

Estratégia Ambiental como Vantagem Competitiva: Caso Ecomercado Palhano

Ivan Ferreira de Campos
mindsolution@gmail.com
UNINORTE

Resumo: Nossa sociedade encontra-se frente a um limite do desenvolvimento econômico, visto que o crescimento desenfreado das economias, o consumo desmedido, e as desigualdades sociais, causaram uma série de problemas de caráter sócio-econômico e sócio ambiental, vide exemplos da desigualdade social e das mudanças climáticas, catástrofes ambientais e iminência de escassez de recursos naturais. Dessa forma este estudo tem por objetivo a análise da problemática da incorporação da gestão ambiental através de sistemas de gestão ambiental por pequenas e médias empresas de forma que seja possível a estas uma mudança de atitude prática frente a necessidade de um alinhamento estratégico de sua atuação com ações vinculadas à gestão ambiental, possibilitando vantagens competitivas a estas. O método empregado ao estudo de caso, envolveu uma perspectiva descritiva acerca de uma amostra populacional selecionada por conveniência dentro de uma visão proposta por Yin (2010) quanto a um estudo de caso único. O campo de estudo foi o EcoMercado Palhano, empreendimento ecológico inaugurado na cidade de Londrina em junho de 2011, sendo a amostra composta por lojistas do empreendimento. Os resultados apuraram uma ausência de conhecimento e consciência por parte dos entrevistados acerca da significação da gestão ambiental, seu papel social e mesmo econômico, bem como, uma ausência de domínio acerca de modelos estratégicos relacionados à implantação de sistemas de gestão ambiental e mesmo monitoramento de vantagens competitivas aferidas a partir de ações práticas adotadas. Por fim propôs-se um conjunto de modelos ou orientações possíveis às empresas dessa natureza no tocante à adoção de uma orientação para a sustentabilidade.

Palavras Chave: Estratégia - Vantagem Competitiva - Gestão Ambiental - Sustentabilidade -

1. INTRODUÇÃO

A sociedade passa por um momento crítica de contagem contra o tempo em relação ao futuro, sendo a temática ambientalista não mais um modismo, onde atitudes práticas exigem-se no sentido de uma mudança de posição efetiva.

Exemplos de que não existe mais como postergar uma mudança radical nas atitudes relacionadas ao meio ambiente, são a diminuição drástica na qualidade do ar que se respira, no crescimento do aquecimento global, nas mudanças vinculadas às estações do ano, com invernos cada vez menores no hemisfério sul e muito rigorosos no hemisfério norte, ao mesmo tempo em que a ocorrência de verões estão cada vez mais intensos em qualquer parte do mundo tornou-se “normal”.

Fenômenos naturais como chuvas e mesmo secas, tornaram-se catástrofes vinculadas ao crescimento desajustado das metrópoles, e calamidades como terremotos, erupções e mesmo tsunamis como o ocorrido recentemente no Pacífico, surgem de um desajuste do ambiente, trazendo mortes, perdas bilionárias, retrocesso social e perspectivas de um cenário ainda pior nos anos vindouros.

Concomitante a isso temos um cenário competitivo antes nunca visto, onde o mercado acirra-se em ritmo acelerado, com economias crescendo de maneira exponencial, haja vista exemplos como China, Índia e Brasil. Este crescimento embalado das economias, aliado com décadas de crescimento desordenado do mundo capitalista, e exploração de recursos naturais não renováveis, impele que algo seja mudado, pois chegará um momento em que não haverá para onde crescer, e o mundo não suportará a exploração desordenada dos recursos ambientais.

Como a responsabilidade acerca desse crescimento não centra-se apenas nos governos, mas passa necessariamente pelas organizações, existe uma necessidade clara de que nestas ocorra uma mudança, não apenas teórica, ou com orientação mercadológica, comercial, mas sim prática, onde as empresas passem a adotar um sistema de gestão ambiental que esteja vinculado ao plano estratégico organizacional que lhes ofereça vantagens competitivas e garanta a sustentabilidade de seu crescimento, ao mesmo tempo que auxilie a manutenção das condições de crescimento sustentável da sociedade.

Nesse sentido esse estudo visa contextualizar a temática da gestão ambiental, orientada pela adoção estratégica de sistema de gestão ambiental, sob a perspectiva do problema de que não apenas intenções existam para a mudança no paradigma da preservação das condições de desenvolvimento sustentável, mas também que a prática aconteça e ofereça vantagens competitivas às empresas.

Com uma visão teórica ilustrativa dos conceitos envolvidos, analisamos sob o prisma teórico de Yin (2010) o caso referente ao empreendimento “ecológico” EcoMercado Palhano, inaugurado no mês de Junho de 2011 na cidade de Londrina, sob a perspectiva qualitativa dos lojistas desse local, de maneira a identificar como estes percebem a gestão ambiental, o ambientalismo e a criação de vantagens competitivas através da adesão a essa visão de sustentabilidade.

Com base nos resultados identificados, propõe-se modelos referentes a adoção de sistemas de gestão ambiental que possam utilizar-se por empresários desse segmento-alvo da pesquisa, lojistas ou pequenos e médios empresários.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia Empresarial

O termo estratégia pode ser definido das mais diferentes formas, desde as mais técnicas, às mais práticas, e vinculadas com a natureza das diferentes organizações. Para Chandler (1962), estratégia é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem da adoção de linhas de ação e aplicação de recursos, necessários para que sejam alcançadas esses objetivos. Ansoff (1990), por outro lado, define a estratégia como um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização.

Diante dessa orientação fica evidente que em todas as organizações torna-se indispensável que sejam elaborados planos, de curto, médio ou longo prazos, baseados em tarefas a serem realizadas com a intenção de que sejam obtidos resultados, ou seja, que sejam atingidos os objetivos de cada organização na área pretendida.

O que precisa ser definido, segundo Mintzberg e Quinn (1992), é como as diferentes organizações podem implantar as estratégias, algo que vem sendo confundido, pois a palavra estratégia, ao longo da história, tem sido utilizada de diferentes formas nas empresas, sendo muitas vezes aplainada em sua real importância.

As organizações podem seguir abordagens clássicas ou orientações contemporâneas, porém o que realmente importa é que a estratégia organizacional seja realmente concebida sob um prisma conceitual, direção esta que pode adotar cinco abordagens, uma estratégia tradicional orientada por planos, uma estratégia estratégica, uma estratégia padrão, a estratégia de posição e a estratégia de perspectiva.

