



Gestão & Regionalidade

ISSN: 1808-5792

revista.adm@uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano do  
Sul  
Brasil

Gonçalves de Menezes, Uiara; Veiga Dias, Valéria da; Maffini Gomes, Clandia  
O PARADIGMA SUSTENTÁVEL E A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS PARA A  
COMPETITIVIDADE

Gestão & Regionalidade, vol. 26, núm. 78, septiembre-diciembre, 2010, pp. 4-17

Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
Sao Caetano do Sul, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133417428002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## O PARADIGMA SUSTENTÁVEL E A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS PARA A COMPETITIVIDADE

### THE SUSTAINABLE PARADIGM AND THE DEVELOPMENT OF STRATEGIES FOR BUSINESS COMPETITIVENESS

**Uiara Gonçalves de Menezes**

Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria

Data de recebimento: 14/05/2010

Data de aprovação: 22/10/2010

**Valéria da Veiga Dias**

Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria

**Clandia Maffini Gomes**

Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas e  
Coordenadora do Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Maria

#### RESUMO

O artigo objetiva analisar o entendimento de gestores da empresa estudada a respeito de RSE (responsabilidade social empresarial) e da forma como suas práticas influenciam as estratégias, tendo como pano de fundo o ambiente complexo. A revisão da literatura destacou as influências às quais a referida organização está sujeita, analisando de que maneira estes fatores impactam as organizações. Essa discussão abordou a importância da estratégia para o posicionamento da empresa em tela, considerando tanto o ambiente complexo e inconstante quanto a inclusão de práticas socioambientais para a formação dos valores da sociedade. Os resultados do estudo, de caráter qualitativo e descritivo, foram obtidos a partir da realização de entrevistas semiestruturadas com os principais gestores da organização e da avaliação crítica de dados secundários. A análise das inter-relações correntes evidenciou a falta de existência de uma percepção clara dos conceitos sobre RSE, resultando na ausência de alinhamento das práticas socioambientais com as estratégias corporativas.

**Palavras-chave:** responsabilidade social empresarial, estratégia, práticas de responsabilidade social empresarial.

#### ABSTRACT

The article aims to examine the understanding of the studied company managers about CSR and how their practices affect strategies, considering the complex environment. The literature review illustrated the influences to which the organization is subject by examining how these factors can impact the organizations. This discussion included the importance of strategies to the positioning of the organization, considering both the complex and unstable environment as the inclusion of environmental practices to the development of society values. The results of the study, both qualitative and descriptive, were obtained from semi-structured interviews with key managers from the organization, being complemented with analysis of data obtained through secondary research. The analysis of the current interrelations evidenced the lack of a clear understanding about the CSR concepts, resulting in a misalignment of socio-environmental practices with corporate strategies.

**Keywords:** corporate social responsibility, strategy, corporate social responsibility practices.

#### Endereços dos autores:

**Uiara Gonçalves de Menezes**

E-mail: uiara.menezes@gmail.com

**Valéria da Veiga Dias**

E-mail: valeria-adm@hotmail.com

**Clandia Maffini Gomes**

E-mail: clandiamg@msn.com

## 1. INTRODUÇÃO

As oscilações mundiais, em termos de economia, política, sociedade, natureza e tecnologia são sentidas por todos os envolvidos neste complexo sistema de relações e interconexões que é o mundo empresarial. Essas relações são explicadas pela teoria da complexidade, segundo Holland (1998, citado por DEMO, 2002), como um fenômeno caótico e, ao mesmo tempo, estruturado, resultante da interação dos sistemas envolvidos. Portanto, trata-se de uma relação constante de troca entre elementos que modificam e ocasionam desenvolvimento organizacional.

As atividades da dimensão social, por exemplo, têm gerado um fenômeno reflexivo que repercute tanto nas empresas como no meio acadêmico. Os problemas ecológicos e sociais têm sido alvo de pesquisas que visam a amenizar essas consequências, principalmente no campo das inovações tecnológicas. O paradigma da produção desenfreada, sem pensar no resultado das atividades, já não é mais aceito de forma unânime. De acordo com Kuhn (2005), um paradigma entra em crise quando existem diferentes interpretações e teorias que se conflitam, de maneira que se chega a um momento em que é necessário alterar o paradigma vigente.

As estratégias procuram posicionar a organização em um foco de atuação, considerando tanto a análise do ambiente competitivo e complexo como também os fatos não previstos que podem ocorrer inesperadamente, interferindo no contexto empresarial. O delineamento de estratégias embasadas em uma cultura de responsabilidade social empresarial ou sustentável pode proporcionar às organizações vantagens de diferenciação em relação aos seus concorrentes, obtendo, ainda, vantagens de longo prazo para a saúde organizacional e social. Para tanto, faz-se necessário o entendimento sobre os conceitos a respeito de responsabilidade corporativa, socioambiental, sustentabilidade ou responsabilidade social empresarial, que ainda não apresentam consenso. Diversos autores compreendem esses conceitos como semelhantes ou complementares, a maioria deles refere-se às responsabilidades legais, além de filantropia, ética e transparência. O Instituto Ethos apresentou uma definição bastante ampla, chamada de responsabilidade social empresarial (RSE), terminologia esta escolhida para ser utilizada no presente estudo.

[...] forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Com o argumento de que a RSE pode abrir um gama de oportunidades para as organizações, tanto em termos de economia como de diferenciação, eficiência e inovação, pretende-se, neste artigo, verificar qual é o entendimento que os gestores da empresa estudada têm sobre a RSE e de que forma as práticas de RSE influenciam as estratégias da organização, considerando o ambiente complexo e ponderando que as interferências são constantes assim como as inter-relações existentes entre setores, pessoas e temas. Além disso, a pesquisa procurou identificar de que forma são disseminadas as práticas na organização; como os gestores percebem a interação dos colaboradores com essas práticas e a percepção dos mesmos gestores em relação aos resultados abrangidos a partir dos investimentos efetuados em relação em RSE.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Influências no ambiente organizacional

A análise cartesiana e padronizada por meio da racionalização, que surgiu no século XVI a partir do modelo do filósofo francês René Descartes, facilitava a compreensão dos fenômenos, buscando a padronização do pensamento para melhor adequação ao que já era de conhecimento comum. Na primeira metade do século XX, uma revolução na história do pensamento científico apresentou a visão sistêmica, contrapondo-se ao modo analítico de entendimento do mundo. Esta nova visão, chamada de teoria sistêmica, surgiu como uma forma diferente de interpretação dos elementos no ambiente apresentada por Bertalanffy, que introduziu o conceito de que as organizações são sistemas abertos e sofrem influência do ambiente que as circunda assim como podem influenciá-lo (MORGAN, 1996).

