

AVALIAÇÃO DO MARKETING VERDE DE UMA EMPRESA DO RAMO DE BEBIDAS

Vânia Mara Senger Simonis¹

Lígia Maria Heinzmann²

Saete Polônia Borilli³

RESUMO: Este artigo refere-se à avaliação do Marketing Verde de uma Empresa do ramo de bebidas. Para realizar a avaliação foi utilizado como referência o programa de gestão ambiental desenvolvido por BACKER (1995). As bases conceituais estão apresentadas na parte dois e a metodologia na parte três do artigo. Por meio da aplicação do instrumento de tabelas de análises foi possível constatar que, em relação à estrutura organizacional, não existe um setor com um colaborador específico para lidar com as questões do meio ambiente. Estas atividades são direcionadas aos Coordenadores de Núcleo, mais especificamente, ao Coordenador de Núcleo Industrial. E também foi possível concluir, a partir do Diagnóstico Global, que, em relação ao que é exigido pela legislação quanto à questão do meio ambiente, a empresa está cumprindo as exigências. Porém, na questão de formação e informação, existe uma barreira a ser transposta, ou seja, o produto ofertado pela empresa encontra, na mídia, alguns pontos que dificultam a elaboração de uma estratégia ecológica. Mas, isso não deve ser considerado como um fator que impossibilite o desenvolvimento de uma estratégia ecológica, pois, a empresa, por meio de estudos e pesquisas, pode buscar possibilidades de programas alternativos que se ajustem à realidade quanto à questão ambiental. No Diagnóstico Setorial, realizado no Setor de Recursos Humanos, verificou-se uma maior dificuldade em implementar uma estratégia ambiental devido a não existência de parâmetros para se definir tal estratégia. Mesmo a empresa não tendo uma política específica em relação à questão ecológica no Setor de Recursos Humanos, não pode ser considerada ambientalmente incorreta, pois

¹Bacharel em Administração pela UNIPAR – Universidade Paranaense. Rua Porto União, 348; Toledo-Pr 85.906.060

²Mestre em Engenharia da Produção da UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, Especialista em Desenvolvimento Gerencial e Recursos Humanos, Especialista em Engenharia de Produção e Bacharel em Administração - Prof^a da UNIPAR - Universidade Paranaense - Campus Toledo, e-mail: ligiamaria@unipar.br e Prof^a da UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus Marechal Cândido Rondon. Rua Piratini, 944, Apto 34, Centro; Toledo – PR 85.901.010

³Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócio da UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná; Professora do Curso de Ciências Contábeis e Administração da UNIPAR - Universidade Paranaense – Campus Toledo, e-mail: borilli@certto.com.br; Rua Maringá, 2299, Centro; Toledo – PR 85.920.620

está incorporando ações, gradativamente, visando atender aos critérios para ser uma empresa ecologicamente correta.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing Verde, Meio-Ambiente, Estratégia.

VALUATION OF GREEN MARKETING OF AN ENTERPRISE OF ACTIVITY OF DRINKS

ABSTRACT: This article refers to valuation of Green Marketing of an Enterprise of activity of Drinks. Realizing the valuation was used as reference the program of environment management for BACKER (1995). The bases conceptual are present in the part two and the methodology in the part three of article. For application of tool of table of analyze was possible to verify that relation to organizational structure there is a sector with specific collaborators to work the relation of environment. These activities are direction to Coordination of Nucleus, more specifically to the Coordination of Industry Nucleus. Also was possible to conclude in the base Global Diagnostic that relation to exigency for the legislation to environment, the enterprise is accomplishing the exigency. In the question of formation and information there is barrier to be transpose, the product offer for the enterprise meeting in middle of communication some points that difficult the elaboration of ecologic strategic. But this can not be consider as factor that impossible to development of a ecologic strategic, then the enterprise for the studies and searches can possibility alternative programs that adjust to reality to environment question. In Sector Diagnostic realized in Sector of Human Resource, verified more difficult to implant an environment strategic because there is not of parameters to define it. Same the enterprise has not a specific politic to ecologic question in Sector of Human Resource can not be consider environment incorrect because is incorporating little actions objective to attend to the criterion to be an ecologic enterprise correct.

KEY WORDS: Green Marketing, Environment, Strategic.

Introdução

Inicialmente, as organizações precisavam preocupar-se apenas com a eficiência dos sistemas produtivos. Até 1960, essa foi a mentalidade predominante na prática da administração refletindo a noção de mercados e recursos ilimitados. Mas, em curto espaço de tempo, essa noção revelou-se equivocada porque ficou evidente que o contexto de atuação das empresas tornava-se, a cada dia, mais complexo e que o processo decisório sofreria restrições cada vez mais severas. Um dos fatores importantes na mudança desse modo de pensar e agir foi o

crescimento da consciência ecológica na sociedade, no governo e nas próprias empresas que passaram a incorporar essa orientação em suas estratégias.

O impacto dessa revolução pode ser observado na mudança de ênfase na teoria da administração: os autores passam a preocupar-se com novos conceitos, como *stakeholders*, ética, variável ecológica, entre outros.

Nos países mais industrializados, a produção literária começa a insistir nesses tópicos. No contexto nacional, essa influência externa, que repercute na estratégia organizacional, caracteriza-se pelas exigências da legislação ambiental as quais passaram a estabelecer normas de atuação e resultaram em repercussões no nível interno das organizações interessadas em equacionar seus problemas ambientais. Em nosso país, o tratamento deste assunto pode considerar-se ainda inovador. Mas, desenvolveram-se atividades de pesquisa para o estudo de maneira que grandes empresas situadas no Brasil têm procurado responder ao desafio de incorporar a chamada variável ecológica em seu planejamento estratégico e em sua estrutura organizacional.

