



REPOSICIONANDO OS HOLOFOTES DO COMPORTAMENTO PROATIVO: DE UM FOCO AMBIENTAL PARA AS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

Ana Paula Ferreira Alves¹, Minelle Enéas da Silva¹

1 Universidade Federal do Rio Grande do Sul

RESUMO

Em meio às influências de pressões identificadas na atual dinâmica de mercado, as organizações necessitam se posicionar, respondendo ao que lhe vem sendo imposto ou assumindo um comportamento proativo. No contexto da sustentabilidade, este tipo de comportamento tem sido relacionado à dimensão ambiental, com o conceito de proatividade ambiental. Entretanto, não há uma abordagem clara para a dimensão social, verificando-se, assim, uma lacuna de pesquisa, envolvendo explicitamente aspectos ambientais e sociais nas ações adotadas por empresas, denominada proatividade de práticas sustentáveis. Ademais, a ideia de comportamento proativo pode ser considerada uma estratégia favorável à introdução da sustentabilidade em cadeias de suprimento. Nesse sentido, este estudo tem por objetivo propor um conjunto de indicadores de proatividade de práticas sustentáveis, que não considere apenas a dimensão ambiental, mas que agregue aspectos vinculados à dimensão social. Para tanto, o estudo caracteriza-se como estudo teórico. Assim, entende-se que sair de uma perspectiva “limitada” ao campo da dimensão ambiental e direcionar o holofote da proatividade para maior alinhamento com a sustentabilidade (ao focar também em aspectos sociais), demonstra que, através de práticas e mudanças em comportamentos, as empresas podem contribuir para um desenvolvimento mais sustentável.

Palavras-chave: Proatividade; Práticas Sustentáveis; Indicadores.

1. INTRODUÇÃO

Sob a perspectiva de mudanças observadas em diferentes setores da sociedade, está cada vez mais frequente o debate acerca da melhor atuação por parte das empresas, no que se refere a um novo perfil de operação. Nesse contexto, não apenas as questões econômicas necessitam ser consideradas, mas uma visão socioambiental deve ser utilizada, dado o avanço nas discussões sobre um desenvolvimento mais sustentável. Assim, a ideia básica para compreender o conceito de desenvolvimento sustentável está relacionada com a harmonização de dimensões fundamentais (social, econômica e ambiental), no sentido de atender as necessidades das gerações atuais e futuras, a partir de modificações nos processos de produção e consumo até então desenvolvidos (Elkington, 2001; Sachs, 2007; WCDE, 1987).

Diante desse cenário, empresas passaram a perceber a necessidade de considerar as discussões associadas à sustentabilidade (que até então não faziam parte do interesse

empresarial) e começaram a averiguar possíveis influências e impactos de questões socioambientais nas suas operações (Brito *et Berardi*, 2010). Para que as organizações consigam incorporar essa discussão em seus negócios, a gestão precisa estar habilitada para lidar com as variações do mercado, com os comportamentos assumidos e com o desempenho resultante da estratégia de negócio. Dessa maneira, a incorporação de questões socioambientais nos negócios empresariais pode auxiliar na elaboração de estratégias em busca de um diferencial em relação aos seus concorrentes, bem como na melhor interação com seus *stakeholders*, o que gera a manutenção das atividades por determinado período de tempo (Silva *et Santos*, 2011).

Em meio às influências de muitas pressões que são identificadas na atual dinâmica de mercado, cada vez mais as organizações necessitam se posicionar, seja respondendo ao que lhe vem sendo imposto, seja assumindo um com-



portamento de proatividade na busca por melhores alternativas de sobrevivência (Oliver, 1991). De acordo com Kamia *et Porto* (2009), entende-se por comportamento proativo a busca por soluções ou mesmo pela antecipação de práticas em relação aos seus concorrentes. Isto significa que utilizar esta conduta de mercado é se antever ao que será apresentado, dentro de uma prática interna e da busca por novos comportamentos no ambiente interorganizacional. Para Pagell *et Wu* (2009) e Beske (2012), utilizar a ideia de comportamento proativo pode ser considerada como uma das estratégias mais favoráveis para a introdução da sustentabilidade em cadeias de suprimento.

No contexto de sustentabilidade, o comportamento proativo tem sido significativamente pesquisado em relação à dimensão ambiental, ao partir do conceito de proatividade ambiental. Este conceito pode ser definido como a tomada voluntária de ações, por parte das organizações, além das determinadas por lei, que reduzam os impactos de suas operações ao meio ambiente. Desse modo, uma empresa que insere essas práticas, com o intuito de melhorar seu desempenho ambiental ou estabelecer sistemas que tornarão essa melhora possível, podem ser definidas como proativas ambientalmente (González-Benito, 2008; Buysse *et Verbeke*, 2003). Estudos têm relacionado o comportamento proativo ambiental de empresas aos seus esforços para atingir níveis de sustentabilidade em suas operações (Leppelt *et al.*, 2013; Kiron *et al.*, 2012). No entanto, tais pesquisas acabam não abordando claramente a dimensão social desse tipo de comportamento.

O foco em apenas uma dimensão da sustentabilidade dificulta a realização de estudos sobre a sustentabilidade em empresas e em cadeias de suprimento. Assim, verifica-se uma lacuna a ser preenchida, envolvendo aspectos relacionados à proatividade ambiental e social – neste artigo, denominada proatividade de práticas sustentáveis –, a qual inclui explicitamente aspectos ambientais e sociais nas ações adotadas por empresas. Desse modo, busca-se avançar para a proatividade de práticas sustentáveis. Segundo estudo de Kiron *et al.* (2012), diversas empresas vêm ampliando suas iniciativas pró-sustentabilidade, ao contrário do que se esperaria caso a sustentabilidade representasse, de fato, apenas custos organizacionais, uma prática de gestão passageira ou somente um luxo para certos setores industriais. Esse resultado sugere que empresas estão cada vez mais conscientes sobre a relevância da sustentabilidade como requisito de diferenciação e fonte de vantagem competitiva no mercado em que atuam.

Diante desses argumentos, o presente artigo tem como objetivo propor um conjunto de indicadores de proatividade de práticas sustentáveis, no sentido de criar uma agenda de pesquisa que não considere apenas a dimensão ambiental, mas que agregue aspectos vinculados à dimensão

social. Para tanto, o estudo caracteriza-se como o teórico. Contudo, não se restringe a analisar o que a literatura versa sobre o assunto, mas configura-se por uma escrita reflexiva que busca estabelecer relações, convergir pensamentos e propor questionamentos que enriquecem o debate do assunto. Dessa forma, identifica-se o caráter contributivo desta discussão, na medida em que estudos que ampliam a perspectiva ambiental facilitam a incorporação e a compreensão de uma visão maior acerca da sustentabilidade. Para melhor compreensão da discussão, este estudo estrutura-se em cinco seções, além desta introdutória, visando o alcance do objetivo proposto.

