



10th INTERNATIONAL WORKSHOP ADVANCES IN CLEANER PRODUCTION

“TEN YEARS WORKING TOGETHER FOR A SUSTAINABLE FUTURE”

Motivações para a Responsabilidade Social e Ambiental Corporativa: mapeamento bibliográfico e proposição de hipóteses de pesquisa

PIETZSCH, N.^a, RIBEIRO, J. L. D.^a, DE MEDEIROS, J. F.^a,*

a. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre

**Corresponding author: janine@upf.br; janinefleith@gmail.com*

Resumo

O presente estudo teve por objetivo identificar as principais motivações para adesão à Responsabilidade Social e Ambiental Corporativa e, na sequência, propor hipóteses de pesquisa a serem validadas em estudos futuros. Metodologicamente utilizou-se da pesquisa bibliográfica, realizada através da busca por palavras-chaves em bases de dados científicas. Como resultados, inicialmente as motivações mapeadas nos 54 artigos analisados foram classificadas como “internas” (quando originadas a partir de necessidades ou crenças de dentro da empresa) e “externas” (quando originadas a partir de influências do ambiente externo ou competitivo, tais como stakeholders). Posteriormente, as diferentes nomenclaturas para uma mesma motivação foram padronizadas, sendo que o resultado final originou uma lista de dezesseis motivações: conquistar confiança dos funcionários; buscar por inovação a partir da RSAC; integrar à gestão da qualidade práticas de RSAC; melhorar a produtividade e a eficiência do processo; melhorar a performance econômica da organização; minimizar riscos; reduzir custos; desenvolver ações de responsabilidade corporativa para com a sociedade e o meio ambiente; prevenir e controlar a poluição e minimizar a geração de resíduos; valores pessoais dos gestores; adequar à organização às pressões dos stakeholders; agregar valor à marca através da diferenciação por imagem (vantagem competitiva); aproveitar oportunidades de mercado; atender a legislações e regulamentos; aumentar a satisfação dos clientes; e melhorar a imagem da organização. Quanto às hipóteses de pesquisa sobre as distintas motivações empresariais para a RSAC, estas foram desenvolvidas considerando três níveis de análise: (i) institucional; (ii) organizacional; e (iii) individual.

Palavras-chave: Responsabilidade social e ambiental corporativa. Motivações. Organizações e sustentabilidade.

1. Introdução

O termo sustentabilidade preconiza o equilíbrio e a interdependência entre os pilares econômico, social e ambiental nas ações praticadas pela sociedade, governo e empresas (Elkington, 1994). Uma empresa sustentável é aquela que está comprometida com o desenvolvimento sustentável, produzindo benefícios econômicos ao mesmo tempo em que contribui para a melhoria da sociedade e para a preservação do meio ambiente (Hart e Milstein, 2003).

Devido ao aumento da pressão exercida pelos stakeholders (governo, clientes, fornecedores e sociedade), e a maior conscientização da sociedade acerca dos problemas advindos da industrialização, é crescente o número de empresas que estão se adequando às questões ambientais e sociais, buscando mitigar os impactos negativos causados por suas atividades (Sgarbi et al., 2008). Este

“TEN YEARS WORKING TOGETHER FOR A SUSTAINABLE FUTURE”

São Paulo – Brazil – May 24th to 26th - 2017

compromisso das empresas para com a sociedade e o meio ambiente é conhecido como “Responsabilidade Social e Ambiental Corporativa” (RSAC) (Lynes e Andrachuk, 2008).

O conceito de RSAC desenvolveu-se devido a uma mudança na visão dos negócios, antes principalmente voltados para a maximização de lucros e, hoje, revelando maior abertura para a qualidade de vida, a preservação de recursos e o atendimento aos interesses gerais da sociedade (Popa, 2015). Essa mudança ocorreu, porque o compromisso social e ambiental das empresas pode sustentar vantagem competitiva significativa, visto que melhora a reputação corporativa, promove a confiança dos funcionários e aumenta a satisfação dos clientes (Wang et al., 2015; Ağan et al., 2016; Cegarra-Navarro et al., 2016; Reverte et al., 2016).

