Quanto ao grupo de partes interessadas secundárias, os investidores/acionistas surpreenderam pela posição. Normalmente, esses *stakeholders* se concentram no grupo de *stakeholders* primários, dado seu poder de influência nos rumos da organização e seu aporte de recursos financeiros à empresa. Uma possível explicação é que considerando que a maioria de empresas são de grande porte, de capital aberto e com a predominância de investidores internacionais, esta parte interessada não está diretamente ligada nas atividades operacionais da empresa.

De acordo com González-Benito e González-Benito (2006), a proatividade ambiental segmenta-se em três níveis dentro de uma empresa: planejamento, operações e comunicação. De acordo com esses autores, as atividades de planejamento remontam às estratégias de posicionamento ambiental que a empresa pretende seguir. O reflexo das ações ambientais no cotidiano e atividades da organização é o que os cientistas espanhóis definem como dimensão de operações e as atividades de promoção. A apresentação de resultados ao público em geral se configura como a dimensão de comunicação da proatividade ambiental.

O resultado da análise fatorial, apresentado na tabela 2, foi satisfatório, considerando-se o ponto de vista da aderência do agrupamento de dimensões do teste com o modelo de González-Benito e González-Benito (2006).

Os fatores relacionados à instituição de programas de formação de políticas ambientais, definição de critérios ambientais e definição de processos operacionais foram agrupados na dimensão planejamento.

Por seu turno, fatores como investimentos em tecnologias de redução de consumo e programas de reciclagem e consumo dos recursos envolvidos no processo produtivo bem como a modificação de projetos de produtos para a eficiência operacional forma reunidos na dimensão operações.

Por fim, os elementos relacionados a publicação de relatórios de prestação de contas ambientais e os referentes ao uso de propaganda baseadas em resultados na seara da sustentabilidade ambiental se fundiram para compor a dimensão comunicação da proatividade ambiental.

Apesar de alguns itens não terem se encaixado na dimensão correta de acordo com a teoria base, no geral o resultado pode ser considerado positivo e condiciona as variáveis selecionadas em um painel representativo das atividades de proatividade ambiental.

Tabela 2: Análise fatorial dos indicadores de proatividade ambiental

Fatores	Componente		
	Planejamento	Operações	Comunicação
Programa de educação ambiental para os funcionários	,613		
Avaliação dos riscos/aspectos ambientais e de saúde e segurança	,733		
Gerente senior dedicado as questões socioambientais	0,47		
Empregados trabalhando em tempo integral no gerenciamento ambiental e projetos sociais	,592		
Política ambiental definida e divulgada	,750		
Objetivos e planejamento socioambiental de longo prazo claramente definidos	,566		
Critérios ambientais e de saúde e segurança no trabalho para a seleção de fornecedores	,799		
Critérios ambientais e de saúde e segurança no trabalho para avaliação de fornecedores	,771		
Periódicas auditorias ambientais e de saúde e segurança no trabalho	,778		
Programa de atendimento a situações de emergência	,766		
Sistemas de tratamento e controle da poluição	,749		
Procedimentos operacionais escritos para controlar os riscos ambientais e de saúde e segurança	,792		
Projeto dos produtos com foco no desmanche, reuso e reciclagem		,704	
Análise do ciclo de vida do produto		,554	
Projeto dos processos produtivos com o foco na redução de energia e de recursos naturais		,625	
Substituição de materiais perigosos ou poluentes nos produtos		,553	
Investimentos em tecnologias para redução das emissões de CO2		,638	
Programas de eficiência energética		,691	
Programas de reciclagem e redução de resíduos sólidos		,606	
Programas de reciclagem e redução do consumo de água		,571	
Substituição de combustíveis fósseis por energias renováveis (fotovoltaicas, solar, eólica)		,661	
Substituição de combustíveis fósseis por fontes alternativas de energia (gás natural, biomassa, geotérmica)		,572	
Uso de argumentos ecológicos e sociais em suas propagandas e comunicações com o público			,683
Informações claras ao público sobre os riscos ambientais e de segurança e/ou saúde do produto			,711
Seminários sobre sustentabilidade para os executivos			,643
Publicação periódica de relatórios de sustentabilidade			,738
Patrocínio de eventos ambientais			,718
Contratação de seguro para cobrir os potenciais riscos ambientais			,471
Remediação de danos (passivos) ambientais			,646
Proteção/preservação de espécies e habitats			,731

Fonte: Dados da pesquisa tratados no software SPSS for Windows – v. 17.0

A tabela 3 mostra os resultados do teste 1 que toma como variável dependente o índice de proatividade ambiental, que seria a média aritmética simples de um conjunto de indicadores relacionados à ações de gestão ambiental proativas desenvolvidos no questionário.

