

**MOTIVAÇÕES E PRESSÕES PARA ADOÇÃO DE UMA CONDUTA SOCIALMENTE
RESPONSÁVEL EM EMPRESAS FORNECEDORAS DO VAREJO**

RÔMULO ALVES SOARES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

romuloalves61@gmail.com

MÔNICA CAVALCANTI SÁ DE ABREU

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

mabreu@ufc.br

MOTIVAÇÕES E PRESSÕES PARA ADOÇÃO DE UMA CONDUTA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL EM EMPRESAS FORNECEDORAS DO VAREJO

RESUMO

O trabalho avalia a influência de pressões exercidas por *stakeholders* na adoção de práticas de responsabilidade social corporativa. A pesquisa é quantitativa e um questionário de 36 perguntas foi aplicado a 141 empresas fornecedoras do varejo no Brasil. Os dados foram submetidos a uma análise de *clusters*, árvore de classificação, ANOVA e regressão múltipla. O trabalho comprova que as pressões dos *stakeholders* são capazes de influenciar a adoção de práticas de responsabilidade social corporativa de empresas nacionais e estrangeiras atuando no Brasil. Existem perfis de responsividade às pressões desses *stakeholders*, e diferentes características das empresas que influenciam a segregação desses perfis. Dentro de um contexto de baixa responsividade, as empresas atribuem maior importância aos *stakeholders* mídia, governo e sindicatos. Os resultados encontrados mostram que uma postura proativa das empresas influencia positivamente a adoção de práticas de RSC relacionais e internas, mas não as ambientais, que estão mais fortemente associadas com uma postura defensiva e acomodada.

Palavras-chave: Teoria dos *Stakeholders*; Responsabilidade Social Corporativa; Gestão Ambiental; Varejo

1 INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pode ser entendida como um comprometimento contínuo por parte das empresas em agirem de forma ética e contribuir para o desenvolvimento econômico, associado à melhoria da qualidade de vida de sua força de trabalho e suas famílias, bem como da comunidade local e da sociedade como um todo. (HOLME; WATTS, 2000). É possível identificar perfis de atuação entre as empresas, variando desde uma postura em que pouca atenção é dada às questões ambientais e sociais, até outro extremo, em que há um elevado comprometimento (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2006a; 2010).

As pressões que os *stakeholders* são capazes de exercer sobre uma empresa influenciam a adoção de práticas de responsabilidade social (ABREU, 2008; ABREU; FREITAS; MELO, 2015; SARKIS; GONZALEZ-TORRE; ADENSO-DIAZ, 2010). Freeman (2001) define um *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que seja capaz de afetar, ou possa ser afetado, pelas atividades de uma empresa. Uma organização pode afetar seus *stakeholders* tanto de modo positivo, como de modo negativo, e em contrapartida, um *stakeholder* pode atuar de modo a contribuir ou impedir que uma empresa atinja seus objetivos (ROWLEY; BERMAN, 2000).

Isso posto, a pesquisa traz como pergunta: *as pressões dos stakeholders são capazes de influenciar a conduta social e ambiental de empresas que atuam no varejo?* Para que esta pergunta seja respondida, esta pesquisa: i) identifica os perfis de resposta dada aos *stakeholders* com base nas pressões percebidas pelas empresas; ii) compara a importância dada para cada um dos *stakeholders* entre os perfis; iii) verifica como as características das empresas contribuem para a percepção das pressões oriundas dos *stakeholders*; e iv) analisa como as práticas de RSC são influenciadas pelos perfis de resposta das empresas e suas características.

Este estudo contribui com a pesquisa na área de RSC, em especial no Brasil, na medida em que busca agrupar as empresas com base nas pressões sofridas pelos *stakeholders*, e também traça o perfil que dão origem a esses grupos. Isso pode ajudar no entendimento de como as empresas atuam para atender as demandas de suas partes interessadas, melhorando sua gestão estratégica, e contribuindo para a melhoria nas práticas de RSC.

O restante do artigo segue com um referencial teórico, no qual são abordados outros estudos que relacionam as pressões exercidas pelos *stakeholders* com a conduta social e ambiental adotada pelas empresas. Após essa parte, é apresentada a metodologia utilizada na coletada de informações sobre as práticas de RSC, pressões dos *stakeholders* e características de 141 empresas que são fornecedoras de uma das maiores redes de lojas de varejo do país. A essas informações foram aplicadas as técnicas estatísticas de análise de *clusters*, ANOVA, análise fatorial, árvore de classificação e regressão linear múltipla. Em seguida os resultados obtidos são apresentados, e posteriormente são comparados com os resultados de outros estudos na sessão de discussão. Por fim, há uma sessão que apresenta as conclusões do trabalho, bem como suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 ENTENDENDO AS RAZÕES PARA ADOÇÃO DE UMA CONDUTA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

2.1 Efeito da Pressão dos Stakeholders

A estratégia corporativa no que tange ao desempenho social corporativo, sob a ótica da teoria dos *stakeholders*, são um resultado da busca da empresa em atender as demandas de suas partes interessadas (GARCÉS-AYERBE; RIVERA-TORRES; MURILLO-LUNA, 2012). A adoção de práticas de RSC pode ser entendida sob o prisma da proatividade. Nesse sentido, uma empresa proativa é aquela que incorpora essas práticas além do aspecto regulatório, e busca uma melhoria contínua para atingir um melhor desempenho ambiental e social (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2006a; BECKER-OLSEN; CUDMORE; HILL, 2006).

Empresas têm passado a olhar para a questão ambiental e social de modo diferente. Além da necessidade de estar em conformidade com leis cada vez mais exigentes, as empresas também devem proteger suas imagens, evitar litígios, atender às demandas dos *stakeholders* e desenvolver novas oportunidades, a fim de se manterem competitivas (BERRY; RONDINELLI, 1998)

Carroll (1979) define um modelo para descrever o desempenho social corporativo composto por três dimensões. A primeira delas trata da definição da responsabilidade social, isto é, até que ponto a empresa deve ser responsável. Na segunda dimensão, aborda-se quais questões devem ser respondidas pela empresa. Por fim, a terceira dimensão preocupa-se com a responsividade da empresa, isto é o grau com que uma empresa deve ser proativa.

