



## **Sustentabilidade e seus Benefícios: Práticas e Ações Sustentáveis Desenvolvidas em Empresas do Distrito Industrial dos Imborés**

**Autoria:** Uilian Marques Menezes<sup>1</sup>, Almiralva Ferraz Gomes<sup>2</sup>, Maria Zilda Dantas<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Bacharel em Administração, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, willian.m.menezes@hotmail.com;

<sup>2</sup>Doutora em Administração, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, almiralvag@yahoo.com

<sup>3</sup>Mestre em Administração, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, mdantas@uesb.br.

### **Resumo**

Desde o aparecimento da discussão em torno da sustentabilidade, empresas, governo e a sociedade em geral adotaram uma série de medidas, de modo a modificar sua forma de agir em relação ao meio ambiente. Foi necessário aliar aspectos econômicos ao social e ambiental, revendo o impacto de suas atividades na natureza e na comunidade. As grandes e pequenas empresas que adotam práticas e ações sustentáveis efetivamente têm sido bem vistas pela população. Esta imagem positiva acabou tornando-se, em muitos casos, uma vantagem competitiva no mercado empresarial, pois, as organizações que realizam ações, que minimizam os impactos ambientais e desigualdades sociais, são reconhecidas pelos seus clientes e consumidores, que cada vez mais apresentam sinais de preocupação com solução aos problemas socioambientais enfrentados pelo mundo. Deste modo, esse trabalho objetiva analisar as práticas e ações sustentáveis adotadas em seis empresas do Distrito Industrial dos Imborés em Vitória da Conquista. A pesquisa foi de caráter descritivo-exploratório e de cunho teórico-empírico. Como instrumento de coleta de dados foram dirigidas entrevistas realizadas com os gestores das empresas estudadas. A pesquisa verificou que ainda há uma pequena gama de ações e práticas sustentáveis desenvolvidas pelas empresas que podem ser usadas como obtenção de vantagem competitiva na região. Porém, as empresas já seguem no caminho da produção mais limpa, reduzindo custos, estabelecendo parcerias com empresas de reciclagem, promovendo palestra para conscientização dos funcionários e realizando o descarte dos resíduos em lugares adequados, de modo a contribuir para o futuro do meio ambiente e da sociedade.

**Palavras-chave:** Gestão Ambiental; Práticas e Ações Sustentáveis; Sustentabilidade; Vantagem Competitiva.

### **Introdução**

Durante décadas, as empresas exploraram os recursos naturais de forma desenfreada diante de uma economia voltada ao consumo em excesso. A preocupação de que algo deveria ser feito para diminuir a degradação do meio ambiente só teve início entre a década de 1960 e 1970. A partir da década de 1960, houve um aumento da preocupação da sociedade e das organizações



*35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.*

para tornarem-se socialmente responsáveis. Fatores como: o aumento da pobreza, a extinção de várias espécies de animais, o aumento do buraco na camada de ozônio, a poluição ambiental, o derretimento cada vez mais acelerado das geleiras, a devastação das florestas e a redução da água potável fizeram com que empresas começassem a se preocupar não somente com o lucro e seus próprios interesses, mas com questões sociais e ambientais, como ajudar o próximo, proteger o meio ambiente, promovendo, assim, melhorias para a sociedade.

O Planeta já dá sinais que não comporta as agressões causadas pelos seres humanos e, quando pensamos em poluição, seja por resíduos sólidos, líquidos ou gasosos, lembramos que são causados, na maioria das vezes, por empresas. Por isso, recentemente, as organizações estão se preocupando e percebendo que, além do lucro, é necessário pensar na sociedade e no meio que o rodeia, pois quem faz o lucro das empresas são os consumidores e esses estão cada vez mais atentos a questão ambiental, demonstrando preferência por produtos e serviços ecologicamente corretos.

Empresas que estão no mercado e deixam essas questões de lado podem perder clientes. Ao pensar nisso, as empresas estão cada vez mais adotando práticas socialmente responsáveis e implementando projetos voltados à sociedade e ao meio ambiente. Emerge então um novo paradigma para as organizações: sustentabilidade e responsabilidade sócio-ambiental nos negócios.

A sustentabilidade está apoiada em três aspectos: ambiental, social, e econômico-financeiro, ou seja, o triple bottom line. A sustentabilidade se traduz nesse tripé. Para garantir a sustentabilidade, é importante gerar consciência, alcançar consenso sobre valores, construir compromisso e criar um ambiente com os incentivos adequados, incluindo o aumento de poder das pessoas e classes, inclusive de baixa renda. Algumas empresas já têm rendimento variável com base em metas sociais e ambientais estabelecidas. Muitas organizações já enxergam na sustentabilidade uma oportunidade de negócios e já têm reduzido custos pelo simples fato de fazerem uso consciente dos recursos naturais.

As ações desenvolvidas pelas empresas juntamente com o Marketing Verde podem promover meios que sustentem as estratégias das empresas em relação às atitudes que estas praticam na diferenciação entre outros concorrentes. Ademais, tais ações podem agregar valor aos produtos e/ou serviços que a empresa oferece ao mercado consumidor. Essa prática inovadora permite a empresa mostrar para seus clientes, fornecedores, consumidores, sociedade, funcionários, além de outros, todo um conjunto de processos que visa a responsabilidade social e ambiental, através de políticas, ações e projetos sociais que estão focados na sustentação do equilíbrio ambiental, bem como em políticas ambientais voltadas para o controle e preservação do meio ambiente.

Em um ambiente de constantes mudanças e adaptações, é de grande importância, para as organizações, adaptarem-se às novas necessidades mercadológicas e ambientais, para que possam usufruir, por mais tempo, dos recursos disponíveis ao passo que se mantem em harmonia com os demais indivíduos. Diante do exposto, propõe-se nesse artigo analisar as práticas e ações sustentáveis adotadas em seis empresas do Distrito Industrial dos Imbóres, em Vitória da Conquista. O artigo está dividido em cinco partes. A primeira apresenta os aspectos introdutórios, bem como o objetivo norteador do artigo. A segunda é composta pelo referencial teórico a respeito do tema. Na terceira parte, os procedimentos metodológicos



*35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.*

evidenciam como o estudo foi realizado. A parte quatro analisa os dados coletados em campo à luz do referencial teórico. E, por fim, apresentam-se as considerações finais do estudo.