Nos planos, temos uma diretriz, orientação ou conjunto de direcionamentos para ações em uma determinada situação. Mintzberg e Quinn (1992) colocam que existirá uma relação muito íntima com o posicionamento militar de ação nos campos de batalha, e em outras especialidades, sendo essa abordagem marcada pelo fato de que as diretrizes são especificadas antes da aplicação das ações, com um propósito pré-determinado.

Já Aaker (2005), nos orienta acerca do direcionamento padrão ou estratégia padrão, como sendo esta a forma mais simples de planos, pois assim como tudo ocorre em função de um resultado, as ações surtem efeitos, algo como a relação de ação e reação, algo que padroniza o fluxo de atividades e o comportamento organizacional derivado desta.

No entanto, no caso da estratégia de posicionamento, ou posição, as empresas basicamente precisam definir onde estão no ambiente, ou seja, identificar como se encontram no mercado em relação aos competidores, olhando para fora da organização a fim de compreender o meio em que se relacionam, algo que não coloca que apenas uma ou mais ações darão o resultado esperado, pois as empresas não seriam uma ilha.

Um dos principais fatores que impedem as organizações de implantar abordagens estratégicas é a falta de visão interna, a visão estratégica em geral existe na mente dos administradores, porém difere entre as organizações de forma muito acentuada e muitas vezes não é aplicada dentro do contexto em que as empresas se encontram, ou quando aplicadas, muitas vezes as são de forma equivocada.

Temos nisso um ponto interessante e prático, que é ligado à necessidade de as empresas desaprenderem grande parte de seu passado para aprender novas coisas e descobrir o futuro. Isso não quer dizer que o passado não é importante, mas que para continuar

avançando, as empresas devem estar aptas a se desligar de fundamentos e alicerces ultrapassados, entrando no contexto das organizações que aprendem.

2.2 Implantação de Planos Estratégicos

Segundo Sertek, Guindani e Martins (2007), temos uma infinidade de modelos, roteiros e estruturas, das mais clássicas, às mais modernas, que servem de base para que as empresas não apenas tenham uma orientação estratégica, como obviamente, em razão desta orientação, desenvolvam e implantem planos, ou trabalhem um planejamento estratégico formal.

Desde processos simplificados que podemos orientar para pequenas e médias empresas, à matrizes informatizadas que retornam informações em níveis de escala global, acabamos por cair em uma idéia central, onde o principal fator de interferência no desenvolvimento do planejamento estratégico refere-se à análise do ambiente.

Ansoff & McDonell (1993), colocam que para que a implementação do planejamento estratégico seja eficaz, torna-se necessária que a administração das organizações tenha suas potencialidades identificadas, ou seja, o potencial da administração em adotar o planejamento deve ser latente. Os mesmos autores destacam que é necessário que a administração possua qualificações mentais que possibilitem a adesão dos planos, o clima social e cultural dentro da empresa tem que ser favorável, a hierarquia deve ser bem definida e os sistemas organizacionais devem estar em harmonia.

Talvez para uma empresa seja importante a manutenção de sua situação atual, de seu posicionamento no mercado, ou talvez seja importante que através das estratégias adotadas, esta possa ultrapassar concorrentes para chegar a liderança no mercado (objetivo comum entre a maioria das empresas).

Porter (1989), em sua clássica obra, afirma que a concorrência é a mola de sucesso ou fracasso das empresas, pois ela é que define o que a empresa deverá fazer para mudar e permanecer viva no mercado. Este ponto é vital para a organização, pois empresas que não aprendem a enxergar o ambiente onde estão, mesmo que em uma pequena cidade do interior, acabarão fatalmente por serem superadas pelo mais inteligente concorrente que observar o mercado com olhos mais apurados.

A competitividade, aliada à natureza volátil da economia, instabilidades políticas mundiais, crises como a ocorrida em 2009, e as pressões relacionadas ao comportamento do consumidor, forçam as organizações a terem uma dinâmica de aprendizado ritmada pela velocidade que elas mesmas empreendem ao mercado, uma vez que na medida em que este cresce, os desafios crescem proporcionalmente.

Mowen e Minor (2005), analisam crescimento e competitividade, que impelem as empresas a entender que elas criaram um mercado de consumo, e que estes consumidores estão atentos às ações da empresa, e que estes consumidores não apenas consomem produtos e serviços, mas também informações, e que cada vez mais as informações são acessíveis a um número maior de pessoas, e em uma velocidade maior, sendo dessa forma vital para a empresa compreender que qualquer movimento errado, descontínuo e fora do contexto social, terá impactos profundos no comportamento desses consumidores, sejam estes consumidores diretos, ou indiretos que formam opinião.

Dessa maneira, as ações planejadas e o uso do planejamento estratégico, surgem como

uma forma única e necessária para que as empresas construam competitividade, e possam aferir vantagens sobre as outras, não necessariamente financeiras, mas de fortalecimento de imagem, criação de vínculos emocionais e sociais, que devem ser sustentados como forma de manter viva a chama da empresa.

2.3 Ações que Desencadeiam Vantagens Competitivas

As vantagens advindas da implantação do planejamento estratégico de uma organização, possibilita que esta possa superar suas concorrentes, ou estar apta para mudanças bruscas na natureza dos consumidores, ambiente organizacional, mercado econômico, e mudanças tecnológicas, estas são as chamadas vantagens competitivas, que surgem à partir do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores, de qualquer natureza, e que ultrapassa os custos de fabricação ou oferecimento do produto ou serviço prestado.

Porter (1989), coloca que as empresas podem combinar diferentes metodologias estratégicas a fim de obter essas vantagens, dentre as quais, temos as três orientações clássicas, da liderança em custos, de diferenciação, e de enfoque, que pode ser colocado nos custos ou na diferenciação.

A liderança em custos, a mais clara delas nos coloca que uma organização parte do princípio de tornar-se o produtor com menor custo dentro de um setor, podendo se destacar dos demais pelo fato de poder repassar essa vantagem em menores preços ao clientes. Na diferenciação, Porter (1989), afirma que a empresa passa de forma incessante a buscar ser destaque, sendo a única de um setor a oferecer um produto ou serviço, ou oferecer produtos e serviços em um mercado competitivo com diferenciação, seja através da qualidade, dos opcionais, ou de outros valores agregados.