2. A SUSTENTABILIDADE E AS ORGANIZAÇÕES

Os atuais comportamentos sociais e hábitos de consumo relacionados ao desperdício de recursos naturais têm seus impactos derivados, sobretudo, da pressão industrial, do crescimento populacional e da acumulação da riqueza de poucos, desencadeando diversos problemas a partir de um modelo socialmente injusto, ambientalmente desequilibrado e economicamente inviável (Claro *et al.*, 2008). Nessa perspectiva, dadas as pressões para repensar o modelo de produção vigente, processos e produtos devem ser modificados de forma a reduzir seus impactos socioambientais e a garantir níveis de produção e consumo mais sustentáveis (Vanchon *et Klassen*, 2006). Por conseguinte, é necessário reconhecer e desenvolver novos estilos de vida, com novos métodos de produção e novos padrões de consumo (Schumacher, 2001).

Elkington (2001) e Fenker (2012) argumentam que o capitalismo e a sustentabilidade não compõem uma fácil aliança, o que sugere a necessidade de criação de elementos capazes de efetivar o novo paradigma de desenvolvimento. Essa mudança pode designar simultaneamente o surgimento de um novo estilo de desenvolvimento, por meio da percepção de que é possível que outra forma de desenvolvimento se torne subsídio para a manutenção da sociedade, e de um novo enfoque de planejamento e gestão, no qual as práticas atuais são redirecionadas para ações mais holísticas e coletivas (Sachs, 2008). Dessa maneira, para que se tornem efetivas, as alternativas para os problemas oriundos do capitalismo precisam permitir o rompimento, o questionamento, o surgimento de novas formas de pensar e a realização de modificações ao incorporar conceitos ecológicos e sociais (Fenker, 2012).

Nesse contexto, o resultado das preocupações acerca da crescente conscientização global sobre os problemas ambientais, bem como sobre as questões socioeconômicas relacionadas com a desigualdade e a pobreza, fomentou a geração do conceito de desenvolvimento sustentável (Hopwood *et al.*, 2005). Divulgado pelo Relatório “Our



Common Future”, o conceito mais comumente empregado considera-o como aquele que “satisfaz às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas necessidades” (WCED, 1987, p.43). Essa definição abriu espaço para inúmeras interpretações, expressões e concepções, sem que exista necessariamente um consenso (Claro *et al.*, 2008). Uma das perspectivas mais disseminadas é o conceito *Triple Bottom Line* (TBL) de Elkington (2001), que afirma que a sustentabilidade deve incorporar, ao mesmo tempo, dimensões sociais, ambientais e econômicas.

Assume-se, assim, que as empresas devem contribuir para um desenvolvimento mais sustentável. A reestruturação do comportamento empresarial nos diferentes setores econômicos para uma perspectiva mais responsável facilita a minimização de problemas ambientais, sociais e econômicos (Abreu, 2001). Desse modo, aplicado à área empresarial, o TBL possui a finalidade de analisar a sustentabilidade além das medidas tradicionais de lucro, retorno do investimento e geração de valor para o acionista, para incluir questões sociais e ambientais (Slaper *et al.*, 2011; Elkington, 2001). Com esse cenário de mudança nas estratégias e práticas das organizações, existe possibilidade de reestruturação não apenas nas formas de produção, mas também no modo de consumo de toda população.

Nesse sentido, uma nova visão desenvolvimentista deve estar alinhada à redução na produção de bens e à reestruturação na prestação de serviços que geram grandes impactos ambientais e sociais, e à redução nas atuais taxas de consumo da sociedade (Schumacher, 2001). Diante desses argumentos, as organizações devem repensar suas estratégias, inserindo a sustentabilidade nos seus negócios, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade e à preservação dos recursos naturais (Claro *et al.* 2008). No entanto, a introdução da sustentabilidade em práticas empresariais não deve ser considerada um aumento nos custos operacionais, mas sim uma oportunidade de negócios para adquirir vantagem competitiva, para melhorar sua imagem, reforçar sua reputação no mercado e aumentar sua rentabilidade (Orsato, 2006; Neves *et al.* De Barcellos, 2013).

Assim, compreende-se que é preciso que o debate sobre a inserção de sustentabilidade nas organizações seja desvinculado da questão “introduzir ou não introduzir” e passe para os questionamentos “quando e como introduzir” (Orsato, 2006), em que as preocupações com as pessoas e com o meio ambiente sejam expressas em variáveis relevantes nos processos e na tomada de decisões. Essa perspectiva torna-se mais pertinente quando se aborda a cadeia de suprimento e o papel de destaque que a empresa focal (com suas estratégias e comportamentos) tem no relacionamento interorganizacional. Para Zhu *et*

al. (2008), devido à complexidade de gestão da cadeia de suprimento, é difícil para as empresas atenderem aos diferentes *stakeholders*. Desse modo, a sustentabilidade deve ser concebida como um fator que busca envolver todos os *stakeholders* em um contexto específico, para mudança no comportamento e na responsabilidade em relação a questões ambientais, sociais e econômicas, que leva à introdução de estratégias de negócios legitimadas pela sociedade (Koplin *et al.*, 2007).

3. ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO PROATIVO

Para uma contínua manutenção no mercado, as organizações precisam criar estratégias que direcionem suas atividades. Tais estratégias podem ser definidas como as relações delineadas entre os aspectos internos à organização (recursos e habilidades) e as oportunidades e riscos criados pelo ambiente externo (Grant, 1991). Na literatura sobre o tema, a ideia mais disseminada está alinhada à perspectiva de norte organizacional, isto é, a estratégia deve ser utilizada para direcionar quais as práticas e as ações que podem ser realizadas em relação aos demais atores que interagem com essas organizações. Para Porter (1991), o sucesso da firma relaciona-se com a forma de posicionamento que se almeja no mercado, assim como com o envolvimento efetivo entre as circunstâncias e comportamentos da firma com o mercado. Dessa forma, assume-se a discussão de comportamento sob um olhar estratégico.

A ideia de comportamento organizacional está vinculada à maneira como a empresa percebe as nuances de mercado e modela suas práticas às exigências e às necessidades desse mercado, no qual as mudanças na forma de atuação empresarial se mostram cada vez mais necessárias. Nesse sentido, Robbins (2005) afirma que o comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre as empresas, com o propósito de aplicar este conhecimento para o aprimoramento da eficácia. Dessa maneira, o comportamento em seus diferentes níveis, pode ser analisado em relação a aspectos como: valores; atitudes; satisfação com o trabalho; personalidade; percepção; motivação; e trabalho em grupo.

Diante dessa compreensão e da emergência de uma perspectiva preocupada com a minimização dos impactos socioambientais por parte das empresas, Abreu (2001) afirma ser necessária a incorporação de um novo perfil de comportamento, o qual deve levar em consideração as questões ambientais. Assim, a partir de um melhor posicionamento entre estrutura, conduta e desempenho, torna-se possível a adoção de estratégias socioambientais que resultem na incorporação de maiores responsabilidades e que melhorem a dinâmica empresa-mercado (Silva *et al.*, 2011), uma vez



que a estratégia tem influência no comportamento e este na construção das estratégias, de acordo com uma lógica de recursividade e retroalimentação. Considerando que as mudanças no comportamento organizacional interferem diretamente na performance social corporativa (Sethi, 1975) – ligado à cultura de uma empresa – pode-se perceber e inferir que existe um processo de causalidade entre essas dimensões, isto é, existe uma relação direta entre comportamento e performance organizacional. Ao trabalhar com a ideia de comportamento social empresarial, por exemplo, é possível que exista, conseqüentemente, um desempenho social na mesma.