Diante da relevância do tema, nas últimas duas décadas, a RSAC tem sido foco central de estudos relacionados à governança corporativa, à ética empresarial, ao direito e, mais recentemente, à economia (Popa, 2015). Todavia, embora haja uma crescente contribuição da pesquisa acadêmica sobre o tema, há ainda espaço para novos estudos. Segundo Lynes (2004), diversos fatores regem a RSAC das organizações, ou motivações, cuja identificação e melhor compreensão são importantes para a maximização dos benefícios sociais e ambientais. Paralelamente, Mahoney et al. (2013) afirmam que, embora um número crescente de empresas estejam emitindo relatórios de RSAC, as motivações não estão claras. Karassin e Bar-Haim (2016) destacam que estudos empíricos multinível dos antecedentes da RSAC configuram uma lacuna relevante a ser preenchida na pesquisa sobre o tema. Ainda, de acordo com Kuo et al. (2016), o desenvolvimento de estudos que visem elencar motivadores e barreiras para a adoção da RSAC são importantes, visto que possibilitam uma orientação para empresas que desejam adotar iniciativas a serem bem sucedidas com relação ao tema.

Assim, o presente estudo objetivou, inicialmente, identificar as principais motivações para adesão à RSAC para, na sequência, propor hipóteses de pesquisa a serem validadas em estudos futuros. Para tanto, fez-se primeiro uma pesquisa bibliográfica, cujo procedimento é mapeado na seção 2. Os resultados obtidos encontram-se descritos nas seções 3 e 4 abordando, respectivamente, uma lista de motivações e hipóteses a serem validadas.

2. Método

Para realização da pesquisa bibliográfica foi escolhida a base de dados Science Direct. Justifica-se a escolha uma vez que a referida base permite o acesso aos principais periódicos que abordam a temática de sustentabilidade ambiental. Adicionalmente, considerando a relevância do escopo do Journal of Business Ethics (Elsevier) para o tema em investigação, o mesmo também foi incluído na pesquisa. Para realização do levantamento, foram adotados os seguintes critérios de seleção: idioma (inglês), ano de publicação (2006 a 2016), e correspondência com as palavras-chaves, as quais deveriam estar presentes no título, e/ou no resumo, e/ou nas palavras-chaves dos artigos.

A operacionalização da busca pelas palavras-chaves foi feita através da seguinte operação Booleana (i e ii): (i) “motivations” OR “drivers” OR “reasons” OR “difficulties” OR “barriers”; e (ii) “social responsibility” OR “environmental responsibility” OR “companies greening” OR “environmental commitment” OR “CSER” or “social commitment”. Da listagem resultante, foi selecionado um total de 89 artigos após a leitura dos títulos e resumos, distribuídos em 24 periódicos. Posteriormente, depois de realizar a leitura completa dos mesmos, 35 foram excluídos das análises, uma vez que os resultados apresentados não contribuíam para o mapeamento de motivações organizacionais referentes à RSAC. Assim, 54 artigos foram analisados, sendo 14 publicações do Journal of Cleaner Production e 12 do Journal of Business Ethics.

3. Motivações mapeadas para a RSAC

As motivações para adesão à RSAC são compreendidas neste estudo como benefícios que a empresa espera obter ao aderir à RSAC ou, ainda, como fatores que possuem influência no processo de tomada de decisão das organizações (Lynes, 2004). Inicialmente, as motivações mapeadas nos 54 artigos analisados foram classificadas como “motivações internas” (quando originadas a partir de necessidades ou crenças da empresa) ou “motivações externas” (quando originadas a partir de influências do ambiente competitivo, tais como stakeholders). Posteriormente, as diferentes nomenclaturas para uma

mesma motivação foram padronizadas, sendo que o resultado final originou uma lista de dezesseis motivações (dez motivações internas e seis externas), conforme descrito na Fig. 1.