Essa última dimensão busca descrever a estratégia de resposta da empresa às questões sociais e ambientais. A responsividade social pode ser compreendida como um contínuo que varia desde a ausência de resposta até a resposta proativa (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2006a; CARROLL, 1979). Carroll (1979) apresenta, ainda, a tipologia utilizada para posicionar as empresas dentro desse contínuo que é a responsividade. A primeira delas se baseia no trabalho de Wilson (1975), e categoriza as empresas em reativas, defensivas, acomodadas e proativas. Outra classificação baseia-se no trabalho de McAdam (1973) e divide as empresas segundo a linha de pensamento dos gestores: lutar contra a mudança (*fight all the way*); fazer apenas o necessário (*do only what is required*); ser progressivo (*be progressive*); e liderar a indústria (*lead the industry*).

A última tipologia utilizada por Carroll (1979) para classificar as empresas quanto à proatividade, baseou-se no trabalho de Davis e Blomstrom (1975), segundo os quais as empresas podem adotar uma postura de recolhimento (*withdrawal*) frente às questões sociais e ambientais, ou ter uma postura mais relacional (*public relations approach*), buscar a conformidade legal (*legal approach*), barganhar (*bargaining*), ou adotar uma postura para solucionar problemas (*problem solving*). Todas essas tipologias têm em comum o fato de que partem de uma postura com pouca ou nenhuma atenção é dada à responsabilidade corporativa, e a medida que as categorias evoluem, adota-se uma postura mais proativa em relação às questões ambientais e sociais.

Ao estudar um conjunto de 20 empresas brasileiras, Abreu (2009) constata que o a regulação ambiental e a garantia do cumprimento das leis, além do risco ambiental e as demandas dos *stakeholders* desempenham um papel importante no comprometimento ambiental dessas empresas. Abreu (2009) identifica quatro estratégias organizacionais quanto à conduta ambiental corporativa: reativa (*reactor*), que diz respeito às empresas que sofrem grande pressão ambiental da estrutura da indústria, mas tem uma conduta ambiental pouco desenvolvida; defensiva (*defender*), quando as empresas estão sujeitas à uma forte pressão e por conta disso têm práticas ambientais mais desenvolvidas; dormiente (*sleepers*) refere-se às empresas que sofrem baixa pressão ambiental, o que lhes permite adotar uma fraca conduta ambiental; e inovadora (*innovator*), quando as empresas que, apesar de sofrerem uma fraca pressão ambiental, há uma conduta ambiental forte.

Garcés-Ayerbe, Rivera-Torres e Murillo-Luna (2012) investigaram 240 empresas espanholas com o objetivo de verificar a influência da pressão dos *stakeholders* na definição das estratégias ambientais das empresas. Os autores classificaram as empresas em quatro grupos de acordo com seu nível de proatividade. O primeiro grupo foi composto por empresas de estratégia passiva (*poassivity strategy*), isto é, não há objetivos ambientais sendo buscado pelas empresas. O segundo nível incorpora as empresas cuja estratégia seja atender à legislação (*attention to legislation strategy*). No nível seguinte, estão as empresas cuja estratégia seja atender aos *stakeholders* (*attention to stakeholders strategy*), ou seja, o objetivo da política ambiental de uma empresa não é limitado apenas pelo aspecto legal, mas busca atender às demandas das principais partes interessadas. No último nível, estão as empresas cuja estratégia seja de máxima qualidade ambiental (*total environmental quality strategy*), para as quais os objetivos ligados ao meio ambiente são tratados com prioridade dentro da estratégia empresarial, e superam inclusive as expectativas dos *stakeholders*.

As tipologias apresentadas permitem inferir que as pressões dos *stakeholders* são um fator fundamental para a determinação das práticas de RSC adotadas pelas empresas, assim como na intensidade dessa adoção. As empresas que percebem uma maior pressão das suas partes interessadas, estarão mais propensas a adotar uma postura mais proativa, e consequentemente terão melhores práticas de RSC, sendo esta a primeira hipótese desta pesquisa.

Hipótese 1: Empresas que percebem maiores pressões dos stakeholders têm maior intensidade na adoção de práticas de RSC.

2.2. Motivações para a Adoção de uma Conduta Socialmente Responsável

Além da questão de adoção de uma postura proativa com base nas pressões sofridas pelos *stakeholders*, outra questão diz respeito a quais os motivos para atender estas pressões. As empresas adotam práticas de gerenciamento de *stakeholders*, de modo que possam identificar e atender às suas necessidades e expectativas, para que possam, assim, evitar resultados negativos e gerar resultados positivos (MAROM, 2006). Jamali (2008) argumenta

que as empresas que atuam em países em desenvolvimento tendem a adotar uma visão baseada em aspectos instrumentais no que tange às práticas de RSC. Como os recursos de uma firma são limitados, as empresas necessitam focar em determinados *stakeholders*, e esse foco é orientado pelo aspecto normativo e relacional, que derivam da necessidade da firma de manter sua credibilidade e legitimidade como atores socialmente responsáveis.

Nesse sentido Mitchell, Agle e Wood (1997) contribuem com a discussão ao defenderem que as demandas desses *stakeholders* podem apresentar até três atributos: poder, legitimidade e urgência. Babiak e Trendafilova (2011) observam que empresas em geral têm como motivação para adoção de práticas de RSC, aspectos institucionais e as expectativas sociais de que elas adotem um comportamento mais responsável. No entanto, empresas com maior comprometimento ambiental também expressam razões estratégicas para a adoção de práticas de RSC.

Heras-Saizarbitoria, Arana e Boiral (2015) ao estudarem como a motivação das empresas para adoção de práticas de RSC poderia influenciar na percepção dos benefícios oriundos dessa adoção, demonstram que as empresas com maiores motivações internas, como melhoria na eficiência e da proatividade ambiental, são também aquelas que melhor enxergam os benefícios das práticas de RSC.

Com base no exposto, argumenta-se que apenas as empresas mais proativas demonstram preocupações com todos os *stakeholders*. A medida que as empresas sejam menos proativas, elas tendem a direcionar seu foco aos *stakeholders* secundários que sejam detentores de aspectos normativos, ou possam atribuir legitimidade às ações das empresas, uma vez que percebem que esses *stakeholders* são detentores de maior poder e urgência.

Hipótese 2: Empresas que adotam uma postura menos proativa, percebem mais as pressões dos stakeholders secundários.

Características das empresas podem ser fatores importantes para a determinação das práticas de RSC. Além disso, essas características também são capazes de exercer influência sobre a forma como as pressões dos *stakeholders* são percebidas pelas empresas. Esses relacionamentos foram observados tanto do ponto de vista teórico, como empiricamente por González-Benito e González-Benito (2006; 2010).