Diante disso, uma nova visão sistêmica é ofertada, tanto para os empresários como para os administradores de empresas, apresentando tanto os efeitos positivos quanto os negativos exercidos pela ação das empresas sobre o meio ambiente e à sociedade de forma geral, bem como as mais recentes informações a respeito dos motivos que impulsionaram o movimento da Gestão Ambiental na administração das empresas.

A questão ecológica deixou de ser uma função exclusiva de produção para tornar-se, também, uma função da administração. As empresas passam, gradualmente, a incluir na gestão de seus negócios a dimensão ecológica: aprendem como comunicar suas iniciativas ambientais de modo a melhorar a imagem e a marca de sua companhia e a construir um plano ecológico formal. Isto é de fácil compreensão, ao entenderem que qualquer melhoria na performance ecológica da empresa representa, de alguma forma, vantagens no processo como um todo.

Além disso, sabe-se que a gestão dos recursos naturais no mundo industrializado deverá tornar-se um corpo coerente de métodos, ferramentas e estratégias a ser consignado nas estruturas organizacionais. Diante da complexidade do tema e das tarefas envolvidas, o presente artigo proporciona uma trilha que poderá ser alargada propiciando uma formação continuada para a empresa.

Dessa forma, esta pesquisa teve como principal objetivo avaliar o Marketing Verde de uma empresa, identificar as prioridades em quatro setores e diagnosticar o peso relativo à questão ecológica nesses setores.

Este artigo apresenta, além da introdução, mais quatro partes. A segunda

parte apresenta uma breve revisão da literatura e procura ressaltar os principais referenciais teóricos relacionados à pesquisa. Os procedimentos metodológicos são expostos na terceira parte; na quarta parte apresenta-se a análise dos dados e resultados; na última parte as sugestões e considerações finais.

Revisão da Literatura

O termo marketing verde, ecológico ou ambiental, segundo OTTMANN (1994), surgiu nos anos setenta. As preocupações ambientais vieram à tona, mas se aquietaram como resposta a inúmeras iniciativas legislativas destinadas a corrigir os problemas. No entanto, inúmeros desastres e eventos ambientais, no final da década de oitenta, colocaram o ambientalismo em evidência mais uma vez.

De acordo com KOTLER (1999), no Dia da Terra de 1970, um novo e emergente movimento ambientalista tentou pela primeira vez, e em grande escala, educar a população quanto aos perigos da poluição. Foi uma tarefa difícil, pois naquela época a maior parte da população não estava interessada em problemas do meio ambiente. Porém, em 1990, o Dia da Terra tornou-se uma causa nacional apresentada em artigos de revistas e jornais, programas de televisão em horário nobre e inúmeros eventos. E foi só o início de toda uma “Década da terra”, na qual o ambientalismo passou a ser uma força maciça no mundo inteiro.

Hoje, o ambientalismo, ainda de acordo com o mesmo autor, tem um amplo apoio público. Muitas pessoas ouvem e lêem diariamente sobre uma lista cada vez maior de problemas ambientais que clamam por soluções. O novo ambientalismo está levando muitos consumidores a reconsiderarem os produtos que compram e de quem os compram.

Essa mudança na atitude dos consumidores gerou um novo impulso de marketing – o marketing verde, um movimento das empresas para criarem e colocarem no mercado produtos responsáveis com relação ao meio ambiente. As empresas comprometidas com o “verde” tentam não apenas desenvolver uma limpeza ambiental, mas também evitar a poluição. O verdadeiro trabalho “verde” exige que se pratique uma administração de três Rs em termos de lixo: reduzir, reutilizar e reciclar.

Na década de noventa, conforme BAASCH (2000), e também de acordo com KOTLER (1999), o foco da movimentação ambiental passa a ser uma forma de gestão pró-ativa, o meio ambiente passa a ser visto como uma vantagem competitiva e começa-se a falar em meio ambiente, mais saúde e mais segurança. Esta década é marcada por um novo sistema de conceitos: atuação responsável; auditoria ambiental; avaliação do ciclo de vida do produto; sistema de gerenciamento ambiental e ecologia profunda.

Em suma, BACKER (1995) descreve que a consciência da co-responsabilidade do empresário somente surgiu, como em todas as outras camadas ou grupos populacionais, quando, coletivamente, sobre o impulso de alguns precursores, impôs-se a conscientização de que não vivíamos em um ecossistema com recursos ilimitados.

O Marketing Verde e sua Importância

Diante dessa consciência da necessidade de valorização da questão ambiental, do conhecimento das políticas e métodos de gestão em uma estratégia verde, as empresas buscam entender conceitos que são referenciais para uma melhor compreensão do assunto.

Para KOTLER (1999), o marketing verde é “um movimento das empresas para criarem e colocarem no mercado produtos ambientalmente responsáveis em relação ao meio ambiente”.

OTTMANN (1994) define o marketing verde, como “oportunidade única numa década para profissionais de marketing, *esverdearem*, seus produtos, processos e descobrir não só uma potente vantagem competitiva, como também uma recompensa pessoal”.

Segundo BACKER (1995), “marketing verde é a necessidade de comunicar, explicar e valorizar o esforço da empresa para com o meio ambiente”.

KINLAW (1997) afirma que as empresas devem se tornar ambientalmente responsáveis, ou “verdes”, para sobreviver. Somente por meio da administração e do trabalho verde, pela aceitação do meio ambiente como parte integrante de cada aspecto da operação total da empresa é que os líderes de uma organização podem esperar manter sua posição competitiva e assegurar sua sobrevivência.