## **Fundamentação Teórica**

Nunca houve uma completa harmonia, sem geração de impactos, entre o homem e a natureza. Desde que o homem toma consciência de que pode, com seu trabalho, fazer algo para melhorar sua condição de vida, sua relação com a natureza torna-se mais complexa. O surgimento do capitalismo industrial trouxe consigo diversos problemas ambientais e, mesmo no início da Idade Média, já havia reflexos do que aconteceria na atualidade.

De acordo com Almeida (2002), o século XIX, durante a Revolução Industrial, foi um período em que a natureza sofreu muitos prejuízos, pois, nesse momento, só se pensava na maximização do lucro sem medir as consequências do que poderia acarretar para o meio ambiente. Foi um período marcado pela produção desenfreada de poluição emitida, principalmente, pelas fábricas, pelas péssimas condições de trabalho, pelo crescimento das populações urbanas, pelo abuso do trabalho infantil, etc. Logo, este cenário preocupou alguns empresários.

A preocupação socioambiental surgiu com maior força na década de 1960, nos EUA e na Europa, pois, nesse período, houve um aumento do consumo e o processo de urbanização levou muitas pessoas a migrarem do interior para a cidade, por conseguinte, o processo de industrialização se acentuou. Os distintos processos de urbanização estão diretamente ligados à industrialização e todos eles apresentam problemas tanto de caráter social quanto de caráter ambiental. Boa parte desses problemas não está ligada somente ao processo de urbanização em si, mas também à má distribuição de renda e às contradições sociais.

O primeiro grande debate que assinala o início da consciência ambiental contemporânea ocorreu na década de 60, em plena Guerra Fria, motivado pelo temor nuclear, seja com uma guerra atômica, seja com as consequências dos testes que estavam sendo realizados com armas nucleares (VEIGA; ZATZ, 2008, p. 11).

Muitos problemas ambientais estão diretamente ligados aos problemas sociais, assim, a intensificação desses problemas ambientais causados pelo homem vem trazendo historicamente grandes impactos no Planeta. A urbanização da sociedade aconteceu de forma desigual em todo mundo. Os países considerados “centrais” assistiram primeiramente aos seus processos de urbanização, apesar de outras civilizações antigas também apresentarem o seu espaço urbano. O crescimento das indústrias elevou a poluição e o aquecimento global.

Segundo Dias (2012), foi na década de 1980, quando as empresas buscavam o máximo lucro, sem se importar com as consequências de suas ações, demissões em massa, precarização das condições de trabalho, corrupções, trabalho infantil etc., que surgiram campanhas em defesa dos direitos humanos e do meio ambiente. As denúncias sociais contra empresas que não agiam de forma sustentável passaram a ser frequentes e a própria comunidade começou a cobrar que as organizações tivessem atitudes socialmente responsáveis.

Entre 1972 e 1992, aflorou uma consciência socialmente responsável. Em 1972, foi realizada a Conferência de Estocolmo, a primeira atitude mundial em tentar organizar as relações entre o homem e o meio ambiente e criar princípios para orientar os países quanto às questões



*35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.*

socioambientais. Na capital da Suécia, Estocolmo, a sociedade científica já detectava graves problemas futuros por razão da poluição atmosférica provocada pelas indústrias.

Em 1992, aconteceu a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro que contou com a participação de 179 países. Esse evento marcou a forma como a humanidade encara sua relação com o Planeta. Naquele momento, a comunidade política internacional admitiu claramente que era preciso conciliar o desenvolvimento socioeconômico com a utilização dos recursos naturais.

Segundo Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), com a perspectiva de inovação, o foco mudou para a prevenção dos efeitos de produção, eficiência no uso dos recursos, economia de insumos e minimização de desperdícios, para integrar os interesses ambientais e os econômicos. De acordo com Philippi (2001 p. 15),

O conceito da sustentabilidade surge, então, com a necessidade de desenvolver atividades que durem a longo prazo, se auto mantendo, abastecendo o presente e preservando a sobrevivência futura da atividade. O desenvolvimento sustentável propõe a sustentabilidade em todos os setores, em especial no meio ambiente, pois este é formado recursos essenciais à sobrevivência humana e precisam ser sustentáveis para atender às necessidades básicas.

Na visão da Organização das Nações Unidas (ONU), a sustentabilidade envolve os seguintes aspectos: conservar o solo, a água e os recursos genéticos animais e vegetais, além de não degradar o ambiente, ser tecnicamente apropriado, economicamente viável e socialmente aceito (GIORDANO, 2005). Kamiyama (2011) diz que a sustentabilidade está cada vez mais conhecida e adotada em diversos setores da economia, mas não há um conceito definitivo, pois cada pessoa tem uma percepção sobre a utilização dos recursos naturais e o desenvolvimento econômico e social. São várias as definições para sustentabilidade, porém, a melhor forma de fazer um gerenciamento e preservar os recursos ambientais é, em primeiro lugar, deslocar o eixo do desenvolvimento para o da sustentabilidade. O que importa é termos uma sociedade sustentável que encontre para si o desenvolvimento de que precisa para garantir a base material de sua reprodução fazendo com que então o desenvolvimento participe desta sustentabilidade. Uma sociedade é sustentável quando se organiza e se comporta de tal forma que ela, através das gerações, consegue garantir a vida dos cidadãos e dos ecossistemas na qual está inserida.