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como quantitativa em relação à natureza de seus dados e abordagem do problema. Foi utilizado um questionário com 31 perguntas, divididas em três blocos. O primeiro bloco consistia em 22 itens sobre práticas de RSC, em que as empresas deveriam indicar a extensão da adoção de cada uma delas em uma escala *likert* de cinco pontos, sendo o 1 uma adoção muito fraca e o 5 uma adoção muito forte. O segundo bloco era composto por 13 *stakeholders* para os quais as empresas deveriam indicar o nível de pressão sofrida de cada um deles, sendo utilizada uma escala *Likert* de cinco pontos, em que o 1 indicava pressão muito fraca e o 5 uma pressão muito forte. O último bloco era composto por seis perguntas para a caracterização da empresa, com itens sobre localização (estado), atuação em outros países, tempo de operação no Brasil, número de empregados, setor e localização da matriz.

Os questionários foram enviados por e-mail para 246 empresas de cinco setores: saúde, higiene e beleza; casa, lazer e brinquedos; eletrônicos; têxtil; e alimentos. A escolha dos setores, assim como as empresas contatadas, deve-se ao fato de serem fornecedoras de uma das cinco maiores varejistas do Brasil segundo os *rankings* do Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (IBEVAR) dos últimos três anos (2013, 2014 e

2015). Dos questionários enviados, 141 foram respondidos de modo completo pelas empresas, as quais compuseram a amostra final utilizada neste estudo.

Os dados coletados foram então analisados estatisticamente. Inicialmente foi feita uma análise descritiva com o objetivo de facilitar a visualização da amostra com relação as características das empresas. Em seguida, foi realizada uma análise de *clusters* com o objetivo de agrupar as empresas quando às pressões sofridas pelos *stakeholders*, e identificar perfis de conduta ambiental. O método utilizado na análise foi o *k-means*, que busca a formação de *k* grupos utilizando como critério a minimização da soma dos quadrados dentro dos grupos por meio de iterações e um algoritmo de otimização (LEDOLTER, 2013).

Para verificar congruências entre as práticas de RSC adotadas pelas empresas, aplicou-se uma análise fatorial exploratória. Tal técnica parte do princípio de que se duas variáveis estão correlacionadas, isso é resultado do compartilhamento de uma característica comum não diretamente observável dessas variáveis, o que é denominado fator latente (não-observável). A análise fatorial exploratória é o método mais utilizado para analisar a estrutura de correlações entre variáveis e formar seus fatores latentes (EVERITT; HOTHORN, 2011). O método de agrupamento das variáveis utilizado neste estudo foi o de componentes principais, com aplicação da rotação *varimax*, que compõem uma das formas de análise fatorial mais comumente utilizada (TUFFERY, 2011).

Também foi aplicada uma ANOVA para verificar se há diferenças estatisticamente significantes entre os grupos gerados pela análise de *clusters* quanto às pressões dos *stakeholders*, às práticas de RSC, além de suas características. A ANOVA é indicada para analisar dados quando uma das variáveis utilizadas é um fator com duas ou mais categorias, e a outra é numérica. Seu intuito é determinar se as médias da variável numérica em cada uma das categorias é igual (hipótese nula) (COHEN; COHEN, 2008).

Para mensurar a importância das características das empresas na formação dos grupos quanto às pressões sofridas pelos *stakeholders*, foi utilizada a árvore de regressão. O algoritmo de Árvores de Classificação e Regressão (*Classification and Regression Trees – CART*), foi proposto por Breiman *et al.* (1984) e pode ser utilizado tanto para classificação, caso a variável dependente seja categórica, quanto para regressão, caso a variável dependente seja contínua. Ele baseia-se em divisões binárias progressivas de um conjunto de dados, com base nos resultados amostrados das variáveis independentes, buscando a constituição de subconjuntos que sejam mais homogêneos. A classificação desses subconjuntos é realizada com base em medidas descritivas e a predição de novos elementos, executada por meio da estrutura de classificação constituída (TACONELLI, ZOCCHI; DIAS, 2009).

Por fim, para estudar a influência das pressões dos *stakeholders* e as características das empresas sobre as práticas de RSC adotadas por elas, foi feita uma regressão linear múltipla. A técnica de regressão linear permite relacionar um conjunto de variáveis independentes com uma variável dependente contínua e quantificar essa relação (TUFFERY, 2011). As equações 1 e 2 descrevem os modelos de regressões utilizados.

$$PrRSC_i = B_1Temp_i + B_2NrEmp_i + B_3Expo_i + B_{4:7}Setor_i + B_8OutroPaís \quad (1)$$

$$PrRSC_i = B_1Temp_i + B_2NrEmp_i + B_3Expo_i + B_{4:7}Setor_i + B_8OutroPaís + B_{9:n}GruposPressão_i \quad (2)$$

Em que $PrRSC_i$ indica o grau de adoção das práticas de RSC geradas pela análise fatorial para a empresa *i*. *Temp* refere-se ao tempo de atuação no Brasil; *NrEmp* representa o logaritmo natural do número de empregados; *Expo* é uma variável *dummy* que assume valor 1 quando a empresa exporta e 0 caso contrário; *Setor* é representado por quatro variáveis *dummy* para os setores de Eletrônicos, Higiene e Beleza, Brinquedos e Alimentos que assume valor 1 caso a empresa pertença a determinado setor e 0 caso contrário; *OutroPaís* também é

uma variável *dummy* que assume 1 se a empresa tem instalações em outros países e 0 caso contrário. No modelo 2 *GruposPressão* é um conjunto de variáveis *dummy* que indica o grupo no qual a empresa foi classificada segundo a análise de *clusters*.

4 RESULTADOS

A primeira parte da análise dos resultados descreve a quantidade de empresas com relação aos setores de atuação das empresas. Na Tabela 1 é apresentada a quantidade por região de origem das empresas, bem como o número de países nessa região. Nota-se que a maior parte da amostra é composta por empresas brasileiras, sendo o país o único representante com empresas do setor têxtil. Apesar de contar com apenas dois países, a América do Norte é a região com maior quantidade de empresas depois do Brasil, impulsionado principalmente pelos Estados Unidos que conta com 20 empresas. A Europa é a região com a maior quantidade de países com empresas componentes da amostra, sendo a França o país com maior participação, contando com cinco empresa. Quando a Ásia, cabe ressaltar a concentração de empresas do setor de eletrônicos.