Tais conceitos levam a buscar entender a importância do marketing verde ou marketing ecológico. De acordo com KOTLER (2000), o marketing verde ou ecológico consiste, portanto, na prática de todas aquelas atividades inerentes ao marketing, porém, incorporando a preocupação ambiental e contribuindo para a conscientização ambiental por parte do mercado consumidor.

De acordo com OTTMANN (1994), em poucos anos os valores ambientais mudaram de um interesse marginal para o topo da agenda da nação. Preocupadas em proteger suas vidas e sua subsistência, as pessoas resolveram agir nas prateleiras de supermercados, fazendo as compras penderem para produtos considerados ambientalmente saudáveis e rejeitando os que não são. A tendência ambiental do consumidor está se movendo com rapidez e, ao adotar o marketing verde, a organização deve informar a seus consumidores acerca das vantagens de se adquirir produtos e serviços ambientalmente responsáveis, de

forma a estimular onde já exista e despertar onde ainda não exista o desejo do mercado por esta categoria de produtos.

A autora ainda afirma que, a despeito disto, muitas empresas associam suas marcas a imagens ecológicas como: matas, cachoeiras, pássaros, montanhas etc, sem nada contribuírem para a preservação destes ecossistemas. Tais empresas não estão realizando, de fato, o marketing ecológico, pois suas ações se restringem à mera propaganda. Além disto, as ações de marketing ambiental devem estar integradas às ações de marketing social e de marketing de relacionamento, porque o marketing verde propõe uma abordagem integrada das relações da empresa com seus públicos internos e externos, buscando, assim, a satisfação de todos: empresas, consumidores e meio ambiente.

Ao analisar o conceito de escassez sob a ótica econômica, continua OTTMANN (1994), percebe-se que, de um lado, existem os recursos naturais que são limitados e de outro, as necessidades humanas, que são ilimitadas. Como os recursos são escassos, torna-se uma condição indispensável ao pleno desenvolvimento econômico de um país, a maximização da eficiência produtiva através da correta alocação destes recursos para satisfazer às demandas sociais, que estão em constante evolução.

Contudo, sabe-se que exatamente por estes recursos serem escassos, eles devem ser racionalmente utilizados de modo que não se esgotem rapidamente, o que prejudicaria a própria capacidade econômica e também as condições que geram e preservam a vida no planeta. Assim, quando uma empresa adquire consciência preservacionista e resolve implementar o marketing verde, ela muda sua postura face às questões ambientais, pois entende que qualquer ação desenvolvida hoje no sentido de preservar os recursos escassos trará, no futuro, além de benefícios à natureza e à sociedade, vantagens à própria organização.

Para efeito de exemplificação, OTTMANN (1994), cita algumas vantagens: redução dos custos de produção através da utilização de materiais e resíduos reciclados; redução de desperdícios; redução dos custos incorridos em multas pelo desrespeito a normas ambientais; aumento de competitividade no mercado podendo, inclusive, canalizar o montante economizado em longo prazo para investimentos em outras atividades.

O controle do processo produtivo no marketing ecológico envolve a análise de todo o ciclo de vida dos produtos, desde sua produção, embalagem, transporte e consumo até sua utilização e posterior descarte. Isto significa que, durante todas as etapas do ciclo de vida de um produto, seus impactos ambientalmente negativos serão avaliados e corrigidos para que ele se torne não somente mais saudável para o consumo, como também menos agressivo ao meio ambiente.

Para isso, são controladas as formas como as matérias-primas são

extraídas da natureza e as formas como elas são trabalhadas no processo produtivo, tendo em vista a redução da emissão de poluentes para o meio ambiente. O produto final também deve ter qualidade ambiental agregada, sendo um produto não-poluinte e que, além de não provocar danos à saúde das pessoas, quando de sua utilização, também não provocará efeitos ambientais negativos, quando de seu descarte.

O Marketing Verde e seus Desafios e Oportunidades

O marketing verde demonstra que o marketing está mudando, que vem se tornando mais amplo, mais importante e potencialmente mais desafiador, e vem oferecendo grandes oportunidades aos profissionais da área.

OTTMANN (1994) afirma que o marketing convencional envolve não só o fornecimento de produtos que satisfaçam às necessidades do consumidor por preços viáveis, mas também envolve a oferta de suporte a esses produtos com publicidade que projete valor ao consumidor. O marketing ambiental é mais complexo e requer novas estratégias que, efetivamente, abordem desafios-chave relacionados com a maneira de definir o “verde”, de desenvolver produtos verdes que os consumidores apreciarão e de comunicar com credibilidade e iniciativa.

Os problemas ambientais são complexos e interligados, sendo difícil prever, com exatidão, qual será seu impacto em longo prazo. Os produtos verdes são tipicamente duráveis, não tóxicos, feitos de materiais reciclados e com o mínimo de embalagem. Como não existem produtos completamente verdes, pois todos eles usam energia e recursos que criam lixo e poluição durante sua manufatura, distribuição e uso posterior ou colocação no lixo, o termo “verde” é relativo, descrevendo os produtos com menos impacto no ambiente. Ainda, segundo OTTMANN (1994), os profissionais de marketing, freqüentemente, consideram o “verde” como algo móvel. O aperfeiçoamento das tecnologias é constante, refletindo mudanças em estilos de vida ou notícias de riscos associados à tecnologia ou a ingredientes estabelecidos. A relutância do consumidor em fazer substituições no seu estilo de vida bem como a compra de produtos desafia os comerciantes não só a desenvolver produtos que equilibrem necessidades primordiais com compatibilidade ambiental, como também os desafia a educar os consumidores sobre a necessidade de mudanças.

