

A sustentabilidade e sua relação com as estratégias organizacionais

The sustainability and its relation with corporate strategies

Resumo

O presente artigo visa conhecer a percepção dos gestores de uma indústria do setor de alimentos e bebidas, quanto à sustentabilidade e qual sua relação na formulação de estratégias da empresa, visando verificar se a empresa faz uso de práticas sustentáveis e se estas estão claramente definidas nas estratégias; e qual sua importância na percepção dos gestores. O conceito de desenvolvimento sustentável tem se aprimorado num processo contínuo de reavaliação da relação existente entre as dimensões econômica, ambiental e social e as estratégias da organização. Para avaliar a percepção dos gestores foi utilizado o modelo de conceitual de Tachizawa, que propõe um modelo de gestão ambiental e responsabilidade social que leva em conta o delineamento estratégico de uma organização. Como resultado deste estudo, que busca relacionar as práticas sustentáveis e a gestão estratégica da organização, é possível dizer que a organização não relaciona os dois aspectos, ou seja, as ações sociais não visam trazer uma melhoria de desempenho nos negócios. Quanto à percepção, os gestores apresentam-se dispersos quanto aos conceitos e práticas de sustentabilidade.

Palavras-chave: sustentabilidade; estratégia; gestão.

Abstract

The present work aims to assess the perception of managers from a industry of the food and drinks sector, about the sustainability and it's relationship in the formulation of strategies to the company, aiming to check whether the company makes use of sustainable practices and whether these practices are clearly defined in the company strategies and also the importance of the sustainability in the perception of these managers. The concept of sustainable development has been improved in a continuous process of reassessment of the relationship between the economic and environmental dimensions and the social strategies of the organization. To assess the perception of these managers, it was used the Tachizawa conceptual model, which proposes a model of environmental management and social responsibility which takes into account the strategic design of an organization. As a result of this study, which aims to establish a relation between the sustainable practices and the strategic management of the organization, it is possible to confirm that the organization did not link the two aspects, since the social actions do not seek to bring any improvement to the business performance. Regarding to the managers perception, they present themselves scattered about concepts and sustainability practices.

Keywords: sustainability; strategy; management.

*Valéria da Veiga Dias¹
Uiara Gonçalves De Menezes²
Eliete Pozzobon Palma³
Marcia Zampieri Grohmann⁴*

¹ Mestranda em Administração pela UFSM. Gestora de Marketing. Santa Maria - Rio Grande do Sul. E-mail: valeria-adm@hotmail.com

² Mestranda em Administração pela UFSM. Tutora do Curso de Bacharelado em Administração-UFSM. Caxias do Sul - Rio Grande do Sul. E-mail: uiara.menezes@gmail.com

³ Mestranda em Administração pela UFSM. Santa Maria - Rio Grande do Sul. E-mail: elietepalma-rs@ibest.com.br

⁴ Doutora em Administração pela UFSC. Professora do Departamento de Administração da UFSM. Santa Maria - Rio Grande do Sul. E-mail: marciazdg@gmail.com

Introdução

No momento do surgimento das organizações elas foram vistas como organismos que promoviam ações sociais, já que ao se instalarem, geravam empregos, moviam a economia e dinamizavam relações entre outras empresas. No entanto, com o passar do tempo, tais aspectos passaram a ser vistos como parte das obrigações mínimas de uma organização e não como manifestações da consciência social por parte da gestão da empresa.

Mudanças profundas, tais como a preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores, clientes, consumidores, a tecnologia ligada ao aperfeiçoamento de produtos e redução de impactos ambientais, alteraram o foco estratégico das empresas. Para melhorar a sua competitividade as empresas podem desenvolver um modelo integrativo de gestão e práticas que relacione as áreas, processos e *stakeholders* num contexto sustentável.

A concepção de que é responsabilidade somente da empresa apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não é mais suficiente para atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável. É necessário investir no bem estar dos seus funcionários e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e/ou consumidores (MELO NETO; FROES, 1999).

Nesses termos uma empresa socialmente responsável é aquela pautada por uma política institucional firme, ética, dinâmica e empreendedora. É aquela que, com criatividade, gerencia e contribui com projetos sociais bem administrados, atuando ao lado de entidades da sociedade civil e do poder público, na busca de alternativas para a

melhoria da qualidade de vida. Nos países desenvolvidos, o debate sobre responsabilidade social e sustentabilidade toma importância, na medida em que parece surgir um novo paradigma das relações empresariais. No Brasil, embora o tema esteja em discussão, a mudança do empresariado ainda é bastante reduzida. O que mostra que o tema precisa ser muito mais estudado para que existam bases sólidas a respeito de conceitos, teorias, percepções e práticas.

Como ainda não existe o consenso a respeito da utilização de uma nomenclatura única que represente questões como governança corporativa, sustentabilidade, responsabilidade social, responsabilidade socioambiental, responsabilidade corporativa e sabe-se que existe complementaridade entre eles, para fins de compreensão deste tema que será abordado ao longo do artigo utilizar-se-á o conceito de sustentabilidade proposto por Elkington (1998) que se refere à interação das esferas social, ambiental e econômica.

Dessa forma, o presente artigo visa conhecer a percepção dos gestores de uma indústria do setor de alimentos e bebidas, quanto à sustentabilidade e qual sua relação na formulação de estratégias da empresa, com o objetivo de verificar se a empresa faz uso de práticas sustentáveis e se estas estão claramente definidas nas estratégias; e qual sua importância na percepção dos gestores.

Para tanto, o artigo está estruturado em seis seções, a primeira seção é a introdução, a segunda aborda as associações e diferenças entre estratégias e planejamento, a terceira trata de definir sustentabilidade e estratégia, a quarta seção aborda a metodologia baseada no modelo conceitual de Tachisawa, que propõe um modelo de gestão ambiental e responsabilidade social que leva em conta o delineamento estratégico de uma organização; a quinta seção apresenta os resultados subdivididos em caracterização da

empresa e influência das práticas sustentáveis na percepção dos gestores e a última seção refere-se às conclusões.