Tabela 1 – Quantidade de empresas por setor e região de origem

Região	Quantidade de países	Setor					Total
		Têxtil	Eletrônicos	Higiene e Beleza	Brinquedos	Alimentos	
América do Norte	2	0	5	6	5	5	21
Ásia	4	0	4	2	0	0	6
Europa	10	0	4	7	2	7	20
Brasil	1	19	13	18	25	19	94
Total	17	19	26	33	32	31	141

Fonte: Elaborada com base na pesquisa de campo.

Na Tabela 2 encontram-se as empresas segregadas por número de empregados. Para essa variável, optou-se pela segregação em faixas, para que se facilitasse a visualização com relação aos setores de atuação das empresas. Os resultados mostram mais da metade das empresas da amostra (51,8%) empregam mais de 1000 funcionários, e a maioria têm mais de 5.000 empregados (37), indicando que boa parte delas são empresas de grande porte. Também é possível perceber que não há empresas do setor têxtil com menos de 100 empregados, e que aproximadamente um terço das empresas do setor de alimentos emprega mais de 5.000 funcionários, indicando o uso intensivo de mão de obra desses setores.

Tabela 2 – Quantidade de empresas por números de empregados e setor

Quantidade de empregados	Setor					Total
	Têxtil	Eletrônicos	Higiene e Beleza	Brinquedos	Alimentos	
Menos de 100	0	2	2	2	2	8
Entre 100 e 500	4	7	8	11	6	36
Entre 501 e 1000	5	1	7	5	6	24
Entre 1001 e 5000	6	7	10	6	7	36
Acima de 5000	4	9	6	8	10	37
Total	19	26	33	32	31	141

Fonte: Elaborada com base na pesquisa de campo.

Na Tabela 3 as empresas foram agrupadas quanto à existência de atividade de exportação ou não. Os resultados mostram que a maior parte das respondentes (70,92%) exportam seus produtos para outros países.

Tabela 3 – Quantidade de empresa por exportação e setor

Exporta	Setor					Total
	Têxtil	Eletrônicos	Higiene e Beleza	Brinquedos	Alimentos	
Não	6	9	8	10	8	41
Sim	13	17	25	22	23	100
Total	19	26	33	32	31	141

Fonte: Elaborada com base na pesquisa de campo.

A Tabela 4 traz estatísticas descritivas para o tempo de atuação no Brasil em meses das empresas que compõem a amostra, segregadas por setor. Em média, as empresas do setor têxtil são as que tem maior tempo de atuação no Brasil (54,3 meses). A empresa com maior tempo de atuação da amostra (143 meses) também pertence a esse setor. O setor cujas empresas atuam no Brasil há menos tempo, em média, é o de eletrônicos, com média de 30,85 meses. Também é possível perceber pela mediana que cerca de 50% das empresas do setor de eletrônicos têm menos de um ano de atuação no país.

Tabela 4 – Estatísticas descritivas para o tempo de operação no Brasil em meses

Tempo de operação no Brasil	Setor					Total
	Têxtil	Eletrônicos	Higiene e Beleza	Brinquedos	Alimentos	
Média	54,30	30,85	36,50	43,16	46,90	41,70
Desvio	34,92	22,18	27,65	33,88	33,09	31,08
Mínimo	12,00	10,00	5,00	4,00	3,00	3,00
Mediana	44,00	23,00	29,00	39,00	48,00	33,00
Máximo	143,00	103,00	100,00	130,00	110,00	143,00

Fonte: Elaborada com base na pesquisa de campo.

Após a análise descritiva, procedeu-se à análise de *clusters*. Optou-se pela segregação em quatro grupos segundo as pressões exercidas pelos *stakeholders*. A quantidade de quatro grupos foi confirmada como adequada pelo critério de determinação de *clusters* proposto por Milligan e Cooper (1985). Para identificar esses grupos, foram analisados os objetivos da adoção de práticas de RSC pelas empresas componentes dos grupos. Os resultados são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 – ANOVA dos objetivos da adoção das práticas de RSC por grupos de pressão

Postura	Quantidade de empresas	Promover o bem-estar organizacional	Maximizar o lucro dos <i>shareholders</i>	Responder as demandas dos <i>Stakeholders</i>
Reativo [1]	29	2,38 [2, 3, 4]	2,17 [2, 3, 4]	2,14 [2, 3, 4]
Defensivo [2]	42	3,17 [1, 3, 4]	2,90 [1, 3, 4]	2,81 [1, 3, 4]
Acomodado [3]	38	3,53 [1, 2, 4]	3,39 [1, 2, 4]	3,26 [1, 2, 4]
Proativo [4]	32	4,59 [1, 2, 3]	4,58 [1, 2, 3]	4,51 [1, 2, 3]
ANOVA	-	0,0000	0,0000	0,0000

Fonte: Elaborada com base na pesquisa de campo.

As empresas foram classificadas segundo a tipologia proposta por Wilson (1974) para avaliar estratégias empresariais e adotada por Carroll (1979) para descrever a propensão à adoção de práticas de RSC. Segundo essa classificação, o grupo 1 é denominado de *Reativo*, uma vez que atribui menor importância a todos os objetivos para adoção de práticas de RSC. O grupo 2 é denominado de *Defensivo*, na medida que entende as práticas de RSC como um

meio para promoção de promover o bem-estar como parte dos valores e da cultura organizacional, atribuindo as empresas desse grupo uma menor importância às práticas de RSC como forma de geração de lucro e resposta aos *stakeholders*.

O grupo 3, segundo a classificação utilizada é o *Acomodado*, cujas respostas para os objetivos da adoção de práticas de RSC são as que mais se aproximam da neutralidade. O último grupo é composto por empresas que buscam a *Proatividade*, ou seja, entendem o RSC não apenas como forma de promover o bem-estar, mas também como forma de geração de lucro e de resposta aos *stakeholders*, isto é, entendem que essas práticas podem trazer vantagens competitivas.

Além da identificação dos *clusters*, as médias das respostas para os objetivos da adoção de práticas de RSC foram comparadas por meio de uma ANOVA, o que revelou que há diferenças estatisticamente significantes a 1% entre as respostas dos quatro grupos em todos os objetivos. Uma análise *post-hoc* por meio de um teste *t pairwise* revelou que todos os grupos são diferentes entre si, com 1% de significância, em todos os objetivos.

Após a identificação dos *clusters*, eles foram comparados quanto às pressões sofridas pelos *stakeholders*, e os resultados são apresentados na Tabela 6. A análise também foi feita por meio uma ANOVA, e em seguida, por meio de testes *t pairwise* para a comparação dos grupos dois a dois.