A visão sistêmica ou teoria geral dos sistemas “proporcionou à administração uma reavaliação de procedimentos competitivos e concorrenciais” (WITTMANN & MAEHLER, 2008: 24), que permitiu que as organizações olhassem para fora de seus limites, visualizassem oportunidades e se adaptassem às mudanças que não eram perceptíveis na visão linear. A teoria geral dos sistemas ressalta a necessidade de a organização compreender o todo, mantendo uma visão integrada entre o ambiente interno e externo.

Uma organização complexa é resultado de um conjunto de sistemas e partes interdependentes que, juntas, formam um todo, o qual, por sua vez, é interdependente de um ambiente mais amplo. A compreensão da existência da complexidade dentro do ambiente organizacional auxilia o entendimento da visão de sistemas e as interações entre os elementos. Esses sistemas “seriam abertos ao fluxo de matéria e energia, mas fechados em sua dinâmica estrutural” (DEMO, 2002: 70). Evidencia-se, desse modo, uma ruptura com o pensamento sistêmico tradicional, que concebia os sistemas como unidades estruturadas e somente abertas, desconsiderando os sistemas fechados em suas operações.

Essas relações são explicadas pela teoria da complexidade, que foi qualificada por Demo (2002) pela dinâmica, no que se refere ao caminho criativo e não previsível; pela não linearidade, no sentido de ultrapassar a noção de simples organização das partes para atingir o modo de ser; pela reconstrução, uma vez que, por mais que esteja em constante mudança, a sua essência continua a mesma; pela ambiguidade e ambivalência na sua estrutura, pois reflete uma unidade de contrários.

Conforme salientou Capra (1996), é importante compreender que a existência da harmonia entre o corpo e a máquina torna-se vital para que a ciência possa ser conduzida ao caminho da autorrealização e ainda refletir resultados positivos para a organização. Segundo o autor mencionado, existe uma necessidade de compreensão do que existe além da máquina, o biológico, o meio, o espírito; com isso, ele afirmou que há carência de uma alfabetização ecológica da humanidade que auxilie no desenvolvimento de um novo ser humano que possua a percepção e a consciência da interdependência entre os sistemas e seus vários níveis de relações.

Ferreira (2008) asseverou que a interdisciplinaridade, no campo do conhecimento, e os conceitos de desenvolvimento sustentável, no âmbito das ciências ambientais, surgem como duas problemáticas contemporâneas em resposta a uma crise da racionalidade econômica e teórica da modernidade. Com isso, é possível dizer que a ciência e a racionalidade, atuando em parceria na direção do “sustentável”, descobrem a complexidade do meio ambiente e percebem a necessidade de cooperação e atuação conjunta. Só assim estarão em condições de enfrentar e resolver transtornos sociais, ambientais e organizacionais complexos.

Assim, temas como poluição, biodiversidade, exploração de recursos naturais renováveis e não renováveis e efeitos climáticos complexos devem ser relacionados, visando à análise ou à incorporação de soluções, diante de desemprego, pobreza, inovações tecnológicas, valores culturais, organização política e organização social. Ou seja, as dimensões do social, natural, ambiental e organizacional estão intimamente interligadas. Daí a necessidade de refletir que o conceito de desenvolvimento tem sido considerado de forma unidimensional de acordo com a prática do crescimento econômico, quando, na verdade, o desenvolvimento que é posto em ação comporta uma multiplicidade de ideias e concepções (conscientes ou não) que revelam a sua complexidade (MELLO, 1999).

A compreensão da complexidade de cada elemento, considerando sua inter-relação com os demais, as alterações e reações do meio, possibilita o desenvolvimento dos pontos críticos existentes dentro das organizações por intermédio de estratégias. Esse discernimento propicia um mapeamento das reais necessidades da organização e do meio, auxiliando a organização a focar esforços, sem desconsiderar tudo que a rodeia. Por isso, a importância desse estudo em considerar as dimensões que interferem no ambiente organizacional e nas decisões.

## 2.2. Estratégia e o novo paradigma da sustentabilidade

Considerando os conceitos de ambiente e as influências sofridas pelas organizações, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2006) apontaram as especificidades do complexo processo de formulação estra-

tégica. Segundo esses autores, todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos de diferentes abordagens, isto é, combinar aspectos mentais e sociais, demandas de ambiente, liderança e as capacidades da organização. Eles afirmaram ainda que a estratégia diz respeito a preferências, escolhas e competição, e não ao exercício de lógica aplicada. Hamel & Prahalad (1997) identificaram na estratégia uma visão que propõe à empresa desaperceber seu passado, desvinculando-se dos velhos paradigmas adotados, para que tenha uma visão de que se necessita de algo mais do que a simples criação de um plano, com conhecimento de setores e suas fronteiras.

As estratégias permitem que as empresas se posicionem e se organizem de forma que possam alcançar seus objetivos, mas, por mais que a estratégia seja uma forma de organizar a ação da empresa, ela não é rígida e linear. O pensamento estratégico acompanha a ideia da complexidade do ambiente e dos elementos inseridos nela, principalmente em um ambiente altamente competitivo e dinâmico, de trocas constantes e informações diversas ao alcance de todos. Wall & Wall (1996: 31) consideraram que “estratégia é um processo dinâmico que abrange muito mais que uma sequência linear, deliberada, e que passou a ser associada ao planejamento estratégico”.

Com todas essas mudanças que têm ocorrido na sociedade, na economia, nas ciências, na política e na legislação ao longo dos anos, a competitividade se tornou mais acirrada e dinâmica, uma corrida desenfreada por novas formas de desenvolver as atividades, buscar e gerar oportunidades. Porter (1986) afirmou que a vantagem competitiva é um desempenho superior e, para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, que pode ser uma forma de diferenciação no mercado diante dos demais concorrentes.