1 Planejamento estratégico e estratégia

O planejamento de longo prazo foi uma ferramenta desenvolvida nos Estados Unidos a partir da década de 50 (ALDAY, 2000), mas foi na metade dos anos 60 que Igor Ansoff introduziu a metodologia do planejamento estratégico. Kotler (1997) defende a utilização do planejamento estratégico e conceitua como uma metodologia gerencial que proporciona o estabelecimento da direção a ser seguida pela organização, além de visar maior interação com o ambiente. Mintzberg (2004, p.34) na análise das várias respostas sobre o que é planejamento, defende os argumentos levantados por Mariann Jelinek, que a formalização do planejamento é uma forma “de criar e também operacionalizar a estratégia”.

Segundo Oliveira, Terence e Escrivão Filho (2008, p.2) “o modelo racional do processo de criação de estratégia está fortemente relacionado com o sistema de planejamento estratégico” e afirmam que mesmo após três décadas continua sendo uma ferramenta amplamente utilizada pelas empresas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) inferem que a formulação da estratégia se trata de um processo formal e afirmam que os planos são desenvolvidos para que não haja flexibilidade, devendo, assim, estabelecer direções claras, propor estabilidade e equilíbrio para a organização.

Para Mintzberg (2004), estratégia está embasada em cinco conceitos (5 Ps da estratégia): como plano, padrão, pretexto, posição e perspectiva. Estratégia como planos desenvolvidos para o futuro,

que seguem um curso de ações previamente determinadas (pretendidas), como também um curso de ações não previstas (emergentes), originadas ao longo do tempo. Os planos que conseguem combinar a mistura destas estratégias refletindo as condições existentes serão mais eficazes em prever e reagir a eventos inesperados. A percepção de complexidade do sistema organizacional nos leva a reflexão de Capra (2002) afirmando que no mundo vivo existem dois tipos de estruturas, as planejadas e as emergentes, que também são indispensáveis para uma organização. As estruturas planejadas que são as bases formais da organização, compostas dos documentos oficiais, proporcionam regras e rotinas, necessárias para seu correto funcionamento e proporcionam a otimização dos processos de produção e venda, produzindo estabilidade organizacional, e as estruturas emergentes (não planejadas) incitam a novidade, flexibilidade e criatividade.

Seguindo a abordagem de Mintzberg (2004) a estratégia como plano, também pode ser um pretexto, uma manobra específica para desconsertar um concorrente, configurando uma ameaça e não uma estratégia real. Estratégia como posição é a definição de determinados produtos em determinados mercados, ou seja, “nicho” de atuação da empresa, e estratégia como perspectiva é a maneira como a organização faz as coisas.

Segundo Porter (1986) estratégia competitiva significa ser diferente criando um conjunto de atividades diferentes para integrar um mix único de valores, ou seja, ocupar uma posição não explorada. Essas posições surgem de três fontes distintas (custo, diferenciação e enfoque) que definem que tipo de vantagem a empresa quer alcançar. A criação e escolha de um posicionamento estratégico dependem da eficácia operacional, capacidade de ajustes estratégicos e um planejamento de longo prazo, para garantir uma vantagem competitiva e sustentabilidade empresarial.

A integração das estratégias organizacionais com o ambiente em que a empresa está inserida se torna um desafio que pode ser atenuado com a administração estratégica, sendo definida como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente” (ALDAY, 2000, p.13). O que também se reflete em todo o comportamento organizacional através do comportamento estratégico, que é definido por Ansoff (1983, p.16) como um “processo de interação com o ambiente acompanhado de um processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos internos dinâmicos”. Com essa visualização dinâmica e altamente competitiva da formulação estratégica e utilização da ferramenta de planejamento torna-se mais fácil para a organização entender todas as mudanças, sendo uma empresa que acompanha as transformações, baseia suas ações nessas transformações percebidas ou propõe inovações ao meio.

A inserção da sustentabilidade dentro das estratégias da organização pode ocorrer de duas formas, ou seja, a organização pode executar ações que se referem à responsabilidade social e ambiental de maneira pouco organizada ou planejada, apenas visando à prática da ação, ou ainda pode formular estratégias sustentáveis e incorporá-las aos objetivos da organização de forma que afetem o andamento e os resultados da mesma. A organização pode, por exemplo, lançar uma linha de produtos “verdes”, ou desenvolver um novo segmento que não maltrate o meio ambiente, criar uma vinculação responsável a sua marca ou ainda alterar valores internos que fiquem externados ao consumidor. O sucesso de estratégias depende de se fazer bem várias coisas e da integração entre elas, possibilitando ajustes estratégicos, para que a organização crie um diferencial competitivo e sustentável.

2 Sustentabilidade e estratégia

Nos conceitos sobre a sustentabilidade ou responsabilidade social empresarial (RSE) ainda não há consenso. Diversos autores a relacionam com as responsabilidades legais, com filantropia, com ética e transparência. O Instituto Ethos a define como uma forma de gestão que pautada pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona em busca do desenvolvimento sustentável da sociedade, através da preservação de recursos ambientais e culturais e respeito à diversidade.

Porém o entendimento de sustentabilidade não se resume somente ao contexto social, pois o objetivo de uma empresa é a obtenção de lucro e o retorno aos seus acionistas. Dessa forma a utilização estratégica desses conceitos pode proporcionar vantagens às organizações frente aos seus concorrentes, em forma de diferenciação ou até mesmo em redução de custos.

Bowen (1953) foi o primeiro autor a publicar sobre o tema. Ele afirma que os objetivos da indústria e da sociedade precisam estar alinhados, de forma que as empresas estejam a serviço da sociedade. Ao contrário do proposto por Bowen, Friedman (1970) afirma que as empresas apresentam somente a responsabilidade da maximização do lucro dos proprietários e acionistas. De maneira que a utilização de recursos organizacionais para outros fins, resultaria em uma interrupção da eficiência da economia da organização, pois reflete em um “imposto ilegal”, na visão do autor. A partir desta visão global do comportamento destes elementos, pode-se verificar o quanto as ações das empresas refletem na sociedade, na economia e no meio ambiente, de maneira que atualmente são percebidos muitos reflexos do sistema de produção desenfreada em que se encontravam e se encontram muitas empresas.