Tabela 6 – Comparação das pressões percebidas por grupo de empresas

<i>Stakeholders</i>	Reativo [1]	Defensivo [2]	Acomodado [3]	Proativo [4]	ANOVA
Mídia	2,79 [2, 3, 4]	4,07 [1, 3, 4]	3,21 [1, 2, 4]	4,56 [1, 2, 3]	0,0000
Governo	2,66 [2, 3, 4]	4,31 [1, 3, 4]	3,03 [1, 2, 4]	3,65 [1, 2, 3]	0,0000
Varejistas	1,76 [2, 3, 4]	2,57 [1, 3, 4]	3,05 [1, 2, 4]	4,41 [1, 2, 3]	0,0000
Acionistas	2,14 [2, 3, 4]	3,26 [1, 4]	3,18 [1, 4]	4,72 [1, 2, 3]	0,0000
Sindicatos	2,69 [2, 4]	4,05 [1, 3, 4]	2,58 [2, 4]	3,53 [1, 2, 3]	0,0000
Consumidor Final	2,21 [2, 3, 4]	3,36 [1, 4]	3,05 [1, 4]	4,72 [1, 2, 3]	0,0000
Funcionários	2,24 [2, 3, 4]	3,45 [1, 4]	3,26 [1, 4]	4,78 [1, 2, 3]	0,0000
Fornecedores	1,97 [2, 3, 4]	2,76 [1, 4]	2,87 [1, 4]	4,63 [1, 2, 3]	0,0000
Investidores	1,90 [2, 3, 4]	3,07 [1, 4]	3,11 [1, 4]	4,72 [1, 2, 3]	0,0000
Concorrentes	2,24 [2, 3, 4]	3,21 [1, 4]	3,42 [1, 4]	4,47 [1, 2, 3]	0,0000
ONGs	2,24 [2, 3, 4]	3,33 [1]	2,97 [1, 4]	3,63 [1, 3]	0,0000
Comunidade	2,07 [2, 3, 4]	3,29 [1, 4]	3,18 [1, 4]	4,59 [1, 2, 3]	0,0000
Bancos	2,10 [2, 3, 4]	3,31 [1, 3, 4]	2,87 [1, 2, 4]	3,81 [1, 2, 3]	0,0000

Fonte: Elaborada com base na pesquisa de campo.

Em um primeiro momento, percebe-se que existem diferenças estatisticamente significantes 1% entre os tipos de pressões percebidas pelas empresas para todos os tipos de *stakeholders*. O grupo proativo apresenta médias superiores em todas as pressões percebidas, e estas são estatisticamente significantes a 5% dos demais grupos, à exceção da pressão percebida das ONGs, cuja pressão percebida não se diferencia da que se observa para o grupo defensivo.

De modo análogo, ainda na Tabela 6, percebe-se também que o grupo reativo apresenta as menores médias de pressão percebida de todos os grupos de *stakeholders*, à exceção da pressão exercida pelos Sindicatos, em que o grupo reativo e o grupo acomodado não se diferenciam estatisticamente. Para os grupos de empresas que adotam perfil defensivo e acomodado, percebe-se que a percepção que elas têm para a maior parte dos *stakeholders* não apresenta diferença estatisticamente significativa. A média das percepções do grupo defensivo é estatisticamente diferente, e superior ao grupo acomodado para mídia, governo, sindicatos e bancos, indicando que esse grupo está mais voltado para pressões externas.

Após a comparação dos grupos quanto as pressões sofridas pelos *stakeholders*, verificou-se, por meio de uma árvore de classificação, quais características da empresa mais

(2001) e Foran (2001). O primeiro deles é apresentado na Tabela 7 e compreende as práticas de RSC voltadas ao relacionamento com *stakeholders*, sendo por isso denominado Fator Relacional.

Tabela 7 – Distribuição das Práticas de RSC que compõem o fator relacional

Práticas de RSC que compõem o Fator Relacional	Cargas fatoriais
Incentivo a participação dos trabalhadores em atividades voluntárias	0,8258
Apoio financeiro e patrocínio a atividades e projetos da comunidade local	0,8244
Cobrança de práticas de RSC à rede varejista que adquire seus produtos e serviços	0,8062
Apresentação da RSC como uma resposta às pressões	0,7986
Cobrança de práticas de RSC aos fornecedores de sua cadeia	0,7823
Adoção de um canal aberto de diálogo	0,7799
Programa que garanta a segurança das pessoas da comunidade local	0,7768
Introdução da RSC como parte da missão econômica da empresa	0,7761
Apresentação da RSC como uma expressão de seus valores fundamentais	0,7334
Definição dos valores e regras de conduta ética que abordam questões de RSC	0,7278
Disponibilização de informação ambiental sobre os produtos, serviços e atividades	0,7100
Evidenciação e divulgação dos valores de RSC e regras de conduta	0,6974
Desenvolvimento de produtos sustentáveis	0,6865
Cooperação e parceria com outras empresas ou organizações em questões de RSC	0,6638
Elaboração e divulgação de relatórios de sustentabilidade	0,6308
Formação dos seus trabalhadores sobre a importância da RSC	0,6061
Formação profissional ou oportunidades de trabalho para a comunidade local	0,6002
Proporciona horários flexíveis de trabalho ou a opção de trabalhar em casa	0,5247

Fonte: Elaborada com base na pesquisa de campo.

As práticas que compõem o segundo fator estão ligadas com a melhoria do ambiente interno da empresa, envolvendo, em especial, práticas que busquem o desenvolvimento e entreguem benefícios aos empregados, além de procedimentos que buscam a melhoria interna dos processos são apresentados na tabela 8.

Tabela 8 – Distribuição das Práticas de RSC que compõem o fator interno

Práticas de RSC que compõem o Fator Interno	Cargas fatoriais
Adoção de programa que garanta a qualidade dos produtos	0,7793
Registro e tratamento de reclamações apresentadas	0,7047
Oferta de planos de saúde, seguridade e apoio social para seus trabalhadores	0,6850
Disponibilidade de informações sobre seus produtos e serviços	0,6761
Adoção de um programa de saúde e segurança no trabalho	0,6572
Política que garanta transparência em todos os contratos	0,6496
Políticas que garantam a não discriminação no local de trabalho	0,6225
Incentivo aos trabalhadores no desenvolvimento de competências e carreira	0,6204
Pagamento em dia dos fornecedores	0,5482

Fonte: Elaborada com base na pesquisa de campo.