Gestão Ambiental: Administração Verde

De acordo com BAASCH (2000), a busca de meios que promovessem a incorporação de fatores ambientais à tomada de decisão resultou na formulação de políticas específicas e fez surgir uma série de instrumentos para execução dessas políticas. Fizeram-se reorganizações administrativas e reformas institucionais,

criaram-se incentivos econômicos para o controle da poluição, implantaram-se sistemas de gestão ambiental e abriram-se canais para que os cidadãos pudessem participar dessas decisões. Dos instrumentos gerados, o processo de avaliação de impactos ambientais foi o que maior atenção atraiu, tendo sido amplamente discutido e adotado por sua aplicabilidade a diferentes esquemas institucionais e por suas possibilidades de atender ao mesmo tempo a requisitos técnicos e políticos.

ANDRADE et al (2000), afirmam que a proteção ambiental deslocou-se uma vez mais, deixando de ser uma função exclusiva de proteção para tornar-se também uma função da administração. Contemplada na estrutura organizacional e interferindo no planejamento estratégico, passou a ser uma atividade importante na empresa, seja no desenvolvimento das atividades de rotina, seja na discussão dos cenários alternativos e a conseqüente análise de sua evolução acabou gerando políticas, metas e planos de ação.

Para DONAIRE (1999), a evolução do conceito de gestão ecológica passa por várias fases. Na fase de percepção, a cúpula administrativa entende que a variável ecológica é importante, que deve ser considerada na política organizacional e que há necessidade de assessoria especializada, porém essa conscientização não se dissemina para os níveis hierárquicos mais baixos da empresa, restringindo-se apenas à alta administração.

Ainda, segundo o autor, essa providência desencadeia um processo de disseminação do comprometimento organizacional que começa a atingir os gerentes de linha com os quais essa assessoria se relaciona, e prepara terreno para atingir a fase de ação, quando então a variável ecológica atinge a um nível de maturação dentro da organização que se caracteriza pela incorporação de sua avaliação nas atividades de linha da estrutura, notadamente na função produtiva e na administrativa, modificando processos, exigindo investimentos de recursos e modificando a própria estrutura e cultura organizacional.

A gestão do meio ambiente descrita por BACKER (1995), é da alçada dos atores econômicos, tanto quanto ou até mais do que dos grupos de pressão, das administrações políticas e das instituições nacionais e internacionais. Ainda, conforme o mesmo autor, deve-se realizar um diagnóstico de cada um dos setores que constituem a estrutura das empresas, para que se possa estabelecer uma estratégia verde, isto é, uma estratégia que objetiva a melhoria ou a preservação do ecossistema. Entre os setores da empresa, encontram-se:

- o setor de Recursos Humanos;
- o setor de Fabricação e/ou Produção;
- o setor de Marketing;
- o setor de Pesquisas e Desenvolvimento.

O Setor de Recursos Humanos

Segundo DONAIRE (1999), o desempenho de uma organização está fortemente associado à qualidade de seus recursos humanos. Se uma empresa pretende implementar a gestão ambiental em sua estrutura organizacional deve ter em mente que seu pessoal pode transformar-se na maior ameaça ou no maior potencial para que os resultados esperados sejam alcançados. A área ambiental deve desenvolver, com a área de recursos humanos, um intenso programa de conscientização, visto que a atividade de meio ambiente inicia-se e concretiza-se alterando o comportamento das pessoas que a integram. Donaire questiona como o público pode acreditar na boa intenção da empresa em relação ao meio ambiente, se o pessoal interno não estiver convencido e motivado para contribuir de forma positiva na questão ambiental. Complementa afirmando que há a necessidade de sensibilizar e formar colaboradores, em todos os níveis, para enfrentar as suas responsabilidades individuais e coletivas em relação ao meio ambiente.

O Setor de Fabricação e Produção

Conforme DONAIRE (1999), a área de produção pelas suas características é aquela que possui o maior envolvimento com a questão ambiental. Em virtude disto, a área de meio ambiente, junto à função de produção, deverá empenhar-se para que o processo produtivo, em todas suas fases, apresente um bom programa de monitoração ambiental. A existência deste programa de monitoração ambiental possibilitará informações sobre como agir rapidamente para eliminar ou reduzir os problemas causados por efeitos ambientais adversos.

BACKER (1995) acrescenta que o diagnóstico do controle dos processos de transformação e a estratégia ecológica que dele decorre estão diretamente ligados às características do setor econômico em questão, onde o chefe de serviço deve conhecer os problemas do meio ambiente para integrar a sua atividade no ecossistema.

O Setor de Marketing

Segundo DONAIRE (1999), o marketing compreende uma série de atividades que tem por objetivo viabilizar a chegada do produto ao consumidor final. Na atualidade, os fatores ambientais têm recebido importância na avaliação estratégica de marketing das organizações, pois as alterações da legislação ambiental, cada vez mais rigorosas, e a crescente conscientização ambiental da sociedade e dos consumidores, têm feito surgir riscos potenciais e novas oportunidades de comercialização de bens e serviços que devem ser adequadamente avaliados para garantir a competitividade da empresa e preservar sua imagem e responsabilidade social. Nesse sentido, continua o autor, a área

ambiental deve estabelecer, juntamente, com a área de marketing uma estratégia que possa inicialmente avaliar os produtos atuais e os segmentos mais suscetíveis em relação à questão ecológica.

Seguindo neste conceito, SOUZA (1993) cita que as estratégias de marketing adotadas pelas empresas estão sendo moldadas visando à melhoria da imagem, por meio da criação de novos produtos “verdes” e de ações voltadas para a proteção ambiental.