Em um ambiente tão dinâmico, esta diferenciação se torna um desafio diário, pois a informação é alterada constantemente, bem como o cenário econômico. A competição entre as organizações não é algo danoso desde que considerados os aspectos de responsabilidade socioambiental, pois reflete avanços tecnológicos que promovem o bem-estar social, estimulam a criatividade, que novamente influenciam o desenvolvimento organizacional, criando

do um ciclo de mudanças constantes. Quando questões de RSE são visualizadas de forma estratégica, tendem a proporcionar grande avanço social porque a organização aplica seus recursos em questões de que a sociedade carece (PORTER & KRAMER, 2006).

A partir dessas transformações no ambiente na sociedade, novos conceitos foram considerados dentro do cenário organizacional, tais como responsabilidade social empresarial (corporativa), governança corporativa, gestão ambiental, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Mesmo se levando em conta que possa haver diferentes fins para esses conceitos, no geral todos buscam uma atitude de consciência moral, transparência nas relações e na comunicação que beneficie os *stakeholders* e o ambiente. Quando se trata desses conceitos, ainda há uma ausência de consenso por falta dos teóricos e estudiosos, mas a expressão “responsabilidade social empresarial” (RSE), assim como o termo “sustentabilidade e desenvolvimento sustentável”, remetem a uma visão mais generalizada e completa acerca desses temas, sendo que a RSE se aplica, como o próprio nome diz, diretamente ao meio empresarial.

O Relatório de Brutland, elaborado em 1987, apresentou o conceito de desenvolvimento sustentável como sendo o desenvolvimento que satisfizesse as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades (UN DOCUMENTS, 2010).

O conceito de sustentabilidade proposto por Elkington (1998) sobre o *triple bottom line* – ou tripla sustentabilidade – refere-se à prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social. O autor afirmou que, para a superação dos desafios da empresa, seus executivos mensuram o desempenho não só dos aspectos econômicos, mas sociais e ambientais também. Existem estudiosos que conceberam outras dimensões, como é o caso de Ashley (2002 e 2003), que apresentou modelos com dimensões diferenciadas, e Sachs (2002), que, além das três dimensões mencionadas por Elkington (1998), ainda considerou a cultural, a territorial, a política nacional e a política internacional. Ashley (2003), por sua vez, evidenciou o modelo Accerse – Análise do Conteúdo da Comunicação de Estratégias d

Responsabilidade Social Empresarial, utilizado neste estudo, e baseado em suas teorias e nas teorias de Wood (1991), onde é possível avaliar o desempenho social corporativo – uma preocupação que se torna cada vez maior entre as organizações.

A referida autora ainda desenvolveu o modelo MRMRN – Multidimensional, Relacional e Multidirecional para a Responsabilidade Social nos Negócios –, que propõe um novo objetivo para as organizações, já que o cliente seria considerado apenas uma parte integrante de uma das dimensões, e não o único aspecto a ser levado em consideração na hora de a organização tomar suas decisões (ASHLEY, 2002).

A ideia da criação de valor por meio da sinergia entre essas esferas ou dimensões foi também apontada por van Marrewijk (2004), pois, segundo este autor, a organização deve considerar todas as partes que podem ser envolvidas em seu negócio, e isso inclui a preocupação com o ambiente e com a sociedade, sugerindo a incorporação de conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social empresarial nos negócios.

Surge com a nova “consciência organizacional” um novo nicho de negócios para as empresas que apresentam essa preocupação, com o desenvolvimento de técnicas limpas de produção, reutilização de materiais, produtos biodegradáveis, novas categorias de profissionais voltados para essas necessidades e negócios como os créditos de carbono. Cresce a ênfase na qualidade de produtos e serviços na busca da satisfação dos consumidores e clientes. As novas tecnologias, como da informação, serão responsáveis pelo grande auxílio nas reduções de consumo de papel, equipamentos para armazenagem de dados, desenvolvimento de sistemas de controle e monitoramento da proteção do meio ambiente, de forma que tais resultados possam impactar positivamente a gestão ambiental e social (TACHIZAWA, 2005).

Além da preocupação ambiental, existe outra forte tendência, que é a da manutenção das relações sociais. Práticas desumanas como trabalho infantil e escravo não são mais toleradas pela sociedade. As condições dignas de trabalho e remuneração não são consideradas diferenciais, de modo que as organizações precisam proporcionar meios para que o trabalho seja realizado.

Todas as informações e necessidades que surgem no cenário organizacional geram rupturas de conceitos e crenças antigos e, de acordo com Kuhn (2005), ocorrem revoluções ou transformações resultantes do abandono do antigo e sua substituição pelo novo, ou seja, a quebra de um paradigma, uma ruptura que gera transformações e adaptações, criando novos paradigmas. Dentro deste conceito e considerando as questões de RSE inseridas na realidade empresarial, surge um novo paradigma, proposto por Tachizawa (2005) e Leff (1999): o paradigma da sustentabilidade, que é caracterizado por um novo modo de se administrar através de uma consciência de responsabilidade social empresarial. Para Almeida (2002), esse conceito remete à ideia de integração e interação entre fatos e valores fortemente relacionados, o que se converte em uma nova maneira de olhar e transformar o mundo, baseada no diálogo entre saberes e conhecimentos diversos, com seres humanos inseparáveis dos ecossistemas, em uma relação de sinergia. Com isso, os objetivos organizacionais passam a contemplar a gestão ambiental e a responsabilidade social, que se constituem em muito mais que o cumprimento de leis ambientais e sociais, porque resultam em uma mudança na cultura e nos valores organizacionais. O paradigma da sustentabilidade se torna um critério fundamental no desenvolvimento dos negócios e uma oportunidade que pode ser aproveitada para criar ou sustentar um diferencial competitivo.

De acordo com Silva (2009), as organizações socialmente responsáveis estão preparadas para assegurar a sustentabilidade dos seus negócios por estarem sintonizadas com as novas dinâmicas que afetam a sociedade e o mundo empresarial. O mundo contemporâneo exige cada vez mais a adoção de padrões de conduta ética que valorizem o ser humano, a sociedade e meio ambiente. A comunicação exerce papel relevante e estratégico nessa área, fazendo com que o tema da sustentabilidade e os novos valores formadores da consciência sustentável sejam disseminados dentro da organização.

O comprometimento da sociedade com o conceito de sustentabilidade pode ser a chave de resgatar a situação de degradação da natureza e da condição do indivíduo. Seguindo a mesma ideia, Leff (1999: 114) afirmou que “a produção sustentável



emerge [...] como novo objeto científico interdisciplinar e a educação ambiental como um instrumento para a construção da racionalidade ambiental". Capra (2005) propôs a alfabetização ecológica, que constitui o entendimento dos princípios de organização comuns aos seres vivos e que foram desenvolvidos pelos ecossistemas para apoiar as relações na vida em sociedade.

