



# ANÁLISE DOS DETERMINANTES DE PRÁTICAS AMBIENTAIS EM DUAS UNIDADES DE UMA EMPRESA METALÚRGICA NO NORTE E NORDESTE DO BRASIL

## 1- Anne Karolinne Nunes Pinheiro

Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil.  
annekarolinnen@gmail.com  
<http://lattes.cnpq.br/9257778043036759>

## 2- José Carlos Lázaro Silva Filho\*

Doutor em Planejamento Ambiental pela Technische Universität-Berlin (TUB), Alemanha.  
Professor Adjunto da Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil.  
lazaro@ufc.br  
<http://lattes.cnpq.br/1338514748652744>

## 3- Cláudio Lustosa da Costa Brito

Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil.  
claudio@acocearense.com.br  
<http://lattes.cnpq.br/7644481175431566>

## 4- Rita de Cássia Lopes

Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil.  
ritalopes2@hotmail.com  
<http://lattes.cnpq.br/4059840608968906>

## 5- Gleíza Guerra de Assis Braga

Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil.  
gleizaguerra@yahoo.com.br  
<http://lattes.cnpq.br/7460387984495082>

Diego Maganhotto Coraiola – Editor

Artigo analisado via processo de revisão duplo cego (*Double-blind*)  
Recebido em: 03/05/2011  
Aprovado em: 26/10/2011  
Última Alteração: 14/03/2012

\* Contato Principal: Universidade Federal do Ceará – UFC, Av. da Universidade 2470, 60020-180, Fortaleza, CE. Brasil.

## **ANÁLISE DOS DETERMINANTES DE PRÁTICAS AMBIENTAIS EM DUAS UNIDADES DE UMA EMPRESA METALÚRGICA NO NORTE E NORDESTE DO BRASIL**

### **RESUMO**

A emergência da questão ambiental causou rupturas nas formas de pensar, agir e expressar da sociedade e organizações. Desde a sua emergência no final dos anos 1960, a percepção da questão ambiental tem evoluído de tal forma atingindo, nos últimos anos do século XX, uma etapa de maior profissionalização caracterizada não apenas no maior aprofundamento teórico por parte dos acadêmicos, mas também através da sua incorporação dentro das instituições e organizações da sociedade ocidental, colocando-a definitivamente no centro do debate sobre desenvolvimento. Frente a diversos estudos recentes sobre os determinantes da gestão ambiental (Maimon,1994; Ferraz e Mota,2002; Masullo e Lemme, 2005a, 2005b, Newman & Breeden,1992; González-Benito & González-Benito, 2006, 2008; Azzoni & Bertelè, 1994), este estudo busca através da focalização em um empresa (corporação) caracterizar a gestão ambiental nas diferentes unidades e identificar diferentes determinantes para o desenvolvimento de práticas ambientais. A pesquisa foi de caráter exploratório qualitativa entre duas unidades, uma do ramo metalúrgico e outra siderúrgica, uma num estado do nordeste e outra num estado Amazônico, pertencentes ao mesmo grupo econômico industrial. Observou-se forte relevância dos fatores externos como determinantes para o engajamento ambiental das organizações, em especial o setor industrial que participa e a localização geográfica de sua planta produtiva.

### **Palavras-Chave**

Gestão Ambiental Organizacional, Determinantes, Práticas Ambientais, Setor Metalúrgico, Setor Siderúrgico.

## **ANALYZING THE DETERMINANT FACTORS OF ENVIRONMENTAL PRACTICES IN TWO UNITS OF A BRAZILIAN METALLURGIC COMPANY**

### **ABSTRACT**

The emergence of environmental issues has caused ruptures in the ways of thinking, acting and voice in society and organizations. Since its emergence in the late 1960s, awareness of environmental issues has evolved so reaching in recent years of the twentieth century, one step further professionalisation characterized not only in greater theoretical examination of the academics, but also through its incorporation within the organizations and institutions of Western society, placing it permanently in the center of the debate on development. Faced with several recent studies on the determinants of environmental management (Maimon,1994; Ferraz e Mota,2002; Masullo e Lemme, 2005a, 2005b, Newman & Breeden,1992; González-Benito & González-Benito, 2006, 2008; Azzoni & Bertelè, 1994), this study aims by focusing on a company (corporation) to characterize the environmental management in each unit and identify different determinants for the development of environmental practices. The research was exploratory qualitative between two units, one of the metallurgical industry and other steel, one in a northeastern state and another state in the Amazon, belonging to the same economic group industrial. There was a strong relevance of external factors as critical to the engagement of environmental organizations, particularly the industrial sector involved and the geographical location of your production plant.

### **Keywords**

Environmental Management Organizacional Determinants, Environmental Practices, Metallurgical Industry, Steel Sector.

## 1 A Emergência da Questão Ambiental nas Organizações

Autores da área de ciências sociais aplicadas tem estudado a emergência da discussão sobre a interface das organizações com o meio ambiente natural nas últimas quatro décadas, desde um ponto de inflexão do paradigma dominante no final da década de 1960 (Veiga, 2007; Silva-Filho, 2007).

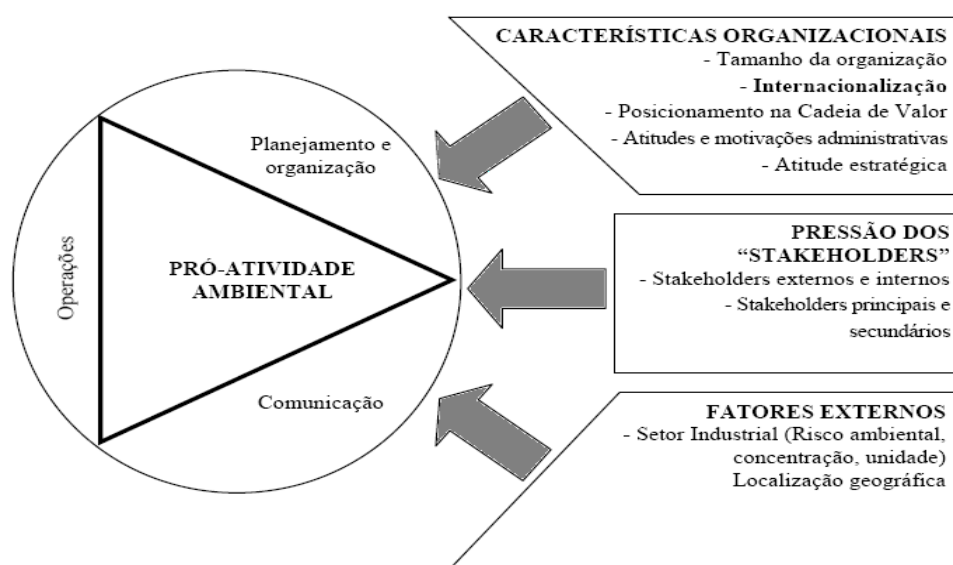
A questão ambiental é uma realidade que faz parte definitivamente das empresas modernas, e não se trata de um tardio despertar de consciência ecológica dos empresários e gerentes, mas uma estratégia de negócio, porque pode significar vantagens competitivas, ao promover a melhoria contínua dos resultados ambientais da empresa. Por outro lado, o ambiente da globalização econômica está impondo limites à sobrevivência das organizações, independentemente de suas dimensões, por conta da questão ambiental. Estes limites trazem à tona a necessidade de elas reavaliarem seus sistemas produtivos, indo além destes, em si, e considerando todo o ciclo de vida de seus produtos ou serviços. Com isso, está posta uma nova ordem, em que o problema não está apenas na produção, mas também na contabilização de possíveis impactos dos produtos ao ambiente, e até mesmo da concepção ao descarte.