BACKER (1995), parte da suposição de que as bases da estratégia ambiental de um diretor ou responsável de comunicação e marketing originam-se em duas questões simples: primeira, em matéria de meio ambiente, compreender e depois explicar aos colegas as necessidades e as expectativas dos grupos e das pessoas que têm algum tipo de interesse na atividade da empresa (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, mas também moradores do local, grupos de pressão, grupos profissionais e sindicatos); segunda, transmitir, por meio de uma política de comunicação da empresa, as respostas a essas necessidades e expectativas.

Setor de Pesquisa e Desenvolvimento

O objetivo fundamental da área de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), conforme DONAIRE (1999), é adaptar os bens e serviços oferecidos pela empresa às necessidades do mercado. As necessidades do mercado incluem não só a avaliação da performance técnica do processo e do produto, mas também seu desempenho em termos ambientais, sobretudo para aqueles produtos sujeitos à legislação ambiental. A área de meio ambiente, continua o autor, deve estreitar seu relacionamento com a área de P&D no intuito de incentivar, acompanhar e apoiar todos os estudos que tenham como objetivo a melhoria do desempenho ambiental da empresa.

Para BACKER (1995), as decisões tomadas e as escolhas feitas no departamento de pesquisa de desenvolvimento pela geração que detém o poder, determinam a atividade de pelo menos três a quatro gerações futuras.

Em suma, DONAIRE (1999) descreve que, na verdade, vários aspectos da integração da área ambiental com as demais áreas funcionais dependem da atuação, da experiência e da reputação de seu responsável, que deve ter uma atuação pró-ativa dentro da organização. Outro fator significativo é a disponibilidade de recursos que a empresa direciona para a gestão ambiental, pois sem eles fica muito difícil, pelo menos de início, reavaliar processos, modificar equipamentos, pesquisar novos produtos etc..

Mas, o aspecto mais importante e fundamental a ser considerado para a perfeita harmonização e integração da área ambiental junto às demais áreas

funcionais é a disposição política da alta administração em transformar a causa ecológica em um princípio básico da empresa, superando o temor natural das organizações de enfrentar e equacionar de forma transparente seu envolvimento com a questão ambiental.

Empresas Competitivas e Verdes

Segundo KINLAW (1997), a empresa não é uma questão separada do meio ambiente. O aumento da conscientização ambiental é apenas o mais recente capítulo de uma conscientização maior que resultou na demanda pela qualidade total. Se existe algo concreto entre as preocupações das empresas com sua produção, esse algo é que as mudanças em curso parecem estar ocorrendo lentamente demais para os ambientalistas e rapidamente demais para os líderes empresariais. O autor descreve que, apesar de estarem tornando-se cada vez mais óbvias as vantagens de se tornar “verde”, o movimento rumo a uma forma ambientalmente mais sensível de fazer negócios ainda tende a ser fragmentado, desequilibrado e reacionário, voltado principalmente à resolução dos problemas depois que já ocorreram. Até mesmo as organizações que têm desenvolvido políticas ambientais, ou amplas iniciativas ambientais, nem sempre agiram com base em uma premissa suficientemente clara para comunicar a seu pessoal por que e como devem trabalhar com o meio ambiente.

As empresas precisam encontrar a forma de conquistar o envolvimento do seu papel nos novos tipos de metas de desempenho e novos tipos de critérios de desempenho, os quais fundem qualidade, lucro e meio ambiente em um elemento único. As empresas precisam definir o conceito ou princípio organizador que possa assessorá-las no planejamento, definição e execução de um completo reordenamento das formas como conduzem cada aspecto de seu negócio, começando por aquilo que recebem dos fornecedores e terminando com aquilo que enviam ao meio ambiente.

Ainda, segundo o autor, a mudança no meio ambiente, introduzida pelo homem e suas indústrias, colocaram em risco os modos de vida econômica e social. Essas mudanças puseram também em risco algo mais fundamental e muito mais valioso do que o conforto e a conveniência. Colocaram em risco a qualidade da vida humana e a própria continuação da vida. E não basta mais que as empresas demonstrem uma contínua melhoria de seus serviços e produtos. Agora elas estão sendo pressionadas para demonstrar sua capacidade de oferecer serviços e produtos que não agridam o meio ambiente natural.

KINLAW (1997) denota que as pressões sobre empresas para que respondam às questões ambientais incluem, principalmente, as seguintes:

- **Observância da lei.** A qualidade e o rigor cada vez maiores das leis e regulamentos.
- **Multas e Custos Punitivos.** As multas por não-cumprimento da lei e os custos incorridos com as respostas a acidentes e desastres estão crescendo em frequência e número.
- **Culpabilidade Pessoal e Prisão.** Indivíduos estão sendo multados e ameaçados de prisão por violarem as leis ambientais e mais leis são aprovadas e regulamentadas.
- **Organizações ativistas Ambientais.** Tem ocorrido uma proliferação desses grupos e suas agendas reformadoras em níveis internacional, nacional, estadual e local.
- **Cidadania Despertada.** Os cidadãos estão ficando informados por meio da mídia e de fontes mais substanciais e estão buscando uma série de canais pelos quais possam expressar seus desejos ao mundo empresarial.
- **Sociedades, Coalizões e Associações.** Associações de classe, associações de comércio e várias coalizões estão fazendo pronunciamentos e dando início a programas que possam influenciar um comportamento empresarial voltado ao meio ambiente.
- **Preferência do Consumidor.** Os consumidores estão em busca de empresas verdes e produtos verdes, informando-se sobre as campanhas de propaganda.
- **Mercados Globais.** A concorrência internacional existe hoje no contexto de uma enorme gama de leis ambientais que não mais permitirão que empresas de países desenvolvidos exportem sua poluição para os países em desenvolvimento.
- **Política Global e organizações Internacionais.** Uma variedade de organizações e fóruns internacionais exerce uma pressão direta sobre as nações, o que invariavelmente afeta o mundo empresarial.
- **Concorrência.** A pressão que se coloca na intersecção de todas as outras provém da concorrência e daquelas empresas que estão adotando o desempenho sustentável, reduzindo seus resíduos, seus custos e descobrindo novos nichos verdes de mercado.