Uma sociedade só pode ser considerada sustentável se ela mesma, por seu trabalho e produção, tornou-se cada vez mais autônoma ao ponto de superar níveis agudos de pobreza ou, crescentemente, diminuir tais níveis. Feita essas análises, cabe ao homem reestruturar seus processos produtivos introduzindo, nesse contexto, a implementação da gestão ambiental que seria uma das formas de sustentabilidade empresarial. A transparência dos negócios juntamente com a sustentabilidade, para Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 56), “são características fundamentais para a reputação das organizações e reconhecimento junto à sociedade”. No ambiente dos negócios, a discussão sobre responsabilidade socioambiental busca o equilíbrio entre o social e o funcional, que caracteriza um desafio para os profissionais articularem tais interesses.

De acordo com Dias (2010), as organizações apresentam três dimensões de sustentabilidade. No aspecto econômico, as empresas devem ser economicamente viáveis, dando retorno ao investimento realizado pelo capital privado. No social, há uma relação da empresa com o



*35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.*

funcionário, procurando oferecer melhores condições de trabalho e oportunidades para portadores de deficiência. No ambiental, adotar produção mais limpa, oferecer condições para o desenvolvimento da cultura ambiental na organização, desenvolver uma postura de responsabilidade ambiental e procurar participar de atividades governamentais no que diz respeito ao meio ambiente.

As organizações, nos dias atuais, mais do que nunca, vêm tomando consciência de que não pode haver crescimento econômico sem uma preocupação com a reposição dos recursos naturais. Grande parte dos problemas ambientais decorre da irresponsabilidade de algumas empresas e isso tem prejudicado tanto as empresas quanto a sociedade. A escassez é outro fator preocupante, pois, sem a reposição ou mesmo com o consumo mais consciente, os recursos naturais estarão fadados a um fim e, conseqüentemente, não haverá matéria prima para sua produção. Segundo Tachizawa (2004), iniciativas voltadas para o desenvolvimento sustentável representam para as organizações uma forma de garantir que suas atividades sejam constantemente renovadas, agregando maior valor a seus produtos e conferindo outra forma de aumentar sua lucratividade.

O sistema formal de ensino, em especial as faculdades, centros universitários e universidades, tem se preocupado cada vez mais em formar administradores mais conscientes com a responsabilidade social e com o meio ambiente, de modo a estimulá-los a promover o crescimento econômico de forma a diminuir o desequilíbrio que as organizações possam causar na natureza através do ensino de temas relacionados ao desenvolvimento sustentável. De acordo com Stuart e Milstein (2004, p.66), alguns gestores identificam o ideal da sustentabilidade como uma oportunidade de negócios, até mesmo elevando rendimentos e participação de mercado por meio da inovação e garantindo vantagem competitiva sobre as demais organizações.

Hoje, a preocupação com a responsabilidade social e a sustentabilidade se faz necessária para que se possa garantir um mundo melhor para as futuras gerações. Para Mendes (2008, p. 24), “Nos dias atuais o conceito de sustentabilidade já está acoplado ao conceito de desenvolvimento social”. Pode-se observar que, as organizações têm sofrido pressões das diversas forças competitivas. Primeiramente dos clientes (e aqui vale ressaltar que estes podem ser outras empresas e estrangeiras em boa parte dos casos), que exigem das organizações com as quais se relacionam o cumprimento de normas ambientais e de responsabilidade social. A segunda pressão vem da concorrência que, buscando atender as exigências do mercado estão trabalhando sobre suas estratégias produtivas (ESTY; WINSTON, 2008).

Conforme Stuart e Milstein (2004), a gestão de empresas passou a considerar necessidades de adaptação às novas exigências e requisitos do mercado, inclusive se orientando para a consolidação de diferenciais estratégicos. Zylbersztajn e Lins (2010) destacam, sob a atual pressão mercadológica, que a empresa que não incorporar o conceito de sustentabilidade terá dificuldades em sobreviver às próximas décadas.

Visto que a cultura ecocêntrica se estabelece como um novo paradigma no mercado, as organizações devem antecipar-se às exigências normativas e adequarem-se ao novo modelo de gestão. Atribuir tal valor ao negócio faz com que a empresa tenha um diferencial em relação à concorrência. Além disso, as parcerias firmadas em negócios sustentáveis são parcerias de longo prazo e que prospectam negócios para o futuro (ESTY; WINSTON, 2008).



Segundo Cruvinel (2008, p. 42), “uma empresa socialmente responsável deve reconhecer o impacto que suas atividades causam sobre a sociedade na qual está inserida; gerenciar os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações, tanto em nível local como global (...)”.

Para Grajew (2002, p. 3), “empresas que trabalham com a perspectiva socialmente responsável, que atuam no sentido de estabelecer uma agenda inclusiva, que prevejam benefícios para a comunidade, levam vantagem na disputa de mercado”. Sendo assim, as características que sempre definiram uma marca, como os benefícios, o preço, a distribuição e a individualidade, devem agregar outros fatores que os gerentes de marca têm dificuldade em administrar. Entre esses fatores encontram-se a origem e as condições de produção e o impacto causado no meio ambiente. A imagem da marca pode ter um reflexo positivo ou negativo de acordo com o que aconteça durante qualquer etapa do processo produtivo de um bem ou serviço.

A preocupação com lucratividade e posição competitiva no mercado são dois aspectos que têm levado as organizações a melhorarem seu desempenho ambiental. O sucesso competitivo está diretamente ligado à imagem que a empresa transmite no mercado (KINLAW, 1998). Muitas empresas ainda não têm feito uso da responsabilidade social de forma inteligente, apesar de, já estarem enxergando a mesma como um instrumento de construção de imagem. Normalmente, as organizações criam estratégias negociais e estratégias socioambientais, quando na realidade deveriam criar uma única estratégia que envolvesse os três pilares.

Milano (2002) adverte que é necessário ser coerente em todo esse processo. A sociedade sempre ganha quando a empresa resolve fazer algum tipo de investimento social. Entretanto, muitas empresas o fazem sem o correto direcionamento de suas ações, porque é moda ou até mesmo porque não querem perder sua fatia de mercado. Porém, assim como o ganho é fácil ao se fazer merchandising de ações sem consistência, a perda pode ser muito maior quando o consumidor nota que foi enganado: “Por isso, a responsabilidade social deve vir de dentro para fora, ou seja, primeiro arruma-se a casa e depois abrem-se suas portas” (MILANO, 2002, p. 28).