E no enfoque adota-se que a organização escolhe um ambiente competitivo mais estreito dentro do setor, segmentando suas ações de acordo com a escolha. O enfoque pode ser dado nos custos, onde a empresa ao segmentar o mercado passa a procurar vantagens de custo conforme o segmento-alvo, ou na diferenciação, onde a organização passa a escolher um mercado-alvo e oferecer produtos ou serviços de alto valor agregado, buscando se destacar das demais concorrentes.

Porter (1989) finaliza a respeito dessas estratégias traçando a visão que as organizações tem à partir de cada uma dessas, identificando que no caso das duas primeiras abordagens (liderança em custos e diferenciação), a visão das empresas está relacionada a alvos mais amplos, e na abordagem por enfoque, o foco é mais restrito, com visão por segmento.

A questão é que hoje, apenas as bases ou pilares dessas três orientações estratégicas não são suficientes para garantir que uma empresa crie vantagens competitivas, e menos ainda, que as sustente. Temos um cenário que evoluiu por demais nos últimos vinte anos, sendo que essa evolução nos coloca uma força, um requisito por inovação e responsabilidade social, uma visão de sustentabilidade, inovação. Empresas que não enxergam a inovação não apenas tecnológica, mas também de cultura, desperdiçam oportunidades, deixam de crescer e menos ainda terão chances de criar as tais vantagens propostas por Porter.

Oliveira (2003) afirma que a administração estratégica é a administração do futuro, pois aquele organismo interiorizado nos anos oitenta e nos anos noventa, que não se relacionava com o ambiente que o cercava, deixou de existir, hoje esse organismo chamado

empresa, é vivo, trata-se de um processo participativo, onde a empresa participa do mundo onde vive, alimenta esse mundo com suas atividades e recebe o feedback da sociedade.

As diferentes abordagens estratégicas, seja no composto de marketing ou na inovação dos processos de produção, já há anos colocam as atitudes das empresas em situação de confronto com as necessidades de responsabilidade social prática e real e de uma preocupação com o mundo e seu desenvolvimento sustentável, uma vez que se as condições de desenvolvimento não forem sustentáveis, não haverá mais mundo para as empresas explorarem.

Dessa maneira, os executivos tem por necessidade equilibrar suas ações com uma visão que oriente-se pelas carências do mundo atual, pela preservação da natureza, pelo gerenciamento dos resíduos industriais, pelo tratamento adequado dos mananciais, pela preservação das florestas, por ações de reflorestamento, e também em ações simples como a atenta coleta seletiva do lixo, e a reciclagem do mesmo, assim como a menor utilização de papel para impressão ou o incentivo desenfreado ao consumo, que esgota recursos naturais.

Somente esse equilíbrio de ações das empresas, passando a responsabilidade pela idealização, implantação, avaliação e sustentação do planejamento estratégico nessa abordagem contextualizada, poderá oferecer bases para que estas alcancem seus objetivos de avanço no mercado e as vantagens importantes sobre seus concorrentes.

2.4 Gestão Ambiental

A Gestão Ambiental enquanto área científica da Administração tem em sua natureza uma recente aplicação, decorrente da necessidade de uma preocupação com o desenvolvimento sustentável do mundo e a preservação das condições de vida da sociedade evoluída. No âmbito de sua existência, consiste de um conjunto de práticas de administração das atividades econômicas, sociais e industriais, de forma que os recursos naturais sejam preservados, ou seja, utilizados de maneira correta e planejada.

Conforme já coloca Neto (2009), as ações de gestão ambiental tratam de diversas atividades que partem de uma necessidade de conscientização e ação, que envolvem o incentivo do uso de energias renováveis, a adoção de um sistema de gestão ambiental formal, a preservação da biodiversidade, a conservação das reservas florestais, o desenvolvimento de técnicas de produção que economizem energia, o uso de matérias-primas de origem reaproveitável, a correta gestão dos resíduos que possam agredir o ambiente, a correta reciclagem de lixo e por fim a redução dos impactos ambientais das ações empresariais e sociais.

Como a adequada implantação de medidas dessa natureza depende e muito em primeiro lugar da mudança de visão do ser humano, existem diferentes e imensos desafios, sendo estes desde a desconfiança e resistência, até mesmo a falta de capacitação e conhecimento das pessoas. Nas casas, atividades simples como a separação adequada dos resíduos para a coleta seletiva, são pontos que ainda necessitam de apelo e até mesmo treinamento e conscientização através de veículos de comunicação de massa.

No segmento empresarial não é diferente, pois as empresas são movidas por pessoas, e mesmo em países desenvolvidos, existem desafios quanto a implantação da prática de gestão ambiental, especialmente nos países que tem no desenvolvimento industrial a grande mola de suas economias, tais como China e mesmo ainda hoje Estados Unidos. Donaire (1999) trata

desse ponto explicitando que muitas empresas ainda enxergam com reservas a adoção de políticas práticas de gestão ambiental, em primeiro lugar por ponderar que os custos de adequação podem ser relativamente altos, e em segunda instância por dificuldades no sentido de que as pessoas adaptem-se às rotinas.

O grande ponto é que não existe mais espaço e brecha para a omissão das empresas e suas pessoas quanto às atividades sustentáveis, visto que o crescimento desenfreado e a utilização inadequada dos recursos naturais colocam o mundo em situação alarmante, bastando que as pessoas, economias mundiais e suas organizações públicas ou privadas, olhem ao redor.

Um sem número de desastres ambientais, tragédias climáticas, aquecimento global acelerado, e mesmo situações que nos remetem à escassez de recursos básicos à vida como a água, fazem com que as empresas precisem não apenas olhar para a questão ambiental, mas praticar a questão ambiental.

Dias (2006), coloca que tornou-se parte obrigatória das ações empresariais uma medida prática voltada ao ambientalismo, de maneira que não apenas o combate à miséria no mundo, e às questões de desigualdade seriam obrigações do setor público/privado, mas hoje já é parte do composto de responsabilidade social, as medidas práticas relacionadas ao gerenciamento e planejamento das atividades empresariais, de forma a que o ecossistema seja preservado e mesmo restaurado.

Isso sem contar que a adoção de práticas de gestão ambiental coloca as empresas em um novo contexto, introduzindo uma variável competitiva ambiental no planejamento estratégico das organizações, que aliada ao composto de atividade da organização, potencialmente trará resultados positivos.