Com o intuito de amenizar as consequências de décadas de degradação do ambiente, as empresas têm investido em novas tecnologias, por intermédio do desenvolvimento de produtos menos agressivos ao ambiente e de novas fontes de energia e operações que minimizem as emissões de gases, dentre outros aspectos. É possível compreender, a partir dessa revisão, a interdisciplinaridade e a interdependência dos contextos que envolvem uma empresa, caracterizando uma visão moderna de como as empresas e organizações são influenciadas e influenciam o ambiente que as circunda, de sorte que precisam estar atentas às expectativas do ambiente com relação à responsabilidade de sua atuação.

Muitas empresas têm utilizado ferramentas para melhorar seus desempenhos nas áreas sociais e ambientais. Existem normas, padrões, princípios, indicadores e índices que auxiliam as organizações nesse contexto, como a Norma AA 1000, os indicadores Ethos, a GRI – *Global Reporting Initiative* e o ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial e Balanço Social, por exemplo, dentre outros.

A ISO, que desenvolveu uma série de normas estabelecendo diretrizes a serem seguidas no que se refere à gestão ambiental, tem por objetivo identificar e controlar o impacto no meio ambiente de suas atividades, seus produtos ou serviços, melhorar continuamente o seu desempenho ambiental, além de implementar uma abordagem sistemática para a definição de objetivos e metas ambientais, a fim de atingi-los e demonstrar que tenham sido alcançados (ISO, 2009).

De acordo com a certificadora internacional DNV (2009), algumas empresas optam por uma abordagem holística, tendo as questões de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança juntas num único sistema. Entretanto, muitas empresas não extraem todo o valor dos seus sistemas de gestão porque eles são geralmente percebidos como um

conjunto de elementos para manutenção das informações mais do que sistemas para gerenciar mudanças e melhorias.

As vantagens obtidas pelas empresas, por meio da adoção de ações de RSE, fizeram surgir uma nova categoria, denominada "retorno social institucional". Alguns estudiosos, como Melo Neto & Fróes (1999), afirmaram que o retorno do investimento em práticas de RSE deve ser uma preocupação da organização. O retorno social institucional ocorre quando a maioria dos consumidores opta por adquirir os produtos e/ou serviços de empresas que demonstrem atitudes e investimentos em ações sociais; com isso, o desempenho da empresa adquire o reconhecimento público. Como resultado, a empresa obtém uma divulgação mais positiva, fortalece sua marca, gera um grau de comprometimento maior de seus funcionários, fideliza clientes, reforça laços com parceiros, aumenta sua participação no mercado, conquista novos mercados e incrementa suas vendas.

Na tentativa de proporcionar um melhor entendimento da relação entre principais autores mencionados neste artigo, foi elaborado um quadro dos conceitos que relaciona o assunto estudado.

Com base nos conceitos mencionados, é possível verificar a importância e a influência que os diversos ambientes e seus elementos têm para o desenvolvimento das atividades organizacionais, principalmente no que tange à sustentabilidade dessas operações.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia está apresentada em cinco seções: caracterização da empresa, tipo de pesquisa, modelo conceitual, procedimento para coleta de dados e procedimento para análise dos dados.

#### 3.1. Caracterização da empresa

A empresa estudada é uma fabricante de bebidas licenciada de uma multinacional, líder do setor para as regiões do centro e oeste do Rio Grande do Sul. A referida empresa tem produção anual de 400 milhões de litros de bebidas nas embalagens de vidro, *pet* e lata, e distribui ainda uma variedade

**Quadro 1:** Resumo dos conceitos abordados sobre o tema

Autor	Estratégia	Interação com o meio	Sustentabilidade/SER
Porter (1986, 1999)  Porter & Kramer (2005)	Inferiu que diferentes atividades resultam em uma vantagem competitiva.  Consideraram que a essência do posicionamento estratégico é escolher atividades	Propôs a integração entre empresas, ONGs e governo, que precisam parar de pensar em responsabilidade social corporativa e começar a pensar em integração social corporativa.	Aliou a sustentabilidade à vantagem para as organizações, de forma que elas necessitam estar alinhadas ao foco de negócio para não perderem oportunidades que sejam diferentes dos rivais.
Tachizawa (2005)	Propôs um novo modo de se administrar, por meio de uma consciência socioambiental. Levou em conta as estratégias da organização e a interação das variáveis ambientais e <i>stakeholders</i> .	Relatou a importância da compreensão, por parte organizações, da interação entre as variáveis do ambiente em que estão inseridas.	Remeteu a sustentabilidade ao conceito de novo paradigma, que engloba mudanças no relacionamento com <i>stakeholders</i> . Considerou o processo através do desenvolvimento dos aspectos econômicos, sociais e ambientais.
Mintzberg (1994, 2003)  Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2006)	Sinalizou que a estratégia consiste numa força que interliga a organização com seu ambiente externo.  Defenderam que o processo não é algo fixo e racional; é um processo de aprendizagem.	Considerou que as estratégias não podem ser formuladas de forma departamentalizada, submetendo-se a regras e planos formais.	Criticou a maximização do valor da empresa através da produtividade a qualquer custo, enfocando que os <i>stakeholders</i> são indispensáveis. Enfocaram a dificuldade de aplicação prática dos conceitos de RSC, pelo foco econômico e linear que as organizações apresentam.
Leff (1999)	Considerou a educação ambiental como a estratégia mais importante para a condução da transição com vistas à nova sociedade sustentável.	Salientou que a complexidade das relações no mundo é que envolve o meio ambiente, e não ecologia ou preservação.	Considerou as questões ambientais e sociais como uma crise da civilização, em que emerge o conceito da sustentabilidade como crítica aos padrões da humanidade.

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos conceitos abordados.

de bebidas, entre sucos, refrigerantes, chás e água mineral. A organização em estudo, que iniciou suas atividades há 25 anos, conta com aproximadamente 500 funcionários, e sua equipe de vendas atua em 200 cidades do Rio Grande do Sul, abastecendo cerca 16 mil pontos de venda.