O terceiro fator foi composto por práticas ligadas aos impactos ambientais gerados pelas empresas em suas atividades. Nele estão práticas ligadas à redução na utilização de insumos, aumento do controle de emissões gasosas e de efluentes líquidos, além de práticas ligadas à reciclagem, sendo assim, esse fator denominado de Ambiental.

Tabela 9 – Distribuição das Práticas de RSC que compõem o fator ambiental

Práticas de RSC que compõem o Fator Ambiental	Cargas fatoriais
Implantação de programas de conservação e redução do consumo de água	0,8190
Implantação de programas de conservação de energia	0,7989
Implantação de programas de controle das emissões atmosféricas	0,6749
Implantação de programas de prevenção da poluição	0,6669
Redução do impacto ambiental com programas de redução das emissões de GEE	0,6294
Implantação de programas de gerenciamento de resíduos sólidos e reciclagem	0,5929

Fonte: Elaborada com base na pesquisa de campo.

A seguir, foi realizada uma análise de regressão para verificar a influência das características das empresas e dos grupos de pressões dos *stakeholders* sobre a adoção das práticas de RSC em seus âmbitos relacional, interno e ambiental, sendo estas as variáveis dependentes. Os resultados são apresentados na Tabela 10. Para cada uma delas, foram realizadas duas regressões, uma inicial que considera apenas as características das empresas como determinantes das práticas de RSC, e uma segunda que considera além dessas características, os grupos de pressões oriundos da análise de *clusters*.

Tabela 8 – Análise de regressão para a adoção de práticas de RSC

Variáveis	Fator Relacional		Fator Interno		Fator Ambiental	
Intercepto	-0,9760***	-0,5494*	-0,9366***	-0,8964***	-1,5050***	-1,6220***
Exportação (Sim)	-0,1360	-0,2449	0,6368***	0,4581**	-0,2143	-0,3108
Tempo no Brasil	0,0047*	0,0041*	0,0009	-0,0009	0,0039	0,0028
Nº de Empregados	0,0295	-0,0336	0,0780*	0,0386	0,1422***	0,1354***
Setor (Eletrônicos)	0,2097	-0,1040	-0,0167	-0,2019	0,6041**	0,5717**
Setor (Higiene e Beleza)	0,7825***	0,3826*	0,1844	-0,0997	0,2519	0,1736
Setor (Brinquedos)	0,1075	-0,0097	0,1329	-0,0749	0,4390*	0,3235
Setor (Alimentos)	0,4149	0,3176	-0,5254*	-0,6404**	0,0145	-0,0388
Atua em outro país (Sim)	0,7532***	0,5510***	-0,2410	-0,3408*	0,2618	0,2554
Grupo Defensivo		0,0816		0,6901***		0,4608*
Grupo Acomodado		0,3429		0,7344***		0,4493*
Grupo Proativo		1,4002***		1,1562***		0,3796
Teste F	5,2240***	9,7960***	2,9600***	4,0340***	3,8020***	3,1680***
R ²	0,2433	0,4590	0,1541	0,2589	0,1896	0,2153
R ² -ajustado	0,1967	0,4122	0,1020	0,1947	0,1398	0,1473
AIC	389,59	377,20	375,94	335,30	384,25	385,79

Fonte: Elaborada com base na pesquisa de campo.

Níveis de significância: *: 0,1; **: 0,05; ***: 0,01

Com a análise em duas etapas, pode-se observar se as pressões dos *stakeholders* contribuem de modo significativo e são capazes de alterar a dinâmica da relação das características das empresas com as práticas de RSC adotadas por elas. Para todas as regressões, foram testados os pressupostos de normalidade, homocedasticidade e independência dos resíduos, em que todos os modelos demonstraram resultados satisfatórios considerando um nível de significância de 1%. Além disso, destaca-se que não há problemas de multicolinearidade entre as variáveis independentes, uma vez que todos os valores dos fatores de inflação da variância (VIF) foram inferiores à 2.

Analisando os resultados para o Fator Relacional, observa-se num primeiro momento que o tempo de operação no Brasil apresenta influência significativa a um nível de 10% sobre esse conjunto de práticas. Além dele, empresas que pertencem ao setor de higiene e beleza e atuam em outro país, também adotam mais práticas de RSC relacional, considerando um nível de significância de 1%. Ao se adicionarem os grupos de pressões na regressão, observa-se que o tempo de operação e o fato da empresa atuar em outro país, mantêm sua significância estatística, enquanto a significância do setor de higiene e beleza cai para um nível de 10%. Entre os grupos de pressões, observa-se que apenas o grupo Proativo apresenta um coeficiente estatisticamente significativo e positivo, indicando que esse grupo de empresas efetivamente se destaca dos demais no que diz respeito às práticas relacionais, sendo observada uma influência positiva.

Para o fator relacional cabe ressaltar também que a capacidade explicativa do modelo passa de 19,67% para 41,22%, sendo considerados os R²-ajustados, quando os grupos de pressão dos *stakeholders* são adicionados, o que mostra que essa separação é relevante para a explicação da adoção das práticas de RSC relacional. A mesma conclusão é obtida quando se analisa o *Akaike Information Criterion* (AIC), uma vez que o valor para a segunda equação é

inferior ao da primeira (377,20 contra 389,59), o que indica que a melhoria na capacidade explicativa do modelo é superior ao aumento da sua complexidade quando se adicionam as novas variáveis.

Considerando os resultados obtidos para o Fator Interno, percebe-se que, na primeira regressão, o número de empregados apresenta uma significância estatística positiva a um nível de 10%, assim como o fato da empresa exportar, que apresenta influência positiva e estatisticamente significativa a 1%. As empresas do setor de alimentos adotam menores práticas de RSC em relação as demais, com um nível de significância estatística de 10%. Quando são adicionados os grupos de pressão, observa-se que o número de empregados perde a significância, a exportação tem sua significância reduzida para 5%, mesmo nível de significância que passa a ser apresentado pelo setor de alimentos. Destaca-se também que os coeficientes associados a todos os grupos de pressões têm significância estatística a um nível de 1%, e eles apresentam entre si uma hierarquia, isto é, o grupo reativo apresenta as menores práticas ligadas ao fator relacional, seguido do grupo defensivo, que é superado pelo acomodado, enquanto o grupo proativo tem as melhores práticas também nesse quesito.