Dentre estes pontos positivos, Donaire (1999) destaca a redução de custos diretos de produção, o alinhamento da correta utilização dos recursos com a diminuição do desperdício de matérias-primas, a substituição de uso de combustíveis e fontes de energia caras, por soluções renováveis, tais como energia solar ou mesmo por acumulação motora (gerada pelos próprios processos), além da redução de custos indiretos, relacionados às atividades que a empresa executa e às consequências destas, tais como a própria melhoria nas condições do ambiente laboral, que diminuiriam incidência de afastamento de colaboradores, ou mesmo a redução drástica de multas ou punições diversas advindas de normas ou legislação ambiental.

Outro fator preponderante à adoção da gestão ambiental é que a sociedade exige hoje das organizações e governos um adequado tratamento do ecossistema, sendo que também ganha a organização que atende o anseio da opinião pública. Nesse particular, os ganhos são de imagem institucional, valorização da marca, maior aceitabilidade dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, assim como um natural vínculo das atividades destas, com uma consequência positiva na mente dos consumidores, mesmo aqueles que não consomem diretamente o fruto de suas atividades empresariais.

Esse movimento não apenas torna a gestão ambiental como um fator de acirramento mercadológico, mas também impulsionou o desenvolvimento de capacidades especializadas na área, o desenvolvimento de tecnologias que contribuam para a atividade sustentável e a utilização de conhecimentos específicos na área, vide exemplos dos diferentes cursos técnicos que capacitam profissionais para atuação nos setores público e privado, além dos cursos de graduação em engenharia ambiental, e gestão, além das especializações em áreas relacionadas. Todos esses pontos contribuem para a implantação de uma real gestão

ambiental, e as organizações hoje não apenas dispõe de profissionais, como leis e certificações, tais como o conjunto de normas ISO 14000 que orientam a padronização de atividades segundo os preceitos ambientais.

2.5 A Certificação ISO 14000 e as Mudanças Geradas

Observando a necessidade de uma padronização às práticas em gestão ambiental, e consequentemente uma adequação normativa que pudesse abranger em níveis internacionais as atividades de interesse comum das empresas nessa área, a ISO em 1991 criou um grupo assistente para estudar a criação de normas internacionais área do meio ambiente.

A conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, que ficou mundialmente conhecida como Rio 92 (por ter sido realizada na cidade do Rio de Janeiro em 1992), teve com pauta principal justamente não apenas uma preocupação com o desenvolvimento sustentável, mas sobre medida com a adoção de uma padronização que fosse seguida pelas empresas, sendo uma das consequências da reunião dos líderes mundiais, a criação de um grupo ou comitê que ficou conhecido como Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, que apoiava essa idéia de padronização e dentro da ISO, trabalharia o desenvolvimento do conjunto de adequações para enquadramento na norma.

Este grupamento de normas recebeu o nome de Certificação ISO 14000, e envolve a adoção de padrões específicos relacionados a adoção de sistemas de gestão ambiental, auditorias, avaliação de ciclos de vida, avaliação de desempenho ambiental e gerenciamento de resíduos e fontes de energia.

Este conjunto de normas, como já colocado por D'Isep (2009), está enraizado na natureza das necessidades de padronização da atividade empresarial, e ao próprio Direito Ambiental, em um sentido profundo que determina que as práticas organizacionais sejam responsáveis, e que estas não apenas se adaptem, mas intensifiquem suas atividades de forma responsável.

Os princípios das regras para certificação ISO 14000 envolvem que sejam formados comitês de trabalho para análise de implantação e padronização das normas, sendo seu direcionamento matriz a adaptabilidade das funções de produção no sentido de viabilizar mudanças climáticas, sendo sua tarefa básica a medição, comunicação e verificação de emissões de gases na atmosfera, que resultam no efeito estufa.

Estas tarefas, dividem-se em auditoria de implantação de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA's), auditoria de atividades e impactos ambientais na indústria, sistema de monitoramento de rotulagem de produtos, análise de atividades e seu desempenho no sentido de preservação ambiental ou recuperação do ecossistema, verificação de ciclo de vida de produtos e ciclo de deterioração destinação dos resíduos e seus impactos, tanto na produção, quanto no descarte feito pelo usuário final.

Este processo teve início nas discussões da Cúpula das Nações Unidas em Estocolmo em 1972, conforme Borges e Tachibana (2007) colocam, e desenvolveu-se ao longo das últimas três décadas, passando pelas discussões de 92 e pela formalização do Protocolo de Kyoto que em 1997 tratou da necessidade de limitar as emissões de gases na atmosfera e criou o mecanismo de reserva de emissões, onde países poderiam até mesmo comercializar excedentes de emissão de dióxido de carbono para outros industrializados que já estivessem dentro de seu limite de emissões.

Essa última proposta além de polêmica, não veio a tornar-se uma prática, visto que o objetivo é reduzir as emissões e não barganhar para continuar poluindo. Como parte da padronização depende da implantação de metas que advém exclusivamente da inserção dos SGA's, ainda existem dificuldades, sendo que os comitês trabalham no sentido de que as normas sejam assimiladas e seguidas.

O impacto estratégico para as empresas que buscam uma certificação como a ISO 14000 e mesmo governos que estejam adaptados aos padrões em suas atividades públicas e políticas ambientais, os qualificam no sentido de um comprometimento com os padrões internacionais e busca pela competitividade limpa.

Um contraponto nesse caminho foi a recusa dos Estados Unidos da América em assinar o protocolo de Kyoto, e mesmo de realizar ajustes em sua economia interna e meios de produção, sob a justificativa de que isso traria a indústria e reduziria o crescimento do mercado. Forças populares nacionais e internacionais, não apenas exerceram pressão, como a própria Organização das Nações Unidas, no sentido de que não apenas americanos, mas países como China e Rússia, também grandes emissores de gases, aderissem às normativas estabelecidas.

Esse movimento e as constantes discussões públicas tornaram o processo de adaptação algo necessário às empresas, sendo que partiu dessas a mudança no sentido de adaptação não apenas às normas ISO, como também a criação de políticas que perpetuem as mudanças e desenvolva tecnologias que proporcionem mudanças nos processos de produção, como já tratava Hermanns (2005).