Em meio a esse contexto empresa-sociedade, percebe-se uma crescente preocupação de parte das organizações com questões sociais e ambientais. Desse modo, busca-se ampliar o entendimento de como as empresas podem auxiliar para a efetivação de práticas associadas a um desenvolvimento mais sustentável. Nesse sentido, estuda-se o comportamento socioambiental empresarial (CSAE) como forma de melhor compreender o papel social empresarial, considerando as expectativas, necessidades e pressões que influenciam as empresas participantes de uma rede de interações a adotarem um comportamento mais responsável, diante da percepção da importância de sua atuação nos processos sociais locais (Santos, 2009). Pode-se relacionar esta ótica de comportamento ao nível de envolvimento que a empresa tem em relação à sustentabilidade, ao se considerar a responsabilidade das organizações e suas práticas na sociedade.

Nas discussões sobre o posicionamento estratégico que uma organização pode possuir referente aos seus comportamentos, destacam-se: a proatividade, a reatividade e a responsividade. Para questões da presente proposta teórica, assume-se como ponto central para a discussão um entendimento mais profundo de aspectos de proatividade, que, neste caso, relaciona-se com a sustentabilidade. Entende-se por comportamento proativo a capacidade que as firmas possuem de criar demandas e dirigir mercados, diferenciando suas estratégias em relação aos seus concorrentes e criando uma posição de liderança da empresa em relação aos seus seguidores (Bateman et Crant, 1999 *apud* Kamia et Porto, 2009). Para que isso se torne concreto, as empresas precisam dinamizar melhor suas interações com seus *stakeholders* para aprimorar sua atuação estratégica.

No que diz respeito à proatividade, diversos estudos vinculam a postura proativa ambiental de empresas aos seus esforços para se tornar mais sustentável. Todavia, essas pesquisas têm vinculado o comportamento proativo para a sustentabilidade à melhoria do desempenho ambiental ou à redução do impacto ao meio ambiente, ignorando a dimensão social da sustentabilidade, ao se concentrarem apenas na di-

mensão ambiental do TBL (Leppelt *et al.*, 2013). Os aspectos sociais têm sido desconsiderados nas pesquisas e práticas do passado (Pagell et Wu, 2009). Para que se possa considerar a sustentabilidade, é preciso abranger as três dimensões do TBL como um todo. A inserção de questões ligadas às dimensões social e ambiental a empresas e às suas cadeias de suprimento requer novos conhecimentos, o que indica a necessidade de muitas pesquisas e experimentações (Carvalho et Barbieri, 2013).

Diante desses argumentos e admitindo como escassas as pesquisas que relacionam o comportamento proativo à sustentabilidade, o pano de fundo do presente estudo teórico está relacionado a uma perspectiva estratégica, considerando o movimento recursivo que esta tem com o comportamento das organizações, bem como a influência que tal relação pode ter ao longo de uma cadeia de suprimento – uma vez que, para a efetiva inserção da sustentabilidade nos relacionamentos organizacionais, muitas vezes, deve-se partir de práticas e ações individuais adotadas por cada organização e da capacidade que esta tem de disseminá-las para todos os demais atores com quem se relaciona. Trabalha-se com esta ideia, visto que, de acordo com Pagell et Wu (2009), a proatividade pode ser considerada um dos principais motivadores para a construção de uma cadeia de suprimento mais sustentável.

4. PROATIVIDADE AMBIENTAL: UM PRIMEIRO PASSO

Em meio ao avanço dos debates até então apresentados, sob o contexto da sustentabilidade incorporada às estratégias e políticas empresariais, considera-se esta discussão um primeiro passo no que se refere ao comportamento proativo, pela falta de pesquisas que observem, mais especificamente, os aspectos relacionados com a dimensão social. Assim como em outros temas, como é o caso de cadeia de suprimento, que, em um primeiro momento, assumiu um caráter ambiental, e tentando avançar na discussão da sustentabilidade, continuou considerando apenas a dimensão ambiental, a proatividade tem assumido principalmente a lógica de redução de impactos ambientais causados pelas atividades empresariais.

Considerando a dimensão ambiental, percebe-se que o número de organizações que adotam práticas ambientais em suas estratégias e operações diárias está aumentando de forma contínua (Sarkis, 2002). A recorrência da introdução dessas iniciativas por organizações deu origem a uma classificação de comportamentos ambientais nas empresas, que engloba dois conceitos extremos: proatividade e reatividade ambiental (González-Benito et González-Benito, 2005; 2006; González-Benito, 2008). Nesse sentido, a proatividade ambiental pode ser conceituada como a implantação, de modo



voluntário, de práticas de gestão destinadas a melhorar o seu desempenho ambiental ou a estabelecer os sistemas que tornarão essa melhora possível, com intuito de realizar ações além daquelas exigidas por lei ou por regulamentações (Buysse *et Verbeke*, 2003).

A proatividade ambiental trata de práticas e ações voluntariamente desenvolvidas por uma organização, com a finalidade de minimizar o impacto ambiental causado por suas operações (Abreu *et al.*, 2011). Dessa maneira, pode ser manifestada por inúmeras práticas voluntárias que podem apresentar objetivos distintos, abrindo espaço para que diferentes estratégias, comportamentos e comportamentos ambientais possam ser desenvolvidos (González-Benito *et González-Benito*, 2006; González-Benito, 2008). O surgimento dessas práticas é motivado por três razões: (a) aumento da conscientização ambiental da sociedade e a temeridade da organização em relação a problemas com sua imagem e com sua reputação; (b) efeito de otimização operacional decorrente de práticas de eficiência ambiental; e, (c) questões éticas as quais os proprietários, gestores e acionistas das organizações se deparam (González-Benito *et González-Benito*, 2005).

Assim, a proatividade ambiental considera a ação empresarial como uma resposta às pressões existentes, no sentido de reduzir o impacto ambiental causado por suas operações, refletindo o compromisso da empresa com o ambiente natural no qual ela está inserida (Abreu *et al.*, 2011; González-Benito, 2008). Por sua vez, a reatividade ambiental surge geralmente apresentada em oposição à proatividade ambiental (González-Benito, 2008). De uma forma geral, as empresas proativas implantam mais práticas ambientais além do que é requerido por lei e por regulamentações, enquanto que as reativas procuram somente cumprir as legislações e os requisitos regulamentares (Kumar *et Chandrakar*, 2012). A reatividade ambiental consiste em realizar apenas as mínimas mudanças obrigatórias necessárias ao cumprimento das legislações ambientais, compreendida como proatividade de zero (González-Benito, 2008; González-Benito *et González-Benito*, 2006).

Conforme afirmam Abreu *et al.* (2011), a reatividade ambiental seria o modelo de comportamento corporativo no qual se encara a questão ambiental na empresa somente como um passivo ou uma obrigação. Nesse contexto, o fator 'motivação' deve ser consolidado como diferenciador das modificações mínimas obrigatórias resultantes do cumprimento da regulação legal (ponto zero da proatividade) e das medidas tomadas voluntariamente por empresas para reduzir o seu impacto no meio ambiente (comportamento proativo) (González-Benito *et González-Benito*, 2010). Desse modo, é preciso compreender a proatividade ambiental como uma estratégia regular e contínua, incorporada ao planejamento da empresa, e não a vincular em plano principal

como voluntariado ou a ações pontuais desassociadas da estratégia corporativa (Abreu *et al.*, 2011).

