



ADMINISTRAÇÃO
SÓCIOAMBIENTAL

ESTRATÉGIA E PRÁTICAS DE GESTÃO SOCIOAMBIENTAL: O CASO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS EXPORTADORAS DO SETOR DE CALÇADOS

STRATEGY AND SUSTAINABLE MANAGEMENT PRACTICES: THE CASE OF
BRAZILIAN FOOTWEAR EXPORTING COMPANIES

Flávia Luciane Scherer
Universidade Federal de Santa Maria

Clandia Maffini Gomes
Universidade Federal de Santa Maria

Lúcia Rejane Gama Madruga
Universidade Federal de Santa Maria

Cristina Ceribola Crespam
Universidade Federal de Santa Maria

Data de submissão: 24 jan. 2009 . **Data de aprovação:** 09 nov. 2009 . **Sistema de avaliação:** Double blind review . Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho . Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira . Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

RESUMO

O estudo objetiva identificar e analisar as relações existentes entre tipo estratégico e práticas de gestão socioambiental adotadas por empresas brasileiras exportadoras de calçados. Para tanto, foram revisados temas relativos a tipos estratégicos e gestão socioambiental, de modo a orientar a pesquisa empírica, realizada com empresas brasileiras fabricantes de calçados e com atuação internacional. Com a adoção de modelo multivariado de análise, buscou-se caracterizar a relação entre o tipo estratégico e as práticas de gestão socioambiental. Para definição de tipo estratégico, foi utilizada a proposta de Miles e Snow (1978). A literatura sobre gestão socioambiental apontou para a utilização de indicadores adaptados

do IBASE (2007). Os dados obtidos revelaram, dentre o grupo respondente, o predomínio de empresas que demonstram ter experiência no mercado, tendo, em grande parte, duas décadas de atividade e que são de grande porte. Quanto à relação entre tipo estratégico e práticas socioambientais, verificou-se que empresas prospectoras investem com maior intensidade em aspectos ambientais, provavelmente porque esse tipo de investimento lhes confere maior competitividade no seu mercado de atuação, notadamente o doméstico e o internacional. Nas empresas de perfil analista e defensivo, observa-se um comportamento mais conservador em relação ao investimento ambiental e maior ênfase em investimentos sociais.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia. práticas de gestão socioambiental. Performance.

ABSTRACT

The study aims to identify and to analyze the existing between strategical type and practices relations of sustainable management adopted by exporting Brazilian companies of footwear. For in such a way, the strategical types and sustainable management had been revised subjects relative, in order to guide the empirical research, carried through with Brazilian companies manufacturers of footwear and international performance. With the adoption of multivariate model of analysis, one searched to characterize the relation between the strategical type and the practical ones of sustainable management. For definition of strategical type, it was used the proposal of Miles and Snow (1978). Literature on sustainable management pointed with respect to the use of suitable pointers of the IBASE (2007). The gotten data had disclosed, amongst the respondent group, the predominance of companies who demonstrate to a large extent to have experience in the market, having two decades of activity and that they are of great transport. How much to the relation between strategical type and practices sustainable, were verified that prospectors companies probably invest with bigger intensity in ambient aspects because this type of investment confers them greater competitiveness in its market of performance, the domestic servant and the international. In the profile companies analyst and defensive a behavior is observed more conservative in relation to the ambient investment and bigger emphasis in social investments.

KEYWORDS

Strategy. Practical of management sustainable. Performance.

INTRODUÇÃO

Inseridas em ambientes extremamente competitivos, as empresas enfrentam dificuldades cada vez maiores de permanecerem no mercado e de disputarem espaço e preferências junto aos consumidores. Mais do que apenas satisfazer necessidades, as empresas passaram a perceber que é preciso ir além, para garantir fidelidade a suas marcas e estabelecer relações mais sólidas com seus consumidores. Por detrás dessa exteriorização de imagem, há todo um comportamento estratégico que direciona as ações (SHOHAM; EVANGELISTA; ALBAUM, 2002).

Quando se fala em comportamento estratégico, várias possibilidades teóricas se apresentam, além de combinações dessas possibilidades (MILES; SNOW, 1978; ANSOFF, 1990; PORTER, 1980, dentre outros). As empresas, dadas suas características peculiares de estrutura, processos e contexto ambiental, fazem suas escolhas estratégicas de tal modo que cada uma apresente uma configuração distinta em função das suas muitas especificidades.

Estudar tal comportamento das empresas – o que envolve o estudo das possibilidades estratégicas e das escolhas atuais de uma organização – pode auxiliar na prospecção de seu futuro. A esse respeito, Miles e Snow (1978), dois dos mais referenciados autores da área, afirmam que, se padrões atuais de estratégia, processos e estrutura organizacionais são reconhecíveis, não é irracional especular sobre futuras formas de configuração organizacional e estratégia.

Somada à pertinência do estudo do comportamento estratégico (usualmente referenciado como *tipo* estratégico), tem-se que um dos temas emergentes no campo da administração relaciona-se à gestão socioambiental, e sua prática, por parte das empresas. As crescentes mudan-

ças e necessidades impostas pela sociedade transformam a gestão dos aspectos socioambientais em um mecanismo fundamental para o desenvolvimento e competitividade das organizações. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são expressões usadas com elevada frequência, tornando o tema de crescente interesse no ambiente acadêmico. Assumindo que escolhas estratégicas implicam escolhas relativas a práticas de gestão socioambiental, pode-se supor que as referidas práticas sociais e ambientais possam estar associadas ao tipo estratégico de uma empresa. Assim, o presente estudo objetiva identificar e analisar as relações existentes entre tipo estratégico e práticas de gestão socioambiental adotadas por empresas brasileiras exportadoras de calçados.

TIPOS ESTRATÉGICOS

De origens e objetivos diversos, os estudos no campo da estratégia resultaram em amplo emaranhado de conceitos, teses e antíteses. Dentre os vários conceitos de estratégia, encontra-se muita similaridade em termos de semântica, ainda que se proponham diferentes sintaxes. No esforço de mapear (e organizar) o campo de pesquisas em estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propuseram dez escolas que reúnem a essência do pensamento relativo à formação da estratégia, tal como têm sido estudadas pelos acadêmicos e praticantes da área.

Dentre as dez escolas apresentadas, cada qual com sua perspectiva única, interessa a este estudo a Escola de Configuração, na qual se percebe que os autores, no esforço de serem integrativos, agrupam os elementos e comportamentos organizacionais – processos de formação estratégica, conteúdo das estratégias e estruturas e, ou, contextos – em distintos estágios ou episódios, algu-

mas vezes, sequenciados em modelos de ciclo de vida.

As principais influências dessa escola enxergam o mundo em termos de categorias integradas e acreditam que os comportamentos de organizações são mais bem descritos em termos de configurações, ou seja, grupos distintos e integrados de dimensões relativas a estado e tempo. A formação estratégica é vista como um processo episódico, no qual uma particular forma organizacional, unida a um tipo particular de ambiente, engaja-se em um processo de forma particular, por um período de tempo. Sobre o processo de formação estratégica e a estratégia em si, os representantes dessa escola admitem que eles possam assumir quaisquer das configurações propostas nas nove escolas anteriores. O importante é que a configuração seja entendida em sua própria época e em seu contexto (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Em relação às categorizações e tipologias que são típicas desta escola, Mintzberg (1990) adverte que é preciso ficar atento às suas limitações, sob pena de se acabar ignorando as nuances de um mundo desordenado. Apesar disso, ele acredita que a escola oferece clara contribuição à administração estratégica, por trazer alguma ordem ao confuso mundo da formação estratégica. Sua vocação integradora faz com que a escola proponha o uso da dispersa literatura existente no campo de modo integral, adequado aos contextos particulares.