Em consequência da necessidade de interpretação das relações que surgem a partir da interação dos diversos ambientes, surge um novo paradigma, o paradigma da sustentabilidade, que é proposto por Tachizawa (2005) e engloba as mudanças que têm ocorrido no mundo e nas relações entre as organizações e seus *stakeholders*, referente ao reflexo dos padrões de crescimento econômico desenfreado, sem considerar os demais aspectos da sociedade. Esse paradigma é caracterizado por um novo modo de administrar, através de uma consciência sustentável. As organizações passam a incluir em seus objetivos, a gestão ambiental e a responsabilidade social, indo além do simples cumprimento da legislação, pois resultam em uma mudança na cultura e valores organizacionais, transformando esse novo conceito em um critério de desenvolvimento dos negócios e uma oportunidade que pode ser aproveitada para criar ou sustentar um diferencial competitivo.

Ashley (2002) propõe, para a inserção dessas mudanças de valores e cultura, um modelo de interação de quatro dimensões organizacionais, que são: as relações de produção e distribuição interna; as relações econômicas, objeto e meio de negócio (*Core Business*); as relações político-sociais; e de tempo e espaço, denominado por ela como Modelo Relacional Multidimensional para a Responsabilidade Social nos Negócios (RMRSN). Essas dimensões se relacionam de forma multidimensional, sistêmica e interdependente.

A sustentabilidade tem sido discutida tanto na comunidade empresarial como acadêmica, e ainda não apresenta um conceito completamente definido. O conceito, desenvolvido por Elkington (1998), sobre o *Triple Bottom Line*, se refere às esferas social, ambiental e econômica. Na esfera ambiental, ressalta-se a utilização dos recursos de forma a não prejudicar as gerações futuras, reduzindo impactos da ação das indústrias e utilizando de forma sustentável os recursos naturais.

Na perspectiva econômica tem-se a preservação da lucratividade da organização e o não comprometimento do desenvolvimento econômico da mesma. E por fim a esfera social, que inclui a questão da justiça social, onde o objetivo maior é o desenvolvimento de um mundo mais justo, através das relações com todos os *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores, governo).

Sachs (1986) entende que o equilíbrio entre crescimento econômico, equidade social e cuidado ecológico, gera maior poder de efetivar as estratégias de desenvolvimento. Mas conclui que a sustentabilidade vai além das três dimensões mencionadas (SACHS, 2002), pois considera ainda a questão cultural, territorial, política nacional e política internacional.

Outros autores ainda debatem sobre a abrangência da sustentabilidade e quais as verdadeiras responsabilidades das organizações. Os temas que são mais relacionados à sustentabilidade são filantropia, ética, cumprimento da legislação, lucro, transparência com *stakeholders*, cuidado com o meio ambiente e atenção à sociedade, explorando os conceitos com foco mais nas ações praticadas e seus beneficiários.

Srour (1998) considera que uma empresa socialmente responsável, desenvolve produtos de qualidade com preços competitivos, investindo em pesquisa tecnológica de processos e produtos, com a preocupação na preservação ambiental, sem esquecer o investimento no desenvolvimento profissional dos trabalhadores e também em melhores condições de trabalho e benefícios sociais. Ele identifica três beneficiários das ações da empresa, além de seus clientes: a comunidade, o meio ambiente e o trabalhador, seja ele empregado da própria empresa, terceirizado ou temporário.

Na concepção de Oliveira (1984) são acrescentados outros grupos de beneficiários: os acionistas, sócios ou proprietários. Carrigan e Attalla (2001) identificam que existem divergências entre o interesse dos acionistas, sócios ou proprietários

que visam à maximização do lucro, e o interesse dos demais grupos, gerando uma contradição para a empresa ao tentar atender às diferentes expectativas de todos os seus *stakeholders*.

Mintzberg (1983) afirma que uma das grandes dificuldades para uma empresa ser socialmente responsável, não apenas no papel, mas de fato, é sua estrutura e sistema de funcionamento. Uma empresa, explica o autor, tem a natureza de perseguir objetivos econômicos. Estes objetivos econômicos são definidos pela alta gestão e são propagados hierarquia abaixo, de forma que permita aos trabalhadores realizarem tarefas altamente formais de acordo com os preceitos da divisão do trabalho. Para assegurar que as tarefas sejam cumpridas o sistema prevê várias formas de controles formais para que as pessoas não se desviem dos objetivos econômicos. Arlow e Gannon¹ (1982 *apud* MOSTARDEIRO; FERREIRA, 2005) entendem que as empresas buscam formalizar a inserção da sustentabilidade em sua estrutura, porém este é um processo que pode levar anos, devido a questões como falhas e revisões na sua implementação e que efetivamente atendam às questões sociais.

Porter e Kramer (2006) utilizam o termo responsabilidade social corporativa (RSC) e voltam às atenções da questão da RSC para um foco mais estratégico. Afirmando que existem quatro principais argumentos que motivam a adoção de uma gestão voltada para a RSC nas organizações. São eles o apelo ou dever moral, a sustentabilidade, a licença para operar e a reputação. O dever moral se relaciona com “fazer a coisa certa”, ou seja, a organização precisa agir conforme valores considerados corretos pela sociedade. A sustentabilidade se traduz na eficiência operacional de forma que não se comprometa os recursos existentes para as gerações futuras. A “licença para operar”

retrata a aceitação das operações da empresa pelos *stakeholders*. Por último a reputação, que liga a RSC à imagem da organização, fortalecimento da marca e valorização das ações. Os autores defendem que as questões de responsabilidade social, sendo visualizadas de forma estratégica, tendem a proporcionar grande avanço social, porque a organização aplica seus recursos em questões que a sociedade necessita. Com esta mesma visão alguns autores inferem a necessidade da inclusão da variável sustentabilidade ao planejamento estratégico como Nascimento, Lemos e Mello (2008) e Tachizawa (2005).