A proatividade ambiental envolve uma visão compartilhada do futuro, em longo prazo, na qual as preocupações ambientais prevalecem na tomada de decisão das empresas. Todavia, para Buysse *et Verbeke* (2003), a criação efetiva dessa visão compartilhada parece ser dependente da presença de sistemas formais de incentivo, como a norma ISO 14000, de forma a recompensar o comportamento ambiental.

González-Benito *et González-Benito* (2005; 2006) estabeleceram uma classificação funcional para a proatividade ambiental baseada em práticas ambientais relatadas na literatura, divididas em três categorias: práticas organizacionais e de planejamento; práticas operacionais; e práticas de comunicação. A primeira categoria expressa ações proativas que dizem respeito ao estabelecimento de uma política ambiental da empresa, o desenvolvimento de procedimentos para definição de objetivos ambientais, a seleção e implantação de ações ambientais, a avaliação dos resultados de tais ações ou a alocação de responsabilidades ambientais. Dessa forma, refletem o grau em que um sistema de gestão ambiental está sendo desenvolvido e implantado, de acordo com o comportamento proativo ambiental proposto (González-Benito *et González-Benito*, 2005; 2006).

A segunda categoria – práticas operacionais – envolve mudanças nos sistemas de produção e de operação, podendo ser classificada em dois grupos: práticas operacionais relacionadas a produto e práticas operacionais relacionadas a processo. O primeiro grupo representa ações proativas focadas na concepção ou no desenvolvimento de mais produtos ambientalmente corretos. O segundo grupo, por sua vez, engloba as ações proativas voltadas à construção e implantação de métodos e processos de fabricação e de operações ambientalmente conscientes (González-Benito *et González-Benito*, 2005; 2006). Verifica-se que algumas dessas ações afetam processos internos, incluindo práticas de remediação e controle e práticas de prevenção, enquanto outras afetam processos externos, influenciando as interações da empresa, membros da sua cadeia de suprimento ou outros *stakeholders*.

Por fim, a categoria práticas de comunicação inclui ações que objetivam transmitir informações acerca de medidas adotadas para redução do impacto ambiental da empresa para os seus *stakeholders*. Estas práticas são, comumente, o principal meio para estabelecer relações com as suas partes interessadas, transmitindo o compromisso ambiental da empresa (González-Benito *et González-Benito*, 2005; 2006). É válido salientar que práticas organizacionais e de planejamento e práticas de comunicação não contribuem,



de fato, para melhorar o desempenho ambiental. No entanto, essas práticas são facilmente perceptíveis pelos *stakeholders* e possuem o potencial de influenciar a opinião do público em geral.

Dessa maneira, estas categorias têm o potencial de influenciar o desempenho do negócio – e não o desempenho ambiental – visto que podem minimizar as pressões das partes interessadas e atrair maior número de clientes para a empresa. Nesse sentido, as práticas que podem realmente modificar a performance ambiental das empresas são as operacionais, sejam voltadas para os produtos ou relacionadas com os processos, que, por seu turno, são menos perceptíveis pelo público em geral (González-Benito *et* González-Benito, 2006).

A partir dessa classificação, González-Benito *et* González-Benito (2005) realizaram um estudo para analisar empiricamente a relação entre a proatividade ambiental e o desempenho empresarial, com uma amostra de 182 empresas espanholas. Para medir a proatividade ambiental, os autores utilizaram uma lista de práticas, em que os respondentes deveriam assinalar o grau de implantação de cada uma dessas, por meio de uma escala do tipo *likert*. O Quadro 01 apresenta as categorias relacionadas com as práticas analisadas. Após a coleta dos dados, a análise dos componentes principais resultou em quatro fatores: práticas organizacionais e de planejamento; práticas operacionais de processos externos; práticas de design de produto; e, práticas operacionais de processos internos. As práticas comunicacionais foram divididas entre o fator de organização e planejamento e o fator de operação de processos externos (González-Benito *et* González-Benito, 2005).

A divisão das práticas comunicacionais não foi considerada surpreendente pelos autores, uma vez que as práticas organizacionais e de planejamento englobam as certificações ambientais, geralmente associadas a um desejo de tornar a comportamento ambiental público; e, que as práticas operacionais de processos externos exigem o relacionamento com outros agentes, informando-os sobre as práticas ambientais da empresa. Assim, os quatro fatores refletem, respectivamente, as quatro categorias através das quais a proatividade ambiental pode se concretizar: planejamento e organização; processos externos; design do produto e processos de produção internos. Os resultados indicam que algumas práticas têm efeito positivo e significativo sobre certos objetivos de desempenho operacional (por exemplo, práticas do fator de processos externos) e os objetivos de desempenho de marketing (por exemplo, práticas do fator de design do produto). Ademais, os achados do estudo confirmaram, em parte, a existência de uma relação positiva entre a proatividade ambiental e o desempenho empresarial (González-Benito *et* González-Benito, 2005).

Quadro 01. Práticas de proatividade ambiental e suas respectivas categorias

Categoria	Práticas
Organização e planejamento	Definição explícita de política ambiental
	Objetivos claros e planos ambientais de longo prazo
	Responsabilidades ambientais bem definidas
	Empregados dedicados à gestão ambiental em tempo integral
	Programas de treinamento para gerentes e funcionários sobre o meio ambiente
	Sistemas de medição e avaliação do desempenho ambiental
	Planos de emergência ambiental
Operacional (relacionado a produto)	Substituição de poluentes e materiais/peças perigosos
	Designs focados na redução do consumo de recursos e da geração de resíduos durante a produção e distribuição
	Designs focados na redução do consumo de recursos e da geração de resíduos no uso de produtos
	Design focado na desmontagem, reutilização e reciclagem
Operacional (relacionado a processo)	CrITÉrios ambientais na seleção de fornecedores
	Preferência por produtos verdes nas compras da empresa
	Seleção de sistemas de transporte mais limpos
	Embalagens/recipientes recicláveis ou reutilizáveis na logística
	Materiais ecológicos para a embalagem primária
	Sistemas de recuperação e reciclagem
	Destinação responsável de lixo e de resíduos recicláveis (separação e preparação)
	Controle de emissão em filtros e no fim de linha da produção
	Design de processos focados na redução do consumo de energia e de recursos naturais nas operações
	Planejamento e controle da produção com foco na redução de desperdícios e otimizando o aproveitamento de materiais
Aquisição de tecnologias/equipamentos considerados "limpos"	
Comunicação	Elaboração periódica de relatórios ambientais
	Patrocínio de eventos/colaboração com organizações ecológicas ambientais
	Argumentos ambientais no marketing da empresa
	Informação voluntária regular sobre gestão ambiental para clientes e instituições

Fonte: González-Benito *et* González-Benito (2005).