Dentre as possíveis tipologias de estratégias, a de Miles e Snow tem sido considerada como uma das mais importantes no campo. Conforme Hambrick (2003), as ideias desses autores e sua tipologia, em particular, influenciaram substancialmente as trajetórias de pesquisa de vários campos das ciências administrativas. A esse respeito, Desarbo *et al.* (2005) expõem que a tipologia de

Miles e Snow tem sido amplamente utilizada por pesquisadores e tem recebido considerável atenção nas literaturas de gestão e de *marketing*. Para Ghoshal (2003), talvez a mais duradoura e profícua contribuição dos autores repouse no esquema para categorização de organizações, baseado em como elas respondem ao desafio da adaptação às mudanças. Ketchen (2003), por sua vez, entende que a maior contribuição de Miles e Snow está em como eles examinaram a estratégia do nível do negócio. Finalizando, Slater e Olson (2001) acreditam que as tipologias de Miles e Snow (1978) e de Porter (1980) emergiram como os dois esquemas dominantes em estratégia de negócios.

Em estudo de Shoham, Evangelista e Albaum (2002), a tipologia de Miles e Snow é utilizada para analisar a *performance* exportadora de firmas manufatureiras. A respeito da escolha desta tipologia, os autores afirmam que ela tem sido usada em diversos artigos, conceituais e empíricos, que cobrem diferentes áreas de estudo, como configuração e *performance* organizacional, ajuste, turbulência ambiental, e estratégias de marketing (SHOHAM; EVANGELISTA; ALBAUM, 2002). A intensa utilização do modelo de Miles e Snow é considerada um indicador de que suas proposições são consistentes e amparam o desenvolvimento de pesquisas empíricas no campo da estratégia empresarial.

Em sua obra original, percebe-se que Miles e Snow (1978) propõem a análise do ciclo adaptativo com o objetivo de melhor compreender o processo de escolha estratégica ou de adaptação organizacional. A intenção dos autores foi retratar a natureza e o inter-relacionamento dos problemas-chave que uma organização deve resolver a fim de alcançar uma efetiva posição no ambiente

escolhido. Embora a adaptação seja entendida como um processo complexo e contínuo, Miles e Snow (1978) acreditam que, para fins de análise, possa ser dividida em três problemas maiores, que requerem a atenção e as decisões dos gestores de topo:

- . problema empresarial: tanto nas organizações novas quanto nas já existentes, a solução é indicada pela aceitação gerencial de um particular domínio de produto-mercado;

- . problema de engenharia: envolve a criação de um sistema que ponha em operação a solução administrativa para o problema empresarial;

- . problema administrativo: envolve a redução de incerteza no sistema organizacional, ou seja, a racionalização e estabilização das atividades. Também envolve a formulação e implantação de processos que permitirão à organização continuar evoluindo.

Para Ghoshal (2003), a proposição básica dos autores é que companhias bem-sucedidas precisam desenvolver consistência entre sua estratégia, o modelo de negócios que adotam – incluindo a escolha de tecnologia – e sua capacidade organizacional, englobando práticas relativas aos recursos humanos. Ou seja, é a consistência ou ajuste entre as decisões para os três problemas do ciclo adaptativo que define os resultados obtidos por uma empresa.

Nesse processo de permanente adaptação, empresas assumem diferentes tipos estratégicos que podem ser identificados. Tais perfis caracterizam a postura estratégica predominante em dada organização e servem para compreender trajetórias específicas de atuação. Baseados nas respostas que as empresas dão para o problema empresarial (domínio produto-mercado), de engenharia (tecnologias para produção e distribuição) e administrativo (racionalização e inovação), Miles e Snow (1978) propõem quatro diferentes perfis estratégicos: defensor, analista, prospectador e reativo. Mais recentemente, o tipo reativo deixou de ser considerado como um tipo estratégico

por representar, exatamente, a ausência de qualquer postura estratégica, e ser caracterizado por ações meramente reativas.

Miles e Snow (1978) explicam que organizações defensoras têm domínios estreitos de produto-mercado, com produtos estáveis, direcionados a um segmento de mercado claramente definido. Tipicamente, defensoras crescem penetrando mais profundamente em seus mercados atuais. São empresas que se preocupam em manter a eficiência atual pela atualização de suas tecnologias. Outra característica está no grau relativamente alto de formalização de seus processos.

Prospectoras são organizações que, tipicamente, criam mudança e incerteza ambiental. São organizações que, quase continuamente, buscam oportunidades de mercado e, regularmente, experimentam respostas potenciais a tendências ambientais emergentes. Seu domínio de produto-mercado, normalmente, é amplo e em contínuo estado de desenvolvimento. Ao contrário da defensora, a prospectora desenvolve múltiplas tecnologias para seus diferentes produtos, garantindo a necessária flexibilidade tecnológica.

Por fim, organizações analistas operam em dois tipos de domínio de produto-mercado: um, relativamente estável; e, outro, em mudança. Seu problema empresarial consiste em como localizar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado enquanto mantêm, simultaneamente, uma base estável de produtos e clientes.

Percebe-se, portanto, que a cada tipo estratégico estão associados diferentes padrões de resposta às mudanças ocorridas no ambiente externo às organizações. Assim, dentre as possíveis alterações, tem-se o propósito de entender, neste estudo, de que forma diferentes tipos estratégicos respondem às atuais exigências de qualificação na gestão socioambiental. Seriam as empresas prospectoras as mais ativas em práticas socioambientais? Empresas defensoras seriam aquelas cujo comportamento é mais cauteloso, seguin-

do apenas o ritmo imposto pelas líderes do setor? Para orientar o estudo da gestão socioambiental, construiu-se a próxima seção.

GESTÃO SOCIOAMBIENTAL

Carroll (1999) considera Bowen como sendo o *Pai da Responsabilidade Social Corporativa*, visto que foi o responsável por lançar a discussão sobre responsabilidade social com a obra *Social Responsibilities of the Businessman*, publicada em 1953. Bowen (1953, p. 6) mencionou a definição inicial de responsabilidade social que “se refere às obrigações do homem de negócio em perseguir essas políticas, a tomar essas decisões ou a seguir essas linhas de ação que são desejáveis em termos de objetivos e vantagens para a nossa sociedade”.

A década de 1960 foi marcada pelo crescimento da tentativa de formalizar ou, mais precisamente, exprimir o significado de responsabilidade social corporativa. A necessidade de formalizar esse conceito toma por base a premissa de que as empresas não possuem somente obrigações econômicas e legais, mas também possuem responsabilidades para com a sociedade (CARROLL, 1999).

Na década subsequente, as definições proliferaram, tornando-se, então, mais específicas, como a de Carroll (1979, p. 500) “Responsabilidade Social Corporativa dos negócios abrange as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações em determinado período”.

Nos anos 1980, ainda de acordo com Carroll (1999), o interesse pela responsabilidade social não se esvaiu, sendo, por sua vez, reformulado em conceitos e teorias alternativas e, na década posterior, o conceito transformou-se significativamente para temas como Teoria dos *stakeholders*, teoria ética dos negócios e cidadania corporativa.