Por fim, ainda não se chegou ao ideal de uma economia mais limpa e verde sem degradação ambiental, sem poluição ou ainda sem tanta disparidade social, mas já existem indicativos das possíveis soluções para a nossa sociedade. Todavia, é um caminho longo com obstáculos e desafios desconhecidos. É certo, também, que existe a preocupação, não só por parte de uns poucos ativistas, mas também da população que exige das organizações uma postura socioambiental correta, em que prevaleça o respeito a natureza e a sua fragilidade. Com isso, surge gradativamente o interesse das empresas em obter uma vantagem competitiva aliada ao desenvolvimento sustentável a fim de preservar o meio ambiente e ganhar clientes, pois, organizações de negócios que praticam responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável, potencialmente, alcançam vantagem competitiva sustentável.

### **Procedimentos Metodológicos**

Existem diversos gêneros de pesquisa, porém, nenhum pode ser considerado como auto-suficiente, pois, na prática, o pesquisador acaba mesclando e usando mais de um tipo na busca dos resultados. Segundo Baffi (2002), a pesquisa teórica é orientada no sentido de reconstruir



*35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.*

teorias, quadros de referência, condições explicativas da realidade, polêmicas e discussões pertinentes. A pesquisa teórica não implica então imediata intervenção na realidade, mas nem por isso deixa de ser importante, pois seu papel é decisivo na criação de condições para a intervenção. Já a empírica é dedicada ao tratamento da realidade, produz e analisa dados, oferece um valor concreto às argumentações e depende do referencial teórico, pois facilita a aproximação da prática. Diante disso, a presente pesquisa pode ser considerada teórico-empírica, pois pretende analisar os dados coletados em campo à luz do referencial teórico.

Com relação ao tipo de pesquisa, adotou-se aqui a pesquisa descritivo-exploratória. A pesquisa exploratória tem como objetivo promover maior compreensão sobre o assunto que vai ser investigado, facilitando a delimitação do tema a ser analisado. A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

O método utilizado foi o estudo de caso com múltiplas unidades de análise. Para Gil (1996, p. 58), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

Tendo em vista que a estratégia de pesquisa adotada foi a de estudo de caso, a amostragem foi não probabilística. A amostragem é uma etapa de grande importância no delineamento da pesquisa capaz de determinar a validade dos dados obtidos. Sua ideia básica refere-se à coleta de dados relativos a alguns elementos da população. Segundo Mattar (2001, p. 132) amostragem não probabilística, “é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo”. Deste modo, estudou-se o caso de seis empresas que desenvolvem ações e práticas sustentáveis no Distrito Industrial de Imborés, localizado em Vitória da Conquista, no Sudeste da Bahia.

Os principais instrumentos de coleta de dados foram a entrevista e a observação. A entrevista foi dirigida aos gestores das empresas que desenvolvem práticas e ações sustentáveis com o intuito de descrever o processo de produção e a relação entre a sustentabilidade nos negócios e os benefícios que pode ser gerada em desenvolver tais ações. Segundo Lakatos e Marconi (1990, p.190), “entrevista é um encontro entre duas ou mais pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. O roteiro foi semi-estruturado, já que possuiu partes previamente sistematizadas e outras que puderam ser adaptadas ao longo da entrevista.

Outro instrumento utilizado foi a observação não participante, pois foram obtidos dados a partir de análises presenciais sem causar interferência nas ações em andamento. Essa técnica é utilizada para entender como indivíduos usam seu tempo em situação de trabalho. Apresenta a vantagem de não requerer treinamento do observador e também poder ser realizada por um longo período de tempo (ROESCH, 1996).

Os dados coletados através das entrevistas e a observação receberam tratamento qualitativo. A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas e construir uma intervenção. Dessa forma, o presente trabalho recebeu tratamento qualitativo (ROESCH, 1996).



## Breve Caracterização das Empresas Investigadas

O levantamento dos dados foi baseado em seis empresas do Distrito Industrial dos Imbores. No intuito de preservar a identidade das organizações estudadas, foram nomeadas com letras de A a F. As empresas variam de pequeno a médio porte e desenvolvem ações ou práticas sustentáveis em Vitória da Conquista. Através de um levantamento realizado pela SUDIC – Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial de Vitória da Conquista, o Distrito conta com 61 empresas instaladas.

A primeira é uma indústria de estofados que tem uma grande importância para a região. Há sete anos no mercado, fornece móveis para toda a Bahia e outros estados. Comprometida com a qualidade de seus produtos, a empresa dispõe de maquinários com tecnologia, como automação de corte de tecidos e máquinas de costuras. A segunda iniciou suas atividades em 1998, com a fabricação de tubos voltados para a construção civil e irrigação. Desde então, vem reforçando a sua participação no mercado, aumentando a sua linha de produtos, buscando atender de forma mais completa os seus clientes. Para a concretização do seu projeto, implantou, em 2002, a sua unidade de conexões e, em 2006, a sua unidade de forros e perfis, dotada de equipamentos modernos e de alta tecnologia e moldes atualizados com as tendências de mercado.

O ramo de atividade da terceira indústria é o de produção de espumas para vários segmentos, como colchões, sofás e qualquer produto que utilize espuma. A comercialização da espuma é feita apenas para empresas com a finalidade de usá-la como matéria prima. Na empresa, também é fabricado travesseiros com a tecnologia da NASA. Já a quarta trabalha no segmento de sabão com matéria prima de fontes renováveis que são: óleo e gorduras. O produto principal é sabão artesanal, que é o sabão marmorizado, o sabão de coco, também artesanal, e o sabão de máquinas.

A quinta indústria foi fundada em 2005 e sua atividade principal é a reciclagem. A empresa produz grãos que são usados para a fabricação de mangueira, sacola, balde, bacia, etc. Por fim, a sexta indústria tem 8 anos de funcionamento e atua no segmento alimentício com a produção de pães. O produto principal da empresa é o pão de forma e nos finais de ano, produz panetone. A empresa também tem uma linha de farinha de rosca.