No contexto brasileiro, Abreu *et al.* (2011) avaliaram empiricamente a influência da pressão dos *stakeholders* na proatividade ambiental de 112 empresas de médio e grande porte sediadas no País. Para os autores, esta proatividade considera o comportamento como resposta à pressão dos *stakeholders*, com intuito de minimizar o impacto ambiental causado por suas operações, contudo, avançando em ações que vão além das exigidas por legislação. Dessa forma, a hipótese de pesquisa compreendeu a pressão ambiental dos diversos grupos de *stakeholders*, influenciando positivamente a proatividade ambiental de empresas brasileiras. Os estudiosos testaram a existência das três categorias propostas por González-Benito *et al.* (2005; 2006) a partir de ações, incluindo a existência de auditoria ambiental, investimento da empresa em tecnologias mais limpas, substituição da matriz energética, programas de educação ambiental dentre outras (Abreu *et al.*, 2011). As práticas aplicadas no estudo estão expostas no Quadro 02.

Por meio de uma análise fatorial, os elementos relacionados à instituição de programas de formação de políticas ambientais, definição de critérios ambientais e de processos operacionais foram unidos na categoria 'planejamento'. Os fatores relativos a investimentos em tecnologias de redução de consumo e em programas de reciclagem e consumo dos recursos envolvidos no processo produtivo e, ainda, à modificação de projetos de produtos para a eficiência operacional foram reunidos na categoria 'operações'. Por fim, os elementos vinculados à publicação de relatórios de prestação de contas ambientais e ao uso de propaganda baseadas na dimensão ambiental da sustentabilidade foram agrupados para compor a categoria 'comunicação'. Os autores consideraram que esse resultado condiciona as variáveis selecionadas em uma listagem representativa das práticas de proatividade ambiental – apesar de alguns itens não se encaixarem na categoria esperada, segundo o estudo de González-Benito *et al.* (2006). Os resultados obtidos confirmaram a hipótese de que os *stakeholders* exercem pressões sobre as empresas, influenciando positivamente sua proatividade ambiental (Abreu *et al.*, 2011).

A partir destes indicadores, observa-se que algumas variáveis tendem a representar aspectos da dimensão social, no entanto, por se limitar à discussão da dimensão ambiental, são consideradas apenas dentro deste contexto. Com esta compreensão de que a sustentabilidade pode ser inserida por uma empresa junto a sua cadeia de suprimento, a partir de um comportamento proativo, toma-se para a presente discussão a necessidade de lidar com o tema de forma macro, sob a perspectiva das três dimensões da sustentabilidade. Seguindo o que apresentaram Pagell *et al.* (2009) sobre a possível contribuição do comportamento proativo para uma cadeia de suprimentos mais sustentável, assim como foi discutido por Beske (2012) em sua argumentação sobre capacidade de inovação, apresenta-

-se, a seguir, a proposta de indicadores que melhor represente esta discussão, envolvendo indicadores referentes às dimensões ambiental, social e econômica, que compõem a sustentabilidade.

Quadro 02. Indicadores de proatividade ambiental

Indicadores de proatividade ambiental
Programa de educação ambiental para os funcionários
Avaliação dos riscos/aspectos ambientais e de saúde e segurança
Gerente sênior dedicado às questões socioambientais
Empregados trabalhando em tempo integral no gerenciamento ambiental e projetos sociais
Política ambiental definida e divulgada
Objetivos e planejamento socioambiental de longo prazo claramente definidos
Critérios ambientais e de saúde e segurança no trabalho para a seleção de fornecedores
Critérios ambientais e de saúde e segurança no trabalho para avaliação de fornecedores
Periódicas auditorias ambientais e de saúde e segurança no trabalho
Programa de atendimento a situações de emergência
Sistemas de tratamento e controle da poluição
Procedimentos operacionais escritos para controlar os riscos ambientais e de saúde e segurança
Projeto dos produtos com foco no desmanche, reuso e reciclagem
Análise do ciclo de vida do produto
Projeto dos processos produtivos com o foco na redução de energia e de recursos naturais
Substituição de materiais perigosos ou poluentes nos produtos
Investimentos em tecnologias para redução das emissões de CO ₂
Programas de eficiência energética
Programas de reciclagem e redução de resíduos sólidos
Programas de reciclagem e redução do consumo de água
Substituição de combustíveis fósseis por energias renováveis (fotovoltaicas, solar, eólica)
Substituição de combustíveis fósseis por fontes alternativas de energia (gás natural, biomassa, geotérmica)
Uso de argumentos ecológicos e sociais em suas propagandas e comunicações com o público
Informações claras ao público sobre os riscos ambientais e de segurança e/ou saúde do produto
Seminários sobre sustentabilidade para os executivos
Publicação periódica de relatórios de sustentabilidade
Patrocínio de eventos ambientais
Contratação de seguro para cobrir os potenciais riscos ambientais
Remediação de danos (passivos) ambientais
Proteção/preservação de espécies e habitats

Fonte: Abreu *et al.* (2011).



5. PROATIVIDADE DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS: UMA PROPOSTA

A partir do que vem sendo discutido neste estudo, é possível perceber que alguns estudos relacionam o comportamento proativo ambiental de uma empresa aos seus esforços para se tornar mais sustentável, frente aos desafios do novo paradigma de sustentabilidade (Abreu *et al.*, 2011). Apesar de utilizar a expressão sustentabilidade e identificar a necessidade de uma visão compartilhada, diversas pesquisas relacionam sua classificação apenas a estratégias ambientais, desconsiderando as questões sociais. No entanto, conforme o *triple bottom line*, empresas devem desenvolver iniciativas voltadas para as questões sociais, juntamente com os aspectos ambientais e econômicos, para que seu comportamento possa ser considerado mais sustentável. Poucos estudos procuraram utilizar classificações para descrever a proatividade de práticas sustentáveis de organizações, abrangendo claramente aspectos ambientais e sociais, como é o caso dos trabalhos de Kiron *et al.* (2012) e Leppelt *et al.* (2013) – que não necessariamente abordam o conceito de proatividade.

Kiron *et al.* (2012) argumentam que empresas que estão investindo em práticas de sustentabilidade, e conseguindo resultados positivos com tais práticas, são mais favoráveis a adquirir maior vantagem competitiva. Esse grupo de empresas é denominado pelos autores de “*harvesters*” (tradução literal, ‘colheitadeira’), e se distingue dos “*não-harvesters*” em quatro importantes dimensões: (a) apoio organizacional; (b) operações; (c) colaboração; e, (d) boa vontade de mudar o modelo organizacional da organização em resposta às questões de sustentabilidade. Logo, pode-se perceber que as empresas do grupo “*harvesters*” possuem características que dão suporte ao desenvolvimento de práticas de sustentabilidade, ao mesmo tempo em que a sustentabilidade contribui para o crescimento de suas rentabilidades, de suas margens e de sua participação no mercado (Kiron *et al.*, 2012). Consequentemente, as organizações devem direcionar seus esforços para adentrar ao grupo “*harvesters*”.