Não existe consenso em relação à conceituação do termo. Assim, com vistas a um conceito

mais amplo, cita-se a definição da *World Business Council on Sustainable Development (WBCS, 2000)*:

Responsabilidade social corporativa é o comprometimento das organizações para contribuir por um desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os empregados, seus familiares, a comunidade local e a sociedade como um todo para melhorar sua qualidade de vida.

Ainda, Cetindamar e Husoy (2007) afirmam que a responsabilidade social corporativa refere-se a uma iniciativa voluntária, tomada pela comunidade dos negócios para agir responsavelmente em relação a todos os *stakeholders*, que pode ser caracterizada por meio de três aspectos: voluntarismo, gestão dos *stakeholders* e *networking*. O primeiro aspecto atina ao encorajamento para agir de modo responsável por meio do voluntarismo, em vez de impulsionado pela punição. Desse modo, as empresas podem adotar atitudes socialmente responsáveis por meio de condutas mais eficientes e produtivas se elas admitirem fazê-las voluntariamente, e não em resposta a normas governamentais.

O segundo aspecto da responsabilidade social, a gestão dos *stakeholders*, significa que as empresas devem considerar, para suas ações, todas as partes influenciadas por suas operações, como os consumidores, os empregados, fornecedores, parceiros, dentre outros. E por fim, um importante aspecto de muitas das atividades de responsabilidade social corporativa diz respeito aos efeitos potencializados, quando a empresa é participante ou membro de uma rede que favorece, por sua vez, a disseminação de informações, de tecnologias e de práticas de gestão. Assim, as organizações podem compartilhar experiências advindas dos projetos que já conduziram (CETINDAMAR; HUSOY, 2007).

No que se refere à questão ambiental, ocorreu a intensificação da consciência ambiental nas

décadas de 1960 e 1970, com a participação ativa de grupos que passaram a reivindicar maior atenção às questões ambientais por parte das empresas (ASHLEY, 2003). Vislumbra-se, dessa maneira, que o setor empresarial, considerado um dos principais responsáveis pelos problemas ambientais existentes, está sendo solicitado a assumir maiores responsabilidades quando se trata da manutenção da qualidade de vida, valor que substituiu o até então adotado valor do progresso material e do crescimento econômico (DIAS, 2003).

Os fatores que podem motivar a adoção de políticas de gestão ambiental pelas organizações, segundo Ashley (2003), podem ser classificados em dois grupos, como os fatores externos relativos aos governos, legislação ambiental, público consumidor, acionistas, movimentos ambientalistas e instituições financeiras; e internos, atinentes à economia advinda da redução de desperdício ou reciclagem, menor consumo de energia e substituição de insumos.

Rosen (2001), por sua vez, apresenta três razões que motivaram as empresas a adotar medidas com vistas a melhorar a sua *performance* ambiental: i) o regime regulatório internacional está mudando em direção a exigências crescentes relacionadas à proteção ambiental; ii) o mercado está mudando, tanto com relação aos fatores quanto aos produtos; iii) o conhecimento está mudando, com amplas descobertas e publicidades sobre as causas e consequências dos danos ambientais.

Nesse sentido, as empresas não puderam mais ignorar as questões ambientais, uma vez que a má gestão dos recursos ambientais interferiria nos custos finais dos produtos, podendo também afetar a continuidade do processo produtivo e, ainda, as empresas devem cumprir a legislação ambiental existente, que, no caso brasileiro, consolidaram-se a partir da Constituição Federal, de 1988, e posteriores Constituições Estaduais (1989) e Leis Orgânicas Municipais (1990) (DIAS, 2003).

De Andrade, Tachizawa e De Carvalho (2002, p. 45) argumentam que a preocupação ambiental por parte das empresas decorre, atualmente, das punições advindas do não cumprimento das normas legais. Assim:

A perspectiva futura é a de que as questões relativas à preservação do meio ambiente deixem de ser um problema meramente legal, com ênfase nas punições legais, para evoluírem para um contexto empresarial pleno de ameaças e oportunidades, em que as decorrências ambientais e ecológicas passem a significar posições competitivas que ditarão a própria sobrevivência da organização em seu mercado de atuação.

As organizações estudadas, no presente artigo, tratam-se de empresas do ramo industrial, que, para De Andrade, Tachizawa e De Carvalho (2002), é o ramo em que se dá início aos efeitos ambientais no processo produtivo e, também, em que são de maior impacto, pois essas organizações caracterizam-se por serem transformadoras de insumos produtivos em bens finais. Depreende-se deste enunciado que o impacto causado pelo ramo industrial é superior àqueles proporcionados pelo ramo comercial e de prestação de serviços.

Tomando por base a interação conceitual entre cinco construtos que representam as diversas fases dos estudos sobre negócios e sociedade, Schwartz e Carroll (2008) estruturaram o Modelo VBA (*Value, Balance e Accountability*), considerado adequado para delimitar o papel das empresas na sociedade. Os construtos analisados comparativamente pelos autores foram: Responsabilidade Social Corporativa (CSR), Ética nos Negócios (BE), Gestão dos *Stakeholders* (SM), Sustentabilidade (SUS) e Cidadania Corporativa (CC).

A fim de mensurar as questões socioambientais, foram utilizados os indicadores propostos pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômi-

cas (IBASE) que foram, então, adaptados para cumprirem o objetivo do estudo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tipo de pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, a qual, conforme Mattar (1997), é utilizada quando o propósito for descrever características de grupos, estimar a proporção de elementos, numa população específica, que tenham determinadas características ou comportamentos, e descobrir ou verificar relação entre variáveis. Sobre os métodos de coleta de dados, Malhotra (2001) esclarece que eles incorporam a

busca por dados secundários, levantamentos, painéis e observação como principais estratégias a serem utilizadas na execução da pesquisa.

A abordagem quantitativa utilizada permitiu o alcance dos objetivos propostos a partir da verificação das relações de associação existentes entre as principais variáveis que compõem o modelo conceitual delineado.

Modelo conceitual

O modelo conceitual da pesquisa é definido a partir a identificação de relações de interdependência entre o perfil estratégico e as práticas de gestão socioambiental das empresas objeto de análise.

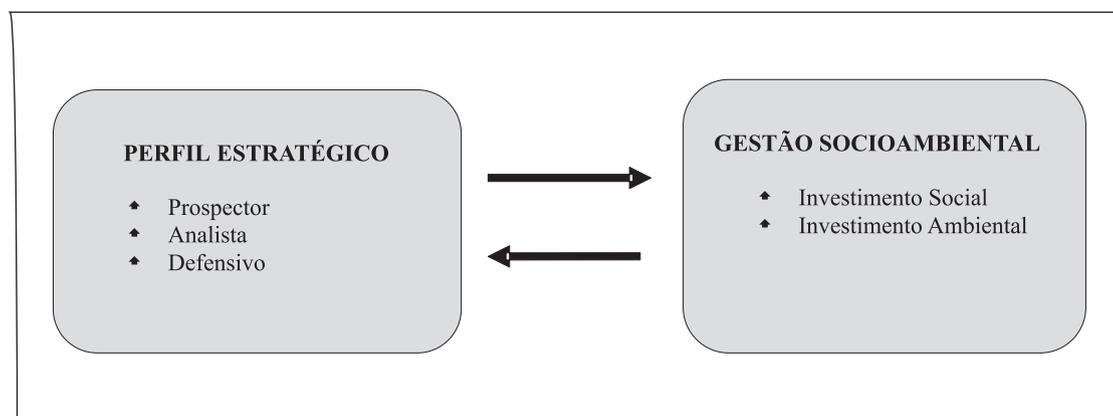


FIGURA 1 – Modelo conceitual da pesquisa

Com base no modelo conceitual adotado para a consecução dos procedimentos de pesquisa, elaborou-se o pressuposto fundamental:

As práticas de gestão socioambiental adotadas por empresas brasileiras do setor de calçados estão associadas ao perfil estratégico predominante.