Outros estudos atentam para os efeitos da sustentabilidade, no que se refere às atitudes de colaboradores e consumidores. Quanto ao comportamento dos colaboradores, Melo Neto e Froes (2001) argumentam que ações de sustentabilidade aumentam a produtividade no trabalho, motivam e melhoram a auto-estima dos mesmos, impactando positivamente na sua qualidade de vida. Quanto ao comportamento do consumidor, uma pesquisa merece destaque, a conduzida por Brown e Dacin (1997) que busca fazer uma correlação positiva entre preferência dos consumidores pelos produtos das empresas e suas práticas sustentáveis, não associando aos atributos de qualidade de seus produtos, porém identificando a construção de uma avaliação mais favorável por parte dos consumidores. A motivação das empresas, além do cumprimento das obrigações sociais impostas pela lei, também pode ser proveniente da questão da sustentabilidade pautada em ações éticas e filantrópicas (OLIVEIRA, 1984).

Em face da identificação desses conceitos e constatações, a capacidade de inovação tecnológica, capacidade produtiva e certificados de qualidade não bastam como diferencial competitivo, e as empresas começam a enxergar a necessidade de uma participação mais direta em assuntos que, até então, não faziam parte do interesse dos negócios. Esses desafios associados à sustentabilidade

¹ ARLOW, Peter; GANNON, Martin. Social responsiveness, corporate structure, and economic performance. *Academy of Management Review*, v.7, n.2, p.235-241, 1982.

podem ajudar as empresas a identificar estratégias e práticas que resultem em maior valor aos acionistas e contribuam, simultaneamente, para um mundo mais sustentável.

3 Metodologia

O presente estudo pretende analisar a percepção dos gestores de uma indústria de bebidas santamariense sobre a sustentabilidade e a influência das práticas sustentáveis na formulação das estratégias. A escolha da empresa foi intencional, baseada em seu histórico de atuação em projetos de cunho social na cidade de Santa Maria.

A pesquisa caracteriza-se como uma investigação de natureza qualitativa, através do método de estudo de caso, utilizando como instrumento de coleta de dados entrevistas semi-estruturadas com perguntas abertas, não obedecendo a uma estrutura formal preestabelecida, mas utilizando um roteiro onde o pesquisador pôde tomar por base o comportamento do entrevistado e questionar o respondente quanto às modificações decorrentes da inserção de práticas sustentáveis nas estratégias organização. As entrevistas foram realizadas individualmente com seis gestores. Para melhor compreensão acerca das informações dispostas pelos entrevistados optou-se por identificá-los pelas áreas de atuação de cada um e criar uma sigla para referenciá-los. G1, gerente de recursos humanos; G2, diretor-presidente da organização; G3, gerente de marketing; G4, gerente de T.I. (Tecnologia de Informação); G5, gerente financeiro e responsável pela controladoria e o G6, gerente de vendas.

Para compreender o padrão de mudanças estratégicas, sejam estas incrementais ou quânticas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006) as perguntas formuladas buscaram identificar aspectos observáveis que pudessem caracterizar a visão dos gestores da empresa em relação às estratégias e

influências das práticas sustentáveis. Para Triviños (1987) a entrevista semi-estruturada, em geral, é aquela que parte de alguns questionamentos básicos, aparados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que fornecem amplo campo de questionamentos, fruto de novas hipóteses que vão surgindo, à medida que se recebe as respostas do entrevistado. Desta maneira, o entrevistado, seguindo a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco de pesquisa, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Na visão de Minayo e Sanches (1993) a entrevista é a palavra na forma da fala cotidiana que se torna uma revelação das condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos e ainda possui a magia de transmitir, através do entrevistado, as representações de grupos determinados em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas. Desta forma, através do estudo de caso, que conforme Yin (2001) pode ser utilizado quando o foco é um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, foi possível identificar as visões que cada um dos entrevistados apresenta sobre o tema estudado. O estudo buscou identificar e explicar os efeitos da implantação de práticas sustentáveis na formulação das estratégias empresariais e para tanto, foi utilizado um modelo analítico conceitual para investigar a influência da adoção de estratégias sustentáveis em empresas regionais que adotam esta política.

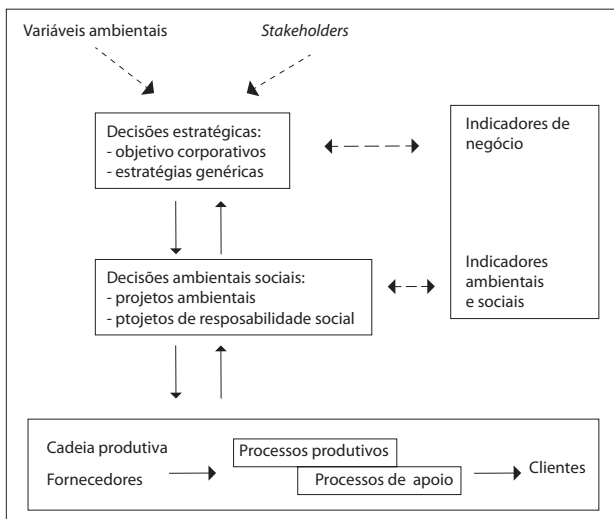
Tachizawa (2005) propõe um modelo de gestão ambiental e responsabilidade social que leva em conta o delineamento estratégico de uma organização, considerando a existência de estratégias genéricas (do setor) e estratégias específicas (da organização), conseqüentemente, estratégias sociais e ambientais. Deste conjunto há a formulação de estratégias próprias de cada organização. O modelo da Figura 1 retrata a organização inserida no ambiente em que opera e ilustra a influência e a interação das variáveis ambientais com os seus diferentes *stakeholders*. O autor ainda ressalta a importância dessa interação,

pois as organizações, que são caracterizadas por relações complexas, necessitam de “esquemas classificatórios” (TACHIZAWA, 2005, p.112) que expressem essa complexidade. Além disso, existe a necessidade de adaptação do modelo aos diversos tipos de organização, já que, através do exposto pelo autor

cada empresa precisa determinar suas exigências de estratégia social e ambiental, usando a referida classificação como uma possibilidade de orientação a sua determinação (TACHIZAWA, 2005, p.113).

Não existindo uma única forma de gestão sustentável, pois cada decisão é “fruto das escolhas dos gestores e suas interações organização versus ambiente” (TACHIZAWA, 2005, p.113).