Por sua vez, Leppelt *et al.* (2013) abordaram a proatividade de na cadeia de suprimento, ao investigarem práticas de sustentabilidade associadas à gestão de relacionamentos com o fornecedor em sete empresas focais europeias. Para tanto, os autores definiram uma classificação para as organizações, de acordo com o índice de sustentabilidade da bolsa de valores Dow Jones e o índice de responsabilidade corporativa FTSE4Good, distinguindo-as em ‘líderes em sustentabilidade’ e ‘seguidoras de sustentabilidade’. As empresas presentes na listagem dos dois índices mencionados foram consideradas ‘líderes em sustentabilidade’; enquanto que as firmas que estavam listadas em apenas um índice ou não apareciam em nenhuma lista foram colocadas como ‘seguidoras de susten-

tabilidade’. De acordo com o estudo, a listagem nesses índices foi considerada uma indicação objetiva para determinar se uma empresa é ‘líder em sustentabilidade’, uma vez que sua admissão em tais listas depende do cumprimento de critérios de sustentabilidade.

Assim sendo, as empresas ‘líderes em sustentabilidade’ são aquelas que conduzem suas ações baseadas em aspectos ambientais, sociais e econômicos, além de investir intensamente em práticas de relacionamento com o fornecedor, com intuito de gerir a sustentabilidade além de seus limites organizacionais. As ‘líderes em sustentabilidade’ possuem uma estrutura integrada de práticas de sustentabilidade, além daquelas obrigatórias pela legislação, envolvendo a gestão do relacionamento com fornecedores a essas práticas. Por seu turno, as ‘seguidoras’ realizam ações mais pontuais, que não estão conectadas à estratégia empresarial. Desse modo, ‘líderes em sustentabilidade’ dispõem de maior reputação perante seus *stakeholders*, ao considerar a sustentabilidade uma importante dimensão da estratégia corporativa (Leppelt *et al.*, 2013). Ressalta-se que, tanto empresas ‘líderes em sustentabilidade’ como as ‘seguidoras de sustentabilidade’ são empresas focais, ou seja, responsáveis pelo gerenciamento da cadeia de suprimento.

Dessa maneira, empresas proativas realizam suas operações, focando na redução de seus impactos (Orsato, 2006). Devem repassar esse comportamento para todos os membros de sua cadeia de suprimento (Buysse *et Verbeke*, 2003), o que exige que iniciativas mais sustentáveis sejam introduzidas nas operações dessa cadeia. Além disso, é preciso que os gestores das empresas da cadeia tenham um comportamento mais proativo ao compreender que a sustentabilidade é um compromisso organizacional (Pagell *et Wu*, 2009). Para fins deste estudo, propõe-se o comportamento proativo de empresas em relação a práticas sustentáveis, o qual pode também contribuir para o estudo da sustentabilidade na sua cadeia de suprimento, por meio da articulação com seus elos. Para Sharfman *et al.* (2009), quanto mais empresas apresentarem comportamento proativo em termos de práticas sustentáveis, mais empresas irão seguir esse comportamento, colaborando para que suas cadeias de suprimentos sejam mais sustentáveis.

A proatividade de práticas sustentáveis amplia o conceito focado na dimensão ambiental, ao inserir aspectos sociais em sua concepção, considerando a integração das dimensões de sustentabilidade propostas por Elkington (2001). Nesse sentido, a proatividade de práticas sustentáveis pode ser definida como: a adoção de ações, realizadas voluntariamente por empresas, com a finalidade de melhorar o desempenho ambiental e o desempenho social, além das exigências legais. Assim, a empresa proativa afirma sua preocupação e seu compromisso com a sociedade e o ambiente natural em que está inserida.



Para melhor representar este conceito, conforme o objetivo deste estudo, foi proposto um conjunto de indicadores de proatividade de práticas sustentáveis, visando agregar efetivamente aspectos referentes à dimensão social ao estudo do comportamento proativo. O Quadro 03 apresenta os indicadores do comportamento proativo de empresas, em relação à sustentabilidade, relacionando-os com as dimensões do *Triple Bottom Line*. No que diz respeito às questões ambientais, as práticas de sustentabilidade listadas foram baseadas nos estudos de González-Benito *et al.* (2005) e de Abreu *et al.* (2011), enquanto que, no que se refere aos aspectos sociais, foram fundamentadas em normas relacionadas à responsabilidade social, SA 8000 (2008), NBR 16000 (2012) e ISO 26000 (2010), referentes aos aspectos sociais. Essas práticas serão utilizadas, neste estudo, para verificar o comportamento proativo das empresas analisadas.

Publicada em 1997, a Norma SA 8000 está fundamentada em nove requisitos: trabalho infantil; trabalho forçado e compulsório; segurança e saúde no trabalho; liberdade de associação e direito à negociação coletiva; discriminação; práticas disciplinares; carga horária de trabalho; remuneração; e, sistema de gestão. No que se refere ao respeito, a norma internacional ISO 26000 foi publicada no ano de 2010, abrangendo diretrizes sobre responsabilidade social, bem como orientando acerca de princípios, práticas, implantação e promoção de um comportamento socialmente responsável no ambiente intra e interorganizacional. Por fim, a NBR 16000 é uma norma brasileira publicada no ano de 2004, que se baseia na metodologia *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) aplicada à responsabilidade social. Vale salientar que essas normas asseguram que a empresa possua requisitos mínimos de um sistema de gestão de responsabilidade social – e não que seja efetivamente responsável socialmente.

Considerando os indicadores apresentados no Quadro 03, todos auxiliam para que haja compreensão do comportamento proativo de práticas sustentáveis, bem como para que se entenda quais estratégias podem ser utilizadas pelas empresas para identificar seu posicionamento em relação aos demais atores de sua cadeia de suprimento. Nesse sentido, a partir dos 46 indicadores selecionados, buscou-se equilibrar a contribuição de cada dimensão (ambiental e social) para a sustentabilidade. Salienta-se que a questão econômica não deve ser deixada de lado, visto que se entende que a empresa está contribuindo para a sustentabilidade quando sua atuação gera resultados positivos em termos econômicos, assegurando a sua rentabilidade (Orsato, 2006; Carvalho *et al.*, 2013). Optou-se por não destacar uma categoria única no conjunto de ações relacionadas à proatividade de práticas sustentáveis. Assim, neste estudo, assume-se que a dimensão econômica emerge como condição *sine qua non* à operação e à sobrevivência empresarial no mercado, bem como à sustentabilidade.

Acredita-se que gestores de empresas podem utilizar os indicadores de proatividade de práticas sustentáveis para analisar o nível de inserção da sustentabilidade em suas atividades e estratégias. Ainda, pesquisadores da temática podem utilizar os indicadores como base de estudos sobre a introdução da sustentabilidade em empresas e cadeias de suprimento. Alves *et al.* (2016) realizaram um estudo para analisar a adoção voluntária de práticas de sustentabilidade de uma empresa. Para tanto, os autores se basearam nos indicadores apresentados no Quadro 03. Os autores concluíram que a empresa estudada apresentou uma postura proativa de práticas sustentáveis em razão de possuir grande parte dos indicadores listados incorporada ao seu *core business*.

Sob essa perspectiva, argumenta-se que empresas que integram aspectos socioambientais, além das exigências de regulamentos e legislações para o funcionamento de suas atividades, são classificadas como portadoras de um comportamento proativo quanto à inserção da sustentabilidade em suas práticas e estratégias. Esse comportamento passou a ser adotado e, com o tempo, passou a envolver seu ambiente interorganizacional, englobando os membros das cadeias de suprimento. Conforme Seuring *et al.* (2013), a introdução efetiva da sustentabilidade exige ações que extrapolam os limites organizacionais, abarcando o ambiente interorganizacional. De forma geral, a empresa que gerencia a cadeia passa a ser responsável pelos resultados de suas ações e de operações que ocorrem além de suas fronteiras organizacionais. Contudo, o primeiro movimento em direção à introdução da sustentabilidade na cadeia de suprimentos nem sempre parte da empresa focal (Silvestre, 2016).