O modelo de análise de dados adotado, com o auxílio de análises estatísticas univariadas, bi-

variadas e multivariadas, busca corroborar as pressuposições iniciais elaboradas.

Dimensões de análise

As variáveis analisadas, de acordo com os objetivos do estudo, foram agrupadas em duas dimensões fundamentais: tipo estratégico e práticas de gestão socioambiental.

Perfil estratégico

O perfil estratégico da empresa é definido pela variável tipo estratégico. As principais estratégias

que as organizações podem usar para se relacionar com o mercado são descritas no Quadro 1, que se baseia em Miles e Snow (1978).

QUADRO 1 Tipos Estratégicos

1. **Prospector:** A empresa opera tipicamente com um amplo domínio de produtos e mercado que suporta modificações periódicas. A empresa valoriza ser a pioneira em novos produtos e mercados, mesmo que esses esforços mostrem não ser altamente lucrativos. Ela responde rapidamente a sinais prematuros relativos a oportunidades, e essas respostas frequentemente levam a novas ações competitivas. Entretanto, a empresa pode não manter força de mercado em todas as áreas que se insere.
2. **Analista:** a empresa tenta manter uma linha de produtos estável e limitada, enquanto se move rapidamente para seguir uma série, cuidadosamente selecionada, de novos desenvolvimentos tecnológicos promissores na indústria. Essa organização raramente é pioneira em lançar novos produtos. Entretanto, monitorando cuidadosamente as ações dos maiores concorrentes nas áreas compatíveis com a base de produto e mercado, a empresa pode frequentemente ser a segunda mais eficiente em lançar produtos.
3. **Defensivo:** a empresa tenta situar e manter um nicho seguro e relativamente estável de produtos. Tem uma oferta de produtos mais limitada que a das concorrentes e tenta proteger seu mercado oferecendo maior qualidade, serviços superiores, preços mais baixos, e assim por diante. Frequentemente, a empresa não está à frente de seus concorrentes no desenvolvimento tecnológico da indústria. Ela tende a ignorar as mudanças da indústria que não influenciam nas operações correntes da empresa e, ao invés disso, foca na realização do melhor trabalho possível em uma área limitada.

Fonte: VORHIES; MORGAN, 2003, baseados em Miles e Snow (1978).

Gestão socioambiental

As práticas de gestão socioambiental analisadas foram categorizadas nas dimensões: investi-

mento social e investimento ambiental. Os indicadores avaliados em cada uma das dimensões estão relacionados no Quadro 2.

QUADRO 2**Práticas de Gestão Socioambiental.**

Investimento Social
1. Alimentação: restaurante, vale-refeição, lanches, cestas básicas e, ou, outros relacionados à alimentação de empregados.
2. Previdência: planos especiais de aposentados, fundações previdenciárias e, ou, complementações de benefícios a aposentados e seus dependentes.
3. Educação: ensino regular em todos os níveis, reembolso de educação, bolsas, assinaturas de revistas, gastos com biblioteca (excluído pessoal) e, ou, outros gastos com educação são atitudes da empresa.
4. Saúde: planos de saúde, assistência médica, programas de medicina preventiva, programas de qualidade de vida e, ou, outros gastos com saúde, inclusive de aposentados.
5. Cultura: eventos e manifestações artísticas e culturais (música, teatro, cinema, literatura e outras artes).
6. Capacitação: treinamento, cursos, estágios (excluídos os salários) e, ou, gastos voltados especificamente para a capacitação relacionada com a atividade desenvolvida por colaboradores.
7. Assistência familiar: creche na empresa e, ou, auxílio-creche aos colaboradores.
8. Participação nos lucros: formas adicionais de remuneração a partir dos resultados da empresa .
Investimento Ambiental
9. Monitoramento da qualidade dos resíduos/e fluentes.
10. Programa/projeto de despoluição ou com a introdução de métodos não poluentes.
11. Auditoria ambiental.
12. Educação ambiental para os funcionários.
13. Estímulo à melhoria contínua da qualidade ambiental nas atividades de produção/operação da empresa .
14. Campanhas ecológicas e educação socioambiental para a comunidade externa/sociedade em geral.
15. Metas ambientais estabelecidas pela empresa, por organizações da sociedade civil e, ou, por parâmetros internacionais.
16. Gerenciamento de impactos ambientais ocasionados pela própria atividade da empresa.
17. Certificação ISO 14001.

Fonte: adaptado de IBASE (2007).

Universo da pesquisa

O universo de pesquisa foi constituído por empresas do setor calçadista brasileiro, vinculadas à Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS). A relação das 105 empresas associadas foi obtida diretamente no *site* da Associação.

A apresentação e discussão dos resultados referem-se apenas ao conjunto de 43 empresas que participaram de forma efetiva da pesquisa, não podendo, desse modo, ser generalizados para outras empresas. Todavia, dado o fato de as empresas estudadas apresentarem um perfil bastan-

te adequado aos interesses de pesquisa, os resultados obtidos podem ser sugestivos sobre o que ocorre nas empresas que possuem estratégias de internacionalização e de sustentabilidade.

Procedimentos para coleta e análise de dados

A coleta de dados foi efetuada durante 60 dias (outubro a dezembro de 2008). Nesse período, além do contato via *e-mail*, foi utilizado o contato telefônico com as empresas, objetivando obter o maior número possível de respostas.

O instrumento de coleta de dados foi direcionado aos responsáveis pela área de internaciona-

lização e de sustentabilidade e diretores das empresas. A forma de envio utilizada foi através da Internet, por meio de *e-mail*, e de acesso ao *web site*, de modo que se obteve a resposta de 43 empresas, implicando um índice de retorno de 40,95%. Esse índice foi avaliado como satisfatório, considerando-se a base cadastral utilizada para esse tipo de pesquisa.

As *surveys* com um índice de resposta de “aproximadamente 30% em geral são consideradas satisfatórias” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 260), dadas as dificuldades inerentes a esse tipo de pesquisa. Devem ser observadas, ainda, as dificuldades em se obter informações com um grupo de empresas com destaque na área de exportação brasileira, em que as questões de sigilo empresarial são comuns. Somam-se a isso as implicações e a existência de questões relativas à competitividade empresarial, informações muitas vezes delicadas, em setores com elevado grau de competitividade.

A análise dos dados foi efetuada de forma descritiva, a partir da aplicação de técnicas de análise univariadas, bivariadas e multivariadas. A análise univariada dos dados obtidos foi efetuada com base na verificação das medidas de tendência central, as quais permitem identificar as principais frequências observadas em relação à determinada variável.