Motivações INTERNAS para a RSAC	Autores
Conquistar confiança dos funcionários	Donia e Sirsly (2016); Kuo et al. (2016)
Buscar por inovação a partir da RSAC	Rexhepi et al. (2013); Cegarra-Navarro et al. (2016); Reverte et al. (2016)
Integrar à gestão da qualidade práticas de RSAC	Anholon et al. (2016); Mehralian et al. (2016)
Melhorar a produtividade e a eficiência do processo	Cetindamar (2007); Akdoğan e Coşkun (2012); Faggi et al. (2014); Govidan et al. (2014); Granly e Welo (2014)
Melhorar a performance econômica da organização	Williamson et al. (2006); Cetindamar (2007); Garaya e Font (2012); Uecker-Mercado e Walker (2012); Campin et al. (2013); El Bas et al. (2014); González-Rodríguez et al. (2015); Scaltegger e Burritt (2015); Wang et al. (2015); Ağan et al. (2016); Font et al. (2016); Reverte et al. (2016)
Minimizar riscos	Esteves (2008); El Bás et al. (2014); Govidan et al. (2014); Font et al. (2016)
Reduzir custos	Williamson et al. (2006); Granly e Welo (2014); Zhang et al. (2014)
Desenvolver ações de responsabilidade corporativa para com a sociedade e o meio ambiente	Baker et al. (2012); Uecker-Mercado e Walker (2012); Baumann-Pauly et al. (2013); Rexhepi et al. (2013); Arend (2014); Ortas et al. (2015); Pinzone et al. (2015); Schaltegger e Burritt (2015); Karassin e Bar-Haim (2016)
Prevenir e controlar a poluição e minimizar a geração de resíduos	Cetindamar (2007); Pajunen et al. (2012); Govidan et al. (2014)
Valores pessoais dos gestores	Duarte (2010); Campin et al. (2013); González-Rodríguez et al. (2015); Karassin e Bar-Haim (2016)
Motivações EXTERNAS para a RSAC	Autores
Adequar à organização às pressões dos stakeholders	Vazquez-Brust et al. (2010); Akdoğan e Coşkun (2012); Baker et al. (2012); Prajogo et al. (2012); Pajunen et al. (2012); Uecker-Mercado e Walker (2012); Baumann-Pauly et al. (2013); Granly e Welo (2014); Pastrana e Sriramesh (2014); Alonso-Almeida et al. (2015); Kotilainen et al. (2015); Ortas et al. (2015); Pinzone et al. (2015); Popa (2015); Font et al. (2016); Lee et al. (2016); Mehralian et al. (2016)
Agregar valor à marca através da diferenciação por imagem (vantagem competitiva)	Esteves (2008); Uecker-Mercado e Walker (2012); Agan et al. (2013); Arend (2014); Wang et al. (2015); Ağan et al. (2016)
Aproveitar oportunidades de mercado	Mahoney et al. (2013); El Bas et al. (2014); Granly e Welo (2014)
Atender a legislações e regulamentos	Williamson et al. (2006); Esteves (2008); Akdoğan e Coşkun (2012); Elmualim et al. (2012); Pajunen et al. (2012); Prajogo et al. (2012); Baumann-Pauly et al. (2013); Grivosnki et al. (2013); Ghazilla et al. (2015);
Aumentar a satisfação dos clientes	Agan et al. (2013); Kuo et al. (2016)
Melhorar a imagem da organização	Cetindamar (2007); Elmualim et al. (2012); Garay e Font (2012); Agan et al. (2013); Mahoney et al. (2013); Zhang et al. (2014); González-Rodríguez et al. (2015); Schaltegger e Burritt, (2015); Alhouti et al. (2016); Kuo et al. (2016)

Fig.1 Motivações mapeadas na literatura para a RSAC

Com relação às motivações internas de maior frequência de citação, destacam-se as variáveis “melhorar a performance econômica da organização” (12 citações) e “desenvolver ações de responsabilidade corporativa para com a sociedade e o meio ambiente” (9 citações). Quanto à questão do desempenho econômico, deve-se destacar que este também contempla resultados não financeiros (Reverte et al., 2016). Já a variável relacionada ao desenvolvimento de ações de responsabilidade social e ambiental, essa possui relação de dependência positiva da cultura organizacional (Uecker-Mercado e Walker, 2012; Baumann-Pauly et al., 2013; Ortas et al., 2015; Schaltegger e Burritt, 2015). No que diz respeito às variáveis “melhorar a produtividade e a eficiência do processo”, “minimizar riscos”, e “valores pessoais dos gestores”, essas contemplam a relação com o acesso à inovação tecnológica ambientalmente sustentável (Cetindamar, 2007; Govidan et al., 2014; Granly e Welo, 2014), a diminuição de probabilidade de multas, perda de participação de mercado e de valor de marca (Esteves, 2008; Govidan et al., 2014; Font et al., 2016), e a influência de crenças e atitudes das pessoas que gerenciam as organizações para a adoção de práticas de RSAC (Campin et al., 2013; González-Rodríguez et al., 2015). Por fim, as variáveis “buscar por inovações a partir da RSAC”, “prevenir e controlar a poluição e minimizar a geração de resíduos”, “reduzir custos”, “conquistar confiança dos funcionários” e “integrar à gestão de qualidade práticas de RSAC”, abordam, respectivamente: o desenvolvimento de inovações sustentáveis de produto, processo, gestão e marketing (Rexhepi et al., 2013; Cegarra-Navarro et al., 2016); investimento em práticas de fim de tubo (Pajunen et al., 2012; Govidan et al., 2014); a eficiência energética e hídrica, redução na geração de resíduos e consequentemente nos gastos para destinação adequada desses e na melhoria da eficiência dos processos produtivos (Granly e Welo, 2014; Zhang et al. 2014); a colaboração e manutenção da equipe (Donia e Sirsly, 2016); e a minimização de falhas (Mehralian et al., 2016).