A escolha dessa empresa se deu por ser ela considerada líder de mercado na região, além de ter práticas de RSE reconhecidas e divulgadas na comunidade. São desenvolvidos vários programas ambientais interna e externamente, além da publicação periódica do balanço social, e um programa social criado há cerca de sete anos. Nesse programa, são realizadas atividades a fim de auxiliar organizações, por meio da valorização da inovação, da

criatividade e da transparência de gestão, com o objetivo de contribuir com o crescimento sustentável e elevar a qualidade de vida da comunidade.

### 3.2. Tipo de pesquisa

Para compreender a percepção e a influência de um tema que ainda possui diferentes conceitos e aplicações, realizou-se um estudo de caso descritivo e qualitativo, na intenção de fundamentar um processo indutivo (explorar, descrever e gerar perspectivas teóricas). Para Sampieri, Collado & Lucio (2006), o estudo descritivo mede ou coleta informações sobre conceitos e variáveis; portanto, aplica-se a este estudo já que um de seus objetivos é



**Quadro 2:** Perfil da empresa pesquisada

Sector de atividade	Bebidas
Número de empregados	558 pessoas
Receita operacional	Entre 150 e 200 milhões (reais)
Investimento em indicadores sociais internos (alimentação, saúde, educação, segurança, capacitação, participação nos lucros e outros)	Acima de 7 milhões (reais)
Investimento em indicadores sociais externos (educação, esporte, cultura e outros)	Acima de 50 milhões (reais)
Investimento em indicadores ambientais (relacionados a operação, produção, projetos e programas)	Acima de 200 mil (reais)
Número de portadores de necessidades especiais	12 pessoas

Fonte: dados retirados do website da empresa (balanço social de 2007).

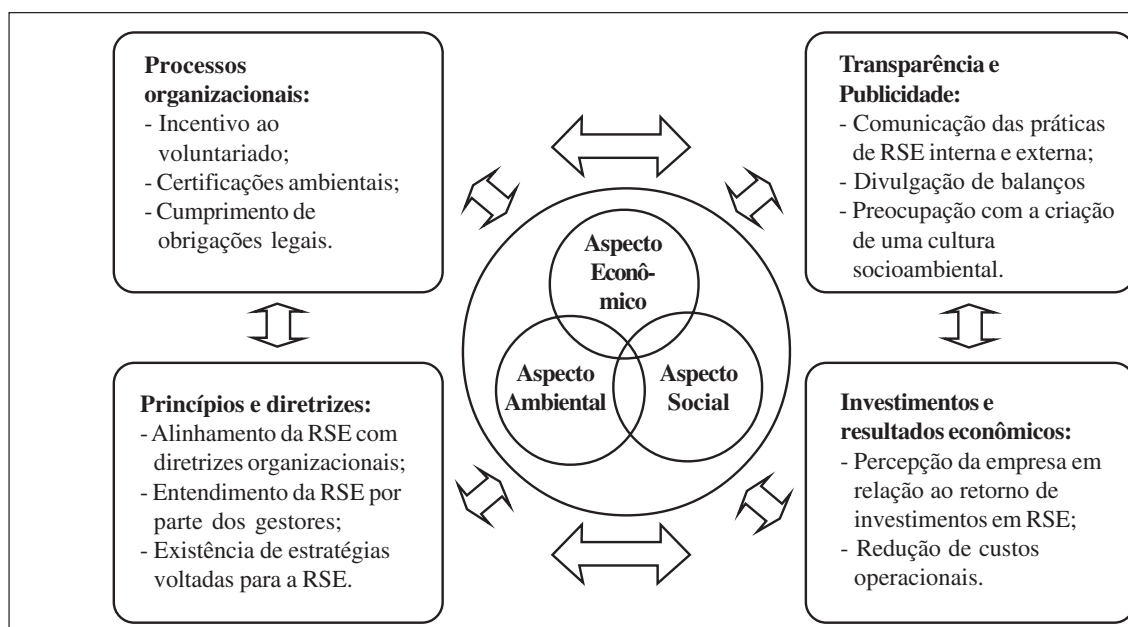
averiguar a percepção sobre as temáticas trabalhadas, auxiliando num processo de formação de conceitos e/ou caracterização do uso dentro das organizações. Gil (1999) afirmou que a pesquisa descritiva visa, além de detalhar as características de uma população e do fenômeno, a estabelecer a relação entre variáveis. As perguntas formuladas buscaram iden-

tificar aspectos observáveis que possam caracterizar a visão do gestor da empresa em relação às estratégias e influências das práticas socioambientais.

### 3.3. Modelo conceitual

O modelo conceitual utilizado para a realização da pesquisa foi o elaborado por Ashley (2003) e denominado Accerse – Análise do Conteúdo da Comunicação de Estratégias de Responsabilidade Social Empresarial. Foi desenvolvido a partir da fusão dos modelos de Wood (1991), que avalia o desempenho social corporativo, e da própria Ashley (2002), que relaciona as diversas dimensões na análise sobre RS (MRMRSN – Multidimensional, Relacional e Multidirecional para a Responsabilidade Social nos Negócios).

Para Ashley (2003), o modelo visa ao entendimento de como as ações estratégicas de RSE são formuladas pela organização, com foco na comunicação, na estratégia e em resultados que podem ser observados, levando em consideração as dimensões consideradas no modelo MRMRSN. Além do modelo conceitual Accerse, de Ashley (2003), a análise considerou o caráter tridimensional da sustentabilidade reconhecido por Elkington (1998), da necessidade de interação dos aspectos sociais, econômico



**Figura 1:** Modelo conceitual da pesquisa

Fonte: adaptado do modelo Accerse, de Ashley (2003), e das dimensões da sustentabilidade, de Elkington (1998).

e ambientais. Por esta razão, foi incluído o tema da dimensão econômica, que se refere à sustentabilidade dos negócios, investimentos e resultado, e retorno das operações da empresa.

A partir do exposto, foi elaborado um quadro conceitual para operacionalizar as variáveis do modelo.

O modelo Accerse – Análise do Conteúdo da Comunicação de Estratégias de Responsabilidade Social Empresarial – foi escolhido para estruturar metodologicamente a pesquisa por ter sido desenvolvido considerando diversas dimensões nas quais as organizações estão inseridas, o que contempla a ideia apresentada sobre a influência sofrida pelas organizações de diversas formas e a maneira como o tema da RSE se relaciona com essas diversas dimensões através da comunicação. Este modelo propõe a interação entre as variáveis escolhidas como ponto de análise deste estudo, ou seja, as dimensões socioambientais, levando em consideração as estratégias organizacionais. Considerando também a análise dos três pilares da sustentabilidade, percebeu-se que o modelo utilizado carecia de um enfoque mais econômico. Desta forma, optou-se por se agregar mais

uma temática que complete o modelo de acordo com a necessidade de pesquisa.