FIGURA 01 - MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA



FONTE: Tachisawa (2005)

Considerando as decisões socioambientais, que se referem aos projetos sociais e ambientais, e as decisões estratégicas, que se baseiam nos objetivos organizacionais e estratégias genéricas, foi possível identificar, através da análise do modelo proposto por Tachizawa (2005) e do conceito do *triple bottom line*, sobre a interação das três dimensões da sustentabilidade; social, ambiental e econômica, e estratégia, visualizados no quadro abaixo, estão os quatro aspectos analisados.

QUADRO 01- ASPECTOS AVALIADOS A PARTIR DO MODELO CONCEITUAL

Aspectos ambientais	<ul style="list-style-type: none"> Impactos do processo produtivo da empresa no meio ambiente, considerando todos os impactos tanto do processo industrial como de divulgação, transporte etc., que possam prejudicar o meio ambiente e a qualidade de vida da sociedade. Programas ambientais ou de proteção ambiental desenvolvidos pela organização e praticados pela mesma interna e externamente, que visam à proteção e/ou redução dos impactos ambientais.
Aspectos sociais	<ul style="list-style-type: none"> Inserção dos aspectos de preocupação social (bem-estar da sociedade, qualidade de vida do colaborador e incentivo à participação dos colaboradores em projetos sociais e ambientais) e ambiental (proteção do ambiente) na cultura interna da organização, visando à construção de uma consciência sustentável.
Aspectos econômicos	<ul style="list-style-type: none"> Investimentos em práticas sustentáveis, considerando a aplicação e realocação de recursos e pessoas em projetos sustentáveis e o quanto isso impactou no orçamento organizacional. Economia interna, enfocando nos consumo de insumos, matérias-primas, energia, reaproveitamentos, re-trabalho, entre outros aspectos
Aspectos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> Inserção de práticas sustentáveis no planejamento e estratégias já existentes; Impactos e mudanças surgidas a partir do uso de práticas sustentáveis dentro da organização; Divulgação interna e externa das práticas sustentáveis da organização; Resultados que a organização espera com o uso das práticas sustentáveis e os tipos de resultados que foram obtidos; Imposição e influência externa que levam a organização a focar em uma postura sustentável através da adoção de práticas sustentáveis; Inovações surgidas a partir do uso das práticas sustentáveis

FONTE: Tachizawa (2005)

4 Análise dos resultados

Os resultados da pesquisa estão organizados em duas seções: a caracterização da empresa e a influência das práticas sustentáveis na percepção dos gestores.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa estudada é fabricante de bebidas, como refrigerantes, sucos, água mineral e chás de uma marca multinacional e está situada na região central do Rio Grande do Sul. Com produção anual de 400 milhões de litros de bebidas nas embalagens de vidro, pet e lata, distribui para as regiões do centro e oeste do Estado. Apresenta uma equipe de vendas que atua em 200 cidades do Rio Grande do Sul, e abastece cerca 16.000 pontos de venda. Iniciou suas atividades há 25 anos e atualmente conta com aproximadamente 500 funcionários.

A empresa desenvolve vários programas ambientais interna e externamente, publica seu balanço social periodicamente e mantém um programa social criado há sete anos em que são realizadas atividades a fim de auxiliar e desenvolver organizações. Tem sido pioneira no atendimento das novas imposições legais onde os aspectos de sustentabilidade são abordados, como a digitalização de toda a documentação fiscal, reduzindo substancialmente o consumo de papel, coleta seletiva de lixo, método exclusivo para consumo de energia, entre outras ações desta ordem, contribuindo para criação de uma cultura sustentável entre seus colaboradores e melhorando a qualidade de vida dos colaboradores e comunidade.

4.2 A influência das práticas sustentáveis na percepção dos gestores

A partir das entrevistas realizadas com os dirigentes da empresa estudada foi possível identificar a compreensão das práticas sustentáveis, através de suas experiências dentro da organização. Os resultados destas discussões foram sumarizados nas seguintes categorias de análise: influência externa na adoção das práticas sustentáveis; influência das ações de sustentabilidade nas decisões organizacionais e influência na cultura.

4.2.1 Influência Externa nas Decisões sobre Sustentabilidade

A principal motivação da organização em desenvolver programas sustentáveis foi à solicitação dos acionistas, que sentiram a necessidade da organização estar mais próxima da comunidade e agir proativamente frente aos acontecimentos e projetos locais, em busca do desenvolvimento desta comunidade. Essa assertiva pode ser conferida na colocação do G2: [...] *nós tomamos algumas decisões baseadas pelas intenções dos acionistas em interagir com a comunidade, de se relacionar mais fortemente com a comunidade e de manter um elo com essa comunidade.*

Outro motivador foi a construção de uma imagem positiva, pois o mercado tem valorizado as organizações voltadas para a preservação do ambiente e sociedade. O G4 assim se posiciona quando questionado sobre quais as intenções da organização com as práticas de sustentabilidade: [...] *para melhorar a imagem empresa, pois a empresa não se sustenta sem uma boa imagem.* Essa preocupação é compartilhada com a multinacional, detentora da marca, o que vêm contribuindo para que a empresa insira no seu mix, produtos como sucos e chás, que são percebidos como produtos naturais e saudáveis. Somado a

projetos e campanhas institucionais com apelo social e ambiental bancados pela multinacional.

Incentivo da empresa quanto as práticas sustentáveis dos seus colaboradores fora da empresa, através do reconhecimento da organização através de um programa de premiação, fica claro na visão do G2 quando: *Então temos aí uma oportunidade, que é uma forma de valorizar as pessoas que fazem trabalho voluntário e interagir positivamente com a sociedade, para nós valorizarmos ela aqui dentro.* O que se traduz em uma estratégia para engajar ainda mais seus funcionários nas questões de conscientização da sustentabilidade.

Percepção que as práticas sustentáveis para reduzir os impactos ambientais trazem economia de recursos. Porém sobre as atividades desenvolvidas em âmbito social não há mensuração, pois a empresa não apresenta indicadores suficientes, conforme G2: *Nós não encontramos o formato certo e a medida certa. Na origem nós queríamos encontrar o projeto que desse maior retorno para cada real investido, mas é uma dinâmica que não é fácil.* Sobre as atividades sociais internas, focadas para os funcionários, foi possível verificar que há o entendimento, por parte dos gestores, de que os funcionários percebem esse esforço organizacional que se reflete em pesquisa de clima, conforme colocação do G1: *interferem tanto no público interno e externo, tanto nas pesquisas de clima, como nas pesquisas de satisfação com clientes.*

A inversão da forma de elaboração do planejamento estratégico que era feito de cima para baixo, partindo dos interesses dos acionistas, para a elaboração de baixo para cima também incorre em na mudança de visão que os gestores têm do negócio, pois há maior envolvimento dos colaboradores da organização e melhora a comunicação interna das decisões.