## Ações e Práticas Sustentáveis

De acordo com Almeida (2002), uma empresa para ser sustentável deve buscar em todas as suas ações e decisões a ecoeficiência, procurando produzir mais e com melhor qualidade, gerando menos poluição e utilizando menos recursos naturais. A empresa que é partidária dos princípios da sustentabilidade deve ainda ser socialmente responsável, assumindo que está imersa num ambiente social em que, ao mesmo tempo que influencia sofre influência. Além disso, a motivação dos líderes empresariais deve ser respaldada numa visão de longo prazo que leve em consideração os custos futuros e não somente os custos presentes. A pesquisa de campo levantou as ações e práticas sustentáveis desenvolvidas pelas empresas, conforme pode ser observado no Quadro 1.





35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

**Quadro 1: Práticas e Ações sustentáveis desenvolvidas pelas empresas estudadas**

Empresas	Ações e Práticas Sustentáveis
<b>A</b>	O descarte do pó de serra é doado para uma empresa que o utiliza como adubo na plantação de cogumelo; A empresa tem parceria com empresa de reciclagem que recolhe o papelão e o plástico; A maioria dos fornecedores da empresa tem uma certificação ambiental e a empresa usa madeira certificada; O descarte do lixo, que não é reaproveitado, é feito de maneira adequada em local permitido pela Prefeitura.
<b>B</b>	A empresa conta com uma máquina que transforma a maioria dos resíduos em matéria prima para ser reutilizado novamente; O resíduo líquido, como óleo, é vendido para outra empresa; A empresa tem licença ambiental; O descarte do lixo, que não é reaproveitado, é feito de maneira adequada em local permitido pela Prefeitura; Todos os fornecedores da empresa têm certificação ambiental; A empresa tem uma renda destinada para patrocinar eventos sociais da região; A empresa promove palestras para os colaboradores em relação aos cuidados com o meio ambiente; A empresa trabalha com água cíclica, isto é, existe um tanque em que a água passa por um processo de purificação e depois é reutilizada.
<b>C</b>	Os barris da matéria prima são vendidos para a empresa ArcelorMittal que os reutilizam; O papel e plástico que é usado no processo de fabricação de espuma são vendidos para a empresa Tigre Reciclagem; O resíduo de espuma que sobra é vendido para empresas que utilizam tal material para enxerto de sofá e almofadas.
<b>D</b>	Os papelões e caixas são doados para reciclagem; A empresa faz o controle de cinzas que é oriundo da caldeira. Tal descarte é adequadamente destinado para área fora do Distrito; Após o uso de um tipo de terra utilizada para fazer o branqueamento das gorduras, tal terra é doada para uma fazenda que a reutiliza; A empresa promove palestras para conscientização dos colaboradores.
<b>E</b>	A empresa trabalha com reciclagem, portanto, todas as ações e práticas são de preservação do meio ambiente.
<b>F</b>	A empresa tem parceria com o Recicla Conquista; A empresa trabalha com logística reversa no sentido de repassar algumas embalagens que podem ser reaproveitadas pela própria empresa que forneceu a matéria prima.

Fonte: Pesquisa de campo (2015)

Os gestores da empresa “A”, “B”, “C” e “D” descrevem suas práticas e ações sustentáveis mais detalhadamente, exemplificando como essas ações vão influenciar no andamento da empresa. Através das parcerias que mantêm com outras empresas e instituições, é possível identificar uma maior preocupação desses gestores com relação à conduta no modo de produzir, assim como se tal produção afeta o meio ambiente. As práticas e ações desenvolvidas pela empresa “E” são basicamente o processo produtivo, uma vez que a empresa apenas trabalha com reciclagem. Foi possível perceber que o gestor da empresa “F” descreveu suas ações de modo mais teórico do que prático, mostrando uma consciência do quanto é importante a preservação do meio ambiente, mas aplicando muito pouco na empresa.

A maioria das empresas pesquisadas no Distrito não tem realmente um programa de gestão ambiental formalizado. Algumas delas tem planos em relação a implantação de um sistema de



*35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.*

gestão ambiental, mas, de uma forma geral observa-se deficiência das empresas neste aspecto da norma. Um programa de gestão ambiental fundamentado em objetivos definidos a partir de um levantamento dos aspectos ambientais mais importantes fortalece as ações em prol da sustentabilidade do sistema produtivo. Para Dias (2010), o mercado atual exige que as empresas estejam cada vez mais engajadas em desenvolver práticas sustentáveis, aliando a dimensão econômica à social, de modo a mudar de uma estratégia consumista e capitalista para uma sustentável. Isto, por sua vez, exige mudanças profundas, a começar pela criação de uma nova ética na organização.

Todas as empresas investigadas atuam com práticas e ações sustentáveis sem adoção de um programa sistematizado de ações formalizadas, com isso, atividades realizadas de maneira equivocada podem causar grandes danos ao meio ambiente. Vale salientar que existem normas legais as quais os empresários devem cumprir. A presente pesquisa revelou que os sócios das empresas estudadas apresentam alto nível de escolaridade, inclusive ambiental, e há uma preocupação constante tanto com a destinação adequada dos resíduos, quanto com o reaproveitamento, muito embora não tenham programas sistematizados.

Todavia, cumpre destacar que a inexistência formal de tais programas pode comprometer sua atuação. Mudanças de diretoria ou ampliação de atividades podem interferir desfavoravelmente em tais ações, pois a incorporação da sustentabilidade no universo empresarial estará condicionada a vários aspectos, como as crenças do próprio dirigente da empresa, a mobilização da sociedade, a influência do mercado nacional e internacional, a atuação do setor público, a pressão de organismos internacionais, entre inúmeros outros fatores de ordem conjuntural.

