

Motivações, Limitações e Aspectos Facilitadores na Adoção de Estratégias de Gestão Ambiental: um estudo comparativo em empresas de pequeno, médio e grande porte

Graziela Dias ALPERSTEDT (UDESC)

Rogério Hermida QUINTELLA (UFBA)

Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi CANCELLIER (UDESC)

Luiz Ricardo de SOUZA (UDESC)

O objetivo desta pesquisa consiste em analisar os aspectos motivadores, limitadores e facilitadores na adoção de estratégias de gestão ambiental por parte das empresas industriais em seus diversos portes. Foram utilizados os fundamentos teóricos sobre Gestão Ambiental, Teoria Institucional e Visão Baseada em Recursos. Os dados foram coletados por meio de questionário dirigido a aproximadamente duas mil empresas e analisados por meio de correlação. Os resultados revelam que na amostra estudada o porte das empresas não possui influência no que se refere à percepção dos aspectos motivadores e limitadores à gestão ambiental. No que tange aos aspectos facilitadores, foi encontrada uma dependência pouco significativa com o porte das empresas. Por fim constatou-se que a Teoria Institucional e a Teoria Baseada em Recursos contribuem para o entendimento dos aspectos estudados.

1 Introdução

A civilização ocidental em particular exhibe, nas últimas décadas, indicadores de desenvolvimento constantemente ascendentes. Esses indicadores mostram, por exemplo, o crescimento exponencial da população, da média de vida, do consumo energético, da demanda por alimentos e da prestação de serviços de comunicação entre outros. A trajetória ascendente de tais indicadores poderia se manter constante, porém, apenas na hipótese de que a Terra tivesse recursos infinitos e uma ilimitada capacidade de absorver os resíduos gerados pelas atividades humanas.

Um dos resultados maléficos do desenvolvimento, no entanto, é a degradação do meio ambiente e a incapacidade de renovação de seus recursos. Embora esforços sejam realizados para reduzir os efeitos nefastos sobre o meio ambiente, tal tema ainda não assumiu a prioridade na agenda mundial.

A responsabilidade pela degradação ambiental pode ser compartilhada entre os diversos atores da sociedade. Entretanto, existem segmentos que condicionam a utilização dos recursos naturais. Devido ao seu poderio econômico e político esses segmentos exercem, via de regra, uma maior influência sobre o processo de “humanização/urbanização” do planeta. Em meio à disputa econômica global o meio ambiente é relegado ao segundo plano, levando em última instância à proliferação e banalização de crimes ambientais.

Nos últimos anos, os escândalos envolvendo grandes organizações anteriormente tidas como “modelos” revelaram que supostas “estratégias consagradas” acabaram por trazer enormes prejuízos e instabilidades econômicas e políticas a vários países (BOJE, 2002; CLARK e DEMIRAG, 2004; VINTEN, 2002).

Em um viés específico Faria e Sauerbronn (2008) observam que crimes e escândalos ambientais no Brasil podem ser identificados com processos de privatização e das reformas do Estado, desafiando a idéia de que as grandes empresas e o “mercado” poderiam dar conta de manter o processo de liberalização econômica global indefinidamente. Ainda segundo esses autores, deve-se questionar a suposta falta de contribuição da academia brasileira a exemplo do que se faz em relação aos pesquisadores europeus quanto à relevância da produção

científica na área de estratégia. Dentre os pontos levantados por Faria e Sauerbronn está a falta de reflexão crítica na área.

Por outro lado, inúmeras empresas têm buscado realizar ações de gestão ambiental de forma a reduzir os impactos de suas atividades no meio ambiente. As empresas, dependendo do seu domínio, sofrem pressões por parte de governos, órgãos ambientais, movimentos sociais organizados e dos consumidores, criando uma dúvida acerca das motivações que as levam a adotar práticas ambientalmente sustentáveis. As motivações por trás de tais ações podem refletir desde uma genuína convicção acerca da sustentabilidade do planeta, passando por uma concepção de modismo e tentativa de usufruir de uma imagem positiva junto aos consumidores, até um cálculo instrumental de busca de aparente legitimidade para mascarar os verdadeiros efeitos deletérios de suas atividades no meio ambiente.

Tendo em vista a problemática apresentada, e considerando a importância de se conhecer a realidade do Estado de Santa Catarina este artigo se propõe a analisar os aspectos motivadores, facilitadores e limitadores da adoção de estratégias de gestão ambiental por parte das empresas industriais de pequeno, médio e grande porte. Aragon-Correa e Rubio-Lopez (2007) argumentam que a gestão ambiental demanda análises específicas para cada firma, seu negócio e seu contexto. Considerando tal constatação, pode-se pressupor que os aspectos motivadores, facilitadores e limitadores da gestão ambiental das firmas, pode variar conforme seu porte, embora a grande parte dos estudos desenvolvidos tanto nos Estados Unidos quanto na Europa sejam realizados tomando-se como base a realidade das grandes empresas.

O estudo justifica-se em função da preocupação da sociedade em relação ao ambiente natural e das ações das empresas nesse campo. Apesar da constatação dos atuais limites do planeta, diversas pesquisas (DARNAL; HENRIQUES; SADORSKY, 2008; EIADAT; KELLY; ROCHE; EYADAT, 2008; LEE; RHEE, 2006; HENRIQUES; SADORSKY, 1999; SHARMA, 2000; BERRY; RONDINELLI, 1998) revelam que muitas organizações desenvolvem estratégias de gestão ambiental apenas em função das restrições impostas pelos mercados em que atuam, pelas regulamentações governamentais ou mesmo influenciadas pelo processo competitivo internacional. Tais pesquisas mostram, portanto, o predomínio da racionalidade instrumental aplicada às questões ambientais em detrimento das questões valorativas ou de efetiva consciência ecológica.

Investigar as diversas motivações e limitações internas e externas, além dos aspectos facilitadores que levam as empresas a adotarem uma nova postura diante dos desafios ambientais passa a ser, portanto, uma tarefa cada vez mais necessária e instigante à academia, em particular às suas vertentes focadas no estudo da administração e da gestão estratégica.