Na apresentação dos resultados, foram identificadas inicialmente as medidas descritivas para caracterização da amostra. Para verificar o relacionamento existente entre as variáveis, foram realizadas análises de correlação. De acordo com Pestana e Gageiro (2003, p. 174), “a intensidade das relações pode ser medida através de medidas de associação, concordância ou correlação. Os vários tipos de medidas dependem da natureza das variáveis”. O coeficiente de correlação utilizado foi o *Ro*, de *Spearman*, recomendado para a mensuração da intensidade da relação entre variáveis nominais e ordinais. Os testes buscaram identificar a associação entre as variáveis estudadas.

Na sequência, foi efetuada a análise de correspondência múltipla para relacionar perfil estratégico e práticas de gestão socioambiental. O procedimento adotado para efetuar a análise de correspondência foi o *Homals* (Análise de Homogeneidade), técnica aplicada quando se pretende estudar a relação entre duas ou mais variáveis nominais ou ordinais (PESTANA; GAGEIRO, 2003).

Os dados foram tabulados e operacionalizados com o auxílio dos *softwares* Excel e SPSS e a análise foi elaborada de forma descritiva.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados são apresentados de acordo com os objetivos e com os pressupostos básicos que orientaram a elaboração da pesquisa, visando a caracterizar e identificar, no conjunto de empresas analisadas, a caracterização das empresas, o perfil estratégico, a gestão socioambiental e a relação entre perfil estratégico e gestão socioambiental.

Caracterização da amostra

Para a caracterização da amostra, foram avaliadas as variáveis tempo da empresa no setor, número de funcionários e identificação do porte das empresas.

A respeito do tempo de atuação no setor, conforme evidenciam os dados apresentados no Gráfico 1, verificou-se o predomínio de empresas que demonstram ter experiência no mercado, tendo, em grande parte, duas décadas de atividade. A existência de empresas maduras predomina entre as respondentes (a maior parte atua no setor entre 11 e 50 anos). A análise de tais dados exige considerar que as empresas pesquisadas operam em mercados internacionais, seja por meio de exportação seja com a adoção de outra estratégia de maior envolvimento (como o licenciamento, por exemplo). O predomínio de empresas maduras pode indicar que são estas as empresas que têm conseguido sobreviver às adversidades próprias do comércio internacional, dadas as exigências de competitividade existentes.

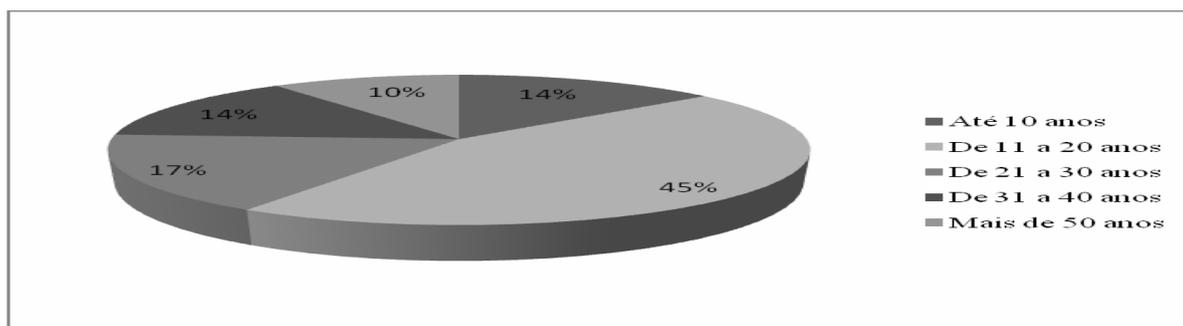


GRÁFICO 1 - Tempo de atuação no setor

A seguir, são elencados os dados relativos ao número de funcionários das empresas utilizados para a identificação do porte, conforme classificação proposta pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). De acordo com essa classificação, são consideradas de pequeno porte as

empresas com até 99 funcionários; de médio porte, aquelas que possuem entre 100 e 499 funcionários e, de grande porte, as empresas com 500 ou mais funcionários. A Tabela 1 mostra os resultados encontrados em relação a esse aspecto.

TABELA 1
Número de funcionários no Brasil

Número de funcionários	Frequência	%
NR	1	2,3
De 20 a 99 funcionários	3	7,0
De 100 a 499 funcionários	7	16,3
Mais de 500 funcionários	32	74,4
Total	43	100,0

Perfil estratégico

Para caracterizar o tipo de estratégia, optou-se pela utilização da autodefinição por meio da escolha da melhor opção, dentre três disponíveis, para explicar a postura da empresa diante do mercado. Tal critério, chamado de *enfoque do parágrafo*, foi proposto originalmente por Snow e

Hrebiniak (1980) e utilizado por autores como Vorhies e Morgan (2003). Com base nas três descrições apresentadas aos respondentes, foi solicitada a escolha daquela que melhor descrevesse o comportamento estratégico típico de suas organizações. Os resultados estão apresentados na Tabela 2.

TABELA 2
Tipo estratégico

Tipo estratégico	Frequência	%
Estratégia Prospectora	28	65,1
Estratégia Analista	9	20,9
Estratégia Defensiva	6	14,0
Total	43	100,0

A estratégia com a qual as empresas mais se identificaram foi a *prospectora*, evidenciando que os respondentes consideram que suas empresas investem de forma pioneira no mercado, o que é próprio de empresas que possuem interesse contínuo pela busca de oportunidades de mercado e regularmente experimentam respostas potenciais a tendências ambientais emergentes. Esse resultado parece confirmar que empresas que internacionalizaram sua atuação são aquelas que buscam continuamente novas oportunidades. Em seguida, vem a estratégia *analista*, um pouco mais cuidadosa que a primeira e que reúne características dos tipos prospector e defensor. O tipo de estratégia menos citada foi a *defensiva*, que busca uma posição mais segura e estável no mercado, sem muitos riscos, com preferência na postura de especialização em área limitada de operação,

sem a tendência a procurar novas oportunidades fora do domínio da empresa.

Gestão socioambiental

As práticas de gestão socioambiental investigadas foram analisadas inicialmente a partir da verificação de medidas descritivas univariadas, visando a verificar, de modo geral, a intensidade de adoção dessas práticas. Na sequência, foi aplicada a técnica fatorial para reduzir e agrupar as práticas consideradas para facilitar a compreensão do modelo conceitual adotado.

Análise das medidas descritivas

A fim de avaliar as práticas de gestão socioambiental adotadas pelo grupo pesquisado, foi questionada a intensidade do investimento feito pela empresa em aspectos sociais e ambientais da gestão. A Tabela 3 mostra os resultados agregados das práticas adotadas.