#### Vantagens na Implementação de Técnicas Sustentáveis

Por vários motivos, as empresas que praticam técnicas sustentáveis têm um grande potencial de crescimento. O primeiro motivo é o poder da propaganda que, cada vez mais, influencia o público. A segunda razão se refere aos investimentos a longo prazo. Nos setores que necessitam de recursos do meio ambiente, considerados não renováveis, as empresas que trocam as tecnologias que degradam a natureza por outras mais sustentáveis percebem geralmente ganhos. Contudo, se essas técnicas ditas sustentáveis não tiverem uma boa coordenação que gere resultados tanto para a empresa quanto para sociedade, os esforços são desperdiçados e a direção da organização enxergará a sustentabilidade empresarial como custo e não como investimento em seu benefício.

A presente pesquisa identificou as seguintes vantagens: economia de custo, preservação do meio ambiente e reaproveitamento de matéria prima. Os gestores das empresas “A”, “B”, “C” e “D” relataram nas entrevistas que houve uma significativa diminuição de custo no processo de produção com a adoção de práticas sustentáveis. A gestora da empresa “A” relata que economizou com a compra da madeira, pois antes comprava madeira desfiada, o que era muito caro. E atualmente compram a madeira para desfiar, o que é mais barato, e ainda não paga para tirar o pó de serra da indústria, e sim doam para uma empresa de cogumelos que reutiliza. Relatou também que a ida ao aterro sanitário diminuiu, uma vez que agora o plástico e papelão são doados a essa empresa de reciclagem.

Os gestores da empresa “C” e “F” identificaram a revenda de alguns materiais, que seriam descartados, como possibilidade de incremento da renda para a empresa. A empresa “E”



*35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.*

descreveu que a principal vantagem é trabalhar a favor do meio ambiente. Esta empresa ainda descreve que o mercado de reciclagem tem crescido muito, o que proporciona a ela oportunidade de crescimento. Já o gestor da empresa “F” descreve que a empresa sempre trabalhou com essas práticas sustentáveis de reciclagem e reaproveitamento de material, então nunca existiu pontos fracos nesse método. Eles trabalham dessa forma até mesmo porque recebem fiscalização da secretaria meio ambiente, pois, usamos madeira para o forno e a licença que nós temos é só pra usar madeira legalizada.

Analisando este cenário, percebe-se que as empresas ainda não estão envolvidas em sua totalidade porque associam sustentabilidade apenas a questões ambientais e perdem oportunidades de geração de novos negócios e produtos. De acordo com as respostas dos gestores entrevistados, observa-se que os sujeitos acreditam que vantagens são apenas questões ligadas à economia de custo ou reaproveitamento de material. Não foi percebido que os gestores interpretam que o investimento em ações sustentáveis pode significar vantagem competitiva para a organização. Poucos empresários entendem que seu empreendimento é relevante para toda a sociedade (empresas pagam impostos, contratam pessoas, usam recursos ambientais e sociais) e que uma empresa somente será totalmente sustentável se combinar o retorno econômico com suas obrigações sociais e ambientais. Para Savitz e Weber (2007), sustentabilidade é gerir o negócio de maneira a promover o crescimento e gerar lucro, incorporando questões diversas como: qualidade de vida, competitividade empresarial, resultados positivos, tecnologias limpas, utilização racional dos recursos, etc.

O grande desafio das empresas, no futuro próximo, será combinar a sustentabilidade socioambiental à econômica. Embora muitos empresários acreditem que a sustentabilidade socioambiental gere mais custos para as empresas, não é possível nem estratégico combinar os lucros com a sustentabilidade. Além disso, foi possível identificar que as práticas ditas como vantagens geram poucos benefícios para as empresas e sociedade. Para Secco (2004), as empresas, nos dias atuais, possuem dois desafios em relação à vantagem sustentável: (1) o desafio da produtividade e competitividade, com novas tecnologias, saturação de mercados tradicionais; e (2) o desafio social, representado por demandas e expectativas presentes na sociedade e que têm relação direta com as atividades empresariais.

**Práticas Sustentáveis: Benefício que fortalece a imagem da empresa**

A adoção de práticas sustentáveis como ferramenta de fortalecimento da imagem empresarial pode ser uma estratégia de marketing que favorece a venda de produtos e serviços e gera benefícios ao meio ambiente. Porém, ao mesmo tempo em que cresce o número de consumidores conscientes, cresce também a desconfiança com relação as propostas pretensamente “verdes”, mas que não passam de promessas vazias que tentam explorar de forma irresponsável este novo segmento de mercado.

As empresas devem estabelecer estratégias de marketing ambiental de forma ética e responsável, sob pena de a marca da empresa sofrer danos muito sérios em sua credibilidade. O marketing verde vai muito além de meras frases de efeito publicitário. É necessário que as empresas realmente adotem práticas de gestão comprometidas com a sustentabilidade. Neste caso, elas poderão ser capazes de atrair mais clientes e mais vendas. Para o marketing verde ser eficaz, as empresas precisam aplicar os três princípios básicos de uma estratégia eficaz: ser genuíno, educar os seus clientes e proporcionar-lhes colaboração.



*35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.*

Dentre todas as empresas estudadas, a empresa “B” é a única que tem um programa de divulgação das suas ações sustentáveis. Segundo a gestora, a empresa faz divulgações através de eventos socioambientais promovidos pela Prefeitura ou eventos ligados ao meio ambiente. A gestora da empresa “A” descreve a importância do trabalho com uma produção mais limpa. Segundo ela, a empresa é vista pelos clientes com outros olhos. Ela relata que a empresa está desenvolvendo um projeto intitulado: “Certificação Ambiental”. Esse projeto é uma espécie de “ISO” simplificada. O intuito da empresa “A” é de que, com tal certificação, a empresa ganhe mercado, fidelize e conquiste mais clientes, pois esses estão cada vez mais exigentes em relação a preservação do meio ambiente. Os demais gestores apostam no marketing boca a boca e salientam a importância da divulgação para o fortalecimento da imagem da empresa.