Nesse sentido, essa pesquisa se propõe a investigar a atuação das empresas brasileiras, mais especificamente das indústrias catarinenses, no que diz respeito à gestão ambiental, considerando, os aspectos motivadores, limitadores e facilitadores desse processo, comparando os resultados em organizações de pequeno, médio e grande porte.

2 Fundamentos Teóricos

2.1 Gestão Ambiental

Segundo Berry e Rondinelli (1998) as abordagens de proteção ambiental evoluíram no decorrer dos anos, ganhando maior força, porém, a partir da década de 60. Durante os anos 60 e 70, a maioria das empresas tentou contornar ou evitar as regulamentações governamentais. Poucas empresas, a exemplo da 3M, constituíram programas próprios para solucionar problemas ambientais, tais como, prevenção da poluição, desenvolvimento de produtos que gerem o mínimo efeito no meio ambiente, conservação dos recursos naturais e respeito às regulamentações governamentais, dentre outros.

Durante os anos 80, as crescentes demandas do público e do governo pelo controle da poluição e pela “limpeza ambiental” pressionaram as empresas dos EUA, da Europa e do Japão a cumprirem as regulamentações que eram vistas como custos a serem minimizados. Da metade ao final da década de 80, executivos em várias corporações começaram a perceber que a redução de desperdício também geraria uma diminuição nos custos de produção. Governos e organizações ambientalistas passaram a pressionar muitas empresas a adotar estratégias que vão além das meras obrigações legais.

No final dos anos 80 a gestão ambiental e o movimento de Gestão pela Qualidade Total passaram a convergir entre si, resultando, nos anos 90, no início de uma gestão ambiental mais proativa que veio a possibilitar às empresas se antecipar aos impactos ambientais de suas operações, buscando mensurar e reduzir os desperdícios e a poluição em antecipação a leis e regulamentações, encontrando caminhos positivos que propiciassem vantagens em oportunidades de negócios por meio da gestão ambiental e da qualidade total.

Atualmente, para muitas empresas, os valores ambientais parecem estar se tornando uma parte integrante da cultura organizacional e da gestão de processos. Num crescente número de empresas, os impactos ambientais estão sendo auditados e contabilizados. Embora os impactos ambientais não sejam sempre mensuráveis em termos financeiros convencionais, eles passaram a ter um valor especial que as empresas dificilmente podem ignorar.

Estudiosos têm argumentado que para alcançar um cenário ganha-ganha é possível que cada empresa possa maximizar seu retorno enquanto faz progressos em relação à implementação de práticas sustentáveis no negócio (BERRY; RONDINELLI, 1998; PORTER; VAN DER LINDE, 1995). Essa conexão é baseada no número de estudos que concluíram que uma estratégia ambiental proativa lidera o desenvolvimento de importantes capacidades organizacionais que podem elevar a competitividade das indústrias (ARAGON-CORREA; SHARMA, 2003; BERRY; RONDINELLI, 1998; SHARMA; VREDENBERG, 1998). Como resultado, muitos estudiosos da literatura corrente têm concluído que as empresas precisam incorporar questões relativas à sustentabilidade no âmago de suas estratégias competitivas. Deste modo, os “ganhos de produtividade devem dar-se de forma compatível com a preservação das questões ambientais e de responsabilidade social” (TACHIZAWA, 2007, p.45).

Nesse sentido, Moura (2002) compreende política de gestão ambiental como um aparato orientador capaz de fixar os princípios gerais da organização e subsidiar o estabelecimento de medidas e procedimentos relacionados ao seu desempenho ambiental.

A gestão ambiental de acordo com d’Avignon (1996) é a parte da função gerencial que trata, determina e implementa a política de meio ambiente definida para uma empresa. Em termos operacionais, a elaboração de uma política de gestão ambiental requer um diagnóstico ambiental prévio, ou seja, verificar a situação do desempenho ambiental da organização, quais suas ameaças e oportunidades (MOURA, 2002). O diagnóstico estratégico que resulta desta análise contribui na tomada de decisão sobre o rumo a ser adotado pela organização. Enquanto orientador dos princípios gerais da organização, um sistema de gestão ambiental demanda alterações nas intenções e na realidade da empresa, nas suas estratégias e no seu modo de atuar.

Outro aspecto importante para a gestão ambiental é o comprometimento da alta direção com o desenvolvimento de uma política apropriada, pois é sua responsabilidade a tomada de decisão sobre a estratégia organizacional a ser adotada pela empresa. Os demais colaboradores e áreas da organização também exercem influência na questão ambiental, já que são os possíveis executores da política e, portanto, internalizarão os valores por ela disseminados nas atividades de seu dia a dia (MOURA, 2002).

Barbieri (2004) destaca que as preocupações ambientais dos empresários são influenciadas pela interação entre governo, sociedade e mercado. Segundo o autor, a

sociedade civil organizada utiliza-se de denúncias sobre possíveis ações prejudiciais aos sistemas social e ambiental para influenciar a atuação do setor privado. Da mesma forma, a consciência da população em geral e, principalmente dos consumidores, afeta a maneira de fazer negócio destas instituições. O mercado, cada vez mais competitivo, exige fornecedores conscientes de suas responsabilidades com as questões social e ambiental. Já o governo exerce grande pressão por meio da legislação ambiental. Esta, se não cumprida, poderá comprometer a rentabilidade futura da empresa.

Seja motivada pelas restrições do ambiente natural, pela conscientização dos consumidores ou por grupos de pressão (legislação, gestores, colaboradores), as alterações possibilitadas por uma Política de Gestão Ambiental podem transformar as preocupações ambientais das organizações de ações meramente periféricas em diretrizes estratégicas (CALLENBACH et al., 1993).

Na visão de Schenini (2005), a adoção de medidas ambientalmente responsáveis é motivada e facilitada por razões internas e externas das organizações. Dentre as razões internas estão a diminuição de custos, a atualização tecnológica, otimização nos processos produtivos e o desenvolvimento de uma cultura interna ecologicamente correta. No que concerne às razões externas estão a prevenção de acidentes ecológicos e o atendimento as demandas dos *stakeholders*, principalmente de agências financiadoras, comunidade local, colaboradores, organizações da sociedade civil e governo.