2.6 Sistemas de Gestão Ambiental

Como uma consequência natural dos processos evolutivos empresariais, e em especial da necessidades já justificadas nos pontos anteriores acerca de uma preocupação com sistemas que preservem o ecossistema, além obviamente das pressões sociais, as organizações, independente de uma retórica governamental, identificaram que a implantação de sistemas que adequassem suas atividades às normas ISO, possibilitando certificação, poderia gerar algum tipo de vantagem competitiva.

Nesse particular surgiram os Sistemas de Gestão Ambiental, que conforme colocado por Hermanns (2005), tinham por objetivo central analisar os processos, prevenir problemas de ordem ambiental e possibilitar alternativas de processos que garantam um desenvolvimento sustentável.

Os SGA's por estarem em consonância com a NBR ISO-14001, envolvem todas as práticas da empresa, trabalhando a gestão estrutural, as responsabilidades da organização, as práticas e manejos de matéria-prima, os processos de produção, além das políticas adotadas pelas empresas quando ao gerenciamento dos recursos, utilização de energia, e tratamento de resíduos, sejam eles oriundos de processos de fabricação, ou mesmo de descarte seletivo (lixo).

Barbieri (2004) explica que a abordagem ambiental dentro da empresa, pode apresentar natureza diversificada, sendo que isso está envolvido com o tipo de negócio, amplitude desse negócio e tamanho da organização. O mesmo autor, complementa ao apresentar três faces da visão ambiental na aplicação de um SGA, sendo a primeira uma abordagem de controle, onde a empresa estaria preocupada em não gerar poluição ou resíduos

que pudessem deteriorar ainda mais o meio ambiente, sendo esse um comportamento reativo da empresa, que estaria preocupada mais com as pressões sociais, que com uma mudança no todo.

A segunda abordagem proposta pelo autor é uma evolução da primeira, pois agora o comportamento reativo, torna-se pró-ativo, a organização assimila que as mudanças em seus processos a partir da adoção de um SGA estariam não apenas prevenindo a questão ambiental, como melhorando seus processos.

No terceiro estágio, a empresa passa a visualizar o SGA como uma questão estratégica, sistematizando ações de maior amplitude e procurando disseminar uma mudança de comportamento que possa ultrapassar o âmbito dos processos, muda-se a cultura organizacional e a empresa passa a comunicar-se com o ambiente no sentido de tornar conhecidas suas ações nessa área, procurando ser expoente entre os concorrentes, e lançando mão de projetos que possam sair da esfera organizacional, atingindo sociedade.

Tais ações, quando atingem o nível estratégico, segundo Corazza (2003), já envolveram toda a estrutura da empresa, desde recursos humanos e planejamento, até e em especial a área de pesquisa e desenvolvimento (P&D), que seria o setor gerador de mudança nas ações e processos internos, e que possibilitaria as ações externas, como criação de organizações não governamentais (ONG's) vinculadas a ações sócio-ambientais das empresas, laboratórios tipo escola, e mesmo centros de formação com auxílio empresarial, que auxiliariam na formação de gestores ambientais tanto para atuação nas organizações, quanto para disseminação dos conhecimentos na sociedade, em parcerias com universidades, escolas, faculdades e outras organizações sociais.

Temos dessa forma como instrumentalização do SGA as seguintes etapas propostas, conforme uma visão de Jabbour e Santos (2006):

- 1) Identificação das prioridades organizacionais (seus departamentos).
- 2) Diagnóstico departamental.
- 3) Desenvolvimento dos planos interdepartamentais.
- 4) Síntese das estratégias ecológicas.
- 5) Aplicação das estratégias.

Como esse processo envolverá as áreas de comunicação e marketing, processos, pessoas, finanças e P&D, teremos como resultantes ações integradas a partir de cada uma delas, desde os documentos e guias para normatização, até em especial os projetos e processos derivados. Definindo-se a comunicação e o planejamento do SGA, prossegue-se para a implantação, padronização e certificação, onde a organização é auditada em vista do cumprimento das normas específicas da ISO. A NBR-ISO 14001 apresenta um modelo cíclico padrão de adaptabilidade para um SGA, baseado em procedimentos de melhoria contínua, no qual os processos listados acima são relacionados:

Avaliação => Melhoria => Política Ambiental => Planejamento => Implantação => Verificação

O processo de avaliação, partiria da administração/direção da empresa, que desencadearia os processos a serem melhorados na etapa de melhoria, formalizando a ideia do conjunto de políticas ambientais, planejando as ações, implantando e verificando, de forma a gerar correções, dentro da visão cíclica de continuidade.

Os retornos advindos da implantação do sistema são naturais, tais como a prevenção

quanto a sanções ou punições legais, intervenções ou paralisações, melhorias nos processos e diminuição dos gastos decorrentes de perdas ou má utilização de matéria-prima, ganhos em produtividade em vista de melhorias nos processos existentes ou desenvolvimento de novos processos (P&D), melhoria na imagem institucional (reputação), reconhecimento entre os pares e na mente dos consumidores e sociedade, ganhos em competitividade, uma vez que empresas certificadas dentro de padrões internacionais garantem acesso a novos mercados, e mesmo no mercado interno, garantem crescimento frente concorrentes que não estejam dentro do mesmo padrão.

Por fim, a adoção de um SGA, possibilita à empresa a condição de aprendizado contínuo em seus processos, alimentando não apenas a estratégia empresarial global, mas direcionando também as estratégias focadas em cada área, desde produtos à comunicação, desde a orientação voltada às pessoas, até mesmo ao valor agregado em termos de avanços tecnológicos que são impulsionados pelo sistema.

3. METODOLOGIA

O estudo teve orientação descritiva acerca do comportamento, opiniões ou percepção do tema em uma população, a saber lojistas presentes em empreendimento “ecológico”, caracterizando-se por um estudo de caso, seguindo princípios propostos por Yin(2010), dentro de uma visão qualitativa.

O campo de estudo, denomina-se EcoMercado Palhano, situado na cidade de Londrina e inaugurado em Junho de 2011. A amostra do estudo compôs-se de 12 entrevistados (lojistas) e foi selecionada por acessibilidade, sendo aplicado um instrumento aberto composto por 8 questões com pontos inerentes à gestão ambiental, ambientalismo, estratégia empresarial, vantagem competitiva, visão social e mercadológica acerca da adoção de um sistema de gestão ambiental.