As motivações externas mais citadas nos artigos analisados foram “adequar à organização às pressões dos stakeholders” (17 artigos), “melhorar a imagem da organização” (10 artigos), e “atender a legislações e regulamentos” (9 artigos). Nesse sentido, deve-se salientar que o termo “stakeholders” abrange clientes, fornecedores, governo, sociedade e outros atores, sendo clientes, governo e sociedade os mais citados nos estudos. A variável “imagem da organização” refere-se à imagem corporativa, ou seja, conjunto de significados associados à organização, tais como credibilidade e comprometimento (Garaya e Font, 2012; Mahoney et al., 2013), enquanto o atendimento de leis e legislações aborda tanto as regulações municipais, distritais e nacionais, quanto internacionais (Gravosnki et al., 2013). Quanto às variáveis “agregar valor à marca através da diferenciação por imagem (vantagem competitiva)”, “aproveitar oportunidades de mercado” e “aumentar a satisfação dos clientes”, essas se referem, respectivamente, a percepção de que os investimentos em RSAC possibilitam sustentar uma imagem de autenticidade à marca ofertada frente aos concorrentes (Alhouti et al. 2016), a ideia de crescer vendas e participação de mercado a partir da comunicação de ações de RSAC (Mahoney et al., 2013; Granly e Welo, 2014), e atender às expectativas dos consumidores (Agan et al., 2013).

4. Hipóteses para validação em estudos de campo

Considerando o modelo conceitual multinível para análise genérica de práticas de responsabilidade social definido por Karassin e Bar-Haimb (2016), a proposição de hipóteses para pesquisas futuras sobre as diferentes motivações empresariais para a RSAC foi elaborada considerando três níveis de análise: (i) institucional; (ii) organizacional; e (iii) individual.

Quanto ao nível (i) institucional, um conjunto de pesquisas analisadas no presente estudo sinaliza que a cultura do local onde a organização encontra-se inserida afeta significativamente as motivações para adesão à RSAC, bem como a forma pela qual a empresa opera e realiza a tomada de decisão (Iynes e Andrachuk, 2008; Pastrana e Sriramesh, 2014, Zhang et al., 2014; Kotilainen et al., 2015; Popa 2015; Anholon et al., 2016). Especificamente, Mikler (2007) avaliou as práticas relacionadas ao meio ambiente nas cinco maiores corporações localizadas no Japão, Estados Unidos e Alemanha, concluindo que as motivações para RSAC são diferentes em cada corporação. Segundo esse autor, apesar dos efeitos da globalização, as instituições nacionais afetam de maneira distinta a forma como as organizações de diferentes nacionalidades percebem e lidam com a questão ambiental. Ortas et al. (2015) discutiram o papel de diferenças sociais, culturais, legais, regulatórias e econômicas nacionais

nas motivações e práticas de RSAC em três distintos países que fazem parte do Pacto Global das Nações Unidas (UNGC), e confirmaram que desempenho ambiental, social e de governança é fortemente influenciado pelos diferentes sistemas sociais e institucionais. Martín-Peña et al. (2014) compartilham essa percepção. Segundo esses autores, ocorrem variações nas motivações à RSAC de acordo com o país no qual a empresa está localizada. De acordo com os autores os variados graus de exigência das legislações aplicadas em diferentes países e a disponibilidade de benefícios oferecidos às empresas de determinados setores pelas políticas públicas podem ser uma justificativa para a variação observada nas motivações das empresas para práticas de RSAC. Adicionalmente, Agan et al. (2013) afirmam que as organizações demandam assistência e orientação dos governos, enquanto El Baz et al. (2014) destacam que os governos interferem para que se tenha uma postura de RSAC mais defensiva ou ativa. A partir das ideias descritas, configuram-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1: O país e a região na qual a organização encontra-se inserida é fator de influência significativo para distintas motivações associadas à RSAC.

H2: Os valores da sociedade na qual a organização encontra-se inserida são fator de influência significativo para distintas motivações associadas à RSAC.

H3: As políticas públicas dos países podem direcionar a práticas mais reativas ou a práticas mais proativas de RSAC.

No que concerne à influência exercida no nível (ii) organizacional, inicialmente destaca-se o porte das organizações. Estudos sugerem que as motivações para adesão à RSAC são diferentes em pequenas, médias e grandes empresas (Salomone, 2008; Johnstone e Labonne, 2009; Kesidou e Demirel, 2012; Martín-Peña et al., 2014; Ghazilla et al., 2015). Motivações originadas a partir da necessidade de melhorar o desempenho econômico tendem a ser mais relevantes em pequenos negócios, enquanto motivações originadas a partir da necessidade de atender às legislações são importantes, majoritariamente, para empresas de grande porte (Johnstone e Labonne, 2009; Granly e Welo, 2014; Ghazilla et al., 2015; Font et al., 2016). Por fim, motivações relacionadas à busca pela melhoria nas relações com os stakeholders são relevantes, principalmente, para empresas de médio porte (Johnstone e Labonne, 2009).