Tabela 3: Modelo-sumário para o teste 1

Modelo	R	R ²	R ² Aj.	Erro Pd	Mud R ²	Mud F	gl 1	gl 2	Durbin-Watson
1	0,388 ^a	0,151	0,143	0,84207	0,151	19,511	1	110	1,926
2	0,521 ^b	0,272	0,258	0,78326	0,121	18,136	1	109	

a. Previsores: (constante), Índice Pressão Ambiental de *Stakeholders* Primários;

b. Previsores: (constante), Índice Pressão Ambiental de *Stakeholders* Primários, Índice Pressão Ambiental de *Stakeholders* Secundários

Fonte: Dados da pesquisa tratados no software SPSS for Windows – v. 17.0

A pressão ambiental exercida pelos *stakeholders*, segmentada em primária e secundária através de uma análise exploratória representa as variáveis independentes do modelo. Observa-se que um alto valor de colinearidade entre as variáveis independentes de 0,52. Esse fato é compreensível quando é sabido que as duas variáveis são dimensões diferentes de um mesmo atributo.

O poder de explicação do teste (R²) resultou em 27,2%, um resultado que esclarece ser a pressão ambiental exercida pelos *stakeholders* de uma organização explicar as práticas de proatividade ambiental. No tocante à generalização (R² Aj.), o índice de 25,8% também é bastante representativo.

O teste de ANOVA, responsável pela indicação de significância estatística do modelo de regressão, apresentou significância de menos de 1%, estabelecendo uma situação confortável de análise dos coeficientes. Também o índice que atesta a normalidade dos erros amostrais (Durbin-Watson), condição necessária para a segurança do teste, alcançou o tranquilo valor de 1,926.

De forma a controlar os efeitos da colinearidade entre as variáveis independentes, optou-se pelo modelo hierárquico. No primeiro nível, trabalha-se apenas com os *stakeholders* primários, dado que a teoria cuida em destacar que esse subgrupo, por ter influência mais direta no negócio da empresa e seus resultados, oferece maior nível de pressão. Em seguida, o índice das partes interessadas secundárias é adicionada no segundo bloco, conforme apresentada na tabela 4.

Tabela 4: Regressão múltipla para o teste 1

Modelo	Coeficientes Despadronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig	Estatística de Colinearidade	
	B	Erro Padrão	β			Tol	VIF
1. (Constante)	1,192	0,433		2,755	0,007		
SH Primários	0,545	0,123	0,388	4,417	0,000	1,000	1,000
2. (Constante)	0,561	0,429		1,309	0,193		
SH Primários	0,225	0,137	0,160	1,636	0,105	0,699	1,430
SH Secundários	0,544	0,128	0,416	4,259	0,000	0,699	1,430

Fonte: Dados da pesquisa tratados no software SPSS for Windows – v. 17.0

No modelo 1, testando a influência dos *stakeholders* primários na proatividade ambiental, apresenta-se estatisticamente significantes. No modelo 2, somente os *stakeholders* secundários possuem uma influência positiva e significativa na proatividade ambiental. Entretanto, é necessário levar em conta o nível de correlacionamento entre as variáveis e aceitar que é possível estabelecer um bom nível de previsão para ações de proatividade ambiental a partir da pressão ambiental.

Desse momento em diante, trabalham-se testes mais particulares. As variáveis independentes agora serão testadas no sentido de verificar seu nível de previsão de dimensões específicas da proatividade ambiental.

A primeira dimensão tomada como variável dependente é a de planejamento, conforme apresenta a tabela 5. Essa dimensão retrata as ações de proatividade ambiental relacionadas com as atividades que vislumbrem a organização da empresa e suas estratégias de planejamento que suportam a inclusão de políticas de gestão ambiental proativa como definição de política ambiental e indicação de gerentes específicos para gestão ambiental.

Tabela 5: Modelo-sumário para o teste 2

Modelo	R	R ²	R ² Aj.	Erro Pd	Mud R ²	Mud F	gl 1	gl 2	Durbin-Watson
1	0,358 ^a	0,128	0,120	11,00527	0,128	16,181	1	110	1,775
2	0,510 ^b	0,260	0,247	10,18351	0,132	19,469	1	109	

a. Previsores: (constante), Índice Pressão Ambiental de *Stakeholders* Primários;

b. Previsores: (constante), Índice Pressão Ambiental de *Stakeholders* Primários, Índice Pressão Ambiental de *Stakeholders* Secundários

Fonte: Dados da pesquisa tratados no software SPSS for Windows – v. 17.0

O modelo revela a colinearidade entre as variáveis independentes e apresenta um nível de previsão do modelo no nível de 24,7%. Em termos de poder de previsão tem-se 26% e de generalização 24,7%. A tabela 6 confirma que a pressão ambiental influencia positivamente as atividades de planejamento e os stakeholders secundários apresentam uma influência significativa quando comparados com os primários.