### 3.4. Procedimentos para coleta dos dados

A coleta de dados primários foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, visando à obtenção de informações de forma mais completa. Para complementar as análises e traçar um panorama mais próximo da realidade, foram pesquisados e analisados dados secundários, disponíveis no *website* da organização. Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada é, em geral, originária de alguns questionamentos básicos, amparados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que fornecem amplo campo de questionamentos, de modo que as hipóteses surgem na medida em que são recebidas as respostas dos entrevistados. Estes, por sua vez, podem participar da construção do conteúdo da pesquisa por intermédio das experiências sobre o assunto.

### 3.5. Procedimentos para análise dos dados

A análise dos dados primários e secundários foi efetuada de forma descritiva por meio do método

**Quadro 3:** Descrição do modelo conceitual

Temas	Descrição	Variáveis
Princípios e diretrizes	Refere-se aos temas relacionados à difusão de valores acerca da RSE e das regras de gestão que apoiam a conceituação sobre RSE da forma como esta é entendida pela empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento da RSE com diretrizes organizacionais.</li> <li>• Entendimento da RSE por parte dos gestores.</li> <li>• Existência de estratégias voltadas para a RSE.</li> </ul>
Processos organizacionais	Destina-se às temáticas indicativas da maneira como a organização absorve os princípios e as diretrizes da RSE no seu dia a dia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo ao voluntariado.</li> <li>• Certificações ambientais.</li> <li>• Cumprimento de obrigações legais.</li> </ul>
Projetos e ações específicas	Refere-se aos temas destinados às políticas dos programas e das práticas relacionadas diretamente à RSE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação e/ou participação de programas ambientais e sociais, interna e externamente.</li> </ul>
Transparência e publicidade	Foca-se no processo de comunicação e do conhecimento dos assuntos relativos à RSE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação das práticas de RSE interna e externa.</li> <li>• Divulgação de balanços.</li> <li>• Preocupação com a criação de uma cultura socioambiental.</li> </ul>
Investimentos e resultados econômicos	Refere-se aos valores investidos e revertidos para a organização em forma de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção da empresa em relação ao retorno de investimentos em RSE.</li> <li>• Redução de custos operacionais.</li> </ul>

Fonte: adaptado do modelo Accerse, de Ashley (2003), e das dimensões da sustentabilidade, de Elkington (1998).

de análise de conteúdo, definida por Bardin (1977: 46) “como a manipulação de mensagens para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma realidade que não é a mensagem”, o que permitiu confrontar e questionar algumas declarações comuns, contraditórias, incompletas, e ainda destacar as relações existentes entre elas.

Berelson (1971, *apud* SAMPIERI, COLLADO & LUCIO, 2006) afirmou que a análise de conteúdo começa a partir das unidades de análise, que, segundo o autor, se dividem em cinco unidades (códigos): palavra, tema, item, personagem e medidas de espaço, que são selecionadas de acordo com o objetivo de pesquisa, sendo essas unidades alocadas em categorias, que são os níveis de análise da pesquisa.

Ferreira (2003) relacionou as possibilidades de uso da análise de conteúdo para ir além dos significados, da leitura simples do real, aplicando-a a tudo o que é dito em entrevistas e depoimentos ou escrito em jornais, textos ou panfletos, como também a imagens de filmes, desenhos, pinturas, televisão e toda a comunicação não verbal, como gestos, posturas, comportamentos e outras expressões culturais. A análise foi realizada considerando a proposta do modelo Accerese.

As entrevistas foram realizadas no período de maio a junho de 2009 com o diretor-presidente da empresa, com o gerente de recursos humanos e com o gerente comercial individualmente, em horários e dias diferentes. A partir da entrevista com o diretor-presidente, esperou-se uma visão completa da organização em termos de estratégia, do posicionamento e da cultura em geral. A área de recursos humanos é considerada pela organização uma área de grande influência sobre todas as outras e, por isso, também foi escolhida. Já o gerente comercial apresentou uma visão mais focada no mercado por estar em contato intenso com clientes.

#### 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise das variáveis é apresentada e discutida na sequência. A avaliação das entrevistas se deu por meio da análise de conteúdo (codificação, categorização e análise), além da observação da organização durante as entrevistas e análise crítica final, onde se apresentam as conclusões.

Os comentários realizados pelos participantes refletem as experiências dentro da organização, interação com o meio e a compreensão do conceito socioambiental. Os resultados destas discussões podem ser sumarizados em quatro categorias de análise: participação e desenvolvimento de projetos socioambientais; estratégias e competitividade cultura e educação; e impactos percebidos através da adoção de práticas socioambientais.

##### 4.1. Participação e desenvolvimento de projetos socioambientais

- **Projetos e programa:** a organização desenvolve vários projetos ambientais e sociais internos e externos. Implantou programas que promovem o gerenciamento de risco, eficiência de utilização e consumo racional, evitando o desperdício e buscando novas fontes de captação e reutilização, comprometendo-se, portanto, além dos requisitos legais.
- **Ações junto à comunidade e eventos:** a empresa participa de eventos na comunidade que visam à sensibilização e educação sobre a sustentabilidade ambiental, tais como o apoio à Semana da Água, à limpeza de rios e praias, às cooperativas de reciclagem, à promoção da coleta seletiva, ao tratamento de resíduos e utilização de biodiesel em sua frota de caminhões. Além disso, cabe destacar que se impõe que o transporte terceirizado da fábrica também regule a emissão de poluentes dos caminhões por intermédio da manutenção dos filtros.

##### 4.2. A RSE e as estratégias

- **Atitude dos acionistas:** a principal motivação para a organização pensar social e ambientalmente se deu em função da solicitação dos acionistas. Eles sentiram a necessidade de estabelecer uma maior relação com a comunidade, reagindo não somente aos acontecimentos locais, mas envolvendo-se significativamente em projetos comunitários.
- **Influência externa:** a organização se preocupa com as exigências do mercado e da sociedade, elementos que requerem essas alterações, conforme a colocação do gestor B a afirmar que a organização não tem como fugir desta realidade, pois não há como separar

mundo organizacional do exterior, e que uma empresa não pode sobreviver sem estar conectada a essas mudanças.