Por meio das leis de controle ambiental ou pela pressão da corrente global, as empresas começam a aderir a um novo comportamento. Suas preocupações não estão voltadas somente para aquisição do lucro, mas também em seu passivo ambiental e na forma como administrar, fator este que pode comprometer o patrimônio e ser determinante na sua permanência no mercado. Esta realidade demanda novas ações ecologicamente corretas e cada vez mais ajustadas na produção. De acordo com Kraemer (2005), o mundo corporativo tem papel fundamental na garantia de preservação do meio ambiente e na definição da qualidade de vida das comunidades de seus funcionários. Empresas socialmente responsáveis geram, sim, valor para quem está próximo e, acima de tudo, conquistam resultados melhores para si próprias. A responsabilidade social deixou de ser uma opção para as empresas. É uma questão de visão, de estratégia e, muitas vezes, de sobrevivência.

O Brasil desde o trabalho seminal de Denis Donaire (1995) a questão ambiental é cada vez mais um assunto de interesse para as diversas partes envolvidas, ou seja, para os stakeholders (ABREU et al., 2011). O fenômeno da globalização, a internacionalização dos padrões de qualidade ambiental e a conscientização dos consumidores permitem prever que existirão exigências muito intensas, no futuro, em relação à preservação do meio ambiente e à qualidade de vida (Miranda, Samudio e Dourado, 1997).

## 2 Perspectivas Estratégicas Organizacionais às Práticas Ambientais

Ao assinalar as características organizacionais que implementam as práticas ambientais, é relevante evidenciar, primeiramente, as perspectivas estratégicas organizacionais, de modo que refletem a realidade contemporânea.



**Figura 1** – Revisão dos Fatores Determinantes das Práticas Ambientais nas Organizações  
Fonte: (González-Benito & González-Benito, 2006)

O que motiva as organizações à prática da gestão ambiental, segundo Barbieri (2006), em uma perspectiva macro e abrangente, é por meio da tríade Mercado, Estado e Sociedade. Já Nascimento, Lemos e Mello (2008) analisam sobre uma perspectiva estratégica e dividem a análise da gestão socioambiental estratégica em “ambientes” interno, micro e macro.

Os espanhóis Gonzáles-Benito & Gonzáles-Benito (2006) propõem, na figura 1, uma revisão dos três grupos de fatores determinantes para a prática ambiental nas organizações: características organizacionais, fatores externos e pressão das partes interessadas - “stakeholders”. E ainda conforme esses autores ocorrem práticas ambientais de proatividade ambiental, que se classificam e se integram em três categorias - planejamento e execução de organização, com a comunicação e a execução de operações ambientalmente corretas.

Silva Filho, Abreu e Soares (2009) expressam que os três grupos de fatores determinantes abordam variáveis que podem ser lidas como resultantes da estruturação e posicionamento da empresa nas condições propostas por Nascimento et al. (2008) e Barbieri (2006). Portanto, entende-se que, de certa forma, estas variáveis são condições primárias, isto é conforme o tamanho e a localização se define qual a regulamentação do Estado que recebe a pressão assim como o setor, as motivações gerenciais (talvez localização) e estratégias influenciam na opção do mercado (e a pressão deste) (Silva Filho, Abreu e Soares, 2009; Castro Neto et al., 2011). Os autores propõem, ainda, que estes fatores são variáveis a serem estudadas, isoladas e/ou analisadas assim como suas dependências com as demais.

### 3 Revisão dos Três Grupos de Fatores Determinantes das Práticas Ambientais Organizacionais

#### 3.1 Características Organizacionais

As características organizacionais se enquadram no primeiro grupo de variáveis que abrange aquelas ligadas às organizações, porém, não são tipicamente variáveis tidas como internas, pois podem ser avaliadas e consideradas como resultantes da interação intraorganizacional, o micro-ambiente e o macroambiente, como proposto por Nascimento et al. (2008). Assim, exemplificando: tamanho da organização; internacionalização; posicionamento na cadeia de valor (perante o consumidor final); atitudes e motivações administrativas; e a sua atitude estratégica (Gonzáles-Benito & Gonzáles-Benito, 2006).

##### 3.1.1 Tamanho da Organização

O tamanho da empresa, medido pelo número de empregados ou pelo faturamento, se apresenta como uma das maiores influências na implementação de práticas ambientais (Silva Filho, Abreu & Soares, 2009; Castro Neto, Oliveira, Pitombeira, Silva Filho & Abreu, 2011). Ferraz e Seroa da Motta (2002) e Aragón-Correa (1998) Para tanto, Gonzáles-Benito & Gonzáles-Benito (2006) em seu Review salientam argumentos que justificam o efeito do tamanho sobre as práticas ambientais:

- a) Com relação aos recursos, que são em conformidade com as características da empresa, como em questão, o tamanho da organização, pois os recursos destinados para as práticas de gestão ambiental são proporcionais ao tamanho da empresa.
- b) Dependendo do tamanho da empresa, o impacto e o controle resultam de forma diferenciada, sendo que há uma exceção relativa às pequenas e médias empresas, pois há uma baixa aderência da gestão ambiental.
- c) Relativo à questão da integração Institucional, Gonzáles-Benito & Gonzáles-Benito (2006) relacionam outro aspecto, que é a indivisibilidade da gestão ambiental, como novas tecnologias, certificações “integradas nas grandes empresas”.

##### 3.1.2 Internacionalização

Gonzáles-Benito & Gonzáles-Benito (2006) citam que, formando parte de uma corporação internacional, a organização com uma administração ambiental pode ser influenciada positivamente a partir destas três formas:

- 1) ela pode ter um benefício por meio transferência de conhecimento entre diferentes unidades globais, assim, facilitando a adoção de novas práticas e incluindo as ambientais;

- 2) atribui às políticas de adoção de parâmetros padrões, assim definindo questões ambientais para todas as unidades, concentrados com maior rigor e restrição;
- 3) apesar de não ser uma “grande” empresa, poderá obter benefícios e vantagens com relação à disponibilidade de recursos para investimento na área ambiental, por estar enquadrada nos grupos internacionais, pelo fato, também, de atribuir uma grande experiência no mercado. Além de atribuir benefícios, há também o outro lado da moeda, como sofrer os efeitos a priori de uma grande empresa, como por exemplo, maior pressão do social, econômico, ambiental, dentre outras. Para evidenciar esta variável, há estudos em questão por meio de grupos de pesquisa (Christmann & Taylor, 2001; Buysse & Verbeke, 2003).