Tabela 6: Regressão múltipla para o teste 2

Teste	Coeficientes Despadronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig	Estatística de Colinearidade	
	B	Erro Padrão	β			Tol	VIF
1. (Constante)	13,866	5,656		2,452	0,016		
SH Primários	6,492	1,614	0,358	4,023	0,000	1,000	1,000
2. (Constante)	5,366	5,577		0,962	0,338		
SH Primários	2,172	1,786	0,120	1,216	0,227	0,699	1,430
SH Secundários	7,332	1,662	0,435	4,412	0,000	0,699	1,430

Fonte: Dados da pesquisa tratados no software SPSS for Windows – v. 17.0

Prosseguindo, foi testado o índice de proatividade ambiental para as atividades operacionais, ou seja, as mudanças registradas no modelo produtivo das empresas, conforme mostra a tabela 7. Compuseram essa dimensão os indicadores como investimentos em tecnologia para redução da poluição e programas de reciclagem e redução de insumos fabris.

Tabela 7: Modelo-sumário para o teste 3

Modelo	R	R ²	R ² Aj.	Erro Pd	Mud R ²	Mud F	gl 1	gl 2	Durbin-Watson
1	0,330 ^a	0,109	0,101	8,25287	0,109	13,412	1	110	1,950
2	0,416 ^b	0,173	0,158	7,984423	0,065	8,527	1	109	

a. Previsores: (constante), Índice Pressão Ambiental de *Stakeholders* Primários;

b. Previsores: (constante), Índice Pressão Ambiental de *Stakeholders* Primários, Índice Pressão Ambiental de *Stakeholders* Secundários

Fonte: Dados da pesquisa tratados no software SPSS for Windows – v. 17.0

A tabela 7 traz resultados interessantes. Enquanto a correlação entre as variáveis independentes aparece em um nível de 41,6%, o poder de previsão para esse cenário decaiu para 17,3% e o de generalização o acompanha, ficando na casa de 15,8%. A tabela 8 apresenta os resultados do modelo econométrico.

Tabela 8: Regressão múltipla para o teste 3

Teste	Coeficientes Despadronizados		Coeficiente Padronizado β	t	Sig	Estatística de Colinearidade	
	B	Erro Padrão				Tol	VIF
	1. (Constante)	12,146	4,241		2,864	0,005	
SH Primários	4,433	1,210	0,330	3,662	0,000	1,000	1,000
2. (Constante)	7,736	4,372		1,769	0,080		
SH Primários	2,191	1,400	0,163	1,565	0,121	0,699	1,430
SH Secundários	3,804	1,303	0,304	2,920	0,004	0,699	1,430

Fonte: Dados da pesquisa tratados no software SPSS for Windows – v. 17.0

Finalmente, foi realizado o último teste com as atividades de proatividade ambiental relacionada às ações de comunicação da organização com seu público de interesse. Essas ações foram diferenciadas a partir da análise exploratória realizada nesse trabalho, e dentre outras ações pode-se citar a publicação periódica de relatórios de sustentabilidade e informações claras ao público sobre potenciais riscos ambientais.

A tabela 9 mostra que índice de correlação das variáveis ficou em 50,3%. Por seu turno, o poder de previsão aparece como 25,3% e o de generalização 23,9%. Os índices no caso em análise também se mostraram bastante satisfatórios, descontados no segundo bloco o efeito da colinearidade.

Tabela 9: Modelo-sumário para o teste 4

Modelo	R	R ²	R ² Aj.	Erro Pd	Mud R ²	Mud F	gl 1	gl 2	Durbin-Watson
1	0,357	0,127	0,119	6,91548	0,127	16,039	1	110	
2	0,503 ^b	0,253	0,239	6,42838	0,125	18,302	1	109	2,154

a. Previsores: (constante), Índice Pressão Ambiental de *Stakeholders* Primários;

b. Previsores: (constante), Índice Pressão Ambiental de *Stakeholders* Primários, Índice Pressão Ambiental de *Stakeholders* Secundários

A pesquisa mostra que a pressão ambiental exercida pelos *stakeholders* influencia as organizações no desenvolvimento da gestão ambiental proativa nas práticas de comunicação, conforme tabela 10.