Para que uma empresa contribua efetivamente para o desenvolvimento sustentável, faz-se necessário desenvolver e introduzir práticas de sustentabilidade de modo voluntário internamente e também externamente, envolvendo todos os elos que fazem parte de sua extensão. Buysse *et al.* (2003) afirmam que a empresa que expande seus relacionamentos para articular-se com seus *stakeholders* pode gerar soluções proativas para as demandas socioambientais. Empresas que são mais proativas, no que diz respeito a adotar práticas de sustentabilidade em suas operações, são mais suscetíveis a desenvolver maneiras adequadas para resolver os desafios socioambientais, por considerar a articulação inter-firmas na estratégia e na tomada de decisão da cadeia de suprimentos (Sharfman *et al.*, 2009). Nessa circunstância, entende-se que a adoção de práticas sustentáveis por parte de toda cadeia pode ser motivada por um posicionamento proativo individual das empresas, em que essas compreendem a relevância de seu papel e a importância da inserção da sustentabilidade nos negócios, de forma a reduzir seus impactos ambientais e sociais, e trazer benefícios à sociedade, ao meio ambiente e à sustentação da cadeia de suprimento no mercado.



Quadro 03. Indicadores de proatividade de práticas sustentáveis

Dimensão	Indicador
Ambiental	Definição explícita de política ambiental
	Objetivos claros, responsabilidades bem definidas e planos ambientais de longo prazo
	Avaliação dos riscos/aspectos ambientais
	Sistema de medição e avaliação do desempenho ambiental
	Auditorias ambientais realizadas periodicamente
	Programa de atendimento a situações de emergências ambientais
	Empregados dedicados à gestão ambiental em tempo integral
	Substituição de poluentes e materiais perigosos nos produtos e processos
	Sistemas de tratamento e controle da poluição
	Sistemas de recuperação e reciclagem de materiais utilizados em todas as operações da empresa
	Planejamento e controle da produção com foco na redução de desperdícios e no aproveitamento de materiais
	Análise do ciclo de vida dos produtos
	Projeto dos produtos com foco na desmontagem, no reuso e na reciclagem
	Projeto dos produtos focados na redução do consumo de recursos naturais, do consumo de energia e da geração de resíduos
	Utilização de embalagens recicláveis ou reutilizáveis
	Remediação de passivos ambientais
	Redução da emissão de gases nocivos à saúde
	Sistema de reaproveitamento da água
	Destinação responsável de resíduos sólidos e resíduos recicláveis
	Redução do consumo de recursos naturais, do consumo de energia e da geração de resíduos em todas as operações da empresa
Critérios ambientais para a seleção de fornecedores	
Critérios ambientais para a avaliação de fornecedores	
Social	Definição explícita de política social
	Objetivos claros, responsabilidades bem definidas e planos sociais de longo prazo
	Avaliação dos riscos/aspectos sociais
	Sistema de medição e avaliação do desempenho social
	Auditorias sociais realizadas periodicamente
	Auditorias de saúde e segurança no trabalho periodicamente
	Programa de atendimento a situações de emergências sociais
	Empregados dedicados a projetos sociais em tempo integral
	Participação dos funcionários em decisões da empresa
	Programa de saúde e segurança no trabalho
	Incentivos à capacitação de empregados através de cursos e treinamentos
	Respeito à carga horária dos funcionários de acordo com a legislação trabalhista vigente
	Remuneração dos funcionários coerente e adequada para cada cargo
	Participação dos empregados nos lucros da empresa
	Planos de carreira adequados para cada cargo
	Remediação de passivos sociais
	Critérios sociais para a seleção de fornecedores
Critérios sociais para a avaliação de fornecedores	
Ambiental, Social e Econômica	Elaboração periódica de relatórios de sustentabilidade
	Programas de treinamento para gerentes e funcionários sobre sustentabilidade
	Utilização de argumentos sobre sustentabilidade na comunicação com o público
	Informação voluntária regular sobre sustentabilidade para clientes, órgãos governamentais e organizações não-governamentais
	Publicação periódica de relatórios de sustentabilidade
Colaboração contínua com organizações, eventos e projetos vinculados à sustentabilidade	



6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em meio às considerações que foram realizadas ao longo deste estudo teórico, destaca-se que o comportamento proativo de empresas em relação à sustentabilidade pode ser considerado como um aspecto motivador para a sustentabilidade em cadeias de suprimento, ou de acordo com o que expressa Pagell *et Wu* (2009), de uma cadeia de suprimento mais sustentável, ao se considerar que os impactos sobre o meio ambiente e a sociedade sempre vão existir. Sair de uma perspectiva “limitada” ao campo da dimensão ambiental e ampliar o holofote da proatividade para um maior alinhamento com a sustentabilidade (ao focar também em aspectos sociais), demonstra que, através de práticas e mudanças em comportamentos, as empresas podem minimizar seus impactos na sociedade e aperfeiçoar seus desempenhos socioambientais.

Este estudo buscou avançar as discussões sobre a proatividade ambiental com a proposta da proatividade de práticas sustentáveis, a partir da proposição de indicadores mais alinhados ao contexto da sustentabilidade. Tal proposição foi apresentada no último tópico da discussão, no qual ficou clara a contribuição que as empresas – muitas vezes em relação com seus *stakeholders* – possuem na busca pela sustentabilidade. Com isso, é possível perceber que a sustentabilidade foi inserida no âmbito empresarial, como demonstrado pelos indicadores selecionados, sendo considerada uma condição necessária para operações das empresas. Dessa maneira, é preciso que as questões socioambientais sejam continuamente integradas aos negócios, às políticas, às estratégias, aos processos de tomada de decisão, ao posicionamento, ao planejamento, às rotinas e ao dia a dia da organização.

Toma-se como limite da presente discussão o campo da proatividade e a proposição de um conjunto de indicadores numa perspectiva teórica, ou seja, sem uma validação empírica para este momento. Desse modo, para uma verificação empírica, sugere-se a necessidade de ponderação entre indicadores considerados, por meio da atribuição de diferentes pesos, bem como uma validação nomológica para alinhamento entre as variáveis, na construção de um conjunto de indicadores de proatividade de práticas sustentáveis que sejam genéricos ou adequados a setores econômicos específicos. Portanto, é necessário maior aprofundamento teórico com relação aos indicadores apresentados, bem como sua validação estatística a partir de uma visão operacional. Diante dessas considerações, verifica-se que o presente estudo apresenta uma contribuição positiva, uma vez que consegue demonstrar o caminho para estudos da sustentabilidade nas organizações e também em suas cadeias de suprimentos, se a vertente utilizada para pesquisa for o comportamento proativo.