No estudo de Gonzáles-Benito & Gonzáles-Benito (2006), eles evidenciam a internacionalização do capital acionista e alguns mecanismos e comparações entre empresas de países em desenvolvimento e multinacionais e exportadoras, corroborando com trabalhos de outros autores sobre o tema como Maimon (1994), Christmann & Taylor (2001) Ferraz e Seroa da Motta (2002) Masullo e Lemme (2009) e Silva Filho, Abreu e Soares (2009) – A internacionalização, seja ela do “capital acionista” ou “mercadológica”, assume um papel que atribui certo grau de necessidade de estudos e pesquisas, para fins de propulsionar maiores planejamentos e atitudes às práticas ambientais

### 3.1.3 Posicionamento na Cadeia de Valor

A proximidade do consumidor final, a partir do final da cadeia de fornecedores, torna-se um fator importante que influencia a proatividade ambiental da companhia, pois presume-se que quanto mais próximo do cliente final, dos cidadãos, maior a possibilidade de que a organização seja alvo de pressão das partes interessadas, ou melhor, dos stakeholders primários ou principais externos – os consumidores finais; e pelo fato da ausência de evidências, autores como Buysse e Verbeke (2003) explicam a resistência de algumas companhias atuarem com proatividade, mesmo havendo fortes pressões dos stakeholders primários externos. Isto se dá pelo distanciamento entre os fabricantes intermediários, os fornecedores e terceirizadas com o consumidor final. Caso contrário, havendo o contato direto com o cliente, significa dizer uma participação da empresa nos programas de prevenção da poluição (Arora & Cason, 1996).

### 3.1.4 Atitudes e Motivações Administrativas

São o compromisso e o envolvimento da alta administração fundamentais no desenvolvimento de estratégias e proatividade nas empresas, visualizando dois argumentos: 1) os recursos requisitados à implementação de práticas ambientais estará mais facilmente disponível se as principais pessoas responsáveis estiverem envolvidas; 2) muitas das iniciativas ambientais requerem o envolvimento de vários departamentos e divisões, tornando mais fácil executar tal iniciativa, com o endosso da alta administração.

Autores como Hunt & Auster (1990) e Berry & Rondinelli (1998) desenvolvem estudos nesta área, e convergem com a tal exemplificação, considerando a alta administração um elemento-chave e propulsor da implementação, responsável pelo sucesso das práticas ambientais nas organizações. E para que isso seja efetivo, consideram-se outras variáveis relevantes, que não se resumem somente no envolvimento da alta direção, pois tudo depende das crenças dos administradores, percepções, opiniões e expectativas, para assim, haver a transformação e adaptação às práticas ambientais (Fineman & Clarke, 1996; Cordano & Frieze, 2000; Flannery & May, 2000; Banerjee, 2001). Nesse sentido, Bansal & Roth (2000) analisam a questão das motivações ambientais, na compressão de três tipos: 1. competitividade - responde ao objetivo, melhorando o retorno e gerando vantagem competitiva por meio do gerenciamento ambiental; 2. legitimação - envolve a implementação de práticas ambientais para adaptar a empresa, prevalecendo as normas e valores sociais, ou seja, melhorar os relacionamentos com os stakeholders; e 3. responsabilidade ecológica - corresponde a uma atenção a responsabilidade social e ambiental para fins de implementar e melhorar a atuação de práticas ambientais.

O gerenciamento ambiental, dependendo da visão de cada administrador, pode ser considerado como um instrumento para alcançar uma vantagem competitiva, ou legitimação, ou uma maior atuação ambiental, elas sempre desenvolverá aspectos diferentes de proatividade ambiental, como, por exemplo, nos diferentes lados do triângulo, como mostra na Figura 1. Azzone & Noci (1998) já apresentavam estes fatores internos afetando as atitudes estratégicas da organização em relação ao ambiente natural. E, considerando, poucos trabalhos científicos desenvolvidos, Vastag, Kerekes & Rondinelli (1996) observam,

ainda, que a atitude ambiental dos administradores influencia o gerenciamento ambiental eleito pela companhia.

### 3.1.5 Atitude Estratégica da Empresa

A atitude estratégica é relevante para fins de seleção de estratégias ambientais, ou seja, considerada como uma decisão básica na estratégia competitiva e, que, concomitantemente, tem uma relação com a atitude gerencial da companhia. A atitude estratégica é um elemento-chave e propulsor para estimular a comercialização, seja mediante produção de serviços e bens commodities (a variável norteadora é o preço) ou na classificação das estratégias ambientais, na produção de bens e serviços diferenciados (a variável ambiental e o seu mercado são norteadoras), para assim a empresa reagir a um mercado de competição tão acirrada (Azzone, Bianchi, Mauri & Noci, 1997; Silva Filho, Abreu e Soares, 2009). Neste contexto há alguns estudos de casos apresentados por Almeida (2002), os múltiplos casos de Maimon (1994), como também casos internacionais colocados por Gonzáles-Benito & Gonzáles-Benito (2006) (Rugman & Verbeke, 1998; Christmann, 2000).

Na análise feita por Maimon (1994), ele observou algumas companhias adotando o processo de auditoria ambiental como uma atitude estratégica. Pelo quais, induzem as diversas práticas ambientais, como, por exemplo, o uso de tecnologias limpas, o manuseio prudente de recursos dentre outras. Portanto, as auditorias podem ser utilizadas como um instrumento de comunicação interna e externa da empresa, ou seja, apontando aí o uso da prática comunicacional – uma das práticas ambientais manifestada por meio da proatividade ambiental de Gonzáles-Benito & Gonzáles-Benito, 2006- (Silva Filho, Abreu e Soares, 2009). Maimon (1994) não deixa de destacar, ainda, algumas companhias que são alvo do efeito da internacionalização - como os minerais e animais selvagens; produtos derivados de recursos florestais; as multinacionais, que sofrem uma forte pressão dos stakeholders. Assim, Silva Filho, Abreu e Soares (2009) complementam, dizendo que a atitude estratégica de se interessar no mercado exterior/exportar, seria um determinante positivo para melhores práticas ambientais. E a outra atitude muito utilizada pelas empresas é o marketing ecológico, por meio do qual os produtos “verdes” estão conquistando a preferência dos consumidores, pois aderem mais aos produtos ou serviços vendidos pela imagem transmitida (Silva Filho, Abreu e Soares, 2009).

Aragón-Correa (1998) evidencia a relação da proatividade estratégica com as alterações nas atitudes estratégicas das empresas, ou seja, quanto maior a proatividade, maior a propensão da empresa às alterações nas atitudes estratégicas; como, por exemplo, modificar ou redesenhar os seus produtos e melhorar os processos, isto é, empreender novas iniciativas com maior confiança nas possíveis consequências; utilizar tecnologias mais adaptáveis e propensas às mudanças; e disponibilizar uma estrutura funcional que facilita a inovação, não havendo resistência (Aragón-Correa, 1998). González Benito e González Benito (2006) convergem empiricamente, a questão de produzir proativamente, onde as empresas têm o interesse de adotar novos desenvolvimentos, assim, novas práticas tanto na produção como nas áreas de produção e é relevante prever a implantação voluntária do gerenciamento das práticas ambientais. À concepção de “produzindo proativamente”, Ward, Leong & Boyer (1994) referem-se a implementação cedo, assim, chamado de “mundo de classificações de práticas” (Voss & Blackmon, 1996) ou “produzindo modernas práticas” (Bolden, Waterson, Warr, Clegg & Wall, 1997) ou “produzindo processos inovadores” (FLynn, Schroeder, Flynn, Sakakibara & Bates, 1997) ou, então, “métodos de boas práticas” (Hendry, 1998).