Tabela 10: Regressão múltipla para o teste 4

Modelo	Coeficientes Despadronizados		Coeficiente Padronizado β	t	Sig	Estatística de Colinearidade	
	B	Erro Padrão				Tol	VIF
	1. (Constante)	6,122	0,433		1,723	0,088	
SH Primários	4,062	0,123	0,357	4,005	0,000	1,000	1,000
2. (Constante)	0,920	3,520		0,261	0,794		
SH Primários	1,417	1,127	0,124	1,257	0,211	0,699	1,430
SH Secundários	4,487	1,049	0,424	4,278	0,000	0,699	1,430

Fonte: Dados da pesquisa tratados no software SPSS for Windows – v. 17.0

A avaliação é válida tanto para o índice geral de proatividade ambiental como para suas três dimensões, planejamento, operações e comunicação. Por outro lado, as dimensões primárias e secundária da pressão ambiental também não apresentaram diferenças significativas dentro do modelo de previsão.

5. Conclusões

O papel exercido pelos *stakeholders* representa relevante fonte de influência sobre o desempenho das empresas. A análise de suas práticas e idéias acerca das questões de sustentabilidade permite compreender melhor como eles se posicionam em prol do desenvolvimento sustentável, principalmente quanto a sua atuação em induzir as empresas a se comprometerem com ações de responsabilidade socioambiental.

Os resultados deste trabalho permitiram uma contextualização das discussões em torno da atuação dos *stakeholders* e suas relações com as empresas em prol do da proatividade ambiental. Para a construção desse panorama geral foi conduzida uma survey com empresas brasileiras de diferentes portes e de diferentes setores industriais.

Os resultados obtidos através dos modelos econométricos permitem aceitar a hipótese de que os *stakeholders* exercem pressões sobre as empresas influenciando positivamente a sua proatividade ambiental.

Neste sentido os *stakeholders* secundários, apresentam uma influência significativa e positiva quando comparados com os *stakeholders* primários. Observa-se que os acionistas estão no quadro dos *stakeholders* secundários, juntamente com o governo, a mídia e as ONGs. Os acionistas esperam apresentar resultados mais eficientes ao incorporarem em seus negócios, como diferencial estratégico, critérios em benefício do desenvolvimento sustentável.

Em relação à mídia, constata-se que sua cobertura vem se especializando cada vez mais no que se refere a assuntos sustentáveis. As ONGs como representantes dos anseios da sociedade civil apresentam iniciativas e projetos sustentáveis.

O governo é visto como responsável por estabelecer um padrão base de conformidade, o qual é construído a partir das pressões da sociedade. O mercado trabalha em cima desse padrão, acrescentando outras exigências, as quais são cumpridas em função do peso da dimensão econômica. Destacam-se também traços culturais, por exemplo, criatividade e liderança, como propiciadores de uma postura mais responsável das empresas.

Observa-se, então, que exigências legais somam-se às exigências de instituições financeiras e do público, atores cada vez mais engajados nas questões de sustentabilidade, resultando em diversos focos de pressão e no aumento da cobrança sobre as empresas

Uma limitação do trabalho consiste no número de empresas participantes da survey. Contudo, sinaliza uma idéia da configuração de suas práticas e relacionamentos com as empresas, tendo como fim a promoção de ações de proatividade ambiental. Contudo, o trabalho sinaliza uma idéia da configuração da influência dos diversos grupos de *stakeholders* nas práticas e relacionamentos com as empresas, tendo como fim a promoção de ações de proatividade ambiental.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Mônica, C. S. **Modelo de Avaliação da Estratégia Ambiental: Uma Ferramenta para a Tomada de Decisão.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- ABREU, M. C. S.; RADOS, G. J. V.; FIGUEIREDO JR, H. S. As pressões ambientais da estrutura da indústria. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, Art. 17, jul./dez. 2004.