Conclui KINLAW (1997), que nenhuma pressão existente independentemente de outras, e todas elas têm um impacto na capacidade de competir. É imperativo que os líderes empresariais saibam o máximo possível sobre a natureza de cada uma dessas pressões para que possam ajudar suas empresas.

Procedimentos Metodológicos

A pesquisa foi de caráter exploratório que, segundo LAKATOS e MARCONI (1991), implica conhecer um assunto com maior profundidade para poder realizar intervenções de melhorias. E, de acordo com ROESCH (1999), se o objetivo é explorar um tema que foi pouco estudado, utilizam-se pesquisas exploratórias.

População alvo da Pesquisa

O Diagnóstico Global em matéria de integração da empresa no ecossistema teve como população alvo do estudo quatro setores internos: Marketing e Comunicação; Produção e Transformação; Recursos Humanos e Pesquisa e Desenvolvimento, os quais permitiram averiguar a existência de práticas de gestão da estratégia verde na empresa.

Para obtenção do diagnóstico ecológico global, aplicou-se um programa de gestão ambiental desenvolvido por BACKER (1995), o qual consiste em tabelas de análises. Cada tabela representa diferentes critérios sobre os quais o administrador, no nível de influência da estrutura organizacional (na empresa são denominados de Coordenadores de Núcleo) e na função que exerce, pode posicionar-se numa escala de um (1) a cinco (5).

Somando-se os valores para cada uma das tabelas, obteve-se o percentual relativo a cada uma delas, focalizando os pontos fortes (progresso) e fracos (atraso). E, assim, foi diagnosticado o peso relativo à questão ecológica nos setores pesquisados, demonstrando onde pode ser acentuado o esforço estratégico na empresa.

Para desenvolver o Diagnóstico Setorial, que objetivou analisar a questão ecológica, definiu-se o setor alvo de pesquisa: o de Recursos Humanos. Teve-se como foco a questão ecológica frente à estrutura na qual o Coordenador de Núcleo exerce seu ofício. E, ainda, a relação estabelecida entre a função exercida pelo Coordenador de Núcleo e a estrutura onde é exercida a sua função. Os coordenadores de núcleos são as pessoas, na empresa, responsáveis por dirigir com autonomia e em consonância com as diretrizes e políticas. Eles são responsáveis por atuarem, com suas respectivas equipes, visando atingir às especificações definidas a sua área.

Instrumento de Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu por meio de tabelas de análises. De acordo com LAKATOS e MARCONI (1991), a representação dos dados através de tabelas é um método estatístico sistemático de apresentar os dados em colunas verticais ou fileiras horizontais que obedece à classificação dos objetos ou materiais da

pesquisa. As autoras denotam, ainda, que o propósito mais importante é ajudar o pesquisador na distinção de diferenças, semelhanças e relações, por meio da clareza e destaque que a distribuição lógica e a apresentação gráfica oferecem.

As tabelas de análises representam os diferentes critérios sobre os quais o entrevistado posiciona-se em uma escala de um a cinco e aplicou-se na empresa pesquisada nos meses de agosto e setembro de 2004. Somou-se ao instrumento de coleta de dados: tabelas de análises, uma entrevista com os Coordenadores de Núcleo, já que, segundo LAKATOS e MARCONI (1991), as entrevistas podem ter caráter exploratório ou ser de coleta de informações.

Análise dos Dados e Resultados

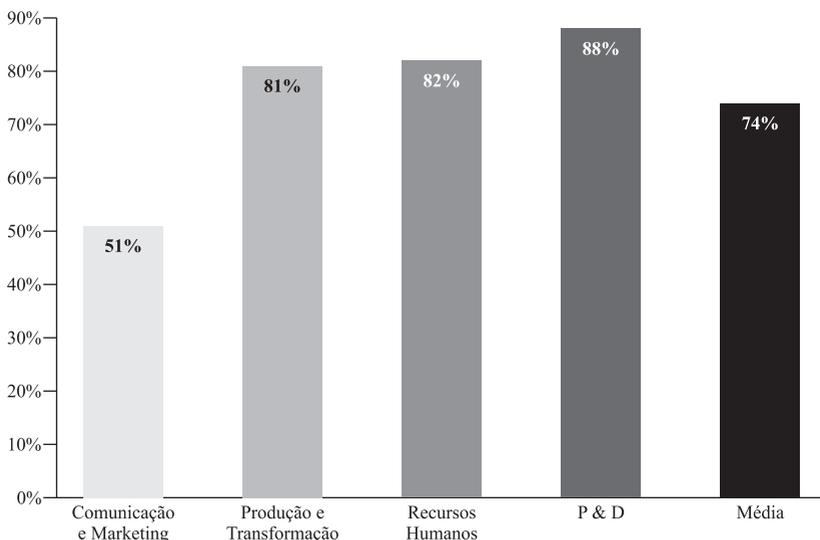
As tabelas de análises geraram dados, os quais possibilitaram dar um parecer da empresa em relação à questão ecológica. Parecer este que permitiu o diagnóstico de pontos fortes e fracos que podem resultar em um programa de prioridades, que é a concretização da estratégia ecológica. E permitiu verificar o nível de sensibilização e atuação no que diz respeito ao fator ecológico nos setores internos da empresa.