- **Disseminação cultural:** a comunicação interna da organização foi favorecida pela mudança na forma de elaboração do seu planejamento estratégico, passando a ser elaborado com a participação dos colaboradores. Anteriormente, as decisões a respeito do planejamento e das ações eram tomadas pelos gestores e diretores, e comunicadas aos demais membros da organização.
- **Estratégia e RSE:** há a compreensão de que os projetos socioambientais precisam estar alinhados com as linhas estratégicas. Contudo, não foi possível perceber na prática esse entendimento. Os projetos sociais são desenvolvidos, principalmente, de forma paralela ao planejamento estratégico da empresa, apresentando, entretanto, poucos instrumentos para a avaliação dos mesmos. Por outro lado, projetos ambientais são mais estruturados, conforme declaração do entrevistado C, que inferiu que os indicadores ambientais fazem parte do conjunto de indicadores estratégicos da organização, evidenciando sua importância e seu alinhamento às estratégias. Ressalta-se, ainda, que organização identifica o retorno econômico como resultado desses projetos, porém não existe integração das dimensões do tripé da sustentabilidade, conforme corroborado pelo gestor A, que afirmou que o Programa Social teve destaque na elaboração do planejamento estratégico, sendo desenvolvido de forma paralela às estratégias e às atividades de gestão ambiental.
- **Impactos da adoção de práticas de RSE:** a imagem da empresa é influenciada pelos programas sociais e ambientais desenvolvidos, pois, conforme afirmação do entrevistado B, isso contribui para que os clientes enxerguem as atividades socioambientais como um ponto forte, mesmo que não haja uma forma muito estruturada de divulgação das ações.
- **Resultados esperados:** os colaboradores da empresa são estimulados a participar de ações voluntárias na comunidade. A direção considera essa estratégia fundamental para a cons-

cientização e a formação de uma cultura sustentável, de forma sistemática e conectada.

- **Cultura e novos valores:** a organização está passando por um momento de mudança cultural para se adaptar às exigências de mercado no sentido da adoção de práticas socioambientais, conforme exemplo dado pelo gestor B, que nunca imaginou estar trabalhando no setor de sucos, enfatizando a necessidade de sustentação do valor da marca dentro de uma nova estrutura construída.

#### 4.3. Influência da RSE na cultura e comunicação

- **Cultura:** os gestores da organização, de um modo geral, não participam intensamente das atividades que envolvem a responsabilidade empresarial ou socioambiental, conforme afirmação do gestor B, segundo o qual, dentro da empresa, existem os gestores que colaboram mais, mas o fato não constitui uma participação homogênea. A participação é mais significativa entre aqueles que trazem essa cultura de casa, ao mesmo tempo que a empresa também tenta compensar essa lacuna com o trabalho de conscientização. Alguns aspectos da cultura organizacional são definidos pela matriz multinacional de acordo com citação do gestor B, que concluiu que a matriz é importante porque mostra bem o foco do negócio, que é o mercado.
- **Sistemas de gestão ambiental:** a organização adota sistemas de gestão com foco no meio ambiente, na segurança e na qualidade. Isso pode ser observado a partir da obtenção de várias certificações (ISO 14001:2004, ISO 9001:2000, ISO 2200, OHSAS 18001) e do Certificado de Responsabilidade Social 2007, concedido pela Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul.
- **Comunicação:** a organização divulga seu balanço social e promove a comunicação das práticas de RSE internamente, o que ocorre sob a responsabilidade do RH e dos gerentes e supervisores diretos.

#### 4.4. Impactos percebidos através da adoção de práticas socioambientais

- **Imagem:** através da utilização de práticas voltadas para a RSE, foram observadas melhorias

na imagem, o que pode ser verificado por meio de uma pesquisa de satisfação que visou a compreender a imagem da empresa percebida pela visão dos clientes, ocorrida em 2007. Assim, a organização verificou que existe um percentual acima de 95% de satisfação dos clientes com serviços e produtos da empresa.

- **Financeiros:** por mais que tenham sido feitos vários investimentos na organização para o desenvolvimento de projetos sociais e ambientais, os gestores acreditam que o retorno vem no longo prazo, o que pôde ser identificado quando o gestor B inferiu que os investimentos foram feitos para obter retornos no futuro. Pontualmente, foi identificada a redução do consumo de água e energia.
- **Engajamento interno:** a maior participação dos colaboradores em projetos dentro e fora da organização é um retorno que reflete o aumento do compromisso que a organização tem com a RSE.

É possível perceber, a partir dos resultados acima destacados, que as estratégias adotadas pela organização são efetivamente influenciadas pela

demanda de mercado e dos acionistas. Entretanto, no que tange às influências da comunidade e do meio ambiente, os projetos socioambientais ainda são desenvolvidos de maneira paralela ao foco do negócio da empresa. A identificação desse aspecto pode ser considerada como uma oportunidade a ser desenvolvida, gerando um diferencial significativo para a organização. A otimização dos esforços em alinhar os projetos da empresa em direção à sua *core competence* pode levar ao incremento na competitividade, pois, de acordo com Hansen, Grosse-Dunker & Reichwald (2009), a partir da perspectiva de negócios, há um amplo consenso de que os desafios da sustentabilidade oferecem um potencial significativo para as inovações e oportunidades de negócios.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas e a complementação de informações sobre a empresa estudada por meio do teor do *website* permitem efetuar algumas importantes considerações. De acordo com as declarações dos gestores da referida

**Quadro 4:** Resumo da análise dos resultados

Categorias	Pontos principais
Participação e desenvolvimento de projetos socioambientais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização mantém projetos e programas sociais e ambientais, além dos propostos pela matriz e das imposições legais. Dentro dos programas próprios, existe uma tendência de sustentabilidade dos projetos ambientais.</li> <li>• A organização se preocupa como instituição cidadã e está em contato com a comunidade por meio de ações sociais.</li> </ul>
A RSE e as estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A implantação de questões de RSE surgiu como imposição de mercado para que as organizações tivessem um papel mais atuante junto à comunidade;</li> <li>• Mudanças na estrutura do planejamento estratégico da organização facilitaram a interação e comunicação interna, refletindo na cultura de RSE.</li> <li>• Pouco entendimento dos conceitos sobre tema e falta de alinhamento entre estratégias e resultados e ações de RSE, pois, na prática, a organização trata de forma isolada cada um destes pontos.</li> </ul>
Influência da RSE na cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças estruturais geraram mudanças de cultura de comunicação e de inserção de valores, mas as transformações ainda são lentas no que se refere à criação de uma nova cultura sustentável.</li> <li>• Alguns gestores da organização não compreendem de forma estratégica a questão da RSE.</li> <li>• A organização se preocupa com padrões de qualidade e excelência.</li> <li>• Muitos pontos da cultura organizacional provêm da matriz.</li> </ul>
Impactos percebidos através da adoção de práticas socioambientais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização percebe melhorias e economia no que se refere ao uso de práticas RSE, mesmo que isso não seja uma preocupação da organização.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelas autoras.