Adicionalmente, Kesidou e Demirel (2012) defendem que grandes empresas estão mais propensas a adotar inovações ambientais quando comparadas às suas concorrentes de menor porte, uma vez que estas possuem uma maior visibilidade perante o público, o que confere uma grande expectativa por seus stakeholders quanto ao comprometimento ambiental. Os resultados do estudo desenvolvido por Salomone (2008) corroboram com as informações anteriores. Segundo esse autor o porte da empresa é o fator que exerce maior influência na tomada de decisão da organização. Paralelamente, Ağan et al., (2016) destacam que o porte não é tão relevante, mas sim o tipo de setor/segmento de atuação da empresa, visto que tamanho não apresentou diferença significativa no diagnóstico que desenvolveram, mas setor sim, bem como no estudo de Esteves (2008). Também Baumann-Pauly et al. (2013) afirmam que as empresas menores não são menos avançadas nas suas práticas de RSAC, mas as ações de comunicação/divulgação limitadas. Adicionalmente, Martín-Peña et al. (2014) destacam que o setor/segmento de atuação da organização oferece influência sobre a adesão à RSAC, visto que há variados graus de exigência das legislações aplicadas e distintas disponibilizações de benefícios em decorrência dessa variável. Diante do exposto, apresentam-se a se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H4: Em relação às diferentes motivações para a adesão à RSAC, o porte da empresa é um fator de influência significativo.

H5: Em relação às diferentes motivações para a adesão à RSAC, o setor/segmento de atuação da empresa é um fator de influência significativo.

H6: O setor/segmento de atuação da empresa, quando comparado com o porte, influencia de forma mais significativa às diferentes motivações para a adesão à RSAC.

H7: O porte não influencia nas motivações, mas sim na visibilidade dada às práticas de RSAC.

Ainda no que tange o nível (ii) organizacional, Hoejmoose et al. (2012) apontam a existência de diferentes motivações para as organizações de acordo com seu cliente final, ou seja, motivações para práticas de RSAC modificam-se em função da organização atuar no mercado Business-to-business (B2B) ou no Business-to-consumer (B2C). Large e Thomsen (2011) afirmam que as empresas B2C, historicamente, possuem maior engajamento com as práticas sustentáveis, uma vez que sofrem maior pressão do público externo, e aproveitam o RSAC para realização de marketing e obtenção de vantagens, enquanto empresas B2B buscam a RSAC para atender às exigências da matriz e às legislações. No entanto, Hoejmoose et al. (2012) afirmam que este cenário está sofrendo alterações, pois as empresas B2C estão exigindo uma cadeia de fornecedores sustentável e, desta forma, transferindo as exigências quanto às práticas sustentáveis aos seus fornecedores (B2B). Contrariamente, Johnstone e Labonne (2009) afirmam que a tendência a aderir a um Sistema de Gestão Ambiental é maior quando a empresa se encontra distante dos seus clientes finais, tendo em vista que essas necessitam realizar ações mais impactantes para serem percebidas como responsáveis social e ambientalmente. Com base nas contribuições, tem-se a seguinte hipótese:

H8: Em relação às diferentes motivações para a adesão à RSAC, o tipo de cliente final da organização exerce um fator de influência significativo.

Além das hipóteses descritas, Prajogo et al. (2012) afirmam que a motivação para a adoção do sistema de gestão ambiental encontra-se alinhada aos tipos de benefícios decorrentes. Os resultados indicam que os motivos externos melhoram o posicionamento social e de mercado, ao passo que os motivos internos servem melhor aos benefícios ambientais. Essas observações demonstram que motivações externas e internas são, possivelmente, regidas por diferentes expectativas de benefícios. Na mesma linha, Gravoski et al. (2013) verificaram que há motivações para certificação ambiental de foco interno, de foco externo e de grupo holístico. Segundo os autores, empresas com foco interno são caracterizadas por sua ênfase em operações internas e recursos, as empresas de foco externo lidam com pressões sociais e instituições que regulam o meio ambiente, enquanto as empresas holísticas colocam alto valor em todas as dimensões de motivação, independentemente de serem internas ou externas. Portanto:

H9: Empresas que buscam a RSAC influenciadas por fatores internos possuem diferentes motivações daquelas que buscam à RSAC influenciadas por fatores externos.