## 4 Pressão das Partes Interessadas “Stakeholders” Primários e Secundários, Externos e Internos

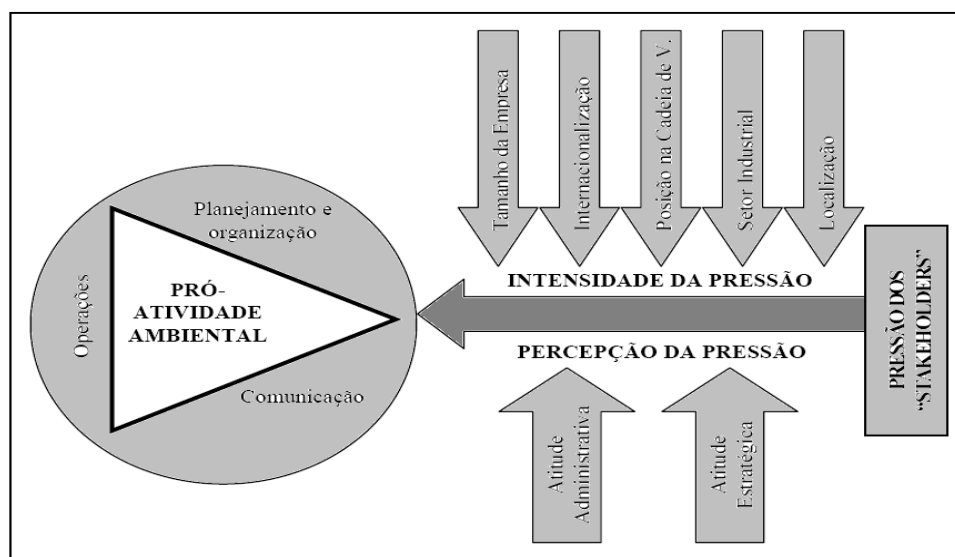
Para Freeman (1984), stakeholders são indivíduos e grupos que podem afetar o desempenho da companhia, quando são afetados pelos atos da organização.

É notório que há diferentes partes interessadas com variadas pressões, sendo apresentadas de duas maneiras, relacionando o grau de contato direto, com as questões de relação da organização, Clarkson (1995), Henriques & Sadorsky (1996) conceituam e exemplificam os seguintes termos: stakeholders primários/principais: são aquelas fundamentais e essenciais para a sobrevivência da organização, como clientes, fornecedores, reguladores; e os stakeholders secundários: são aqueles que afetam e são afetados pela organização, porém, não são considerados essenciais para a sobrevivência organizacional, a saber, comunicação social, organização governamental, relações públicas e dentre outros. A partir daí, subsequente, os “stakeholders” internos e externos. Conforme as propostas de Freeman & Liedtka (1991),

entretanto, esses autores consideram que a companhia organizacional é um sistema de grupos de stakeholders principais e a sua sobrevivência e sucesso dependem exclusivamente da capacidade de criar valor para estes stakeholders, por satisfação das expectativas e exigências. Assim, Buysse e Verbeke (2003) identificam “stakeholders”: primário interno: empregado, acionista e instituições financeiras; e o primário externo: clientes e fornecedores. Portanto, a organização pode adaptar posturas mais reativas ou mais proativas ao reagir a estas exigências e pode observar, ainda, quais os grupos que mais incentivam, motivam as atitudes proativas nas estratégias organizacionais.

Waddock, Bodwell & Graves (2003) preconizam que, em relação a responsabilidade social empresarial, especificamente, a responsabilidade ambiental, os stakeholders demandam integridade, respeito, padrão, transparência e responsabilidade. Já que de fato, o interesse e a consciência ambiental de uma companhia implicam conciliar o mesmo, com as expectativas dos stakeholders (Gupta, 1994). Neste contexto, para Newman e Breeden (1992), juntamente com Azzone & Bertelè (1994), entre as principais fontes de pressões estão: consumidores verdes; - grupos de pressão; - empresas de seguro; investidores verdes. Pode-se criar variáveis, como por exemplo: ligadas ao mercado, preços; estado, regulamentação ou sociedade. E, aprofundando neste contexto, Silva Filho, Abreu e Soares (2009) enfatizam que os movimentos ambientalistas, os consumidores e investidores são os responsáveis principais pela pressão exercida sobre os órgãos, estes que fiscalizam o grau de poluição e a consolidação da política ambiental. E é essa pressão que fará as organizações tomarem atitudes mais conscientes e adotar políticas ambientalmente corretas (Silva Filho, Abreu e Soares, 2009). Leite e Velloso (2002) preconizam, ainda, que os bancos federais, agências voltadas aos estados e de desenvolvimento regional incorporam e implementam a questão da dimensão ambiental, como requisitos decisivos e obrigatórios nos seus financiamentos, para, assim, evitar danos ambientais provocados pelos projetos financiados com o dinheiro público.

A figura 2 apresenta como pode ser entendido o vetor de pressão total (determinante) para a prática ambiental em uma organização. Visualiza-se, ainda, na figura 2, que a localização é um dos fatores intensificadores da pressão. Maimon (1994) cita, porém, que não há indícios, que as pressões do fator localização não obtiveram resultados reais no comportamento das empresas, se direcionando a este exemplo, como citam Silva Filho, Abreu e Soares (2009): que a região Amazônica, por exemplo, sofre bastante com a pressão internacional, porém, as empresas não sofreram resultados.



**Figura 2** – Pressão dos *Stakeholders* e o Determinante Central para Pró-atividade Ambiental. Fonte: (González-Benito & González-Benito, 2006)

Convergindo com a concepção dos autores espanhóis, Henriques & Sadorsky (1996) apontam em seu artigo uma análise das indústrias com base nas seguintes variáveis, dadas em relação à corporação ambiental – pressão ambiental; posição financeira da companhia; atitudes ambientais; tamanho da firma; regulamentação nas indústrias; dados estudados/levantamentos survey; para, assim, avaliar e levantar dados por meio da mensuração/medição – fortes pressões ambientais; posição financeira da empresa e

tamanho da firma; atitudes ambientais/percepção. E, por fim, apresentam um Sumário de Resultados. Os autores ainda citam que, ao definir uma empresa responsável ambientalmente, depende da variável, que por sua vez é a respostas à pergunta seguinte - Na sua companhia, há formulações e planejamentos para fins de negociar com assuntos ecológicos? (Henriques & Sadorsky, 1996).

#### 4.1 Fatores Externos

Há ainda variáveis externas essenciais interferindo intensa e diretamente na empresa, em relação às pressões esperadas do Estado e da sociedade. Assim, segue-se a proposta de Gonzáles-Benito & Gonzáles-Benito (2006).

##### 4.1.1 Setor Industrial (Risco Ambiental, Concentração, Unidade)

O setor industrial constitui variáveis essenciais e é um dos fatores-chave para a proatividade ambiental. Portanto, estudos realizados por Masullo e Lemme (2005), Ferraz e Seroa da Mota (2002) explicam e extrapolam assuntos envolvendo setores industriais de grau extremo de poluição (vermelho), setores poluentes (marrom) e setores de baixo grau de poluentes (verde). Assim, evidenciam a questão do grau de poluição do setor, ou seja, o “potencial” poluidor que é o principal fator a levar as companhias a adotarem práticas diferentes ou não (Azzone & Bertelè, 1994; Donaire, 1995; Tachizawa, 2005).