4.2.2 Influência das Ações de Sustentabilidade nas Decisões Organizacionais

Os entrevistados demonstraram através de suas falas a preocupação da organização em relação à apresentação de ações e resultados do uso de práticas sustentáveis perante a comunidade. Para o G3 a organização inseriu em seus planos o desenvolvimento, como uma das formas de estar em contato e promovendo a melhoria para sociedade, através do apoio a eventos e programas que seria [...] *uma contribuição pra fomentar o empreendedorismo na cidade, [...] Está muito claro pra nós a questão da sustentabilidade [...].* O G6 corrobora com essa idéia [...] *Hoje nós estamos contribuindo de forma direta ou indireta através da realização de uma série de eventos, que fazem com a proximidade com a comunidade seja percebida como algo muito forte. Então sem dúvida nenhuma, refletem em uma imagem positiva nos nossos negócios.*

A empresa tem a preocupação de promover eventos que agreguem valor a comunidade, pois, segundo o G3: [...] *nos preocupamos em ajudar, em desenvolver, e quando falo em ajudar e desenvolver não só dar dinheiro, mas ver se ele é bem aplicado e acho que é isso que o Programa Social da organização faz, tem esse foco [...] dá pra aquelas instituições que querem e que se preparam pra poder receber recursos e aplicar isso bem [...]*

Este interesse no tipo de resultado esperado é reforçado pelo G5 [...] *existe a compreensão da participação da organização em programas sociais [...] quem mais ganha com a participação da organização em projetos sociais é a sociedade como um todo.* Mesmo partindo de uma visão bastante filantrópica, a empresa pode ser considerada como uma organização inovadora, pois não foram encontrados programas ligados às questões sustentáveis, desenvolvidos por outras empresas do mesmo ramo e com o mesmo objetivo.

A preocupação ambiental surge a princípio como uma imposição legal, da matriz e da sociedade. A organização passou a desenvolver programas, alguns vinculados a matriz e outros desenvolvidos dentro da organização com a idéia de disseminar uma cultura sustentável, mas percebe-se uma preocupação muito maior em ações de "ajuda social" do que de inserção dentro da cultura organizacional ou inserção estratégica.

O G1 demonstra a influência da matriz quando diz que [...] *trabalhamos dentro de uma plataforma da matriz, com proposta saudável e sustentável, que procura colocar a empresa, mostrando a nossa responsabilidade com o planeta.*

De acordo com o G3 a questão ambiental era primeiramente vista como cumprimento de normas legais e de certificação [...] *olhando pela parte ambiental, tem toda certificação ISO 14001 que prega toda essa gestão ambiental [...] somado a [...] preocupação com vários indicadores ambientais seja, tratamento da água, consumo de energia, redução de gases, manejo de resíduos.*

Com o cumprimento das normas e imposições legais e com a emergente demanda por empresas ecologicamente corretas, a organização buscou apoiar alguns programas e desenvolveu algumas ações internas para reduzir os impactos provocados por seus produtos na natureza e na sociedade.

O G3 destaca programas de reciclagem e um grupo chamado ECO que trabalha questões ambientais [...] *temos o programa de reciclagem, [...] pra que seja encaminhada pra um destino correto de manejo desses resíduos.*

A matriz multinacional desta organização, buscando redução de impactos e custos que refletem em economia de recursos, desenvolveu um sistema inovador ligado diretamente à preocupação sustentável, conforme G3 [...] *uma preocupação agora, nos investimentos no que*

tange a refrigeração [...], temos assim, um controle inteligente de energia, que tem um sensor de presença, que após o fechamento do estabelecimento, a geladeira passa a não ser tanto aberta, ele lê que o estabelecimento está fechado e passa a consumir menos energia. Foi um sistema que a matriz desenvolveu com os fabricantes, e então por um tempo temos a exclusividade nisso [...]

Conforme o G2 as questões ligadas ao investimento, mensuração e retorno dos programas sociais ainda são uma incógnita, apesar de haver plano de investimentos, é tudo encarado como um investimento, sem projeções de retorno, além da imagem ética e responsável perante a sociedade, claro que pequenas economias de energia, água e outros materiais são mencionados [...] *queríamos encontrar o projeto que desse maior retorno para cada real investido, mas é uma dinâmica que não é fácil. Não é fácil traduzir tudo nesse objetivo [...]*

O G3 reforça essa dificuldade ao afirmar que [...] *os ganhos, a gente entra num campo subjetivo, de difícil mensuração, ao cuidar da água, da energia [...]*

Destacando-se desta forma que a mensuração do retorno para esses investimentos em ações sustentáveis não são tão relevantes para a organização que considera isso um investimento necessário e não ações inseridas na cultura organizacional.

Sabe-se que o retorno dos investimentos em sustentabilidade são de longo prazo em sua maioria, como mudança de hábitos, economia de recursos, tempo, dinheiro, preocupação com uma realidade sustentável, que garanta a sobrevivência das futuras gerações, etc., no entanto muito pode ser mensurado, apesar disso, nota-se ainda nessa questão uma despreocupação da organização pelo fato de se tratar de uma questão dissociada dos planos estratégicos e sim por se tratar de uma questão necessária, mas muito vinculada à filantropia organizacional.

4.2.3 Influência na Cultura

As empresas começam a desenvolver uma cultura própria no que diz respeito à sustentabilidade, baseadas em sua própria forma de gestão, objetivos e compreensão do tema.