H10: Há empresas que buscam a RSCA motivadas tanto por fatores internos quanto externos, creditando alto valor para todas as variáveis motivacionais.

Por fim descrevem-se questões relacionadas ao nível (iii) individual. Koe et al. (2014) sugerem que gestores ou líderes que possuem uma postura ambientalmente responsável influenciam positivamente as práticas ambientais da organização. As características da liderança interna também são destacadas como importante fator de influência para a adesão à RSAC nos trabalhos de Giunipero et al. (2012), Alonso-Almeida et al. (2015) e Mehralian et al. (2016). Paralelamente, Lynes e Andrachuk (2008) consideram que a liderança interna de uma organização contribui para transformar as motivações teóricas em ações. Karassin e Bar-Haim (2016) afirmam que o comportamento dos gestores exerce importante influência para a disseminação de valores e práticas relacionadas à RSAC. Já Duarte (2010), Campin et al. (2013) e González-Rodríguez et al. (2015) destacam que questões individuais, como valores, crenças e atitudes, interferem positivamente à adoção da RSAC.

H11: Líderes que possuem valores, crenças e atitudes individuais positivas quando à RSAC influenciam positivamente ações voltadas às práticas sustentáveis.

H112: Empresas que possuem maior apoio dos líderes quanto à sustentabilidade tendem a possuir maior adesão interna às práticas de RSAC.

A Fig.3 apresenta uma sintetização das hipóteses elencadas para validação em estudos futuros:

5. Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo listar motivações organizacionais para o desenvolvimento da RSAC, bem como elencar hipóteses de pesquisa a serem validadas em estudos futuros. Teoricamente, compreende-se que o trabalho apresenta uma organização dos motivadores externos e internos para a prática da RSAC, sendo pertinente para orientar estudos futuros e, principalmente, organizações que desejam iniciar ou consolidar suas ações de responsabilidade social e ambiental.

Entretanto, limita-se por não apresentar uma hierarquia dos referidos fatores motivacionais e destacar diferenças em decorrência de aspectos relacionados aos níveis institucional, organizacional e individual. Ainda, sugere-se que as motivações identificadas sejam analisadas por especialistas de distintas áreas, buscando corrigir generalizações e/ou sobreposições entre variáveis. Também se sugere que as hipóteses mapeadas sejam testadas através de estudos empíricos, que abordem diferentes culturas.

Referências

Ağan, Y., Acar, M. F., Borodin, A., 2013. Drivers of environmental processes and their impact on performance: a study of Turkish SMEs. *Journal of Cleaner Production*. 51, 23–33.

Ağan, Y., Kuzey, C., Acar, M. F., Açıkgoz, A., 2016. The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance. *Journal of Cleaner Production*. 112, 1872-1881.

Akdoğan, M.Ş., Coşkun, A., 2012. Drivers of reverse logistics activities: an empirical investigation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 58, 1640–1649.

Alhouti, S., Johnson, C. M., Holloway, B. B., 2016. Corporate social responsibility authenticity: Investigating its antecedents and outcomes. *Journal of Business Research*. 69(3), 1242-1249.

Alonso-Almeida, M., Perramon, J., Bagur, L., 2015. Women managers and corporate social responsibility (CSR) in Spain: Perceptions and drivers. In *Women's Studies International Forum*. 50, 47-56).

Anholon, R., Quelhas, O. L. G., Leal Filho, W., de Souza Pinto, J., Feher, A., 2016. Assessing corporate social responsibility concepts used by a Brazilian manufacturer of airplanes: A case study at Embraer. *Journal of Cleaner Production*. 135, 740-749.

Arend, R. J., 2014. Social and environmental performance at SMEs: Considering motivations, capabilities, and instrumentalism. *Journal of Business Ethics*. 125(4), 541-561.

Baker, C. R., Cohanier B., Pederzoli, D., 2012. Corporate social and environmental reporting in the large retail distribution sector. *Procedia Economics and Finance*. 2, 209 – 218.

Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., Scherer, A. G., 2013. Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*. 115(4), 693-705.

Campin, S., Barraket, J., Luke, B., 2013. Micro-business community responsibility in Australia: Approaches, motivations and barriers. *Journal of business ethics*. 115(3), 489-513.

Cegarra-Navarro, J. G., Reverte, C., Gómez-Melero, E., Wensley, A. K., 2016. Linking social and economic responsibilities with financial performance: The role of innovation. *European Management Journal*. 34(5), 530-539.

Cetindamar, D., 2007. Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behavior: The case of the United Nations Global Compact. *Journal of business Ethics*. 76(2), 163-176.