- ARAÚJO JUNIOR, J.P. Análise de *stakeholders*: um estudo exploratório. 2008. Arquivo Capturado da **Internet**. Acessado em: 01 fev. 2010.
- ARORA, S.; CASON, T. Why Do Firms Volunteer to Exceed Environmental Regulations? Understanding Participation in EPA's 33/50 Program. **Land Economics**. v. 72, p. 413-32, nov. 1996.
- BARBIERI, J.C.; CAJAZEIRA, J.E.R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BERGAMINI JUNIOR, S. Classificação de risco ambiental: o modelo construído no BNDES. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v. 10, n. 20, p. 197-228, dez. 2003
- BERLE, A. A; MEANS, G. C. A.; **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- BERRY, M. A; RONDINELLI, D. A. Proactivity corporate environmental management: a new industrial revolution. **Academy of Management Executive**. v. 12. n. 2, p. 38-50, 1998.
- BOURNE, L., WALKER, D. H. T. Visualizing and mapping stakeholder influence. **Management Decision**, v.43. n. 5, p. 649-660, 2005.
- BROCKHOFF, K.; CHAKRABARTI, S. K. Corporate strategies in environmental management. **Research Technology Management**, Washington, Industrial Research Institute, n.4, v.42, p.26-30, jul./ago. 1999.
- CASTRO NETO, F. C.; OLIVEIRA; J. C. C.; SILVA FILHO, J. C. L. Fatores determinantes de proatividade ambiental em empresas cearenses: estudo de casos múltiplos. In: XIII SIMPOI. **Anais Eletrônicos....** São Paulo, 2010.
- CHARRON, D. C. Stockholders and stakeholders: the battle for control of the corporation. **Cato Journal**. v. 27. n. 7. 2007.
- DONAIRE, D. Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34. n. 2. p. 68-77, mar./abr. 1994.
- FERRAZ, C.; DA MOTTA, R. S. Regulação, mercado ou pressão social? Os determinantes do investimento ambiental na indústria. Texto para discussão 863. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Rio de Janeiro, 2002
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E. The politics of stakeholder theory: some future directions. **Business Ethics Quarterly**. v. 4. 1994.
- FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- FONSECA, V. S. DA; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-110, 2002.
- GONZÁLEZ-BENITO Javier, The Effect of Manufacturing Pro-activity on Environmental Management: an exploratory analysis. **International Journal of Production Research**, v. 46, p. 7017-7038, 2008.
- GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, O., Perfis de Proatividade Medioambiental: evidencias en empresas industriais españolas. **Universia Business Review: actualidad económica**. p. 92-101. jan-mar 2005.
- GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, O., A Review of Determinant Factors of Environment Proactivity. **Business Strategy and the Environment**, , . v. 15, p. 87-102. 2006.
- GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, O., Determinantes de la Proactividad Medioambiental en la Función Logística: un análisis empírico. **Cuadernos de Estudios Empresariales**, v. 18, p. 51-71, 2008 .

- GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, O., A Study of Determinant Factors of Stakeholder Environmental Pressure Perceived by Industrial Companies. **Business Strategy Environment**, v. 19, p. 164-181, 2010.
- HART, S. L; MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**. v. 43, n. 2. Mai/2003.
- HENRIQUES, I., SARDOSKY, P. The Determinant of an Environmental Responsive Firms: an empirical approach. **Journal of Environmental Economics and Management**, 30: 381-395. 1996.
- HOFFMAN, A. J.; Institutional evolution and change: environmentalism and the US chemical industry. **Academy of Management Journal**. v. 42, ago/1999.
- HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. Toward a model of corporate social strategy formulation. Proceedings of the Social Issues in Management Division at **Academy of Management Conference**, Washington D.C., Washington, Estados Unidos, ago, 2001.
- LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos *stakeholders* na sustentabilidade da empresa: Contribuições para a construção de um modelo de análise. **Revista Administração Contemporânea – RAC**. V.13, art. 3, p.39-52. Curitiba, 2009
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MASULLO, D. G.; LEME, C. F. Nível de internacionalização como condicionante da divulgação de informações sobre responsabilidade ambiental nas grandes empresas brasileiras de capital aberto. In: **XXIX EnAmpad**. Brasília, 2005.
- PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, M. LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, v.73, n.5, p. 121-134, 1995.
- SANCHES, Carmen Silvia. Gestão Ambiental Proativa. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 40, n. 1, jan./mar. 2000.
- SAVAGE, G. K.; NIX, T. W.; WHITEHEAD, K. J.; BLAIR, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**. v. 5. n. 2, 1991.
- SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 108-140.
- SOUZA, R. S. Evolução e condicionantes da gestão ambiental nas empresas. **REAd – Edição Especial 30 Vol. 8 No. 6**, nov-dez 2002
- SOUSA, A. F.; ALMEIDA, R. J. Planejamento e Controle financeiro na perspectiva da teoria dos *stakeholders*. **Revista Adm**. V.38, n.2, p 144-152. São Paulo, 2003.
- VIVARTA, V.; CANELA, G. Corporate Social Responsibility in Brazil: the role of the press as watchdog. **The Journal of Corporate Citizenship**. v. 9. n. 3. p. 230-254. mar./2006.