TABELA 3
Gestão socioambiental

Práticas de Gestão	Intensidade (%)*						Total
	NR	1	2	3	4	5	
Alimentação	2,4	2,4	9,5	57,1	26,2	2,4	100
Capacitação	4,8	14,3	21,4	57,1	2,4	-	100
Assistência familiar	4,8	21,4	16,7	57,1	-	-	100
Saúde	4,8	2,4	45,2	45,2	2,4	-	100
Participação nos lucros	7,1	23,8	26,2	19,0	23,8	-	100
Cultura	4,8	16,7	40,5	38,1	-	-	100
Educação	4,8	28,6	47,6	14,3	4,8	-	100
Previdência	2,4	45,2	40,2	11,9	-	-	100
Gerenciamento de impactos ambientais	4,8	-	11,9	78,6	2,4	2,4	100
Campanhas ecológicas e educação socioambiental para a comunidade externa/sociedade em geral	4,8	2,4	4,8	54,8	33,3	-	100
Auditoria ambiental	4,8	4,8	7,1	38,1	45,2	-	100
Estímulo à melhoria contínua da qualidade ambiental nas atividades de produção/operação da empresa	4,8	4,8	7,1	42,9	40,5	-	100
Educação ambiental para os funcionários	4,8	7,1	11,9	66,7	7,1	2,4	100
Certificação ISO 14001	4,8	-	28,6	54,8	7,1	4,8	100
Metas ambientais estabelecidas pela empresa, sociedade civil e, ou, por parâmetros internacionais	4,8	2,4	35,7	47,6	9,5	-	100
Monitoramento da qualidade dos resíduos/efluentes	4,8	14,3	40,5	16,7	23,8	-	100
Programa/projeto de despoluição ou com a introdução de métodos não poluentes	4,8	19,0	59,5	11,9	4,8	-	100

* Escala de intensidade: Muito Baixa = 1; Baixa = 2; Média = 3; Alta = 4; Muito Alta = 5

Os dados da Tabela 3 evidenciam que os investimentos em gestão socioambiental são, de modo geral, de baixa e média intensidade, no grupo de empresas analisado, revelando um nível pouco elevado de comprometimento da empresa com a adoção de práticas dessa natureza. É possível observar, com base nos dados apresentados, que os maiores investimentos sociais se localizam em questões básicas, como *alimentação, capacitação e assistência familiar*. A maior parte dos investimentos de origem ambiental encontra-se nas questões relacionadas a *gerenciamento de impactos ambientais, campanhas ecológicas e educação socioambiental para a comunidade externa/sociedade em geral, auditoria ambiental e estímulo à melhoria contínua da qualidade ambiental nas atividades de produção/ope-*

ração. Embora se possa observar um investimento maior em aspectos de ordem ambiental, em relação ao investimento social, a postura das empresas em relação a ambos os aspectos ainda parece ser excessivamente tímida e voltada para interesses de origem básica operacional e regulatória. De modo geral, os resultados levam ao entendimento de que o comportamento das empresas analisadas, no que se refere à adoção de práticas socioambientais, pode ser considerado como ainda incipiente e concentrando-se prioritariamente em aspectos básicos e regulatórios.

Análise fatorial

Para a análise das características da gestão socioambiental, foi adotado um modelo multivariado de análise fatorial, visando à redução do

número de indicadores em cada variável por meio da identificação dos componentes principais de cada fator. Os fatores extraídos, os indicadores e

suas respectivas cargas fatoriais e o total da variância explicada são apresentados na Tabela 4.

TABELA 4
Fatores extraídos na análise fatorial das práticas de gestão socioambiental

Fatores	Indicadores	Cargas fatoriais	Auto valores	% Var. Explic.
1. Investimento Ambiental	Campanhas ecológicas e educação socioambiental para a comunidade externa/sociedade em geral	0,861	6,157	55,97
	Auditoria ambiental	0,839		
	Melhoria contínua da qualidade ambiental nas atividades de produção/operação	0,828		
	Saúde	0,799		
	Gerenciamento de impactos ambientais da própria atividade da empresa	0,795		
	Metas ambientais estabelecidas pela empresa, por organizações da sociedade civil e, ou, por parâmetros internacionais.	0,789		
	Educação ambiental para os funcionários	0,776		
	Certificação ISO 14001	0,699		
	Monitoramento da qualidade dos resíduos/efluentes	0,684		
2. Investimento Social	Capacitação	0,884	1,433	13,93
	Cultura	0,843		
Total de variância explicada pelo conjunto dos fatores				69,90
Índice KMO = 0,799; p = 0,000				

A verificação das estatísticas relacionadas à técnica indicou a adequação do seu uso no estudo, destacando-se a existência de altas e médias correlações entre os indicadores de cada variável. O índice *KMO* e o teste de esfericidade ($p < 0,05$) evidenciam a existência de relação entre os indicadores, o que permite o prosseguimento da análise. O método utilizado para a extração dos fatores foi o de componentes principais, utilizando-se, como critério de seleção, a formação de dois

fatores. Os indicadores selecionados no modelo ajustado foram aqueles que apresentaram elevados índices de correlação com os fatores gerados (superior a 0,6).

Não foram incluídos, no modelo inicial de análise, os indicadores com elevados índices de não-resposta. A solução convergiu em dois fatores, os quais explicam cerca de 70% da variância dos dados, o que evidencia a adequação do modelo.

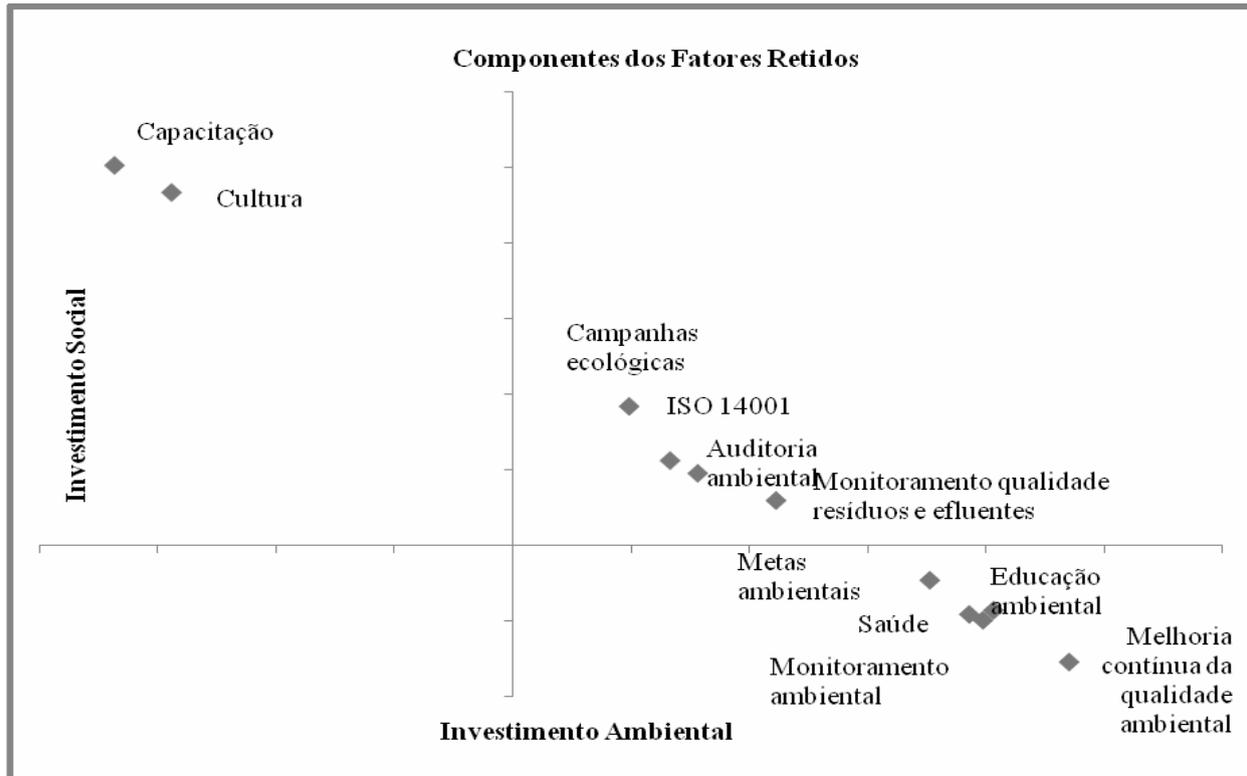


GRÁFICO 2 - Fatores extraídos na análise fatorial

Os fatores extraídos foram denominados de Investimento Ambiental e Investimento Social, visando a sua articulação ao modelo conceitual previamente elaborado.