Berry e Rondinelly (1998) elencam quatro Forças que impulsionam a gestão ambiental proativa. Segundo os autores, as empresas têm buscado um desempenho ambiental bastante diferente daquele praticado há uma década. Além de cumprir com as regulamentações mais estritas, elas também buscam proteger e aumentar sua imagem corporativa, satisfazer os interesses dos empregados, responder aos fiscais governamentais e stakeholders, desenvolver novas oportunidades de negócios e, sobretudo, permanecer competitivas no mercado mundial. Nesse sentido, os autores destacam que o mercado e os fatores de negócios desempenham um importante papel, ocupando uma posição de destaque dentre as forças que estão influenciando empresas a adotar uma estratégia de gestão ambiental proativa.

No que se refere às *demandas regulatórias*, Berry e Rondinelly (1998) e Bansal e Roth (2000) afirmam que não cumprir com as regulamentações governamentais não é uma opção possível para empresas que buscam ser competitivas no mercado internacional. As obrigações ambientais estão crescendo imensamente nos últimos 30 anos com o público aumentando sua pressão sobre governos para elevar regulamentações ambientais e restrições legais que mitiguem os efeitos adversos da poluição.

Com relação aos *fatores de custo*, o descumprimento das regulamentações promove uma crise ética e legal nas empresas tornando maiores os custos oriundos de ações ambientais. Nos EUA, o Governo Federal tem exigido constantemente o cumprimento das regulamentações ambientais, tornando os próprios executivos e proprietários de empresas responsáveis pela poluição ambiental. Mesmo assim, muitas empresas procuram somente cumprir as regulamentações por considerarem tal cumprimento uma mera estratégia dominante. Mesmo assim, porém, é evidente que regulamentações legítimas e corretamente exigidas têm trazido progresso na redução da poluição do ar, da água e de riscos tóxicos nos EUA e em outros países. Entretanto, os sistemas de regulação têm imposto controles cada vez mais caros e marginalmente menos efetivos para ambos, empresários e governo (BERRY; RONDINELLY, 1998; BANSAL; ROTH, 2000).

A Força dos demais *Stakeholders* também são citadas por Berry e Rondinelly (1998) e Bansal e Roth (2000) como responsáveis pela adoção da gestão ambiental proativa por parte das empresas que, buscando satisfazer seus diversos stakeholders, têm descoberto que uma estratégia proativa requer mais que um simples ajustamento às políticas governamentais. As estratégias demandam das empresas maior efetividade no uso da inteligência corporativa para

delinear novas missões, realinhar o sistema de valores, descobrir novos caminhos de mudança de gestão, acelerar o treinamento e a educação.

O crescente reconhecimento, por muitos líderes empresariais, da importância da proteção ambiental na obtenção de vantagens competitivas internacionais tem desenvolvido um novo ciclo de padrões de proatividade voluntária enfatizando a integração entre gestão ambiental e estratégia organizacional.

Muitas são as abordagens e os modelos de Gestão ambiental. Hart (1995), por exemplo, identifica três abordagens denominadas prevenção da poluição, planejamento do produto e desenvolvimento sustentável. Aragon-Correa e Rubio-López (2007), González-Benito e González-Benito (2006), Banerjee (2001) e Aragon-Correa (1998) dentre outros, abordam as estratégias em termos de proatividade e reatividade. Barbieri (2004) classifica as estratégias em controle da poluição, prevenção da poluição e abordagem estratégica. Para ele a Abordagem Estratégica é a mais sofisticada, envolvendo permanentemente toda a cadeia produtiva, assim como toda organização em ações corretivas, preventivas e antecipatórias diante de possibilidades de problemas ambientais.

Ao determinar suas exigências de estratégia ambiental, cada tipo de organização pode adotar técnicas e tecnologias mais eficazes e, a partir daí, reconhecer que a conservação ambiental é integrante de suas atividades e que estas estão em conformidade com os atuais modelos de qualidade ambiental e desenvolvimento sustentável (TACHIZAWA, 2007).

Assim, o ideal de responsabilidade ambiental deve ser disseminado como uma atitude estratégica, permitindo sua adequação da gestão e da cultura da empresa (ASHLEY, 2003). Para tanto, torna-se relevante internalizar os valores de responsabilidade ambiental nas organizações, permitindo o envolvimento de todos com suas ações de responsabilidade.

2.2 Gestão Estratégica das Questões Ambientais

Ao se estudar a estratégia das organizações e sua adaptação às questões ambientais, duas perspectivas teóricas se destacam. A primeira delas é a Teoria Institucional, e a segunda é a Teoria Baseada em Recursos.

A Perspectiva institucional pressupõe que a influência sobre as organizações é exercida por grupos ou normas sociais, tanto internas, quanto externas (ZUCKER, 1987). A institucionalização é um processo a partir do qual os atores transmitem o que é “socialmente definido como real” (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Essa perspectiva, para Ogawa (1994), considera que o comportamento dos atores, tanto individuais quanto coletivos, resulta da influência de instituições tais como regras sociais que acabam formando as teorias culturais, as ideologias dominantes e as prescrições sociais. As pressões exercidas para que a organização se conforme a essas regras e normas, acabam guiando seus comportamentos, os quais tenderão a ser compatíveis às forças institucionais. A preocupação em se conformar às regras e normas ditadas pelo ambiente originam, desse modo, uma uniformidade nas organizações. Essa tendência à similaridade de forma e estrutura em relação ao ambiente institucional é denominada isomorfismo (ZUCKER, 1987).

Para DiMaggio e Powell (1983) o isomorfismo institucional é o grande responsável pela homogeneidade estratégica das organizações podendo ocorrer a partir de três mecanismos: forças coercitivas do ambiente, como a influência política, as regulações governamentais e as forças culturais que acabam impondo às organizações uma certa uniformidade (HALL, 1990); pelo mimetismo, e; proveniente das pressões normativas que se originam, por exemplo, da profissionalização da força de trabalho, especialmente da gerência. Nesse sentido, a Teoria Institucional explica porque muitas organizações tomam decisões não necessariamente baseadas em decisão racional, mas muito mais apoiadas em fontes de legitimidade. Assim, as organizações não adotam estratégias de Gestão Ambiental por

simplesmente acreditarem que são boas, mas sim porque são necessárias à sua legitimidade, o que redundará em reconhecimento e recursos (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Já a visão da empresa baseada em recursos (RBV) concentra a atenção nos recursos disponíveis que tornam as organizações diferentes das outras e que podem trazer diferenciais competitivos importantes, sendo a empresa a unidade de análise ao invés do setor (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991). Para essa escola, não é o posicionamento dos produtos ou das empresas em suas indústrias os determinantes de seus resultados, mas sim a obtenção e a forma de utilização dos recursos essenciais e inigualáveis. Wernfelt (1984) desenvolveu a idéia de barreiras de posição de recursos visando torná-los protegidos da imitação por parte dos concorrentes.