Para análise dos dados coletados em percentual foi utilizada a escala de peso ecológico de 0 a 100 (zero a cem), sendo: 0% a 25% (zero a vinte e cinco por cento) = **insatisfatório**; 26% a 50% (vinte e seis por cento a cinquenta por cento) = **pouco satisfatório**; 51% a 75% (cinquenta e um por cento a setenta e cinco por cento) = **satisfatório**; e, 76% a 100% (setenta e seis por cento a cem por cento) = **muito satisfatório**.

Diagnóstico Ecológico Global da Empresa: Setores Internos

A primeira tabela de análise aplicada nos setores de Comunicação e Marketing, Produção e Transformação, Recursos Humanos e Pesquisa e Desenvolvimento visou à identificação, em cada um dos setores pesquisados, do conhecimento e aplicação referente à questão ecológica.

Os resultados foram examinados e os dados coletados permitiram, por meio de avaliações comparativas entre os setores, realizar um diagnóstico global da empresa referente às suas estratégias em relação ao meio ambiente (Figura 1).



Fonte: Dados da Pesquisa, 2004.

FIGURA 1 - Diagnóstico global do fator ambiental

O setor de Comunicação e Marketing obteve um percentual de 51% de estratégia na questão ambiental. Comparado com os demais setores, o percentual é baixo, mas isso se explica porque o produto carro chefe da empresa é a fabricação de bebidas alcoólicas, produto que não pertence à escala de necessidades básicas do ser humano, segundo a pirâmide de *Maslow*. As empresas deste ramo de atividade têm dificuldades em associarem a questão ecológica relacionada ao produto, pois a mídia, como um todo, no cumprimento de sua função, evidencia os problemas que podem vir a ser causados pelo mesmo.

O setor de Produção e Transformação obteve um percentual de 81% de estratégia na questão ambiental, em função de estar obedecendo e antecipando-se aos regulamentos e à legislação, que têm por objetivo a eliminação dos riscos considerados inaceitáveis.

O Setor de Recursos Humanos obteve um percentual de 82% de estratégia na questão ambiental, pois, os colaboradores da empresa têm amplo conhecimento em relação à questão ambiental; a empresa procura multiplicar informações relacionadas à questão e sensibilizar os mesmos.

O setor de Pesquisa e Desenvolvimento obteve um percentual de 88% de estratégia na questão ambiental, pois este setor está em constante busca de inovações tecnológicas, no progresso de produtividade e qualidade que resultam

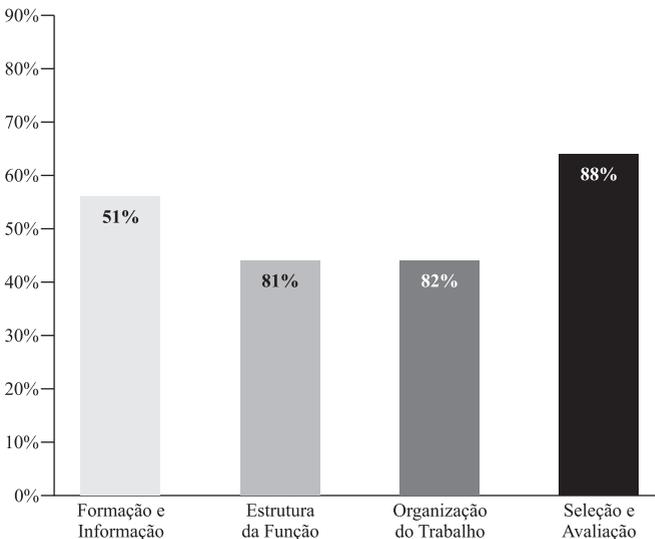
na força motriz do aumento do valor agregado dos produtos.

Analisando e comparando os dados coletados nos quatro setores obteve-se 74% (setenta e quatro por cento) de estratégia na questão ambiental. Este percentual atinge o nível de **satisfatório** na escala definida no tópico quatro. Isto significa que o peso ecológico global na estratégia indica um nível significativo de sensibilização e de importância dada pela empresa na questão ambiental.

Diagnóstico Ecológico Setorial da Empresa: O Setor de Recursos Humanos

A definição do setor da empresa, para realizar a análise, levou em consideração o fato de que o Setor de Recursos Humanos das empresas tem maior grau de dificuldade em estabelecer uma estratégia ecológica, pois não existem órgãos regulamentadores que pré-definem leis, normas, regulamentos para o setor, ou seja, é um setor diferenciado dos demais na estrutura organizacional, nas questões de como se trabalhar, não há uma proposta única, que possa direcionar a elaboração de uma estratégia ecológica neste setor (Figura 2).

Ao aplicar as tabelas de análises no setor de Recursos Humanos buscou-se verificar o nível em que se encontra a questão ecológica no setor. Visualizando o desenvolvimento da função do responsável pelo setor frente à estrutura disponibilizada pela empresa.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2004.

FIGURA 2 – A estratégia ecológica no setor de recursos humanos

Formação e Informação Ambiental

No item Formação e Informação, o percentual do nível da questão ecológica apresentado é de 56%, que representa pesos referentes a cinco questões aplicadas.

A primeira questão referiu-se ao orçamento de treinamento para o meio ambiente e verificou-se que existem previsões orçamentárias para projetos a implantar de acordo com os requisitos de órgãos que regulamentam questões ambientais nos demais setores. A verba existente para treinamento é destinada ao setor de Recursos Humanos, mas na destinação desta verba não se programou treinamento referente ao meio ambiente. O planejamento do Programa de Treinamento é realizado bianualmente, porém sem previsão de orçamento para treinamentos que não sejam requisitos de órgãos regulamentadores.