É relevante abordar que os setores industriais sofrem certa discriminação perante o Governo e a Sociedade, pelo fato de suas atividades – a intensidade de emissões de poluição- representarem um maior risco e impacto ambiental. Isso influencia diretamente a colaboração voluntária nos programas de prevenção a poluição (Aroras & Cason, 1996). Para tanto, reverter esta situação é primordial e estes setores já se utilizam de mecanismos, como, por exemplo, dedicar o mais alto de seus recursos para combater a poluição. Portanto, os principais acidentes ecológicos dos últimos anos foram desligados a empresas destes setores. Assim, existem empresas de serviços industriais, que habitualmente, representam o menor risco ambiental e um reduzido impacto ambiental. Percebe-se, contudo, que em cada setor haverá percepções diferentes, em relação à importância de assuntos ecológicos; e motivações e posturas diferentes, no que se refere à administração ambiental, para assim, incorporá-las nas estratégias das companhias dos setores industriais (Barnerjee, 2002). Há, também, registros das diferenças no que se refere ao esperado e às consequências percebidas da certificação ISO14001 (Vastag & Melnyk, 2002).

##### 4.1.2 Localização Geográfica

A localização de produção está enquadrada como um fator importante, como também os outros dois aspectos de Gonzáles-Benito & Gonzáles-Benito (2006): a legislação ambiental e a pressão social. Pode-se enquadrar com as variáveis primárias conforme Barbieri (2004): Estado e Sociedade. E ainda nesse estudo, os autores especificam a variável localização - a proximidade de ecossistemas frágeis ou aglomerações populacionais, ou localização em ambientes geograficamente saturados, porém, são aspectos que podem ensejar ou não legislações ou pressões da sociedade local (Silva Filho, Abreu e Soares, 2009).

## 5 Metodologia

O presente trabalho caracteriza-se, por sua natureza, como sendo qualitativo, conforme Richardson (1999) A pesquisa qualitativa implica que o resultado final não tenha foco na generalização, e sim na análise, em profundidade, de um número limitado de situações. Logo, a análise dos dados encontrados propõe a compreensão e abordagem do fenômeno, descrevendo e estabelecendo relações entre as variáveis que o constitui.

Pretende-se deste modo, realçar que a metodologia qualitativa se configura como a mais pertinente, por ser considerado o seu caráter essencial, consubstanciado nas técnicas que se pretende utilizar no desenvolvimento desse trabalho de investigação, a saber: análise de documentos sobre as empresas como forma de pesquisa prévia, a entrevista e a aplicação de questionários.

No intuito de analisar os fatores determinantes de práticas ambientais em duas empresas, decide-se adotar um estudo de caso comparativo (Yin, 1994).



A pesquisa foi realizada em duas empresas, sendo uma do ramo metalúrgico e outra do ramo siderúrgico, pertencentes ao mesmo grupo econômico industrial do Estado do Ceará, como forma de avaliar, por meio dos fatores determinantes enfatizados por González-Benito e González-Benito (2006), se a intensidade das pressões e percepções delas reage igualmente, pelo fato de terem os mesmos acionistas. Ainda, se pretende investigar se há postura ambiental e se as reações são reativas ou proativas; sua abrangência e procedimentos no uso de práticas ambientais entre elas.

A fim de comparar as práticas ambientais entre as duas empresas, buscando identificar os fatores determinantes para a percepção e implantação de atitudes ambientalmente responsáveis entre essas empresas, é realizado um estudo comparativo que pode ser considerado como inerente ao processo de construção do conhecimento em ciências sociais. O estudo comparativo é possível descobrir regularidades, perceber deslocamentos e transformações, assim como há a possibilidade de construir modelos e tipologias, identificando continuidades e descontinuidades, semelhanças e diferenças, esclarecendo as determinações generalizadas que direcionam os fenômenos sociais (Schneider e Schmitt, 1998; Sartori & Morlino, 1994)

No tocante à coleta de dados, os pesquisadores obtiveram informações em websites especializados, anuários e periódicos locais sobre as empresas como forma de pré-pesquisa. Posteriormente, foram realizadas visitas às plantas industriais, entrevistas e aplicação de questionário ao diretor de relações institucionais para a empresa metalúrgica e ao diretor de sustentabilidade da siderúrgica, buscando identificar os fatores determinantes para a percepção e implantação de atitudes ambientalmente responsáveis, comparando as práticas ambientais entre as duas empresas.

Para análise dos dados, é utilizada a estratégia de triangulação entre os dados secundários, as entrevistas e o percebido *in loco* nas visitas, a qual permite uma valorização progressiva dos dados, dando consistência a este estudo. Quaisquer destas técnicas assumem variantes distintas, mas complementares, sob diversas modalidades (Wolcott, 1992).

## 6 Resultados

Durante a pesquisa, identificou-se que a primeira empresa, localizada no Estado do Ceará, denominada aqui como C1, pertence ao ramo metalúrgico, com atividade de beneficiamento de aço adquirido de terceiros no Brasil e exterior, não caracterizando uma indústria muito poluidora na atualidade. A segunda empresa, localizada no Norte do país, aqui designada C2, atua no ramo siderúrgico, em vários pontos da cadeia, processando desde o minério de ferro até o fornecimento do aço para construção civil, sendo assim uma indústria de base comumente considerada poluidora.

Quanto aos fatores determinantes observados nas empresas, faz-se a análise subsequente:

### Empresa C1

Trata-se de uma empresa local e familiar, ainda na primeira geração dos sócios e com mais de 30 anos de mercado. A administração em busca uma maior profissionalização do quadro de funcionários, mas ainda sem Sistema de Gestão Ambiental ou mesmo previsão para implantação.

Tamanho da Empresa e Acesso a Recursos: considerada empresa de grande porte, conforme as normas de lei 11.638/07, pois possui ativo total superior a R\$ 240 milhões ou receita bruta anual acima de R\$ 300 milhões. Atua no ramo metalúrgico, principalmente na produção de tubos, sendo considerada a maior distribuidora de aço não vinculada aos grandes grupos siderúrgicos nacionais ou internacionais. Também se observa o porte da empresa por apresentar aproximadamente 2.000 funcionários. O porte da empresa pressupõe um razoável acesso a recursos financeiros, seja por meio de instituições públicas ou privadas, e peso social na região, visto que está localizada a região do semi-árido nordestino.

Internacionalização do Capital Acionista: o capital societário é nacional e local, porém a empresa possui forte relação com o mercado internacional por meio do seu grande volume de importação de matéria-prima e máquinas. A empresa aparece sempre entre os maiores importadores do Estado e mesmo assim, não possui escritório ou qualquer unidade produtiva fisicamente localizada no exterior.

Posição na Cadeia de Valor: a empresa está no meio da cadeia da construção civil e outros setores, vendendo para distribuidores menores, construtoras, indústria moveleira, além de outras indústrias e fábricas de pequeno e médio porte. A diversidade de clientes apresenta-se positivamente na estratégia comercial a empresa, que apesar de aumentar o custo de logística, reduz os riscos comerciais e de crédito.