Hart (1995) vai mais longe ao observar que toda a teoria organizacional trata o conceito de ambiente enfatizando os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, dentre outros, excluindo o ambiente natural de sua análise. Essa omissão torna a teoria inadequada para identificar importantes fontes de vantagem e desvantagens competitivas originadas no ambiente natural. Desta forma Hart (1995) propõe a Teoria Baseada em Recursos Naturais, que é desenvolvida tomando como base os desafios ambientais e os recursos das firmas operacionalizados a partir de três estratégias que seriam: a prevenção da poluição, o planejamento do produto e o desenvolvimento sustentável. A interconexão entre essas estratégias seria uma potencial fonte de vantagem competitiva.

Assim, para esta última escola, o desenvolvimento de uma Política de Gestão Ambiental pode claramente se transformar em uma vantagem competitiva (CAMPOS; MELO; VERDINELLI, 2007) levando uma organização a ser ambiental e economicamente sustentável.

Diante deste contexto as estratégias voltadas à gestão ambiental podem trazer vantagens competitivas para as organizações. Dentre as razões apresentam-se a conscientização crescente dos atuais consumidores sobre as questões ambientais, padrões internacionais de qualidade ambiental e a possibilidade de escassez dos recursos naturais (DONAIRE, 1995). Callenbach *et al.* (1993) afirma que por meio da sustentabilidade ambiental, as organizações podem garantir sua rentabilidade e utilizá-la como critério para avaliar o seu posicionamento estratégico de longo prazo. Utilizar a criatividade e adequar às condições internas das empresas permite transformar suas restrições e ameaças ambientais em oportunidades de negócios, desde que se posicione estrategicamente por meio de políticas de gestão ambiental (DONAIRE, 1995).

A partir desta breve revisão das relações entre gestão ambiental e estratégia, os dados gerados na pesquisa de campo serão discutidos adiante.

Na seção que se segue apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados nessa pesquisa.

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa utiliza os fundamentos da abordagem quantitativa e exploratória, a qual procura analisar os aspectos motivadores, limitadores e facilitadores na adoção de estratégias de gestão ambiental das pequenas, médias e grandes empresas industriais catarinenses.

A pesquisa proposta se caracteriza como um estudo exploratório (GIL, 1999; ROESCH, 1999) desenvolvido no sentido de proporcionar uma visão geral acerca da relação entre estratégias empresariais da indústria catarinense. Especificamente a estratégia de pesquisa delineada buscou responder a quatro questões que contribuem para o alcance do objetivo central de pesquisa: a) Quais as motivações das empresas industriais catarinenses em relação à Gestão Ambiental proativa? b) Quais são as limitações mais típicas para a Gestão Ambiental proativa por elas percebidas? c) Quais são os aspectos por elas identificados como

facilitadores desse processo? d) Existem diferenças na percepção desses aspectos em função do porte da empresa?

A coleta de dados secundários se deu por meio de materiais informativos já disponíveis em pesquisas anteriores, bem como em documentos organizacionais, revistas especializadas, relatórios, informações, leis e resoluções. Após o exame do material coletado, partiu-se para a coleta de dados primários por meio de um questionário, focando os aspectos relacionados ao objetivo da pesquisa. O questionário foi planejado tendo como base o construto desenvolvido a partir dos fundamentos teóricos, destacando-se os modelos de Berry e Rondinelli (1998), Bansal e Roth (2000), González-Benito e González-Benito (2006), Eiadat, Kelly, Roche e Eyadat (2008) e Darnall, Henriques e Sadorsky (2008). Em sua primeira versão o questionário foi analisado por dois especialistas na área de Gestão Ambiental de empresas e pela área de Competitividade Industrial da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. Após esta etapa, foi aplicado um teste piloto em duas empresas, o qual proporcionou novas adequações em função de sua extensão e da linguagem utilizada que, nesse primeiro momento, causou dúvidas por parte dos respondentes.

Assim, a partir dos objetivos da pesquisa o questionário finalmente ficou estruturado em três blocos. O primeiro deles refere-se à identificação da empresa, incluindo o porte, a região e o setor, dentre outras informações relevantes. O segundo bloco refere-se às ações e políticas de Gestão Ambiental desenvolvidas pela empresa e o terceiro bloco destinou-se aos aspectos motivadores, facilitadores e limitadores à Gestão Ambiental. As questões foram formuladas de forma que o respondente pudesse assinalar mais de uma opção ou outra (aberta) não contemplada na questão.

A população da pesquisa consistiu nas empresas cadastradas na base de dados da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC. A escolha do segundo setor – atividade industrial - se deu em função de seu impacto e importância na economia do Estado de Santa Catarina e em função de sua ação no meio ambiente a partir dos resíduos produzidos. Para a classificação de porte das indústrias utilizou-se o critério adotado pelo SEBRAE (2004), utilizando em suas pesquisas e pela academia brasileira para delimitação de seus próprios estudos

Foram enviados questionários a 2.000 empresas (810 de grande porte, 642 de médio porte e 452 de pequeno porte), dos quais retornaram 92. Foram inutilizados quatro questionários pertencentes ao universo das micro-empresas. Mesmo com o envio de *e-mail* por mais de duas vezes e de contato telefônico com as empresas solicitando a participação dos responsáveis pela Gestão Ambiental, apenas 92 empresas aparentemente entraram no site da FIESC que hospedou o mecanismo de coleta de dados. Destes, então, somente 88 responderam adequadamente ao questionário, embora os contatos tenham sido feitos procurando-se também atentar para o cálculo da amostra. Assim, tem-se nesta pesquisa uma amostra não-probabilística, que pode ser classificada como uma amostra por acessibilidade.