O mesmo efeito observado para o Fator Relacional, também se observa para o Interno, isto é, ao se adicionarem os grupos de pressões dos *stakeholders*, a capacidade explicativa do modelo aumenta, passando de 10,20% para 19,47%, demonstrando a importância desse agrupamento para a explicação do Fator Interno. Tal resultado também é corroborado ao se analisar os valores dos AICs obtidos para os dois modelos, uma vez que o modelo com os grupos de pressão apresenta 335,30 contra 375,94 para o modelo sem essas variáveis.

Os resultados obtidos para o Fator Ambiental divergem dos que foram obtidos para os fatores anteriores. Para essa dimensão, o número de empregados foi significativo a 1%, o setor de eletrônicos a 5%, e o setor de brinquedos a 10%, todos com relação positiva com o fator ambiental. Ao serem adicionados os grupos de pressões de *stakeholders*, apenas o setor de brinquedo perde a significância, enquanto as demais relações se mantêm. Apenas os coeficientes associados aos grupos de empresas acomodadas e defensivas apresentaram significância estatística a um nível de 10%, indicando que nesses grupos a adoção de práticas ambientais é mais intensa que nos demais.

Observando a alteração no R²-ajustado é possível perceber que, diferentemente do que ocorre com os fatores relacional e interno, não há um acréscimo acentuado na capacidade explicativa ao serem adicionados os grupos de pressões. Ao serem analisados os valores do AIC, percebe-se que o ganho na capacidade explicativa do modelo é superado pelo aumento da sua complexidade, não se justificando para esse fator o adcionamento das variáveis ligadas aos grupos de pressões.

5 DISCUSSÃO

Os resultados obtidos permitem confirmar, de modo parcial, a primeira hipótese desta pesquisa. Por meio da análise de regressão observa-se que para as práticas de RSC que formam os fatores relacionais e interno, as empresas do grupo proativo sempre apresentam coeficiente positivo, superior ao dos demais grupos, e estatisticamente significativo a 1%, o que demonstra a maior intensidade dessas práticas para empresas que se sentem mais pressionadas por seus *stakeholders*. Resultados semelhantes são encontrados por González-Benito e González-Benito (2006b), que observaram que a percepção da pressão de *stakeholders* não-governamentais tem um impacto positivo sobre a adoção de práticas de RSC na gestão logística de 186 empresas espanholas.

No entanto, os resultados também divergem de outros estudos, uma vez que não se observou significância estatística para os grupos de pressões para explicar o fator ambiental. Sarkis, Gonzalez-Torre e Adenson-Diaz (2010) identificam que as pressões dos *stakeholders*

são um elemento relevante para explicar a adoção de práticas ambientais. Apesar disso, ainda é possível perceber certas convergências com os resultados da presente pesquisa. No estudo de Sarkis, Gonzalez-Torre e Adenson-Diaz (2010), os trabalhadores são o grupo com maior peso na determinação das práticas ambientais das empresas da amostra, o que se alinha com a significância estatística apresentada para o número de empregados, sendo a única variável desta pesquisa capaz de influenciar o fator ambiental a um nível de significância de 1%.

A segunda hipótese de pesquisa também pode ser confirmada, inicialmente, pelo resultado da ANOVA na Tabela 6. Os grupos reativo e defensivo atribuem maior pressão aos *stakeholders* mídia, governo e sindicatos. Islam e Deegan (2011) mostram que as empresas se preocupam com a repercussão que notícias negativas veiculadas na mídia, uma vez que há, segundo os autores, a percepção de que a atenção a notícias negativas é sempre maior do positivas, em especial para questões sociais e ambientais.

Murillo-Luna, Garcés- Ayerbe e Rivera-Torres (2008) reportam como resultado de sua pesquisa que gestores atribuem maior importância a *stakeholders* com poderes regulatórios, e em menor grau, sindicatos, empregados, mídia e acionistas. Esses resultados também se alinham com o que foi obtido nesta pesquisa.

Esse resultado também encontra suporte na evidência apresentada por Henriques e Sadowsky (1999), que, por meio de análise de *clusters* em que buscaram agrupar as empresas segundo a importância atribuída pelos gestores a quatro grupos de *stakeholders*: regulatório, comunidade, organizacionais e mídia. Os autores, assim como nesta pesquisa, encontraram quatro clusters que classificaram como reativo, defensivo, acomodado e proativo. O grupo proativo atribuiu maior importância para os *stakeholders* ligados à comunidade e organização, enquanto os grupos reativo e defensivo atribuíram maior importância à mídia e *stakeholders* regulatórios.

Quanto aos objetivos para adoção de práticas de RSC, em todos os grupos, a promoção do bem-estar obteve a maior média, seguido pela geração de lucro e por fim pela resposta aos *stakeholders*. Garay e Font (2012) encontram resultados semelhantes ao estudarem a motivação da adoção de práticas de RSC em 394 empresas catalãs de pequeno e médio porte do setor de serviços. Os autores observaram que as razões altruístas foram as mais apontadas como motivações para a adoção de práticas de RSC, seguidas de vantagens econômicas e competitivas, tendo uma menor importância a busca pela aprovação de outros agentes externos envolvidos nas operações da empresa.

6 CONCLUSÃO

O trabalho comprova que as pressões dos *stakeholders* são capazes de influenciar a adoção de práticas de RSC de empresas nacionais e estrangeiras atuando no Brasil. Existem perfis de responsividade às pressões desses *stakeholders*, e diferentes características das empresas que influenciam a segregação desses perfis. Dentro de um contexto de baixa responsividade, as empresas atribuem maior importância aos *stakeholders* mídia, governo e sindicatos

A pesquisa revela quatro perfis de responsividade para as 141 empresas analisadas. O “Reativo” em que os objetivos para adoção das práticas de RSC não estão bem claros, um defensivo, que enxerga a RSC como forma de promoção do bem estar, mas não a incorpora em questões estratégicas da empresa, um grupo acomodado, que apresenta certa neutralidade em relação aos objetivos de adoção dessas práticas, e um proativo, em que as empresas demonstram incorporar as práticas de RSC às suas decisões estratégicas e buscam um relacionamento prolífico com seus *stakeholders*.

Além disso, por meio de uma análise de regressão, foi possível confirmar de modo parcial as hipóteses levantadas nesta pesquisa. Foi evidenciado que uma postura proativa

influencia positivamente a adoção de práticas relacionais e internas de RSC. Para as práticas ambientais, o que se observou foi uma maior preocupação por parte das empresas que adotam uma postura defensiva e acomodada. Esse pode ser justificado pela ideia de que, como as empresas nesse perfil de atuação destinam menos recursos, em tese, para práticas de RSC, elas precisam focar mais naquilo que consideram mais importante, o que nesse caso está associado a pressões de *stakeholders* normativos e ligados à imagem da empresa.