Análise da relação entre o perfil estratégico e a gestão socioambiental

A fim de verificar a relação existente entre as variáveis que compõem o *perfil estratégico* e as *práticas de gestão socioambiental*, foi efetuada

uma análise de correspondência múltipla (*homs*). O modelo inicial de análise foi formado pelas variáveis: perfil estratégico, investimento social e investimento ambiental. As variáveis denominadas de investimento social e investimento ambiental representam os fatores 1 e 2, gerados a partir da aplicação da análise fatorial na etapa anterior de análise. As novas variáveis geradas foram categorizadas em três categorias de análise, conforme se pode observar no Quadro 3.

QUADRO 3
Modelo inicial de análise

Variáveis	Indicadores
1. Perfil estratégico	1 - Prospectador 2 - Analista 3 - Defensivo
2. Investimento social 3. Investimento ambiental	1 - Alto 2 - Médio 3 - Baixo

Com a aplicação da técnica de análise multivariada (*homals*), foi observado que a dimensão 1 possui *eigenvalues* (autovalores) de 0,5094, e a dimensão 2 apresenta o valor de 0,4670. Os valores permitem identificar a desagregação nítida

das diferentes categorias, discriminando cada variável e levando, portanto, à formação de grupos diferenciados de categorias de variáveis. Na Tabela 5, é possível observar as medidas de discriminação das variáveis segundo a dimensão.

TABELA 5
Medidas de discriminação das variáveis

Variáveis	Escores	
	Dimensão 1	Dimensão 2
Perfil estratégico	0,030	0,576
Investimento social	0,706	0,652
Investimento ambiental	0,793	0,173

As medidas de discriminação apresentadas na Tabela 5 apontam para a alocação das variáveis denominadas de investimento social e investimento ambiental na dimensão 1, e, a variável perfil

estratégico, na dimensão 2. A análise do Gráfico 3 permite identificar as variáveis que discriminam os grupos estudados.

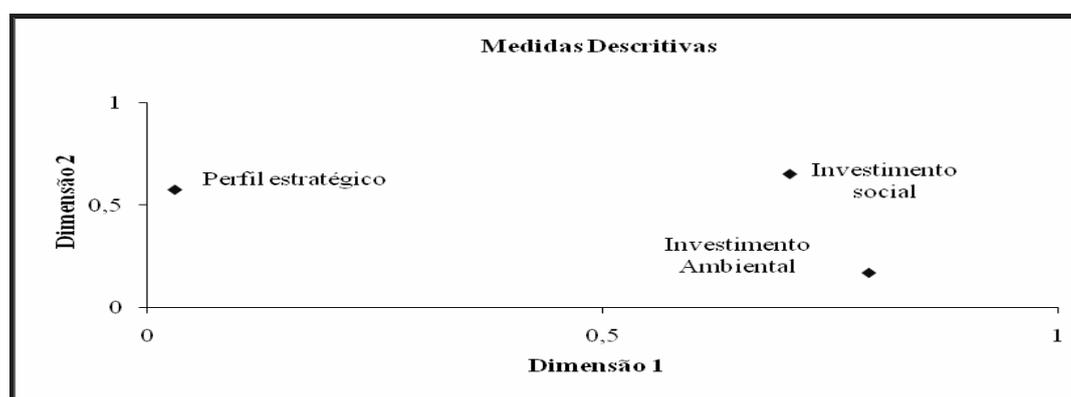


GRÁFICO 3 - Medidas de discriminação

A observação dos dados que compõem o Gráfico 3 permite afirmar que o perfil empresarial estratégico, o investimento social e o investimento ambiental discriminam as empresas analisadas.

No Gráfico 4, são apresentadas as relações de correspondência entre as categorias das variáveis perfil estratégico, investimento social e ambiental.

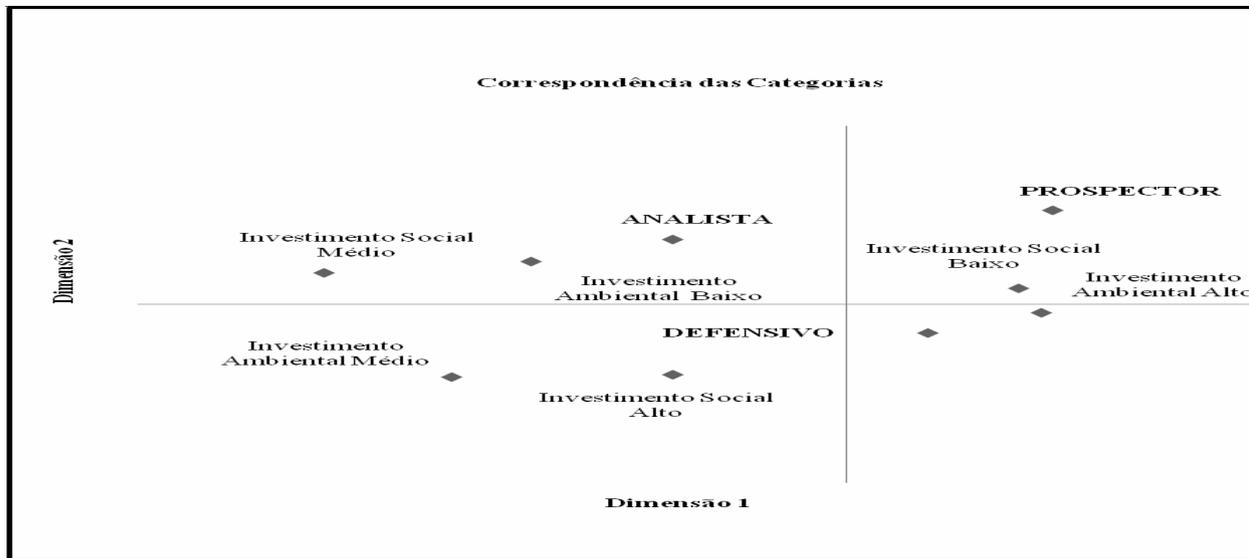


GRÁFICO 4 - Correspondência das categorias

Os dados apresentados no Gráfico 4 permitem efetuar algumas considerações a respeito da relação entre o perfil estratégico e a gestão socio-ambiental:

★ O perfil estratégico *prospector* está associado ao *baixo investimento social* e ao *elevado investimento ambiental*;

★ O perfil estratégico *analista* está associado ao *médio investimento social* e ao *baixo investimento ambiental*;

★ O perfil estratégico *defensivo* está associado ao *elevado investimento social* e *médio investimento ambiental*.

Tais considerações levam ao entendimento de que as empresas *prospectoras* investem mais fortemente em aspectos ambientais do que em aspectos sociais, provavelmente porque esse tipo de investimento lhes confere maior competitividade no seu mercado de atuação. Por serem empresas com atuação internacional, também é possível especular que mercados internacionais sejam mais exigentes em termos da adoção de práticas de gestão ambiental, o que levaria as empresas brasileiras a se dedicarem de forma mais intensa a esses investimentos. O investimento social, neste grupo de empresas, apesar de im-

portante para o desempenho empresarial, não influencia de forma direta a ação empresarial.