Os dados extraídos dos questionários foram tratados de forma quantitativa com o auxílio do software *Sphinx*. Durante o tratamento dos dados foram realizadas correlações entre as seguintes variáveis: porte da empresa, segmento de atividade, região do Estado e política de Gestão Ambiental com os aspectos facilitadores, limitadores e motivadores à gestão ambiental. Neste artigo são apresentados os dados referentes ao porte da empresa e os aspectos facilitadores, limitadores e motivadores para a gestão ambiental. Com base na tabela de distribuição de frequência foi realizado o teste qui-quadrado para verificar a associação entre o porte da empresa e os aspectos levantados.

Os dados foram submetidos à análise de conteúdo. A categoria ‘porte’ foi correlacionada com motivações, limitações e aspectos facilitadores. A categorização se deu a partir de um processo de classificação das empresas, por diferenciação e, consecutivamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia) de acordo com Bardin (1988). Isto se deu por

meio de um processo que classificou os elementos, segundo a investigação sobre o que cada um deles tem em comum ou não. Ou seja, a categoria porte decomposta em classes (pequena, média e grande) foi analisada a partir dos caracteres comuns apresentados por estes elementos no que se refere às motivações, limitações e aspectos facilitadores. Segundo Bardin (1988) a categorização objetiva fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos. As inferências finais foram efetuadas a partir do material reconstruído. Através das relações entre as categorias, e de suas interpretações, foi possível desenvolver explicações e afirmativas (proposições) constantes nos resultados da pesquisa. O processo de decomposição-reconstrução desempenhou uma determinada função na indicação de correspondências entre o texto analisado e a realidade subjacente.

4 Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa

4.1 Caracterização das empresas participantes da amostra da pesquisa

Os dados a seguir apresentam a caracterização das empresas participantes da amostra da pesquisa. Participou da pesquisa um total de 92 empresas. Entretanto, em função de problemas no preenchimento do formulário foram descartadas 4 empresas.

O gráfico abaixo ilustra o total das empresas que compuseram a amostra da pesquisa, segundo o seu porte de acordo com a classificação da FIESC. Destaca-se que a classificação utilizada categoriza as empresas a partir do número de empregados.

Tabela 1 – Tamanho das empresas participantes

Tamanho	Observações	Frequência
Pequena (20 a 99 empregados)	19	21,5%
Média (100 a 499 empregados)	29	33,0%
Grande (500 ou mais empregados)	40	45,5%
TOTAL	88	100%

Fonte : dos primários

Conforme se pode perceber, do total de 88 empresas participantes da pesquisa, 45,5% são empresas de grande porte, com mais de 500 empregados. As empresas de porte médio representam 33% do total, enquanto que 21,5% são empresas de pequeno porte. A inclusão de diferentes portes das empresas tem como objetivo verificar se essa variável se relaciona de alguma forma com as diferentes percepções das mesmas no que se refere aos aspectos a serem investigados, já que a maioria dos estudos abarcam apenas o universo das grandes empresas.

Quando divididas pelos segmentos de atividade industrial, a amostra da pesquisa englobou os seis setores industriais segundo a classificação da FIESC (Tabela 2).

Tabela 2 - Segmento de atividade (setor) das empresas participantes

Setor/Tamanho	Pequena	Média	Grande	TOTAL
Complexo Têxtil (têxtil e vestuário)	15,80%	13,80%	27,50%	20,50%
Complexo Eletrometalmecânico (metalurgia, mecânica, material elétrico e de transportes)	21,10%	27,60%	15,00%	20,50%
Complexo Agroindustrial (alimentos e bebidas)	15,80%	13,80%	15,00%	14,80%
Complexo Tecnológico	10,50%	6,90%	7,50%	8,00%
Complexo Mineral (extrativa mineral e minerais não-metálicos)	10,50%	0,00%	5,00%	4,50%
Não resposta	5,30%	6,90%	10,00%	8,00%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fonte : dados primários

Predominam na amostra os setores têxtil e eletrometalmecânico, duas das forças industriais catarinenses. Quando divididas por região do Estado de Santa Catarina as empresas participantes da pesquisa dividem-se em 7 regiões segundo sua localização (Tabela 3) e mostram representar todas. As sete grandes regiões do estado.

Tabela 3 - Região de localização das empresas participantes

Região/Tamanho	Pequena	Média	Grande	TOTAL
Vale do Itajaí	31,60%	41,40%	27,50%	33,00%
Norte/ Nordeste	21,10%	20,70%	30,00%	25,00%
Oeste	15,80%	20,70%	17,50%	18,20%
Grande Florianópolis	15,80%	6,90%	10,00%	10,20%
Sul	15,80%	3,40%	12,50%	10,20%
Planalto Serrano	0,00%	6,90%	2,50%	3,40%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados primários

O Vale do Itajaí é a região que mais contribuiu para a pesquisa, totalizando 31,5% das empresas participantes e onde predominam as empresas no setor têxtil. Logo após vem as Regiões Norte e Nordeste do Estado com 25% das empresas, que inclui as cidades de Joinville, Jaraguá do Sul, São Bento, dentre outras e concentra as empresas do complexo eletrometalmecânico. Em seguida está o Oeste do Estado com 18,2% de empresas participantes e que representam o complexo agro-industrial e, a Grande Florianópolis juntamente com o Sul do Estado, com um percentual de 10,2% cada. O Planalto Serrano representa apenas 3,4% das empresas pesquisadas.

Após a identificação das principais características do total de empresas participantes da pesquisa, são apresentados a seguir os resultados que proporcionam o atendimento ao objetivo geral proposto.

4.2 – Limitações à Gestão Ambiental

Conforme pode ser observado na Tabela 4 abaixo, a tradução da gestão ambiental em termos financeiros aparece como o aspecto limitador mais citado entre o total das empresas respondentes. No entanto, as regulamentações governamentais são as que predominam nas empresas de grande porte, sendo apontadas por 37,5% destas como uma limitação ao processo de Gestão ambiental das organizações. Este aspecto também é destacado pelas pequenas e médias empresas como relevante, sendo apontado respectivamente por 21,1% e 24,1% destas. O conhecimento sobre a Gestão ambiental e os conflitos entre os objetivos desta gestão e os demais objetivos da organização são considerados pelas empresas de pequeno, médio e grande porte como aspectos limitadores de grande relevância à Gestão Ambiental. Das empresas que consideram a relevância da gestão ambiental para a estratégia organizacional como fator limitante no processo de gestão ambiental, 15% são empresas de grande porte, 13,8% de médio porte e somente 5,3% são de pequeno porte.