A problemática oriunda do cenário social, econômico e ambiental que refere-se à contextualização do desenvolvimento sustentável, definiu-se a partir das questões não mais implícitas nos estudos já realizados e nos casos práticos de sucesso empreendidos no sentido da busca por desenvolvimento, mas no papel das empresas na internalização das externalidades ambientais, que realmente ofereça vantagens a estas, mas garanta a sustentabilidade da vida e do meio no qual subsiste-se.

Em que cerca o embasamento do estudo, este pautou-se na análise teórica de obras que pudessem formatar um desenho de um plano ou planos estratégicos aplicáveis ao nível organizacional dentro do contexto da gestão ambiental e da vinculação desta à estratégia de negócios. A análise dos materiais, procurou compilar ideias segundo visão de Cooper e Schindler (2003), que apontam para a combinação de conceitos, que possam embasar um conjunto teórico ordenado e sucinto.

Ainda nesse processo vinculado à pesquisa teórica, consideraram-se aspectos pertinentes sugeridos por Rampazzo (2005), tanto no sentido da organização textual que busca significado empírico dos conceitos envolvidos, tais como da estratégia no cenário mercadológico, da visão empresarial ligada às ações de natureza planejada, da compilação de concepções práticas no contexto sustentável, além de métodos ou dos planos de ação vinculados ao sistema de gestão ambiental.

Visão essa que não apresenta-se vazia no sentido da pura e simples reprodução de

conceitos e experiências existentes, mas sim estruturada e respaldada pelo modelo teórico/prático de Pádua (2004), onde procura-se evidenciar características teóricas no cenário real de trabalho, através de desenhos tangíveis.

No tocante da proposta de discussão e formulação de modelos ou roteiros estratégicos, estes seguiram as já abordadas questões por Ansoff (1990) em relação à estratégia global e aos objetivos de uma empresa que são multivariados e complexos, assim como acerca das vantagens competitivas que estas podem construir, em particular observando as propostas de Porter (1989) quanto ao processo de diferenciação, que colocaria a organização em instância superior às demais.

Dentro das particularidades do sistema de gestão ambiental, os modelos abordados, seguiram uma visão prática organizada por Junior e Demajorovic (2006), que contribuem com uma visão prática dentro do contexto empresarial, além da formalização acerca de políticas ambientais em larga escala.

4. CENÁRIO ANALISADO E RESULTADOS

Denomina-se EcoMercado Palhano empreendimento situado na cidade de Londrina e inaugurado no mês de junho de 2011. Um espaço que recebeu investimentos na casa dos R\$30 milhões e que foi pensado e desenvolvido dentro de uma perspectiva sustentável, primando pela utilização de tecnologias renováveis, captação de iluminação externa e preservação destas, e economia na utilização de água, conforme site do empreendimento da empresa responsável Raul Fulgêncio Negócios Imobiliários (2011).

O mesmo site, relata que o empreendimento chega a economizar 50% em termos de consumo médio de água em uma estrutura do mesmo porte (11 mil metros quadrados), através da captação de água pluvial, e 30% de energia elétrica, visto que sua construção foi idealizada de forma a que o espaço não requisitasse climatização e a iluminação natural fosse a tônica.

A pesquisa foi aplicada a 12 lojistas já instalados no local, em um compromisso de sigilo quanto aos nomes dos entrevistados e empreendimentos envolvidos, entre os dias 15 e 25 de junho em abordagem direta, caracterizado-se os empreendimentos analisados dos segmentos de gastronomia, varejo de roupas e acessórios e varejo geral ou variado, sendo que os respondentes da pesquisa apontaram conforme segue.

Acerca do que seria gestão ambiental, dentro de uma perspectiva limitada do ponto de vista conceitual, os lojistas apontaram em sua totalidade uma visão limitada acerca do tema, sendo o extrato das opiniões uma visão empresarial acerca do ambientalismo, onde a empresa que atua dentro de uma gestão ambiental, para os lojistas é uma empresa preocupada com o meio ambiente.

Nesse sentido os empresários foram questionados sobre como enxergariam o papel do empreendimento nessa perspectiva de preocupação ambiental e qual seria sua função nessa visão, sendo que 70% dos entrevistados apontaram que o empreendimento surge como opção responsável que preserva o meio ambiente através das soluções adotadas, e que serviria de exemplo para demais empreendimentos a serem abertos com a mesma orientação.

Os demais lojistas não souberam formar uma visão contextualizada do papel do empreendimento, apontando apenas que este foi construído com base em uma oportunidade de mercado e também do assunto preservação do meio ambiente.

Em geral, os entrevistados apontaram que o papel de suas lojas é cumprir as regras estabelecidas para funcionamento no empreendimento, colaborando assim para os resultados esperados em relação à estratégia de sustentabilidade, com destaque para três destes

entrevistados, que apontaram que além disso, sabem que realizar tarefas como coleta seletiva interna, economia em papel de impressão, não utilização de copos descartáveis e mesmo aquisição de produtos “ecológicos” são importantes, e seriam atitudes que tomariam.

Quando questionados sobre a motivação de estarem em um empreendimento dessa natureza, a amostra foi unânime quanto ser este um movimento estratégico, oportunista e empresarial, sendo o principal fator envolvido, a possibilidade de melhorias na imagem ou construção desta na mente dos consumidores, por estarem aliados a uma iniciativa sustentável.

De forma complementar, os mesmos dentro dessa visão puramente mercadológica, demonstraram conhecer que o vínculo a uma iniciativa dessa natureza, garantiria sim vantagens estratégicas competitivas, porém todos não sabem como desenvolver estas de maneira que tornem-se sustentáveis, assim como estariam pautados apenas no fato de estar presentes no empreendimento com a orientação de sustentabilidade.

Os entrevistados também não conhecem modelos estratégicos ou mesmo sistemas de gestão ambiental, desconhecendo uma orientação “ecologicamente estratégica”, tendo em seu conhecimento ações já mencionadas como separação de lixo ou economia de insumos, como principais formas de colaborar para a preservação do meio ambiente, com destaque para um entrevistado que mencionou também que a degradação não ocorre somente por poluição ou lixo, mas também problemas sociais e econômicos, algo que estaria mais próximo do conceito de sustentabilidade.

Os entrevistados em geral colocaram quando questionados sobre responsabilidades no sentido de cuidados com o meio ambiente e políticas de preservação/reparação da degradação do meio, que o governo, ONG's e sociedades civis tem a maior parcela de responsabilidade, e que pequenas e médias empresas pouco podem fazer para “consertar o estrago já feito”.