Por meio da árvore de classificação também se observou que as variáveis mais importantes para a diferenciação entre as posturas das empresas é o tempo de atuação no Brasil e o número de empregados. Considerando o tempo de atuação, foi possível perceber que há um período inicial em que as empresas, em geral, não percebem muita pressão dos *stakeholders*, mas à medida que suas atividades amadurecem dentro do país, elas tendem a adotar uma postura mais proativa, até que atingem um patamar em que se estabilizam e passam a ter uma postura acomodada. Já a influência do número de empregados, pode estar associada às questões internas em que uma maior quantidade de funcionários facilita o seu empoderamento (SARKIS; GONZALEZ-TORRE; ADENSO-DIAZ, 2010), mas também pode ser entendido como uma tradução do tamanho da empresa, e nesse sentido, empresas maiores atraem mais atenção dos *stakeholders* em geral (GONZALEZ-BENITO; GONZALEZ-BENITO, 2008).

A pesquisa apresenta como limitação o fato de que, apesar de contar com uma amostra com grande variabilidade de empresas com relação as suas características, limitou-se aos fornecedores de uma única empresa varejista do Brasil. Além disso, ao se avaliar a adoção de práticas de RSC e pressões dos *stakeholders* por meio de questionário, o que se avalia, na verdade, é a percepção dos respondentes sobre as questões respondidas, o que pode não representar de fato a realidade vivida pela empresa. Outro ponto a ser levantado é que, apesar da existência de empresas cujas matrizes se encontram em diferentes países, um possível efeito que esses diferentes ambientes institucionais podem ter sobre a proatividade ambiental das empresas.

Tendo em vista essas limitações, sugere-se para pesquisas futuras, a utilização de uma amostra maior, que incorpore diferentes empresas e que pertençam a diferentes cadeias de suprimento. Também se sugere que sejam utilizadas outras formas de se aferir tanto as práticas de RSC das empresas, como as pressões às quais as empresas estão sujeitas por parte de seus *stakeholders*, como análise de conteúdo de seus relatórios e entrevistas com gestores e funcionários.

REFERÊNCIAS

- ABREU, M. C. S. How to define an environmental policy to improve corporate sustainability in developing countries. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, p. 542-556, 2009.
- ABREU, M. C. S.; FREITAS, A. R. P.; MELO, S. O. G. The role of foreign and local companies in shaping Brazilian positions on global sustainability: empirical evidence from a survey research. **International Journal of Business Governance and Ethics**, v. 10, n. 3/4, p. 305-323, 2015.
- BABIÁK, K.; TRENDAFILOVA, S.. CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 18, p. 11-24, 2011.
- BECKER-OLSEN, K. L.; CUDMORE, A.; HILL, R. P. The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. **Journal of Business Research**, v. 59, p. 46-53, 2006.
- BERRY, M. A.; RONDINELLI, D. A. Proactive corporate environmental management: a new industrial revolution. **Academy of Management Executive**, v. 12, n. 2, p. 38-50, 1998.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **The Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

COHEN, Y.; COHEN, J. Y. **Statistics and data with R: an applied approach through examples**. West Sussex: John Wiley & Sons, 2008.

FORAN, T. **Corporate social responsibility at nine multinational electronics firms in Thailand: a preliminary analysis**. Berkeley: Nautilus Institute for Security and Sustainable Development, 2001.

GARAY, L.; FONT, X. Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, p. 329-337, 2012.

GARCÉS-AYERBE, C.; RIVERA-TORRES, P.; MURILLO-LUNA, J. L., Stakeholder pressure and environmental proactivity. **Management Decision**, v. 50, n. 2, p. 189-206, 2012.

GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, O., A review of determinant factors of environmental proactivity. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, p. 87-102, 2006a.

GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, O., The role of stakeholder pressure and managerial values in the implementation of environmental logistics practices. **International Journal of Production Research**, v. 44, n. 7, p. 1353-1373, 2006b.

HENRIQUES, I.; SADORSKY, P.. The relationship between environmental commitment e managerial perceptions of stakeholder importance. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 1, p. 87-96, 1999.

HERAS-SAIZARBITORIA; I.; ARANA, G.; BOIRAL, O.. Outcomes of environmental management systems: the role of motivations and firms' characteristics. **Business Strategy and the Environment**, 2015.

HOLME, R.; WATTS, P. **Corporate social responsibility: making good business sense**. Geneva: World Business Council for Sustainable Development, 2000.

ISLAM, M. A.; DEEGAN, C. Media pressures and corporate disclosure of social responsibility performance information: a study of two global clothing and sports retail companies. **Accounting and Business Research**, v. 40, n. 2, p. 131-148, 2010.

JAMALI, D. Stakeholder approach to corporate social responsibility: a fresh perspective into theory and practice. **Journal of Business Ethics**, v. 82, p 213-231, 2008.

LEDOLTER, J. **Data mining and business analytics with R**. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2013.

MURILLO-LUNA, J. L.; GARCÉS-AYERBE, C.; RIVERA-TORRES, P.. Why do patters of environmental response differ? A stakeholders' pressure approach. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 1225-1240, 2008.

REDER, A. **In pursuit of principle and profit: business success through social responsibility**. Putnam: Nova Iorque, 1994.

ROBERTS, R. W. Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholder theory. **Accounting, Organizations and Society**, v. 17, n. 6, p. 595-612, 1992.

ROWLEY, T. BERMAN, S. A Brand New Brand of Corporate Social Performance, **Business & Society**, v. 39,n. 4, 397-418, 2000.

RUF, B. M.; MURALIDHAR, K.; BROWN, R. M.; JANNEY, J. J.; PAUL, K. (2001). An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective. **Journal of Business Ethics**, v, 32, n. 2, p. 143-156, 2001.

SARKIS, J.; GONZALEZ-TORRE, P.; ADENSO-DIAZ, B. Stakeholder pressure and the adoption of evironmental practices: the mediating effect of training. **Journal of Operations Management**, v. 28, p. 163-176, 2010.

TACONELI, C. A.; ZOCCHI, S. S.; DIAS, C. T. S. Extensões do algoritmo de árvores de classificação para a análise de dados categorizados multivariados utilizando coeficientes de dissimilaridade e entropia. **Rev. Bras. Biom.**, v. 26, n. 4, p. 93-114, 2008.