organização, as práticas socioambientais estão inseridas no mercado e vêm modificando de forma gradual o comportamento das organizações na busca de maior competitividade. A compreensão e o dinamismo acerca das mudanças vêm ao encontro das ideias propostas por Demo (2002) e Capra (1996), que prenunciaram a interação e as influências múltiplas.

A análise do comportamento da organização estudada demonstrou que não existe clareza no entendimento do que significa a RSE, e os projetos sociais e ambientais se desenvolvem paralelamente às estratégias, não de forma natural e sistemática, conforme propõe o modelo de Ashley (2003), utilizado no estudo, onde a interação entre essas variáveis deveria ocorrer através dos meios de comunicação, visando a um resultado de gestão mais eficiente e responsável ao mesmo tempo. Esse distanciamento se dá principalmente porque a gestão ainda não compreende de forma clara que ser sustentável não está exclusivamente na prática social, mas em desenvolver uma consciência e cultura de gestão responsável, como propôs Tachizawa (2005) sobre o novo modo de se administrar, considerando as estratégias da organização e a interação das variáveis ambientais e *stakeholders*.

Verificou-se que, mesmo sem a intenção de obter algum tipo de retorno, a organização vem se beneficiando dos frutos da RSE, principalmente quando se trata da melhoria da sua imagem perante os *stakeholders*, da redução dos custos de produção e do comprometimento dos colaboradores nas questões sustentáveis em geral. A organização vem buscando uma maior conscientização da importância do tema internamente, mesmo não aproveitando de maneira mais intensa o retorno que a RSE pode trazer a partir da adequação e do entendimento desse novo paradigma.

Ressalte-se, entretanto, que esse processo de mudança não acontece de forma isolada. É importante a compreensão de que estratégia é um modo de pensar, agir e se comportar, criando uma filosofia organizacional integradora. Esta cultura precisa permeiar todos os níveis hierárquicos da organização, fazendo com que todas as pessoas deixem de somente reagir às alterações ambientais e passem a ser agentes de mudança das organizações e do ambiente, confirmando a ideia de rompimento proposta por Kuhn (2005), que afirmou a necessidade de quebra de paradigmas para que a mudança e a inserção do novo se deem por completo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ASHLEY, Patrícia A. Comunicação de estratégias de responsabilidade social empresarial: um modelo para o conhecimento e análise de categorias temáticas aplicado à indústria de petróleo. In: FÓRUM NACIONAL EMPRESA CIDADÃ E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Anais...* Fortaleza: Sesi-Fiec, 2003. p. 121-133.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNARD, Chester I. *As funções do executivo*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1979.

CAPRA, Fritjof. *A teia da vida*. São Paulo: Cultrix, 1996.

\_\_\_\_\_. *Conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix, 2002.

DEMO, Pedro. *Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2002.

ELKINGTON, John. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business*. Oxford: Capstone, 1997.

FERREIRA, Berta W. *Análise de conteúdo*. *Aletheia*, v. 11, p. 13-20, janeiro/junho, Ulbra, Canoas, 2000.

FERREIRA, Roberta C. Interdisciplinaridade como resposta à complexidade dos problemas ambientais. *Partes*, setembro, 2008. Disponível em: <<http://www.partes.com.br/socioambiental/rocelestino/interdisciplinaridade.asp>>. Acesso em: 27 de agosto de 2009.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.



## REFERÊNCIAS

- HAMEL, Gary & PRAHALAD, Coimbatore K. *Administrando competências*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HANSEN, Erik G.; GROSSE-DUNKER, Friedrich & REICHWALD, Ralf. Sustainability innovation cube: a framework to evaluate sustainability-oriented innovations. *International Journal of Innovation Management*, v. 13, n. 4, p. 683-713, December, 2009.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO. Site institucional. Disponível em <<http://www.iso.org>>. Acesso em: 05 de setembro de 2009.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Site institucional. Disponível em: <<http://www1.ethos.org.br>>. Acesso em: 05 de setembro de 2009.
- KUHN, Thomas. *A estrutura das revoluções científicas*. 9. ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- LEFF, Enrique. *Educação ambiental e desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- MELO NETO, Francisco Paulo de. & FROES, César. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. *How productivity killed American enterprise*. *Mintzberg Website*, 2007. Disponível em: <[http://minibiz.mcgill.ca/ppt/lecture2\\_2007.pdf](http://minibiz.mcgill.ca/ppt/lecture2_2007.pdf)>. Acesso em: 01 de julho de 2009.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. *Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, Michael E. & KRAMER, Mark R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 12, p. 78-92, December, 2006.
- SACHS, Ignacy. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos Hernández & LUCIO, Pilar B. *Metodologia da pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SILVA, Rui Martins A. *Comunicação e responsabilidade social*. Aberje, s/d. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/novo/acoes\\_artigos\\_mais.asp?id=103](http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=103)>. Acesso em: 29 de agosto de 2009.
- TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo S. *Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- UN DOCUMENTS: GATHERING A BODY OF GLOBAL AGREEMENTS. Report of the World Commission on Environment and Development: our common future. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>. Acesso em: 15 de março de 2010.
- VAN MARREWIJK, Marcel. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, v. 44, n. 2-3, p. 95-105, May, 2003.
- WALL, Stephen J. & WALL, Shannon R. *Os novos estrategistas: criando líderes em todos os níveis da organização*. São Paulo: Futura, 1996.
- WITTMANN, Milton Luiz & MAEHLER, Alisson Eduardo. Administração: do pensamento grego à teoria da complexidade. In: WITTMANN, Milton Luiz (org.). *Administração: teoria sistêmica e complexidade*. Santa Maria: UFSM, 2008.
- WOOD, Donna J. Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, v. 16, n. 4, p. 691-718, October, 1991.