A cultura da organização pesquisada está passando por transformações no sentido da inclusão de valores e idéias novas, inclusive, no que tange a participação dos colaboradores na elaboração dos planos, como pode ser percebido através dos trechos dos entrevistados: O G5 afirma que a participação de um mediador externo já faz parte da cultura da organização [...] *o planejamento ocorre com auxílio de um facilitador externo, que faz a mediação e a coordenação das atividades, e houveram mudanças na formulação dos planos estratégicos que possibilitaram a participação das equipes dos setores [...], e o G2 [...] nós invertemos os fluxos em um planejamento de baixo para cima. Estamos concluindo uma primeira fase de busca de dados de fechamento de um planejamento com toda a equipe de gestores e coordenadores.*

Em relação aos novos valores e idéias, estão as questões sustentáveis. O G4 propõe uma visão sustentável e estratégica [...] *a responsabilidade sócio-ambiental, tem que fazer parte do negócio, assim como o negócio da empresa que é desenvolver e sustentar marcas de valor [...]*

Inicialmente a proposta de mudanças dentro dos valores organizacionais seria incluir esses valores e ações sustentáveis com intenção de maior interação com a comunidade e melhoria da imagem da empresa e do produto, como afirma o G2 [...] *dentro desse processo de planejamento socioambiental nós já, desde o primeiro planejamento, tomamos algumas decisões baseadas pelas intenções dos acionistas em interagir com a comunidade.*

No entanto, percebeu-se que quando se trata da visão objetiva da organização sobre o papel da sustentabilidade fica claro que dentro da cultura da organização predomina a visão do G2 [...] *Eu não enxergo uma organização, com fins lucrativos, fazendo atividade socioambiental se ela não tem o seu maior objetivo a sobrevivência, participação de mercado, ganho de mercado e de lucratividade. Porque se a visão socioambiental cresce mais que a empresa, isso pode acabar engolindo a empresa e, acabando com a empresa, vai 'acabar' acabando com o retorno social. Então a visão empresarial de lucro e resultado é a visão que capacita a organização para poder dar mais retorno. E o maior retorno social que uma empresa pode dar é o imposto.*

Mais um fato que demonstra isso é quando se percebe que o fator econômico é quase irrelevante quando se fala de sustentabilidade dentro da empresa, pois como não consideram uma fonte de retorno ou como algo agregado a natureza estratégica da empresa o fator econômico passa a ser irrelevante, assim como a mensuração do quanto às práticas e mudanças nesse sentido podem afetar o negócio.

Uma mudança que seja profunda a ponto de alterar aspectos da cultura é difícil, como destaca o G3 [...] *acho que não é natural, e digo que não é natural em nenhuma empresa, mas quando é de cima pra baixo todos acabam se engajando nessa causa [...] como todo mundo fala disso, acaba incorporando e a gente vê como necessidade de fazer melhor com menos impacto [...]*

A questão sustentável está sendo desenvolvida dentro da organização a partir da visão de seus gestores, conforme alguns é bastante ampla e envolve os pilares da sustentabilidade e desenvolvimento e, para outros refere-se a ações filantrópicas e legais, pela emergência do tema e pela diversidade de compreensão do mesmo pode-se dizer que a cultura da organização está

em formação no que se refere ao mesmo. Essa construção aparece nas declarações do G2, [...] *o Programa Social entrou como processo da mudança da cultura de gestão das organizações sociais*, e G3: [...] *como praticante do conceito socioambiental, precisa ser correto, no sentido de ética para recolhimento de tributos, trate bem os funcionários, competição ética* [...]

As mudanças em relação à inserção da sustentabilidade na cultura da organização são graduais e muito delas se deve às transformações da sociedade e do mercado. Conforme G1 [...], *quando que imaginávamos que iríamos vender suco. Dentro da estrutura nova construída temos que, sustentar marcas de valor* [...] *A matriz é bem interessante porque mostra bem o nosso foco, que é o mercado e como nosso produto é muito dinâmico, a concorrência é forte e pesada.* [...] *agora com essa revisão do planejamento estratégico, começamos a observar outros nichos.*

Esse ponto também é destacado pelo G6 [...] *a mudança se dá na sociedade como um todo.* [...] *estamos trabalhando sistematicamente no intuito de fazer ações e atividades que ampliem essa questão da consciência, eu não vejo dificuldade e sim um aliado, mas é um processo que vai demandar de mudanças em hábitos e comportamentos.*

O que vem sendo desenvolvido dentro da organização pode ser sentido pelos colaboradores, que vão participando dessas novas propostas conforme seu entendimento e interesse inicialmente. Novos comportamentos e atitudes são incentivados pela organização como parte da nova cultura social. G1 afirma que [...] *de dentro da empresa tem os que ajudam mais, mas não é uma participação homogênea, é mais os que trazem essa cultura de casa. E a empresa também faz a sua parte, temos uma boa evolução, mas temos que trabalhar, conscientizar mais.* Para G3 [...] *os colaboradores vêem a empresa de outra*

forma, vemos pessoas físicas se agrupando pra ter projetos que eles tocam, porque enxergam que podem fazer alguma coisa, isso toca as pessoas e eles percebem que podem fazer alguma coisa, um grupo começa e depois outro. Segundo o G6 [...] *o RH, tem várias ações e campanhas que fazem com que as pessoas ao participar dessas atividades aumentem o grau de consciência em relação a essa questão da sustentabilidade.* [...] *várias iniciativas visam melhorar a qualidade de vida das pessoas.*

As questões sustentáveis fazem parte das discussões internas, mas como um projeto ou programa paralelo, de forma que sejam programas legais ou sociais a serem cumpridos e que demandam investimento, mas não que fazem parte dos planos estratégicos como um todo.

Uma de suas principais contribuições desta pesquisa é a identificação de variáveis que poderão ser exploradas em futuros trabalhos sobre o tema. Dessa forma, o quadro, a seguir, apresenta um resumo dos principais pontos levantados pelos gestores entrevistados, sobre as ações de sustentabilidade adotadas pela organização.