As práticas ambientais mais importantes e disseminadas pelas empresas pesquisadas no Distrito Industrial foram sem dúvida a preocupação com o descarte de resíduos e aproveitamento máximo na produção para evitar desperdícios. Complementando essa realidade Donaire (1995) pontua que, no âmbito das empresas, a gestão ambiental tem significado a implementação de programas voltados para o desenvolvimento de técnicas de produção, a revisão de processos produtivos, o estudo de ciclo de vida dos produtos, “produtos verdes”, entre outros que busquem cumprir imposições legais, aproveitar oportunidades de negócios e investir na imagem institucional.

Observa-se, porém, que não existe na cultura das empresas industriais do Distrito dos Imborés a prática de divulgação dos seus projetos e realizações ligadas ao meio ambiente. Não existe também uma definição de objetivos e metas ambientais. A comunicação dos resultados para os públicos de interesse influencia diretamente na reputação da empresa e é muito importante para o fortalecimento da imagem organizacional. Ao adotar o marketing verde, a organização deve informar a seus consumidores sobre as vantagens de se adquirir produtos e serviços ambientalmente responsáveis, de forma a estimular (onde já exista) e despertar (onde ainda não exista) o desejo de consumo por esta categoria de produtos.

Uma pesquisa sobre a Responsabilidade Social Empresarial e o comportamento do consumidor, realizada em novembro de 2008 pela Edelman Pesquisas, mostra a importância de agências e anunciantes levarem em conta questões sociais e ambientais no marketing de produtos e serviços: para 63% dos entrevistados, as empresas gastam muito com propaganda e deveriam alocar mais dinheiro para as áreas social e ambiental. Quanto à fidelização do cliente, 68% dos consumidores permanecem fiéis a uma empresa desde que ela adote uma “boa causa”. E, mesmo que o produto não seja o mais barato entre seus similares, 55% dos consumidores o comprariam se a empresa que o produziu adotasse boas práticas. Fazendo uma comparação dos dados da pesquisa acima com as empresas estudadas, percebem-se que, apenas as empresas “A” e “B” têm conhecimento a respeito da valorização que os clientes atribuem as empresas socialmente responsáveis e, por isso, investem nesse aspecto a fim de fidelizar e ganhar novos clientes, visando assim uma oportunidade de crescimento.

Ademais, as empresas estudadas ainda não conseguem desenvolver projetos sustentáveis com resultados efetivos porque ainda confundem práticas ambientais com sustentáveis. Embora elas saibam da importância da valorização dada pelos clientes às empresas que aderem às causas socioambientais, não há um envolvimento efetivo com tais práticas no dia a dia a fim de ganhar um novo mercado e fidelizar novos clientes. Nesse processo de divulgação, Herzog (2015 apud PORTER, 1989) pontua que algumas empresas estão perdendo dinheiro porque ainda não aprenderam a enxergar a sustentabilidade como algo estratégico. Muitas empresas



*35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.*

ainda não têm feito uso da responsabilidade social de forma inteligente, apesar de, segundo ele, já estarem enxergando a mesma como um instrumento de construção de imagem.

### **Considerações Finais**

As organizações têm tomado consciência de que o crescimento econômico, sem uma preocupação com a reposição dos recursos naturais, não tem sido favorável a nenhuma das partes e que, sem a reposição ou mesmo um consumo mais consciente, esses recursos estão fadados a um fim e, conseqüentemente, não haverá matéria prima para sua produção. A população também, de maneira abrangente, tem cobrado das empresas e optado por produtos que são fabricados de forma a minimizar a degradação do meio ambiente e até mesmo por produtos que têm a matéria prima reposta na natureza, como é o caso de empresas que fazem o replantio após a colheita.

Observa-se que, ao passo que empresas localizadas nas capitais e grandes metrópoles procuram implementar conceitos de ecoeficiência, produção e tecnologia limpa, análise do ciclo de vida dos produtos, ecologia industrial, dentre outros, a maioria das empresas instaladas no Distrito Industrial dos Imborés se mostra relativamente aquém desse contexto. Segundo levantamento realizado pela SUDIC – Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial, o Distrito conta com 61 empresas instaladas. Dessas 61 empresas: 40 empresas não desenvolvem nenhuma ação ligada ao meio ambiente, 8 empresas desenvolvem ações ligadas ao meio ambiente, porém, não aceitaram visitas para fins acadêmicos, 4 empresas estão desativadas, 3 empresas não funcionam mais no Distrito e apenas 6 empresas desenvolvem ações e práticas sustentáveis e se dispuseram a participar do presente estudo.

A partir desses dados, é possível perceber que a maioria dos empresários ainda não compreende que a conscientização socioambiental inicia-se pelos gestores, de modo que sejam transparentes em seus negócios e, por conseguinte, obtenham competitividade ao ganharem a preferência dos consumidores que estão exigentes no que diz respeito a responsabilidade sócio ambiental.

Analisaram-se nas seis empresas estudadas as ações e práticas sustentáveis desenvolvidas, as vantagens da implementação de técnicas sustentáveis e, por fim, os potenciais benefícios que a obtenção de práticas sustentáveis pode agregar no fortalecimento da imagem organizacional. Verificou-se que todas as empresas estudadas atuam com práticas e ações sustentáveis. A grande preocupação dos gestores é com o desperdício, assim como com o cuidado dado ao descarte dos resíduos e com a questão do aproveitamento máximo da matéria-prima, para que não haja sobras. Além disso, de um modo geral, grande parte dos gestores entrevistados demonstra grande interesse no incremento da qualidade do produto e diminuição do custo do processo de produção.

Pôde-se constatar uma carência em relação a implementação de um sistema de gestão ambiental efetivo e integralizado nas empresas estudadas no Distrito Industrial dos Imborés. A maioria das empresas não tem realmente um programa de gestão ambiental formalizado. As empresas do Distrito não incorporam, em seus processos e estratégias, técnicas de gestão ambiental orientadas para uma possível sustentabilidade. Essa é a cultura da maioria das empresas brasileiras, em especial as de pequeno e médio porte. Todas as empresas investigadas desenvolvem práticas e ações sustentáveis mesmo sem adoção de um programa de ações formalizadas. Isso ocorre porque os gestores sabem da importância de a empresa ser



*35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.*

a mais ecologicamente correta possível e o quanto isso é importante não somente para o futuro da organização como também da sociedade. Todavia, vale a ressalva de que por não ter um programa sistematizado de gestão ambiental, uma possível mudança da diretoria ou ampliação das atividades pode prejudicar esta situação favorável, uma vez que essa consciência parte dos atuais gestores.