**Atitude de Motivação Gerencial:** na entrevista, observou-se uma postura consciente da perspectiva ambiental em que a empresa está inserida, porém se admite a subjetividade do fator como de difícil observação. Não se observou uma preocupação latente com os possíveis riscos ambientais oferecidos pela atividade fabril ou acessória a produção trazida pela empresa.

**Atitude Estratégica:** as práticas ambientais não parecem estar relacionadas à atitude estratégica da empresa, sendo reforçado apenas o cumprimento de todas as exigências legais previstas para o setor. O site da empresa não faz referência ao seu posicionamento estratégico ou práticas ambientais, sendo ressaltado apenas sua responsabilidade social por meio da ajuda a diversas instituições de assistência social.

**Stakeholders:** observou-se o relacionamento com a sociedade, stakeholder secundário, através do apoio a diversas comunidades carentes nas áreas de educação para qualificação profissional, recuperação de dependentes químicos, garantia e defesa dos direitos dos idosos, menores em situação de risco pessoal e social, atividades que visam à saúde e a promoção humana e social, garantia e defesa dos direitos da criança e do adolescente e defesa de pessoas socialmente vitimizadas, com doações diversas e com a participação de funcionários. O stakeholder primário, órgão fiscalizador, foi mencionado, apenas, como responsável por incentivo fiscal no âmbito estadual para a instalação e ampliação na fábrica e pela licença ambiental regularmente concedida.

**Localização Geográfica:** a empresa está localizada no Estado do Ceará, em município da região metropolitana de Fortaleza, que está os melhores Índices de Desenvolvimento Humano (IDH) do Estado, porém, região do semi-árido nordestino bastante populoso, ainda com imensa desigualdade social e carência de empregos formais.

Assim, a força econômica da empresa diante dos stakeholders, sua posição de intermediário da cadeia de valor com pouquíssimo contato com o consumidor final, o baixo nível de relacionamento com o órgão fiscalizador estadual ou federal, a legislação ambiental sem especificações próprias à região de clima semi-árido, a pouca menção as questões ambientais por parte do entrevistado e pela própria página da internet da empresa, pressupõem um contexto ambiental meramente reativo, sem preocupações do impacto ambiental de uma empresa de grande porte por ter na região.

## **Empresa C2**

Trata-se de uma empresa localizado no Estado do Pará, atuante no ramo siderúrgico, em vários pontos da cadeia, profissionalizada, com gestão ambiental própria e pretensão a obtenção de ISO 14000 no futuro breve.

**Tamanho da Empresa e Acesso a Recursos:** considerada empresa de grande porte conforme as normas de Lei 11.638/07, uma vez que possui ativo total superior a R\$ 240 milhões ou receita bruta anual acima de R\$ 300 milhões. Pertencente à indústria de base, onde o custo de entrada, em razão do alto investimento inicial, é notoriamente elevado, portanto pressupõe acesso aos recursos financeiros sejam próprios ou de terceiros. Também se observa o porte da empresa por apresentar aproximadamente 1.000 funcionários, estimando-se considerável peso social, principalmente para a região onde está localizada.

**Internacionalização do Capital Acionista:** trata-se de sociedade anônima de capital fechado, tendo como principal controladora uma empresa nacional. A empresa possui certo nível de internacionalização em razão de histórico de exportação de ferro gusa e importação de máquinas e peças de reposição para próprio uso. Não possui escritório ou qualquer unidade no localizada no exterior, sendo a atividade de comércio exterior por pessoas da própria empresa.

**Posição da Cadeia de Valor:** indústria siderúrgica de aços longos com produção 100% integrada e verticalizada, com entrega de seu produto com marca própria ao consumidor final da construção civil, por venda direta ou de distribuidores e representantes credenciados.

**Atitude e Motivação Gerencial:** existe uma motivação gerencial pelo funcionamento e melhoramento do atual sistema de gestão ambiental, haja vista a presença de uma diretoria de sustentabilidade. A empresa realiza o manejo dos dejetos e efluentes da planta industrial e o reaproveitamento dos gases poluentes do processo siderúrgico para economia de energia.

**Atitude Estratégica:** as práticas ambientais parecem estar ligadas à atitude estratégica da empresa, ao incluir a dimensão ambiental no slogan da empresa e nos seus valores, além de possuir política ambiental e exigir dos seus fornecedores práticas ambientais e controle das licenças legais.

Stakeholders: observou-se o relacionamento com a sociedade, o stakeholder primário, órgão fiscalizador, foi citado como atuante e exigente na concessão das licenças ambientais e de funcionamento. Também apresenta atividade social junto a comunidades carentes da região como doações, participação de funcionários e apoio a preservação do meio ambiente da região através de ajuda financeira ao funcionamento do parque zoológico da cidade; stakeholders secundários.

Localização Geográfica: a empresa está localizada no Estado do Pará, pertencente à Amazônia legal, região fortemente noticiada na imprensa local e internacional pela degradação a natureza, pressupondo, assim, grande pressão legal através por órgão de fiscalização, social através da empresa local, e política, portanto, um contexto ambiental fortemente proativo.

Assim, o razoável relacionamento com órgão fiscalizador, a legislação ambiental mais rígida e específica para a região, a postura com os stakeholders, seu lugar da cadeia de valor do produto bem próximo ao consumidor final e o posicionamento estratégico da empresa pautado no desenvolvimento sustentável pressupõe um contexto ambiental bastante proativo.

## 7 Análise dos Resultados

A análise dos resultados deve se basear nos fatores propostos pelos espanhóis Gonzáles-Benito & Gonzáles-Benito (2006), que indicam o estudo por três dimensões de determinantes para a prática ambiental nas organizações: características organizacionais, fatores externos e pressão das partes relacionadas.

Assim, iniciando a apreciação pelos fatores organizacionais observa-se ambas as empresas como de grande porte, porém a primeira ainda com administração familiar e a segunda totalmente profissionalizada, entretanto razoável relação com a teoria.

O acesso a recursos financeiros não parece ser problemas para as empresas, porém somente a segunda mencionou a aplicação reiteradamente na melhoria dos processos produtivos e na economia de recursos naturais como água, energia elétrica e bioenergéticos, sabidamente que estes ganhos também trarão ganhos financeiros para a empresa.

A ausência da internacionalização do capital do acionista ratificou negativamente a teoria no primeiro caso, uma vez que o acionista com capital local não desenvolveu significativa prática ambiental; e não se confirmou no segundo caso; entretanto, fato interessante teve constatação durante a pesquisa, e merece ser relatado. A empresa C1, sociedade limitada de capital local, é acionista majoritária e controladora da empresa C2, o que retira o peso do fator acionista da análise, porém intrigante as atitudes muitas vezes distintas dessas empresas.

Relativamente à posição da cadeia, ambas as empresas confirmam amplamente a teoria de que quanto mais próximo do consumidor final, maior a probabilidade da organização sobre pressões das partes interessadas primárias. A primeira ratificou negativamente por estar no meio da cadeia e não possuir produto com marca própria ou qualquer campanha de marketing institucional, vendendo principalmente para outras empresas, não sofrendo, portanto, grande pressão do fim da cadeia de valor; já a segunda que atende ao consumidor final, possui produto com marca própria e está presente em diversas formas de mídia, sofre maior pressão dos stakeholders primários. Ainda não há observação, por parte dos gestores de ambas as empresas, de “consumidores verdes” para estes mercadores, o que levar a crer que este ainda não o aspecto primordial para uma postura ambientalmente responsável.