Tabela 4 – Limitações à Gestão Ambiental

Limitações para a GA/tamanho	Pequena	Média	Grande	TOTAL
Tradução da gestão ambiental em termos financeiros	36,80%	51,70%	35,00%	40,90%
Regulamentações governamentais	21,10%	24,10%	37,50%	29,50%
Conhecimento sobre gestão ambiental	21,10%	24,10%	20,00%	21,60%
Motivação dos colaboradores	15,80%	17,20%	17,50%	17,00%
Conflitos entre os objetivos da gestão ambiental e demais objetivos da organização	15,80%	20,70%	12,50%	15,90%
Relevância da gestão ambiental para a estratégia organizacional	5,30%	13,80%	15,00%	12,50%
Outros	5,30%	3,40%	12,50%	8,00%
Não resposta	21,10%	17,20%	10,00%	14,80%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados primários

Com o objetivo de verificar se há relação entre o tamanho das empresas e as limitações percebidas para a gestão ambiental foi realizado o teste qui-quadrado, obtendo-se uma associação não significativa entre as variáveis, com valor de 7,35 e grau de liberdade 14 que, se comparados ao valor crítico retirado da tabela de qui-quadrado, equivale a 6,57 considerando 95% de confiança. Isto significa que o tamanho da empresa não representa uma variável significativa quando se busca compreender os fatores que limitam a gestão ambiental das empresas nesta amostra.

Os resultados da pesquisa corroboram os argumentos de Berry e Rondinelly (1998) e Bansal e Roth (2000) quando afirmam que as estratégias de Gestão ambiental para muitas empresas representam elevados custos e dificilmente são traduzidas em termos financeiros. Tal dificuldade também conduz à conflitos internos, destacados pelas organizações como fatores limitadores a uma gestão ambiental efetiva. Isso também leva muitas organizações a cumprirem apenas as exigências legais, considerando-as uma limitação, uma vez que o descumprimento dos aspectos legais leva a custos maiores, relativos ao pagamento de indenizações e aos custos relativos à imagem da organização. Tal constatação reforça a idéia do isomorfismo coercitivo (POWELL; DIMAGGIO, 1983) que está presente nos processos de alinhamento das organizações às demandas do ambiente natural.

4.3 Aspectos Facilitadores à Gestão Ambiental

Na tabela 5 apresentada a seguir, percebe-se que entre as empresas dos três diferentes tamanhos, predomina como maior aspecto facilitador ao desenvolvimento de uma Gestão ambiental o comprometimento dos colaboradores, sendo apontado por 75% das indústrias de grande porte, 65,5% de médio porte e de 36,8% de pequeno porte. Em seguida, tanto a adequação a padrões normativos quanto o apoio dos gestores, são apontados como fatores facilitadores ao desenvolvimento da Gestão ambiental nas organizações enquadradas nos três diferentes portes. A utilização da gestão ambiental como parte do planejamento estratégico da organização aparece como outro aspecto facilitador apontado pelas empresas, sendo 47,5% das grandes, 20,7% das médias e 21,1% das pequenas. A captação de investimento na área e a minimização de conflitos internos são os aspectos de menor relevância no que tange a Gestão ambiental de uma organização, como pode ser observado na tabela. Embora os investimentos em P&D e a disponibilidade financeira não sejam os aspectos mais citados pelas grandes empresas, eles parecem ser bem mais relevantes para estas do que para as empresas de pequeno e médio portes, talvez em função da maior capacidade de investimentos nessa área por parte das grandes.

Tabela 5 - Aspectos Facilitadores à Gestão Ambiental

Aspectos Facilitadores à GA/tamanho	Pequena	Média	Grande	TOTAL
Comprometimento dos colaboradores	36,80%	65,50%	75,00%	63,60%
Apoio dos gestores	31,60%	65,50%	70,00%	60,20%
Adequação a padrões normativos	36,80%	34,50%	75,00%	53,40%
Parte do planejamento estratégico	21,10%	20,70%	47,50%	33,00%
Disponibilidade Financeira	15,80%	17,20%	30,00%	22,70%
Investimentos na área de P & D	5,30%	3,40%	22,50%	12,50%
Não resposta	26,30%	13,80%	0,00%	10,20%
Captação de investimento na área	10,50%	6,90%	10,00%	9,10%
Minimizar conflitos internos	5,30%	6,90%	5,00%	5,70%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados primários

A realização do teste qui-quadrado, buscando associar o porte da empresa com os aspectos facilitadores à gestão ambiental demonstrou uma dependência pouco significativa, apresentando valor igual a 24,82, com grau de liberdade 16. Isto significa que o porte da empresa tem pouca influência na percepção do que sejam os aspectos que facilitam a gestão ambiental proativa. Apesar da pouca significância na associação entre as variáveis porte e

aspectos facilitadores, observa-se que, em relação a determinados fatores, como por exemplo, a adequação a padrões normativos e os investimentos na área de P&D há o predomínio de respostas das grandes empresas. Este fato pode ser explicado pela capacidade de investimento das grandes empresas em relação a esses fatores.

Ao analisar os aspectos que facilitam a gestão ambiental das organizações observa-se fatores que estão relacionados ao ambiente interno das empresas tais como o comprometimento dos colaboradores, a capacidade da empresa de se adequar aos padrões normativos, o apoio da alta administração e a incorporação da gestão ambiental no planejamento estratégico da organização. A constatação de tais fatores corroboram o estudo de Berry e Rondinelli (1998) e Moura (2002) e podem ser explicados a partir dos fundamentos da Teoria Baseada em Recursos, uma vez que tais fatores estão associados aos recursos disponíveis das empresas e na capacidade destas de responderem com eficácia às demandas do ambiente natural.