Verificou-se que, em relação às vantagens em adotar práticas e ações sustentáveis, os gestores pontuaram apenas questões ligadas à economia de custo, preservação do meio ambiente e reaproveitamento de material. Não foi percebido que os gestores interpretam que o investimento em ações sustentáveis pode significar vantagem para a organização. A questão ambiental, se tratada como uma oportunidade, pode gerar muitos benefícios a longo prazo para os negócios. Ou seja, a empresa deve buscar sistematicamente diferenciais ou assimetrias de mercado, que lhes favorecerão no futuro.

Em relação a divulgação dos projetos e realizações ligadas ao meio ambiente no sentido de fortalecer a imagem da empresa, as empresas do Distrito Industrial dos Imborés deixam a desejar. Apenas uma empresa divulga suas ações patrocinando eventos ligados ao meio ambiente na região. Ademais, não existe a comunicação dos resultados para os públicos de interesse. É de grande importância que as empresas divulguem suas ações sustentáveis, pois isso influencia diretamente na reputação da empresa e é muito importante para o fortalecimento da imagem organizacional.

Assim, pode-se entender que o mundo está passando por uma mudança de paradigma saindo do marketing tradicional que enfatizava o consumo em massa como forma de crescimento dos lucros sem avaliar os possíveis danos ao meio ambiente e a sustentabilidade dessa estratégia no longo prazo, para um novo modelo de marketing, o qual entende que o meio ambiente tem seu limite, e que deve ser respeitado, com intuito de possibilitar condições razoáveis de desenvolvimento para o futuro das pessoas e criaturas que sobrevivem neste Planeta.

Muito embora o presente trabalho tenha alcançado o objetivo proposto, a indisponibilidade de alguns empresários em participar deste estudo apresentou-se como uma limitação. Ademais, os gestores descreveram ou apresentaram de forma muito sucinta seus processos produtivos e, de um modo geral, não permitiram o registro fotográfico das instalações internas da área de produção, o que leva a crer que havia um receio em fornecer informações aos pesquisadores.

Diante disso, a pesquisa pode ser expandida a novas análises sobre a influência da implementação de ações e práticas sustentáveis na busca pela vantagem competitiva, dando continuidade e maior alcance aos temas relacionados, pois, por ser um tema contemporâneo, a todo o momento, surgem novas leituras, propostas e situações que as empresas estão desenvolvendo em relação as práticas e ações sustentáveis.

## **Referências**

- ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz Antonio; KRUGLIANSKAS, Isak. Gestão Socioambiental: Responsabilidade e Sustentabilidade do Negócio. São Paulo: Atlas S.A., 2009.
- ALMEIDA, Fernando. O bom negócio da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.



*35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.*

- BAFFI, M. A. T. Modalidades de pesquisa: um estudo introdutório. Petrópolis, 2002. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met02a.htm>> Acesso em: 25/04/2015.
- CRUVINEL, Elvira. Responsabilidade Social em Instituições Financeiras: a institucionalização da prática nos bancos no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DIAS, Reinaldo. Gestão Ambiental Responsabilidade Social e Sustentabilidade. 7 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.
- DIAS, Reinaldo. Responsabilidade social: fundamentos e gestão. São Paulo: Atlas, 2012.
- DONAIRE, D. Gestão ambiental na empresa. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.
- ESTY, D.C.; WINSTON, A.S. O verde que vale ouro: como empresas inteligentes usam a estratégia ambiental para inovar, criar valor e construir uma vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projeto de pesquisa. 3 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1996.
- GIORDANO, S. R. Gestão Ambiental no Sistema Agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; GRAJEW, O. Filantropia e responsabilidade social. 2002. Disponível em: <[www.filantropia.org/artigos/artigos-oded.html](http://www.filantropia.org/artigos/artigos-oded.html)>. Acesso em: 08/04/2012.
- KAMIYAMA, A. Cadernos de Educação Ambiental: agricultura sustentável. São Paulo: SMA, 2011. Disponível em: <<http://www.ambiente.sp.gov.br/uploads/arquivos/cadernos/13-AgriculturaSustentavel.pdf>> . Acesso em: 28 Mar. 2015.
- KINLAW, D.C. Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentado na era ambiental. São Paulo: Makron Books, 1998.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1990.
- MENDES, Tânia. O capital natural do planeta corre perigo. Revista Brasileira de Administração, Brasília, ano 18, ed. 67, p. 8-12, nov./dez. 2008.
- MILANO, M.S et al. Responsabilidade social empresarial: o meio ambiente faz parte do negócio. Curitiba: FBPN, 2002.
- PHILIPPI, Luiz Sérgio. A Construção do Desenvolvimento Sustentável. In: LEITE, Ana Lúcia Tostes de Aquino; MININNI-MEDINA, Naná. Educação Ambiental: Questões Ambientais – Conceitos, História, Problemas e Alternativa. 2. ed. v.5. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2001.
- PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio do curso de Administração. São Paulo, Atlas 1996.
- SAVITZ, A. W.; WEBER, K. A Empresa Sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- SECCO, Arnaldo. Responsabilidade social. Revista de administração de empresas, São Paulo, v. 44, n.2. 2004. p. 22-28.
- STUART, S.L., MILSTEIN, M.B. Criando Valor Sustentável. In: Revista Eletrônica RAE Executivo, São Paulo, n. 2, 2004.
- TACHIZAWA, T. Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VEIGA, José Eli da; ZATZ, Lia. Desenvolvimento sustentável, que bicho é esse? São Paulo: Autores Associados, 2008.
- ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2010.