Acerca desse “estrago”, foram questionados sobre o sistema capitalista e se achariam o crescimento econômico e social culpados pela situação de preocupação com o meio ambiente, sendo que sim, estes em sua totalidade apontaram que a forma desenfreada em que o consumo cresce, assim como a expansão da sociedade e a exploração do meio, resultaram nessa situação, porém não visualizam uma forma de reduzir o impacto, nem frear o consumo, visto na opinião destes que a sociedade sempre quer mais e os governos não fazem sua parte.

Por fim, quando colocado sobre o governo dessa forma, foram questionados novamente sobre o papel deles e de seus negócios, sendo que apenas 1 entrevistado colocou que uma mudança de atitude era necessária, e que uma adequação do consumo e das ações poderia começar por ele e pela empresa dele, os demais repassaram novamente a terceiros a responsabilidade, inclusive de instrução.

Dessa maneira evidenciou-se entre os entrevistados, uma carência de orientação estratégica acerca da temática ambiental, sobre o papel e responsabilidades envolvidas na atuação do setor privado quanto à internalização das externalidades referentes ao desenvolvimento sustentável nas medidas sociais, econômicas e ambientais, assim como na forma de aplicar estratégias e mensurar vantagens competitivas geradas por uma atuação sustentavelmente orientada.

Diante disso, apresenta-se no próximo ponto deste estudo um conjunto de proposições estratégicas a serem adotadas por pequenas e médias empresa, e no especial por empresas como as que fizeram parte deste estudo.

5. MODELOS ESTRATÉGICOS PROPOSTOS

Com base no exposto, fica evidente que a gestão ambiental aplicada pelas empresas, somente é viável diante da vinculação desta à estratégia global da organização, de forma que

os planos sejam executados em conformidade com os objetivos traçados na origem do do plano-mestre.

Esse planejamento estratégico mestre que desenvolve-se em etapas, pelas metas de curto e médio prazo, envolvem todos os setores da organização, e nesse sentido uma orientação ambiental seria mais uma vertente dentro das áreas funcionais da empresa. Visto que para a implantação do SGA e execução do plano-mestre da empresa, existe a necessidade de consonância entre os objetivos existentes e as atividades realizadas, proponho os seguintes modelos com base em desenhos processuais internos:

a) Modelo de fluxo orientado ao processo: Envolve o desenvolvimento de uma cadeia que começa na área de recursos humanos da empresa, onde é realizada uma capacitação de pessoal, relacionada à mudança de cultura dos colaboradores de todos os níveis de acordo com seu nível de conhecimento e acesso à cultura.

Nesse passo, evidencia-se a necessidade de que os treinamentos sejam direcionados à uma educação ambiental que contextualize a atuação de cada membro da organização, tornando a visualização das ações que se esperam deles dentro da empresa, e concomitantemente conscientizando os mesmos acerca da importância da gestão ambiental, e em especial da relevância que essa nova orientação terá para a empresa em nível estratégico.

Na segunda etapa, dirigem-se as atenções para a realização de uma análise dos processos realizados pela empresa, desde processos administrativos em suas rotinas, aos processos de compras, armazenamento e fabricação.

A partir da verificação realizada, a empresa passa a investir em pesquisa e desenvolvimento, para gerar melhorias nesses processos, sendo a grande ênfase na tecnologia, ou nos processos tecnológicos advindos de treinamentos, visto que nem sempre a tecnologia representa aquisição de equipamentos, computadores ou automatização, partindo também de inovação nos processos e rotinas internas, mesmo que em processos artesanais.

b) Modelo de fluxo orientado ao produto/serviço: parte de que as tecnologias de processos e mesmo equipamentos tenham passado pela evolução, concomitante ao treinamento aplicado ao colaboradores. A partir daí a empresa muda a orientação de desenvolvimento de seus produtos ou serviços para uma visão ambiental, seriam os produtos ambientalmente corretos, que não degradariam o meio ambiente e teriam como base os procedimentos limpos desenvolvidos na orientação de processos. Envolveriam um esforço de utilização de matérias-primas ecologicamente corretas, partindo do uso de recursos reaproveitáveis, que não poluam, nem gerem resíduos que possam agredir o meio ambiente.

A etapa orientada ao produto ou serviço, passaria pelo esforço de certificação destes pela empresa, dentro das normas previstas na ISO 14000 e obviamente na NBR-ISO 14001, que validariam os esforços da empresa na adaptação de seus produtos à padrões internacionais, posicionando-os em condições de competir com produtos de outros países.

c) Modelo de fluxo orientado à comunicação: envolveria o esforço da área de comunicação e marketing não apenas em adequar aos produtos e serviços essa visão ambiental, mas em especial trabalhar a imagem dos mesmos e conseqüentemente da empresa de maneira a vincular a evolução com foco nessa visão.

Caberia à comunicação o esforço de posicionar a empresa frente suas concorrentes, de maneira que os consumidores assimilassem a mudança na orientação dos esforços da empresa, sua missão e visão estratégicas, e missão e visão do composto produto. A área precisaria

realizar o trabalho de maneira que os princípios ambientais fossem relacionados diretamente com preceitos que a empresa segue, e mais, defende como um novo padrão para o mercado.

d) Modelo de integração estratégica: Nesse ponto as diferentes áreas sofrem um esforço convergente de maneira a adaptar-se à estratégia global da empresa. O processo de planejamento recebe a orientação ambiental, envolvendo as áreas funcionais, e a partir desse momento a empresa passa a trabalhar segundo as novas diretrizes, gerando um escopo de experiências que alimentam o SGA.

Observando que foram contempladas as etapas anteriores com sucesso, o SGA é implantado de forma plena, seguindo o processo fluxo padrão, **avaliação** (dos processos de treinamento e qualificação, assim como do desenvolvimento dos processos), **melhoria** (advinda da educação ambiental e da implantação de tecnologias em processos que aprimorarão os produtos), **política ambiental** (certificação dos produtos ou serviços e processo de comunicação estratégica), **planejamento** (adaptação da estratégia global da empresa à orientação ambiental, formalização do novo planejamento estratégico), **implantação** (assimilação das diretrizes da gestão ambiental, formalização do SGA) e **verificação da organização** (sistema de avaliação e monitoramento do SGA e das necessidades de adequação e aprimoramento, retroalimentando a estratégia).