Observa-se, nas empresas de perfil analista e defensivo, um comportamento mais conservador em relação ao investimento ambiental. A explicação pode estar na visão mais introspectiva desses tipos de empresas. Os desafios de mercado são encarados de modo menos pró-ativo e, portanto, o investimento social passa a ser uma variável importante de manutenção das estratégias adotadas em relação ao mercado e em relação à gestão interna da empresa.

Empresas *prospectoras*, ao contrário, buscam oportunidades fora de seu domínio e são caracterizadas por maior flexibilidade. Essas empresas são, segundo Miles e Snow (1978), criadoras de mudança e incerteza ambiental. O inconveniente típico da adoção de um comportamento predominantemente prospector reside na obtenção de resultados financeiros, pois os autores já percebiam que, em razão da necessidade de flexibilidade e de investimentos significativos em suas operações, a prospectora raramente atinge a necessária eficiência para colher os benefícios econômicos máximos em seus mercados escolhidos.

CONCLUSÕES

O estudo teve como principal objetivo descrever e analisar como se dão as relações entre tipo estratégico adotado e práticas de gestão socioambiental em empresas brasileiras do setor de calçados.

Com a adoção de modelo multivariado de análise, buscou-se caracterizar a relação entre o tipo estratégico e as práticas de gestão socioambiental. Para tanto, foi utilizada a técnica de análise multivariada de correspondência. As estatísticas analisadas demonstraram a adequação do uso de tais técnicas na base de dados do estudo.

A análise do perfil empresarial mostrou empresas maduras (a maior parte atua no setor entre 11 e 50 anos) e, em sua maioria, de grande porte. Quanto ao tipo estratégico, o estudo mostrou

o predomínio de empresas *prospectoras*, que são aquelas que constantemente buscam novas oportunidades em termos de mercados e produtos.

Quanto à relação entre tipo estratégico e práticas de gestão socioambiental, a análise de correspondência evidenciou que as empresas *prospectoras* investem com maior intensidade em aspectos ambientais, provavelmente, porque esse tipo de investimento lhes confere maior competitividade no seu mercado de atuação, notadamente, o doméstico e o internacional. As demandas por práticas ambientais responsáveis parecem ser mais intensas no mercado externo e isso poderia ajudar a explicar o porquê dessas empresas apresentarem níveis mais altos de investimentos ambientais.

Nas empresas de perfil analista e defensivo, observa-se um comportamento mais conservador em relação ao investimento ambiental. A explicação pode estar na visão mais introspectiva dessas empresas que buscam preservar seus investimentos em mercados mais seguros e já conhecidos. Para tanto, podem estar dedicando maior esforço na sustentabilidade de suas estruturas internas para suporte às suas operações, o que justificaria a maior preocupação com investimentos sociais.

Com base nas análises efetuadas, foi possível concluir, confirmando os pressupostos iniciais que orientaram o estudo, que as práticas de gestão socioambiental adotadas pelas empresas brasileiras do setor de calçados participantes da pesquisa estão associadas ao seu perfil estratégico predominante.

Com este estudo, foi possível visualizar a pertinência do uso de modelos multivariados como formas facilitadoras para a compreensão de dados em pesquisas sociais. Na tentativa de aprofundar a questão objeto deste estudo, sugere-se a ampliação da amostragem em termos quantitativos e qualitativos. ➤

Recebido em: jan. 2009 - Aprovado em: nov. 2009

Flávia Luciane Scherer

Universidade Federal de Santa Maria
Endereço
Rua Floriano Peixoto, 1184 – sala 501 – Centro
97015-372 – Santa Maria, RS – Brasil
Telefone: (55) 32209297
<http://www.ufsm.br>
fscherer@smail.ufsm.br

Lúcia Rejane Gama Madruga

Universidade Federal de Santa Maria
Endereço
Rua Floriano Peixoto, 1184 – sala 501 – Centro
97015-372 – Santa Maria, RS – Brasil
Telefone: (55) 32209297
<http://www.ufsm.br>
lucia.rejane@hotmail.com

Clandia Maffini Gomes

Universidade Federal de Santa Maria
Endereço
Rua Floriano Peixoto, 1184 – sala 501 – Centro
97015-372 – Santa Maria, RS – Brasil
Telefone: (55) 32209297
<http://www.ufsm.br>
clandia@smail.ufsm.br

Cristina Ceribola Crespe

Universidade Federal de Santa Maria
Endereço
Rua Floriano Peixoto, 1184 – sala 501 – Centro
97015-372 – Santa Maria, RS – Brasil
Telefone: (55) 32209297
<http://www.ufsm.br>
criscrespe@yahoo.com.br

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BOWEN, H. R. **Social responsibilities of the businessman**. New York: Harper & Row, 1953.
- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 4, p. 497-505, 1979.
- CARROLL, A. B. Corporate social responsibility. **Business and Society**, [S. l.], v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.
- CETINDAMAR, D.; HUSOY, K. Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behavior: the case of The United Nations Global Compact. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 76, p. 163-176, 2007.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DE ANDRADE, R. O. B.; TACHIZAWA, T.; DE CARVALHO, A. B. **Gestão ambiental**: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.
- DESARBO, W. S.; BENEDETTO, C. A.; SONG, M.; SINHA, I. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 26, p. 47-74, 2005.
- DIAS, R. A sustentabilidade nas organizações. In: DIAS, R.; ZAVAGLIA, T.; CASSAR, M. **Introdução à administração**: da competitividade à sustentabilidade. Campinas: Alínea, 2003.
- GHOSHAL, Sumantra. Miles and Snow: enduring insights for managers. **Academy of Management Executive**, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 109-114, 2003.
- HAMBRICK, Donald C. On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. **Academy of Management Executive**, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 115-118, 2003.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS (IBASE). (2007) Balanço Social Anual/ 2007. Disponível em: <www.balancosocial.org.br/media/BS_Empresas2007_novo.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2008.
- KETCHEN, David J. Jr. Introduction: Raymond E. Miles and Charles C. Snow's Organizational Strategy, Structure, and Process. **Academy of Management Executive**, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 95-96, 2003.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1997. v.1.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILES, Raymond; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. Strategy formation: schools of thought. In: FREDERICKSON, J. W. (Ed.). **Perspectives on strategic management**. Boston:

Balliger, 1990.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementaridade do SPSS. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2003.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

ROSEN, C. M. Environmental strategy and competitive advantage: an introduction. **California Management Review** - Haas School of Bu-

ness, Berkeley, v. 43, 2001.

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field. **Business & Society**, [S. l.], v. 47, p. 148-86, June 2008.

SHOHAM, A.; EVANGELISTA, F.; ALBAUM, G. Strategic Firm Type and Export Performance. **International Marketing Review**, [S. l.], v. 19, n. 3, p. 236-258, 2002.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. **Strategic Mana-**

gement Journal, [S. l.], v. 22, p. 1055-1067, Nov. 2001.

SNOW, C. C.; HREBINIAK, L. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 25, p. 317-336, June 1980.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 67, p.100-115, Jan. 2003.

WBCSD. Corporate Social Responsibility: making good business sense. 2000. Disponível em: <<http://www.wbcds.org>>. Acesso em: 16 abr. 2008.