- Donia, M. B., Sirsly, C. A. T., 2016. Determinants and consequences of employee attributions of corporate social responsibility as substantive or symbolic. *European Management Journal*. 34(3), 232-242.
- Duarte, F., 2010. Working with corporate social responsibility in Brazilian companies: The role of managers' values in the maintenance of CSR cultures. *Journal of Business Ethics*. 96(3), 355-368.
- El Baz, J., Laguir, I., Marais, M., Staglianò, R., 2016. Influence of national institutions on the corporate social responsibility practices of Small-and Medium-sized Enterprises in the food-processing industry: Differences between France and Morocco. *Journal of Business Ethics*. 134(1), 117-133.
- Elkington, J., 1994. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*. 36 (2), 90-100.
- Elmualim, A., Valle, R., Kwawu, W., 2012. Discerning policy and drivers for sustainable facilities management practice. *International Journal of Sustainable Built Environment*. 1, 16-25.
- Esteves, A. M., 2008. Evaluating community investments in the mining sector using multi-criteria decision analysis to integrate SAI with business planning. *Environmental Impact Assessment Review*. 28, 338-348.
- Faggi, A. M., Zuleta G. A., Homberg, M., 2014. Motivations for implementing voluntary environmental actions in Argentine forest companies. *Land Use Policy*, 41, 541-549.
- Font, X., Garay, L., Jones, S., 2016. Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises in European protected areas. *Journal of Cleaner production*. 137, 1439-1448.
- Garaya, L., Font, X., 2012. Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*. 31, 329- 337.
- Gavronski, I., Paiva, E. L., Teixeira, R., de Andrade, M. C. F., 2013. ISO 14001 certified plants in Brazil—taxonomy and practices. *Journal of Cleaner Production*. 39, 32-41.
- Ghazilla, R. A. R., Sakundarini, N., Abdul-Rashid, S. H., Ayub, N. S., Olugu, E. U., Musa, S. N., 2015. Drivers and barriers analysis for green manufacturing practices in Malaysian SMEs: A Preliminary Findings. *Procedia CIRP*. 26, 658-663.
- Giunipero, L. C., Hooker, R. E., Denslow, D., 2012. Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of Purchasing & Supply Management*. 18, 258-269.
- González-Rodríguez, M. R., Díaz-Fernández, M. C., Simonetti, B., 2015. The social, economic and environmental dimensions of corporate social responsibility: The role played by consumers and potential entrepreneurs. *International Business Review*. 24(5), 836-848.
- Govindan, K., Diabat, A., Shankar, K. M., 2014. Analyzing the drivers of green manufacturing with fuzzy approach. *Journal of Cleaner Production*. 96, 1-12.
- Granly, B. M., Welo, T., 2014. EMS and sustainability: experiences with ISO 14001 and Eco-Lighthouse in Norwegian metal processing SMEs. *Journal of Cleaner Production*. 64, 194-204.
- Hart, S; L., Milstein, M. B, 2003. Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*. 17, (2), 56-69.
- Hoejmoose, S., Brammer, S., Millington, A., 2012. "Green" supply chain management: The role of trust and top management in B2B and B2C markets. *Industrial Marketing Management*. 41, 609-620.