Quanto à atitude e às motivações gerenciais, a empresa C1 apresentou maior interesse apenas nos aspectos legais e certa apatia em relação ao tema. Já a empresa C2, por apresentar diretoria específica de sustentabilidade e usar o termo sustentabilidade em seu slogan, representa forte verificação da teoria, onde o envolvimento da alta gerência dissemina a estratégia ambiental e proatividade na organização como um todo.

A empresa C1 não apresentou uma atitude estratégica para a questão ambiental, nem mesmo como marketing ecológico ou publicidade. Já a segunda empresa exibe a atitude estratégica ambientalmente focada, bastante clara no seu negócio e visível nos diversos meios de comunicação interna e externa a organização, confirmando a teoria mesmo para um produto commodities onde a principal variável é o preço.

A localização geográfica é demonstrada como um dos fatores onde mais fortemente a teoria se confirmou. A empresa C1, localizada no semi-árido do Brasil, onde há grande interesse político e social pela geração de empregos formais e a arrecadação de impostos; além de órgãos ambientais pouco estruturados e do raro engajamento social, avigora a teoria. A empresa C2 localizada à beira da rodovia transamazônica reafirma a teoria nos aspectos da pressão social local, nacional e possivelmente internacional, além da legislação ambiental específica para a área da Amazônia legal e da localização próxima a ecossistemas frágeis. Além disto, a empresa C2 sofre constante pressão por parte do governo estadual e federal, além de organismos não governamentais para aplicação e manutenção das melhores práticas na gestão ambiental.

Sucintamente, pode-se analisar, conforme o quadro baixo, fatores e vetores resultantes, examinando-se o resultado observado na pesquisa de práticas ambientais, e os comparando com cada fator determinante descrito na literatura, principalmente de Gonzáles-Benito & Gonzáles-Benito. Quando o encontrado na literatura condiz com a realidade pesquisada temos (+). Quando não há consistência, temos (-). Quando não foi possível observar indicativos suficientes para abonar a consistência ou inconsistência com a literatura, utilizou-se zero.

Empresa	Práticas Ambientais Percebidas	Tamanho	Intern. Capital	Cadeia de Valor	Atitudes Gerenciais	Atitudes Estratégicas	Local	Pressão Resultante Stakeholders	Contexto Ambiental
C1	Fracas	+	-	0	-	-	+	Fraca	-
C2	Boas	+	-	+	+	+	+	Razoavel	+

Fonte: Elaboração própria

Legenda  
(+) Consistente com a Literatura  
(-) Inconsistente com a Literatura  
(0) Nenhuma afirmação possível

**Quadro 2** - Análise de Práticas Ambientais, Fatores Determinantes dessas e consistência com a literatura.  
Fonte: Autores.

O setor industrial foi realmente um fator determinante nesta pesquisa. A primeira empresa, por ser de metal mecânica e sem um notório aspecto poluente, está de acordo com a revisão da teoria; tanto quanto a empresa C2, que pertence a setor siderúrgico, inegavelmente poluente, busca diversas formas de combater esta imagem recorrente e desvinculá-la da imagem de sua empresa.

## 8 Considerações Finais

O trabalho procurou rever a literatura em torno dos fatores determinantes para a prática ambiental nas organizações em geral, buscando como referencial básico o trabalho dos espanhóis Gonzáles-Benito & Gonzáles-Benito (2006), além de outros autores que enriqueceram o referencial teórico. Buscando comparar as atitudes ambientais das empresas com mesmo acionista, porém de ramos de atividades, gestão e localização distintos no intuito de verificar a consistência da literatura.

O estudo deteve-se em três perspectivas de determinantes para a prática ambiental nas organizações: características organizacionais, fatores externos e pressão das partes relacionadas. Com base nestas e com uma análise qualitativa, apresentam-se limitações inerentes ao estudo.

Não foi possível observar, mesmo que por impressão, a importância do tamanho, do grau de internacionalização e do posicionamento da cadeia de valor como definitivamente relevante para as práticas ambientais aplicadas nas empresas, uma vez que os sinais observados foram difusos.

Consistente com a literatura revisitada, principalmente nos conceitos consolidados por Barbieri (2004), porém mesmo que não conclusivo, observou-se intensa relevância dos fatores externos localização geográfica e setor industrial como reais intensificadores de pressão, em virtude do risco ambiental inerente a atividade econômica e, principalmente, face o possível impacto ao ecossistema próximo a localização da planta industrial.

As atitudes organizacionais gerenciais e estratégicas parecem apenas reforçar o peso da localização geográfica e do setor industrial, pois estes seriam os fatores dínamo para o recebimento da pressão não só

pelo stakeholders primários, mas também secundários; e, portanto, gerando a conversão em atitudes para uma gestão organizacional engajada nos aspectos ambientais da atividade econômica.

A pesquisa realizada em empresas produtoras de commodities e quase-commodities talvez tenha influenciado o peso dos intensificadores de pressão: localização geográfica e setor industrial em detrimento aos demais, porém estes se apresentaram essenciais para o engajamento ambiental das organizações, em especial pela pressão da sociedade e do Estado através dos órgãos de fiscalização e das leis específicas.

Como possíveis estudos futuros, a fixação de uma ou duas variáveis de determinantes enumeradas por Gonzáles-Benito & Gonzáles-Benito (2006) deve trazer luz sobre a questão ambiental que se consolida como passível de análises contingenciais e institucionais, e não facilmente determinísticas. Ademais, outras pesquisas comparativas com empresas de ramos de atividade diversos podem reforçar o observado aqui.