4.4 Aspectos Motivadores à Gestão Ambiental

A partir da comparação entre as indústrias de pequeno, médio e grande porte e os aspectos motivadores à gestão ambiental, pode-se verificar na tabela abaixo que a exigência da sociedade aparece como o aspecto motivador mais citado pelas empresas de médio e grande porte, atingindo 62% e 68%, respectivamente. Já nas organizações de pequeno porte, os valores e a história da organização são os aspectos motivadores mais citados, sendo apontados por 47% das empresas. Isto se deve ao papel do empreendedor no processo de gestão das pequenas empresas, exercendo forte influência em função de seus valores e crenças. Fatores como regulamentações do Governo e tendência do mercado (concorrência) aparecem bastante citadas pelas empresas dos diferentes tamanhos. Destaca-se, ainda, a escassez de recursos naturais, que aparece apontada por 50% das empresas de grande porte e 38% de médio porte. A pressão dos ambientalistas e a inovação resultante de pesquisa e desenvolvimento, pelo contrário, mostram-se pouco relevantes quanto à adoção de uma gestão ambiental mais proativa pelas organizações.

Tabela 6 - Aspectos Motivadores à Gestão Ambiental

Motivação para a GA/tamanho	Pequena	Média	Grande	TOTAL
Exigência da sociedade/clientes	36,80%	62,10%	67,50%	59,10%
Regulamentações do Governo	36,80%	51,70%	52,50%	48,90%
Valores / história da organização	47,40%	34,50%	55,00%	46,60%
Obtenção de certificações	21,10%	51,70%	50,00%	44,30%
Tendência do mercado (concorrência)	31,60%	41,40%	52,50%	44,30%
Expansão de mercado (novos clientes)	26,30%	41,40%	47,50%	40,90%
Escassez de recursos naturais	21,10%	37,90%	50,00%	39,80%
Influência de gestor/líder	21,10%	20,70%	37,50%	28,40%
Obtenção de crédito (financiamentos)	5,30%	10,30%	30,00%	18,20%
Inovação em Pesquisa e Desenvolvimento	5,30%	3,40%	22,50%	12,50%
Pressão de organizações ambientalistas	0,00%	10,30%	10,00%	8,00%
Não resposta	10,50%	10,30%	0,00%	5,70%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados primários

Para a associação entre o porte da empresa e os aspectos motivadores à gestão ambiental obteve-se um valor de qui-quadrado 19,14 e grau de liberdade 22. Isto revela que não há correlação significativa entre as duas variáveis consideradas, ou seja, também em relação à motivação para uma gestão ambiental proativa, o porte das empresas pouco influencia em suas percepções.

O resultados encontrados revelam que o aspecto motivador de maior relevância para organizações de qualquer porte é, de fato, a exigência da sociedade. Este fato somado à importância das regulamentações governamentais e das tendências de mercado e da possibilidade de obtenção de certificações confirmam, mais uma vez, as pesquisas de Berry e Rondinelly (1998) e Bansal e Roth (2000) reafirmando a idéia de que as organizações movimentam-se em direção à gestão ambiental por pressões coercitivas e normativas (DIMAGGIO; POWELL, 1983). A concorrência destacada por González Benito e González Benito (2005) também é confirmada por esta pesquisa, levando muitas organizações a responderem às demandas ambientais em função de um movimento mimético.

Pode-se inferir que os resultados obtidos poderiam ser diferentes, caso a amostra fosse maior. Por outro lado, há fatores não controlados que podem estar influenciando os resultados obtidos, tais como a cultura local ou os valores oriundos da imigração no Estado, o que poderia conduzir a novas pesquisas.

5 Conclusões

A associação entre a gestão ambiental e a estratégia das organizações tem sido um tema de importância crescente no estudo da administração e da gestão estratégica. Não obstante o crescimento de estudos na área, a maior parte das pesquisas desenvolvidas busca analisar a realidade das grandes empresas.

O presente trabalho se propôs a analisar os aspectos motivadores, limitadores e facilitadores na adoção de estratégias de gestão ambiental por parte das empresas industriais catarinenses em seus diversos portes, buscando verificar se existe associação entre esses fatores e o porte das empresas.

O estudo revelou que para a amostra analisada o tamanho da empresa não representa uma variável significativa quando se busca compreender os fatores que limitam a gestão ambiental das organizações participantes desta amostra. As principais limitações à gestão ambiental das empresas estão relacionadas à dificuldade em traduzir os esforços de gestão ambiental em termos financeiros, às regulamentações governamentais, o conhecimento sobre a gestão ambiental, além dos conflitos internos entre os objetivos relacionados à gestão ambiental e os demais objetivos da organização. Tais aspectos relacionados aos fatores de custo e às demandas regulatórias corroboram as pesquisas realizadas por Berry e Rondinelly (1998) e Bansal e Roth (2000).

No que se refere aos aspectos facilitadores, houve o destaque para fatores internos tais como o comprometimento dos colaboradores, a capacidade da empresa de adequar-se aos padrões normativos, o apoio dos gestores e a incorporação da gestão ambiental no planejamento estratégico da organização. Com relação a este aspecto o porte da empresa apresentou pouca influência na percepção dos aspectos que facilitam a gestão ambiental das organizações.

Tais fatores descritos como facilitadores à gestão ambiental destacam a importância da análise dos recursos e capacidades internas das empresas, podendo ser explicados a partir dos argumentos da Teoria Baseada em Recursos (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991). Tendo como base o pressuposto da Teoria Baseada em Recursos (RBV), os fatores internos percebidos pelas empresas podem ser determinantes no desempenho empresarial. Considerando o uso eficiente desses recursos, as empresas podem, como fonte de vantagem

competitiva, torná-los valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis uma vez que, muitos desses fatores relacionam-se à força de trabalho e à gestão da empresa (PETERAF, 1993; BARNEY, 2002; FOSS & KNUDSEN, 2003).