- Johnstone, N., Labonne, J., 2009. Why do manufacturing facilities introduce environmental management systems? Improving and/or signaling performance. *Ecological Economics*, 68, 719–730.
- Karassin, O., Bar-Haim, A., 2016. Multilevel corporate environmental responsibility. *Journal of Environmental Management*, 183, 110-120.
- Kesidou E., Demirel, P., 2012. On the drivers of eco-innovations: Empirical evidence from the UK. *Research Policy*. 41, 862– 870.
- Koe, W. L., Omar, R., Majid, I. A., 2014. Factors Associated with Propensity for Sustainable Entrepreneurship. *Procedia - Social and Behavior Sciences*. 130, 65-74.
- Kotilainen, J., Prokhorova, E., Sairinen, R., Tiainen, H., 2015. Corporate social responsibility of mining companies in Kyrgyzstan and Tajikistan. *Resources Policy*, 45, 202-209.
- Kuo, T. C., Kremer, G. E. O., Phuong, N. T., Hsu, C. W., 2016. Motivations and barriers for corporate social responsibility reporting: Evidence from the airline industry. *Journal of Air Transport Management*. 57, 184-195.
- Large, R. O., Thomsen, C. G., 2011. Drivers of green supply management performance: Evidence from Germany. *Journal of Purchasing & Supply Management*. 17, 176–184.
- Lee, J. W., Kim, Y. M., Kim, Y. E., 2016. Antecedents of Adopting Corporate Environmental Responsibility and Green Practices. *Journal of Business Ethics*. 1-13.
- Lynes, J. K., 2004. The motivations for environmental commitment in the airline industry: A case of Scandinavian Airlines. Ph.D. Thesis, Griffith University.
- Lynes, J. K., Andrachuk M., 2008. Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian Airlines. *Journal of International Management*. 14, p. 377–390.
- Mahoney, L. S., Thorne L., Cecil, L., Lagore, W. A., 2013. research note on standalone corporate social responsibility reports: Signaling or greenwashing? *Critical Perspectives on Accounting*. 24, 350–359.
- Martín-Peña, M. L., Díaz-Garrido E., Sánchez-López, J. M., 2014. Analysis of benefits and difficulties associated with firms' Environmental Management Systems: the case of the Spanish automotive industry. *Journal of Cleaner Production*. 70, 220–230.
- Mehralian, G., Nazari, J. A., Zarei, L., Rasekh, H. R., 2016. The effects of corporate social responsibility on organizational performance in the Iranian pharmaceutical industry: The mediating role of TQM. *Journal of Cleaner Production*. 135, 689-698.
- Mikler, J., 2007. Framing Environmental Responsibility: National Variations in Corporations' Motivations. *Polycy and Society*. 26 (4), 67-104.
- Ortas, E., Álvarez, I., Jaussaud, J., Garayar, A., 2015. The impact of institutional and social context on corporate environmental, social and governance performance of companies committed to voluntary corporate social responsibility initiatives. *Journal of Cleaner Production*. 108, 673-684.
- Pajunen, N., Watkins, G., Wierink, M., Heiskanen, K., 2012. Drivers and barriers of effective industrial material use. *Minerals Engineering*. 29, 39–46.
- Pastrana, N. A., Sriramesh, K., 2014. Corporate social responsibility: perceptions and practices among SMEs in Colombia. *Public Relations Review*. 40(1), 14-24.
- Pinzone, M., Lettieri, E., Masella, C., 2015. Proactive environmental strategies in healthcare organisations: drivers and barriers in Italy. *Journal of Business Ethics*. 131(1), 183-197.

- Prajogo, D., Tang, A. K.Y., Lai K., 2012. Do firms get what they want from ISO 14001 adoption?: an Australian perspective. *Journal of Cleaner Production*. 33, 117–126.
- Popa, R. A., 2015. The corporate social responsibility practices in the context of sustainable development. The case of Romania. *Procedia Economics and Finance*. 23, 1279-1285.
- Reverte, C., Gómez-Melero, E., Cegarra-Navarro, J. G., 2016. The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: evidence from Eco-Responsible Spanish firms. *Journal of Cleaner Production*. 112, 2870-2884.
- Rexhepi, G., Kurtishi, S., Bexheti, G., 2013. Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation: The drivers of business growth?. *Procedia - Social and Behavior Sciences*. 75, 532-541.
- Salomone, R., 2008. Integrated management systems: experiences in Italian organizations. *Journal of Cleaner Production*. 16, 1786–1806.
- Schaltegger, S., Burritt, R., 2015. Business cases and corporate engagement with sustainability: Differentiating ethical motivations. *Journal of Business Ethics*. 1-19.
- Sgarbi, V. S., Lima, M. T. A. DE, Santos, C. DE F. S. O., Falcão, M. C., 2008. Os jargões da sustentabilidade: uma discussão a partir da produção científica nacional. *Anais do Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente*. Porto Alegre, RS, Brasil, 10.
- Uecker-Mercado, H., Walker, M., 2012. The value of environmental social responsibility to facility managers: Revealing the perceptions and motives for adopting ESR. *Journal of Business Ethics*. 110(3), 269-284.
- Vazquez-Brust, D. A., Liston-Heyes, C., Plaza-Ubeda, J. A., Burgos-Jiménez, J., 2010. Stakeholders pressures and strategic prioritisation: An empirical analysis of environmental responses in Argentinean firms. *Journal of Business Ethics*. 91, 171-192.
- Wang, D. H. M., Chen, P. H., Yu, T. H. K., & Hsiao, C. Y., 2015. The effects of corporate social responsibility on brand equity and firm performance. *Journal of business research*. 68 (11), 2232-2236.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G., Ramsay, J., 2006. Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR. *Journal of Business Ethics*. 67(3), 317-330.
- Zhang, D., Jiang, Q., Ma, X., Li, B., 2014. Drivers for food risk management and corporate social responsibility; a case of Chinese food companies. *Journal of cleaner production*. 66, 520-527.