Este fluxo contínuo de atividades nos modelos propostos, formalizaria a adoção da gestão ambiental, de maneira que a empresa pudesse usar o SGA em conformidade com suas atividades. A orientação deixaria de ser reativa, e passaria a ter comportamento pró-ativo no sentido das atividades desenvolvidas e de sua responsabilidade sócio-ambiental. Obviamente isso demanda um cenário positivo acerca da visão da empresa em relação à temática ambiental, assim como deve começar pela ilustração de que a empresa busque conhecer e capacitar-se para desenvolver tais modelos na prática.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância da gestão ambiental no mundo contemporâneo ultrapassa o simples objetivo de sucesso mercadológico das empresas. Temos na sustentabilidade e nas práticas que visam o equilíbrio ambiental a oportunidade de preservar as condições não apenas de qualidade de vida, mas também as condições de crescimento das empresas.

As preocupações advindas de fenômenos como o aquecimento global, catástrofes climáticas, escassez de alimentos, além das doenças causadas pela poluição, não apenas movem governos do mundo à criação de regras rígidas no sentido de reverter o quadro de degradação do ecossistema, como também pressionam a sociedade como um todo em um sentido de conscientização, sendo que essa pressão hoje foi repassada às empresas.

As organizações então pressionadas por regras, leis e pela sociedade, despertaram para as oportunidades que a adoção de práticas que visem a preservação do meio ambiente possam apresentar. No caso analisado, ficou evidente uma falta de conhecimento pontual acerca da temática ambiental, das responsabilidades que as empresas possuem e de que o “ambientalismo” é visto muito mais como uma oportunidade de aparecer na mídia, reforçar a imagem institucional ou mesmo cativar clientes, que preservar o meio ambiente e as próprias condições para crescimento econômico. No cenário do EcoMercado Palhano, até mesmo as estruturas e soluções adotadas, são assimiladas pelos empresários entrevistados como uma “novidade”, algo “diferente”, que potencialmente ofereceria vantagens competitivas mercadológicas, desprezando seus objetivos ecológicos, e mesmo os feitos envoltos em sua

construção e eventual impacto sócio-ambiental.

O assunto não esgota-se e mesmo as práticas não estão limitadas aos modelos propostos, sendo conveniente maiores estudos no sentido de adaptá-los de forma efetiva, cabendo um estudo de linha temporal, também utilizado por Yin(1994), onde poderíamos analisar a situação antes e depois do esclarecimento e da adoção de práticas realmente sustentáveis em pequenas e médias empresas, objetivando identificar o incremento de valor organizacional, as vantagens aferidas e mesmo a percepção de valor ao bem estar comum, objetivo da gestão ambiental.

7. REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.** Administração Estratégica de Mercado. Bookman. SP. 2005.
- ANSOFF, H. Igor.** *A nova estratégia empresarial*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. SP. Atlas. 1990.
- ANSOFF, H. Igor.; MCDONNELL, J. Edwards.** *Implantando a Administração Estratégica*. SP. Atlas. 1993.
- BARBIERI, J. C.** Gestão Ambiental Empresarial. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BORGES, Fernando Hagihara & TACHIBANA, Wilson Kendy.** Considerações Sobre o Impacto Competitivo da Estratégia Ambiental. PUC. Campinas. 2007.
- CHANDLER, Jr. Alfred D.** *Strategy and structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge. Mai The Mit Press. 1962.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S.** *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7.Ed. Bookman. 2003.
- CORAZZA, R. I.** Gestão ambiental e Mudança na Estrutura Organizacional. Revista de Administração de Empresas (RAE-Eletrônica), v. 2, n. 2, p. 1-23, 2003.
- DIAS, Reinaldo.** Gestão Ambiental: Responsabilidade Social e Sustentabilidade. Atlas. 2006.
- DONAIRE, D.** Gestão Ambiental na empresa. São Paulo: Atlas, 1999.
- D'ISEP, Clarissa F. Macedo.** Direito Ambiental e Econômico e a ISO 14000. Revista dos Tribunais. 2009.
- ESTRADA, Rolando Juan Soliz.** *Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública: Um Estudo de Caso na Universidade Federal de Santa Maria*. Florianópolis. Santa Catarina. 2000.
- HERMANNNS, Angela K.** Gestão Ambiental Empresarial: Aspectos Legais, Mercadológicos e Econômicos. UFSC. 2005.
- <<http://www.mercadopalhano.com.br>> Acesso em 01/07/2011 às 15:00 horas.
- ISO. International Organization for Standardization.** NBR ISO 14.000: Sistemas de gestão ambiental – Diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio. Rio de Janeiro: ABNT, 1996.
- ISO. International Organization for Standardization.** NBR ISO 14.001: Sistemas de gestão ambiental – Especificação e diretrizes para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 1996 a & b.
- JABBOUR, Charbel J. C. & SANTOS, Fernando C. A.** Evolução da Gestão Ambiental na Empresa: Uma Taxonomia Integrada à Gestão da Produção e de Recursos Humanos. G&P. v. 13, n. 3, p. 435-448. USP. 2006.
- JÚNIOR, Alcir Vilela & DEMAJOROVIC, Jacques.** Org. Modelos e Ferramentas de Gestão Ambiental: Desafios e Perspectivas para as Organizações. SENAC. SP. 2006.
- MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian.** The Strategy Process. Prentice Hall. 1992.
- MOWEN, John C.& MINOR, Michael.** Comportamento do Consumidor. Prentice Hall. Brasil. 2005.
- NETO, Alexandre Shigonov.** Fundamentos da Gestão Ambiental. Ciência Moderna. 2009.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.** *Manual de Consultoria Empresarial Conceitos, Metodologia e Práticas*. 4.ed. Atlas.2003.
- PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini.** Metodologia de Pesquisa: Abordagem Técnico-Prática. Papirus. 10.ed. Campinas. SP. 2004.
- PORTER, Michael E.** *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro. Campus. 1989.
- RAMPAZZO, Lino.** Metodologia Científica. Edições Loyale. 3Ed. São Paulo. 2005.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo.** *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. 2.Ed. Atlas. 1999.
- SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto A.; MARTINS, Tomás Sparano.** Administração e Planejamento Estratégico. IPBEX. Curitiba. 2007.
- YIN, Robert K.** Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 4 Ed. Bookman. 2010.