A crescente conscientização por parte da sociedade em relação ao papel das empresas frente aos desafios ambientais foi o aspecto motivador mais citado pelas organizações em seus diversos tamanhos. A este fato somam-se as regulamentações governamentais e as tendências de mercado que, juntas, revelam pressões institucionais coercitivas e normativas, corroborando a Teoria Institucional (DIMAGGIO; POWELL (1983) e autores como Darnal, Henriques e Sadorsky (2008), Eiadat, Kelly, Roche e Eyadat (2008), Lee e Rhee (2006), Henriques e Sadorsky (1999), Sharma (2000) e, Berry e Rondinelli (1998). Ainda no que se refere aos aspectos motivadores citados, há um destaque para o papel dos valores e da história da organização quando percebidos pelas empresas de pequeno porte. Apesar disso, o estudo também demonstrou uma ausência de associação entre o porte da empresa e os aspectos percebidos como motivadores à gestão ambiental.

Este estudo traz à tona importantes reflexões sobre o papel do governo tanto na definição de regulamentações ambientais impostas às organizações quanto na promoção de conhecimento e divulgação acerca dessas questões dirigidas à sociedade em geral. Se estas se apresentam como os aspectos de maior relevância na motivação à gestão ambiental das empresas, é certo que seu papel na definição dessas políticas seja de vital importância.

Em função de tudo o que aqui foi discutido, percebe-se que estratégias ambientais consistentes decorrem das interações entre os processos de institucionalização aos quais as organizações são submetidas e suas competências internas.

Referências

- ALMEIDA, F. **Crescimento a qualquer custo?** Não, obrigada. Agência CT, clipping online. Ministério da Ciência e Tecnologia. Correio Brasiliense, Brasília, 08 jan 2007. Disponível em: <http://agenciact.mct.gov.br/index.php/content/view/42778.html> acesso em: 02 set. 2007.
- ARAGÓN-CORRREA, A.; SHARMA, S. A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. **Academy of Management Review**, v.28, n.1, p.71-88, 2003.
- ASHLEY, P. A.; QUEIROZ, A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BANSAL, P.; ROTH, K. Why companies go green: a model of ecological responsiveness. **Academy of Management Journal**, v.43, n.4, p.717-736, 2000.
- BARBIERI, J.C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**. V.7, n.1, p.99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Pearson. 2ª edição. New Jersey, 2002.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W, S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.
- BENITO, J.G.; BENITO, O.G. A study of the motivations for the environmental transformation of companies. **Industrial Marketing Management**, v.34, p.462-475, 2004.
- BERRY, M.A.; RONDINELLI, D.A. Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. **Academy of Management Executive**, v.12,n.2, 1998.

- BOJE, D. Resistência carnavalesca ao espetáculo global. **Revista de Administração de empresas**, v. 42, n. 4, p. 11-28, 2002.
- CALLENBACH, Ernest. **Gerenciamento ecológico eco management**: guia do Instituto Elmwool de auditoria ecológica e negócios sustentáveis. São Paulo: Cultrix, c1993.
- CAMPOS, L. M. S.; MELO, D. A.; VERDINELLI, M. A. Um estudo sobre a utilização dos indicadores de desempenho ambiental em empresas certificadas pela ISO 14001. In: ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD – ROM.
- CLARK, W.; DEMIRAG, I. Enron: the failure of corporate governance. **Journal of Corporate Citizenship**, p. 105-122, Winter 2004.
- CUNHA, C.J.C.A. **Adaptação estratégica organizacional em ambiente turbulento**. Trabalho apresentado para Concurso de Professor Titular - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.
- DARNAL, N.; HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. Do environmental management systems improve business performace in an international setting? **Jornal of International Management**, v.14, p.364-376, 2008.
- DiMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisted: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, p. 147-160, 1983.
- DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.
- EIADAT, H.; KELLY, A.; ROCHE, F.; EYADAT, Y. Green and competitive? An empirical test of the mediating role of environmental innovation strategy. **Journal of Word Business**, v.43, p.131-145, 2008.
- FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. *Revista de Administração Pública*. Vol. 42, n. 1, 2008.
- FOSS, N. & KNUDSEN, T. The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. **Managerial and Decision Economics**, Vol. 24, p.291-307, 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206p.
- HALL, R. **Organizações**: estruturas e processos. Rio de Janeiro. Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HALL, R.H. Desarrolos recientes en teoria organizacional: una revision. **Ciência y Sociedad**, v.15, n.4, p.376-411, 1990.
- HART, S.L. The natural resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, vol. 20, n.4, p.986–1014, 1995.
- HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. **Academy of Management Journal**, v.42, n1, p.87-99, 1999.
- LEE, S.Y.; RHEE, S. The change in corporate environmental strategies: a longitudinal empirical study. **Management Decision**, v.45, n.2, p.196-216, 2006.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELLOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- MOURA, Luiz Antonio Abdalla de. **Qualidade e gestão ambiental**: sugestões para implantação das normas ISO 14.000 nas empresas. 3. ed., rev. e ampl. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2002.
- OGAWA, R.T. The institutional sources of educational reform: the case of school- based management. **American Educational Research Journal**. V.31, n.3, p.519-548, 1994.
- PENROSE, E. **The Theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.
- PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Green and Competitive. **Harvard Business Review**, set-oct, 1995.

- ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. **Projetos de estagio e de pesquisa em administração**: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301p
- SCHENINI, Pedro Carlos (org). **Gestão empresarial socioambiental**. Florianópolis: (s.n), 2005.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Relatório de pesquisa. Brasília: [s.n.], 2004.
- SHARMA, S. Managerial Interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. **Academy of Management Journal**, v.43, n.4, p.681-697, 2000.
- SHARMA, S.; VREDENBERG, H. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. **Strategic Management Journal**, v.19, p.729-753, 1998.
- SHIRIVASTAVA, P. Industrial Environment Crises and social responsibility. **Journal of Sócio Economics**, v.24, n.1, 1995.
- TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- VINTEN, G. The corporate governance lessons of Enron. **Corporate Governance**, v.2, n.4, p.4-9, 2002.
- WERNEFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v.5, p.171-180, 1984.
- ZUCKER, L.G. Normal change or risk business: institucional effects on the "hazard" of change in hospital organizations, 1959-79. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.671-700, 1987.
- D'AVIGNON, Alexandre L. de Almeida. "**Sistemas de gestão ambiental e normalização ambiental**". Segmento da apostila utilizada no curso sobre "*Auditorias Ambientais*" da Universidade Livre do Meio Ambiente. Curitiba, 1996.