QUADRO 02 - PRINCIPAIS ASPECTOS INFLUENCIADORES DA SUSTENTABILIDADE DA ORGANIZAÇÃO

Influência externa na adoção das práticas sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> • Acionistas • Necessidade de criar imagem positiva • Atender às questões legais • Campanhas institucionais do tema • Economia de recursos • Pesquisas de clima • Pesquisas de satisfação dos clientes
Influência das ações de sustentabilidade nas decisões organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar o empreendedorismo na cidade • Participação em eventos • Criação de empresa para desenvolver os programas sociais • Plataforma socioambiental da matriz • Certificação ISO 14001 • Tratamento da água • Redução de gases • Programa de reciclagem • Controle inteligente de energia • Os programas ocorrem paralelos às estratégias
Influência na cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Ações sociais desvinculadas das estratégias • Mediador externo no planejamento • Desenvolver e sustentar marcas de valor • Maior interação com a comunidade • Imagem positiva da empresa • Objetivo continua sendo ganho de mercado e lucratividade • Produzir causando menos impacto ambiental • Inserção do Programa Social • Introdução de novos produtos em novos nichos, como sucos e chás • Mudanças de hábitos e comportamentos • Cultura levada pessoal para dentro da empresa • Ações de estímulo à participação de atividades sociais e filantrópicas

FONTE: Os autores

Considerações finais

A análise qualitativa das questões levantadas possibilitou perceber as diferenças na percepção dos gestores, quando se trata de definir sustentabilidade e como esta é percebida na prática desta organização.

Os gestores entrevistados compreendem a importância e a necessidade da sustentabilidade para a organização e a encaram como inevitável dentro da cultura organizacional. Porém, as diferenças aparecem no entendimento do que vem a ser práticas sustentáveis para a organização. A questão sustentabilidade aborda aspectos nos âmbitos social, econômico e ambiental e cada gestor percebe com mais intensidade um, no máximo dois, dentre os três aspectos, o que interfere na forma como enxergam as ações da empresa, que estão dispostos de forma resumida no quadro abaixo.

QUADRO 03 - ASPECTOS MAIS RELEVANTES NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Âmbitos	G1	G2	G3	G4	G5	G6
Social	X			X	X	
Econômico		X	X		X	X
Ambiental	X		X	X		

FONTE: Os autores

A organização desenvolve projetos na área ambiental e social. Os projetos sociais estão em fase de desenvolvimento e amadurecimento, mas não é possível verificar um alinhamento e interação com toda a organização e as demais dimensões da sustentabilidade (econômica e ambiental). Esse caráter é visível principalmente nos projetos que visam filantropia. Dentro dos projetos ambientais a maior parte dos gestores percebe que existe um retorno financeiro, embora não significativo e, portanto, não há interesse em mensurar adequadamente seu retorno.

Os projetos, além de cumprir as obrigações legais, visam proporcionar desenvolvimento da

comunidade como um todo, porém estes projetos são desenvolvidos paralelamente às estratégias e planejamento estratégico da empresa. A cultura da empresa prega que o objetivo maior da empresa é a sobrevivência, ganho de mercado e lucratividade, que é visto como ser sustentável, colocando o aspecto ambiental e social em segundo plano.

Alguns gestores percebem que isto é apenas obrigação da empresa e que sustentabilidade inclui a manutenção dos recursos naturais e desenvolvimento de ações que possam impulsionar e possibilitar melhor qualidade de vida à comunidade onde a empresa está inserida. Mesmo com esse paradoxo sobre as ações sustentáveis da organização é possível verificar que a mesma tem procurado desenvolver e compreender o que é ser sustentável.

Como resultado deste estudo, que busca relacionar as práticas sustentáveis e a gestão estratégica da organização, é possível dizer que a organização não relaciona os dois aspectos, ou seja, as ações sociais não visam trazer uma me-

lhoria de desempenho nos negócios. O que ficou evidente, é que as ações sociais visam resultados relacionados à sua imagem como propulsora de atividades sociais perante a comunidade, no sentido de uma organização que auxilia as demais a se estruturarem, assim como também, fomenta o desenvolvimento empreendedor na cidade.

A organização tem grande interesse em desenvolver questões sustentáveis dentro de sua cultura, mas sabe-se que é uma inserção gradual, que exige mudança comportamental e de consciência dos colaboradores. No momento, a visão compartilhada pelos gestores, é da importância do tema diante do mercado, da sociedade e do planeta, no entanto sua prática é basicamente centrada nos quesitos legais e atuação mais expressiva em ações sociais externas, com pouca relação estratégica ou visando mensuração de resultados e retornos para o negócio da organização.

• Recebido em: 07/07/2010

• Aprovado em: 24/09/2010

Referências

- ALDAY, H. E. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, 2000.
- ANSOFF, I. H. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BOWEN, H. R. **Social responsibilities of the businessman**. New York: Harper & Row, 1953.
- BROWN, T.; DACIN, P. A. The company and the product: corporate associations and consumer product responses. **Journal of Marketing**, Chicago, v.61, p.68-84, 1997.
- CAPRA, F. **Conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CARRIGAN, M.; ATTALLA, A. The myth of the ethical consumer - do ethics matter in purchase behavior? **The Journal of Consumer Marketing**, Arvada, v.18, n.7, p.560-577, 2001.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business**. Canada: NSP, 1998.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, New York, v.17, n.6, p.595-612, 1970.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 18 maio 2009.

LINS, L. S.; MAGRINI, A.; SILVA, R. N. Integração entre a gestão ambiental e o planejamento estratégico no segmento de petróleo e gás. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 31., 2007. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.

MELO NETO, F.P.; FROES, C. **Responsabilidade social & cidadania empresarial: administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

_____. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINAYO, M.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de saúde pública**, Rio de Janeiro, v.9, n.3, p.239-262, 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/02.pdf>>. Acesso: 18 maio 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. The case for corporate social responsibility, **The Journal of Business Strategy**, Englewood, v.4, n.2, p.3-16, 1983.

_____. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOSTARDEIRO, M. M., FERREIRA, G. C. Análise do processo de formação de estratégias de responsabilidade Social. In: 3ES, 2005. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2005.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, Â. D.; MELLO, M. C. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1986.

PORTER, M.; KRAMER, M. Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review and FSG Social Impacts Advisors**, Boston, p.78-93, Dec. 2006.

OLIVEIRA, J. A. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.24, n.4, p.203-210, 1984.

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A.C.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 32., 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

SACHS, I. **Ecodesenvolvimento**: crescer sem destruir. São Paulo: Vértice, 1986.

_____. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócio focadas na realidade brasileira. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TRIVIÑOS, A. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.