## Referências

- Abreu, M. C. S.; Castro Neto, F. C.; Silva Filho, J. C. L. (2011). *Influência da pressão dos Stakeholders na Proatividade Ambiental das Empresas*. Paper presented at the XXXV ENANPAD, Rio de Janeiro.
- Almeida, F. (2002). *O Bom Negócio da Sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Aragón-Correa, J. A. (1998). Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of Management Journal*, 41 (5), 556-567.
- Aroras; C. T. N. (1996). Why do Firms Volunteer to Exceed Environmental Regulations? Understanding participation in EPA's 33/50 Program. *Land Economics*, 74 (4), 413-432.
- Azzone, G., Bertelè, U. (1994). Exploiting Green strategies for competitive advantage. *International Journal of Strategic Management – Long Range Planning*, 27 (6), 69-81.
- Azzone, G., Bianchi, R., Mauri, R.; Noci, G. (1997). Defining operating environmental strategies: programmes and plans within Italian industries. *Environmental Management and Health*, 8 (1), 4-19.
- Azzone, G.; Noci, G. (1998). Identifying Effective PMSs for the Deployment of 'Green' Manufacturing Strategies. *International Journal of Operations and Production Management*, 18 (4), 308-335.
- Banerjee, S. B. (2001). Managerial Perceptions of Corporate Environmentalism: interpretations form industry and strategic implications for organizations. *Journal of Management Studies*, 38 (4), 489-513.
- Bansal, P.; Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 717-736.
- Barbieri, J. C. (2004). *Gestão Ambiental Empresarial: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. São Paulo: Saraiva.
- Barbieri, J. C. (2006). *Responsabilidade social e excelência empresarial: um estudo com empresas ganhadoras do Prêmio Brasileiro de Qualidade*. Paper presented at the XXX ENANPAD. Rio de Janeiro.
- Berry, M. A.; Rondinelly, D. A. (1998). Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. *Academy of Management Executive*, 12 (2).
- Bolden R.; Waterson, P.; Warr, P.; Clegg, C.; Wall, T. A (1997). New Taxonomy of Modern Manufacturing Practices. *International Journal of Operations and Production Management*, 17 (11), 1112-1130.
- Buysse K, Verbeke A. (2003). Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24 (5), 453-470.
- Castro Neto, F. C., Oliveira, J. C. C., Pitombeira, L. G., Silva Filho, J. C. L.; Abreu, M. C. S. (2011). *Fatores Determinantes de Proatividade Ambiental em Empresas Cearenses*. *Estudos de Múltiplos* Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA, 5 (1), 48-65, jan./abr.
- Christmann, P. (2000). Effects of "best practices" of environmental management in cost advantage: The role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, 43 (4), Ago, p. 663-680.
- Christmann, P.; Taylor, G. (2001). Globalization and the environment: determinants of firm self-regulation in China. *Journal of International Business Studies*, 32 (3), 439-458.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 29 (1), 92-117.
- Cordano, M.; Frieze, I. H. (2000). Pollution Reduction Preferences of U.S. Environmental Managers: applying Ajzen's theory of planned behavior. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 627-641.
- Donaire, D. (1995). *Gestão Ambiental na Empresa*. São Paulo: Atlas.

- Ferraz, C.; Mota, R. S. da (2002). Regulação, Mercado ou Pressão Social? Os Determinantes do Investimento Ambiental na Indústria. *IPEA: Texto para Discussão*, n. 863. IPEA: Rio de Janeiro.
- Fineman, S.; Clarke, K. (1996). Green Stakeholders: industry interpretations and response. *Journal of Management Studies*, 33 (6), 715–730.
- Flannery, B. L. & May, D. R. (2000) Environmental Ethical Decision Making in the U.S. Metal-Finishing Industry. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 642-662.
- Flynn, B. B.; Schroeder, R. G.; Flynn, E. J.; Sakakibara, S.; Bates, K. A. (1997). World-Class Manufacturing Project: overview and selected results. *International Journal of Operations and Production Management*, 17 (7), 671–685.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: as stakeholder approach*. Pitman-Ballinger: Boston.
- Freeman, R. E.; Liedtka, J. (1991). Corporate Social Responsibility: a critical approach. *Business Horizons*, 34 (4), 92–96.
- González-Benito, J.; González-Benito, Ó. (2006). A Review of Determinant Factors of Environmental Proactivity. *Business Strategy Environment*, 15, 87-102.
- Gupta MC. (1994). Environmental management and its impact on the operations function. *International Journal of Operations and Production Management*, 18 (8), 34–51.
- Henriques, I.; Sadorsky, P. (1996). The Determinants of an Environmentally Responsive Firm: An Empirical Approach. *Journal of Environmental Economics and Management*, 30, 381-395.
- Hendry, L.C. (1998). Applying World Class Manufacturing to Make-to-order Companies: problems and solutions. *International Journal of Operations and Production Management*, 18 (11), 1086–1100.
- Hunt, C. B; Auster, E. R. (1990). Proactive Environmental Management: avoiding the toxic trap. *Sloan Management Review*, 31 (2), 7–18.
- Kraemer, M. E. P. (2005). Responsabilidade Social Corporativa: Uma contribuição das empresas para o Desenvolvimento Sustentável. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, 4 (1), maio.
- Leite, A. D. E Velloso, J. P. dos (Coord.). (2002). *O novo governo e os desafios do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Maimon, D. (2004). “Eco-Estratégia nas Empresas Brasileiras: Realidade ou Discurso?” *Revista da Administração de Empresas*, 34 (4), 119-139.
- Masullo, D. G.; Lemme, C. F. (2009). Um exame da relação entre o nível de internacionalização e a comunicação ambiental nas grandes empresas brasileiras de capital aberto. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 15, 1-24.
- Masullo, D. G.; Lemme, C. F. (2005). Relação entre Responsabilidade Ambiental e Setor de Atuação. Paper presented at the VIII ENGEMA. Rio de Janeiro.
- Miranda, N. G. M.; Samudio, E. M. M.; Dourado, F. F. M. (1997). A Estratégia de Operações e a Variável Ambiental. *Revista de Administração*, 32 (1), 58-67, 1997.
- Nascimento, L. F., Lemos, A. D. D. C.; Mello, M. C. A. 2008. *Gestão Socioambiental Estratégica*. Porto Alegre: Bookman.
- Newman J. C.; Breeden, K. M. (1992). Managing in the Environmental era: lessons from environmental leaders. *Columbia Journal of World Business*, 27 (3-4), 211-221.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rugman, A. & Verbeke, A. (1998). Corporate strategies & environmental regulations: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 19, 363-375.
- Sartori, G; Morlino, L. (1994). *La comparación en las ciencias sociales*. Madrid: Alianza Editorial.
- Schneider, S., Schimitt, C. J. (1998). O uso do método comparativo nas Ciências Sociais. *Cadernos de Sociologia*, 9, p.49-87.
- Silva Filho, J. C. L. (2007). *Socioambiental: O perigo da diluição de dois conceitos, Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Empresarial*. *Gestão.Org*, 5 (2), maio/ago.
- Silva Filho, J. C. L.; Abreu, M. C. S. de; Soares, F. A. (2009). *Fatores Determinantes para Práticas Ambientais Organizacionais: Uma Revisão e um Estudo de Múltiplos Casos em um Setor Industrial*. Paper presented at the SIMPOI 2009. São Paulo.
- Tachizawa, T. (2005). *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa*. São Paulo, Atlas.

- Vastag G., Kerekes S., Rondinelli D. A. (1996). Evaluation of Corporate Environmental Management Approaches: a framework and application. *International Journal of Production Economics*, 43, 193–211.
- Vastag, G.; Melnyk, S. A. (2002). Certifying Environmental Management Systems by the ISO14001 Standards. *International Journal of Production Research*, 40 (18), 4743–4763.
- Veiga, J. E. (2007). *Emergência Socioambiental*. São Paulo: Ed. Senac.
- Voss, C.; Blackmon, K. (1996). The Impact of National and Parent Company Origin on World-Class Manufacturing. Findings from Britain and Germany. *International Journal of Operations and Production Management*, 16 (11), 98–115.
- Waddock, S. A.; Bodwell C.; Graves S. R. (2003). Responsibility: the new business imperative. *Academy of Management Executive*, 16 (2), 132–148.
- Ward, P. T.; Leong, G. K.; Boyer, K. K. (1994). Manufacturing Proactiveness and Performance. *Decision Sciences*, 25 (3), 337–358.
- Wolcott, H. F. (1992). *Posturing in qualitative inquiry*. The handbook of qualitative research in education. London: Academic Press Inc.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. 2 ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.