REFERÊNCIAS

- Abreu, M. C. S. (2001), Modelo de avaliação da estratégia ambiental: Uma ferramenta para tomada de decisão. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. 232p.
- Abreu, M. C. S., Castro Neto, F. C. C., Silva Filho, J. C. L., Soares, F. A. (2011), “Influência da Pressão dos Stakeholders na Proatividade Ambiental de Empresas Brasileiras”, artigo apresentado no XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, 4-7 de setembro, disponível nos anais.
- Alves, A. P. F. et Nascimento, L. F. M. (2016). “Proatividade De Práticas Sustentáveis: Uma Análise Das Práticas Da Empresa Mercur S/A”, Revista de Administração da UFSM, Vol. 9, Ed. Especial, p.25-42, ago.
- Philip Beske, (2012) “Dynamic capabilities and sustainable supply chain management”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 42, No. 4, pp.372-387.
- Brito, R. P. et Berardi, P. C. (2010) “Vantagem Competitiva na Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos: um metaestudo”, Revista de Administração Eletrônica – RAE, Vol. 50, No.2, pp.155-169.
- Buysse, K et Verbeke, A. (2003), “Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective”, Strategic Management Journal, Vol.24, pp.453-470.
- Carvalho, A. P. et Barbieri, J. C. (2013), “Inovações Socioambientais em Cadeias de Suprimento: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal”, RAI – Revista de Administração e Inovação, Vol. 10, No.1, pp. 232-256.
- Claro, P. B. O., Claro, D. P., Amâncio, R. (2008) “Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações”, Revista de Administração (FEA-USP), Vol. 43, No.4, pp.289-300.
- Elkington, J. (2001), Canibais com garfo e faca, Makroon Books, São Paulo, SP.
- Fenker, E. A. (2012), “Estratégias De Sustentabilidade: Novos Rumos?”, artigo apresentado no XXXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, 22-26 de Setembro, disponível nos anais.
- González-Benito J. (2008), “The Effect of Manufacturing Pro-activity on Environmental Management: an exploratory analysis”, International Journal of Production Research, Vol.46, No.24, pp.7017-7038.
- González-Benito, J. et González-Benito, O. (2005), “Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis”, Omega, Vol.33, No.1, p.1-15.
- González-Benito, J. et González-Benito, O. (2006), “A Review of Determinant Factors of Environmental Proactivity”, Business Strategy and the Environment, Vol.15, pp.87-102.
- González-Benito, J. et González-Benito, O. (2010), “A Study of Determinant Factors of Stakeholder Environmental Pressure”, Business Strategy and the Environment, Vol.19.



- Grant, R. M. (1991), "The resource – based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33, No.3, pp.114-135.
- Hopwood, B., Mellor, M., O'Brien, G. (2005), "Sustainable Development: Mapping Different Approaches", *Sustainable Development*, Vol. 13, pp.38–52.
- ISO 26000, International Organization for Standardization (2010), *Social responsibility*, disponível em: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm> (Acesso em 16 de Maio de 2013).
- Kamia, M. et Porto, J. B. (2009), "Desenvolvimento e validação da Escala de Comportamento Proativo nas Organizações – ECPO", *Avaliação Psicológica*, Vol.3, No.3, pp. 359-367.
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Velken, I. S. (2012), "Sustainability Nears a Tipping Point", *MIT Sloan Management Review*, Vol.53, No.2, pp.69-74, winter.
- Koplin, J., Seuring, S., Mesterharm, M. (2007), "Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry e the case of the Volkswagen AG", *Journal of Cleaner Production*, Vol.15, pp.1053-1062.
- Kumar, R. et Chandrakar, R. (2012), "Overview of Green Supply Chain Management: Operation and Environmental Impact at Different Stages of the Supply Chain", *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, Vol. 1, No.3, February.
- Leppelt, T., Foerstl, K., Reuter, C., Hartmann, E. (2013) "Sustainability management beyond organizational boundaries-sustainable supplier relationship management in the chemical industry", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 56, pp.94–102.
- NBR 16000 (2012), *Responsabilidade social – Sistema da gestão – Requisitos*, disponível em: www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/norma_nacional.asp (Acesso em 16 de maio de 2013).
- Neves, M. F. et De Barcellos, M. D. (2013), "Value creation, capture and sharing model for food companies, chains and networks (VCCS MODEL)", em Scholderer, J.; Brunsø, K (Ed.), *Marketing, food and the consumer*. Essex, Person pp.111-126.
- Oliver, C. (1990), "Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2.
- Orsato, R. J. (2006), "Competitive Environmental Strategies: when does it pay to be green?", *California Management Review*, Vol. 48, No. 2, pp.127-143.
- Pagell, M. et WU, Z. (2009), Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 45, No. 2, pp. 37-56.
- Porter, M. E. (1991), "Toward a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 95-117.
- Robbins, S. P. (2005), *Comportamento organizacional*, Pearson Prentice Hall, São Paulo, SP.
- SA 8000 (2008), *Social Accountability 8000*, disponível em: www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf (Acesso em 18 de maio de 2013).
- Sachs, I. (2008), *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*, Garamond, Rio de Janeiro, RJ.
- Santos, C. F. S. O. (2009), "Ferramenta de Avaliação da RSE: o Comportamento Socioambiental Empresarial em Arranjos Produtivos Locais", artigo apresentado no XI Encontro Internacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente – ENGEMA, Fortaleza, CE, Unifor, 3-5 de novembro, disponível nos anais.
- Sarkis, J. (2002), *Greener Manufacturing and Operations: from design to delivery and back*, Greenleaf Publishing, Sheffield, 387p.
- Schumacher, E. F. (2001), *Lo pequeño es hermoso*, Tursen S.A, España.
- Sethi, S. P. (1975), "Dimensions of corporate social performance: An analytical framework", *California Management Review*, Vol. 17, No.3, pp. 58-64.
- Seuring, S. et Gold, S. (2013) "Sustainability management beyond corporate boundaries: from stakeholders to performance", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 56, pp. 1–6.
- Sharfman, M. P., Shaft, T. M., Anex Jr, R. P. (2009), "The Road to Cooperative Supply-Chain Environmental Management: Trust and Uncertainty Among Pro-Active Firms", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 18, pp.1-13.
- Silva, M. E. et Santos, C. F. S. O. (2011), "A estratégia socioambiental do Walmart Brasil: entendendo suas relações e as interações em sua rede de stakeholders", artigo apresentado no XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, 4-7 de setembro, disponível nos anais.
- Silva, M. E., Corrêa, A. P. M., Santos, C. F. S. O., Costa, A. C. V. (2011), "Estratégia socioambiental empresarial: adaptando a lógica do modelo estrutura-conduta-performance a um novo perfil organizacional", artigo apresentado no XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Belo Horizonte, MG, 4-7 de outubro, disponível nos anais.
- Silvestre, B. (2016), "Sustainable supply chain management: current debate and future directions", *Gestão & Produção*, Vol.23, No.2.
- Slaper, M. F. et Hall, T. J. (2011), "The Triple Bottom Line: what is it and how does it work?", *Indiana Business Review*, Vol.86, No.1, spring.
- Vanchon, S. et Klassen, R. D. (2006), "Green project partnership in the supply chain: The case of the package printing industry", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 14, pp. 661-671.
- WCED, World Commission on Environment and Development (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, London.
- Zhu, Q., Sarkis, J., Lai, K-H. (2008), "Green supply chain management implications for "closing the loop"", *Transportation Research*, Vol. 44, pp.1-18.