A segunda referiu-se à existência de um programa de informação sobre o ecossistema. A empresa reconhece que a preocupação com o meio ambiente é uma realidade, porém não existem ações efetivas de multiplicação deste pensamento.

A terceira referiu-se ao fato de os funcionários receberem treinamento em responsabilidade ambiental. De acordo com a empresa tal formação pode ser obtida em treinamento ou ações do dia-a-dia, que remetem ao cuidado com o meio ambiente. Alguns colaboradores são muitos bem informados neste aspecto, recebendo informações do supervisor imediato. Porém, este fato ocorre porque a função que a pessoa exerce exige cuidados com o meio ambiente.

A quarta referiu-se aos funcionários serem informados sobre os incidentes ambientais da empresa. De acordo com a empresa os riscos ambientais são levantados e quando há exposição a eles, a empresa fornece equipamentos que protegem o empregado dos riscos.

A quinta referiu-se à existência de organizações de grupos de trabalhos do tipo Círculos Ambientais. De acordo com a empresa, o foco é na produção, tanto em investimentos com a melhoria dos processos, como na estrutura física. É provável que em longo prazo, com a implementação do sistema da qualidade, os “Círculos de Melhoria” sejam conseqüência.

De acordo com o índice percentual, este item atingiu o nível **satisfatório**.

Estrutura da Função Ambiental

No item Estrutura da Função Ambiental, o percentual do nível da questão ecológica apresentado é de 44%, que representa pesos referentes a cinco questões aplicadas.

A primeira questão abordou se o departamento de meio ambiente está

identificado no organograma. De acordo com a empresa, não há profissional específico responsável por questões ambientais. Quem assume tal papel é a Coordenação de Núcleo Industrial. Além de realizar adequações legais também é a pessoa que leva informações ao primeiro nível esclarecendo qual é o compromisso da empresa perante a comunidade, no que se refere à conservação e preservação do ambiente.

A segunda abordou se as funções ambientais são definidas e a resposta da empresa foi de que a função está dentro dos níveis de responsabilidade do Coordenador de Núcleo Industrial. Não há documentação exclusiva que defina a função.

A terceira abordou se o responsável pelo meio ambiente tem poder de decisão. A empresa respondeu que, de acordo com o exposto na questão número um, o Coordenador de Núcleo Industrial solicita a aprovação de projetos e investimentos ao primeiro nível.

A quarta abordou se o departamento de meio ambiente envia normas escritas a todos os setores da empresa. A empresa respondeu que as normas não estão padronizadas, assim, qualquer decisão envolvendo todo o grupo é esclarecido através de comunicado verbal.

A quinta abordou se o departamento de meio ambiente tem a sua própria conta para despesas operacionais. De acordo com a empresa esta conta está inserida no Núcleo Industrial, portanto, a conta não é exclusiva.

De acordo com o índice percentual, este item atingiu o nível **pouco satisfatório**.

A Organização do Trabalho

No item Organização do Trabalho, o percentual do nível da questão ecológica apresentado é de 44%, que representa pesos referentes a cinco questões aplicadas.

A primeira questão indagou se os locais e setores são analisados do ponto de vista ambiental. De acordo com os dados coletados quando a empresa foi instalada o local era uma zona rural, mas perdeu a configuração “ambiental” em função da transformação dos arredores da empresa em área residencial.

A segunda questionou se o meio ambiente é valorizado como princípio da organização. Não tem um princípio formalizado, mas o respeito ao meio ambiente é reconhecido como valor importante na empresa.

A terceira e a quarta questionaram se as infrações individuais e coletivas contra o meio ambiente são passíveis de sanções. Na cultura da empresa não se adota nenhum tipo de sanção. Trabalha-se com a sensibilização e conscientização.

A quinta questionou sobre a existência de bonificação ambiental. Não é adotado este tipo de bonificação. O bônus é avaliado sobre resultados e metas.

De acordo com o índice percentual, este item atingiu o nível **pouco satisfatório**.

Seleção e Avaliação

No item Seleção e Avaliação, o percentual do nível da questão ecológica apresentado é de 64%, que representa pesos referentes a cinco questões aplicadas.

A primeira questão abordou a exigência de conhecimento na questão ambiental para o cargo de responsável do setor ambiental. Na empresa, não existe formalmente o cargo de responsável pelo meio ambiente, portanto, isso não é condição para contratação, uma vez que quem absorve esta responsabilidade é o Coordenador do Núcleo Industrial. É valorizado ou tem peso maior a competência voltada para a produção. Porém, também, identifica-se no profissional a experiência com questões ambientais.

A segunda abordou se foi realizada a definição do cargo dos responsáveis pelo meio ambiente. Na empresa o cargo/atribuições está definido nos níveis de responsabilidade do Coordenador de Núcleo Industrial.

A terceira abordou se a seleção dos funcionários encarregados de questões ambientais baseia-se em suas competências na gestão ambiental. Para a empresa, será o requisito principal a ser considerado, no caso de selecionar tal profissional.

A quarta abordou se a avaliação do desempenho dos funcionários do setor ambiental é realizada por escrito. Por enquanto não existe qualquer tipo de avaliação. Há um projeto para se iniciar a avaliação por competência dos colaboradores.

A quinta abordou se a promoção dentro da carreira ambiental é realizada em função dos resultados obtidos no setor ambiental. Por enquanto, não existe formalizada a carreira ambiental. De acordo com o índice percentual, este item atingiu o nível **satisfatório**.

Sugestões e Considerações Finais

Sugestões de Programas de Gestão Ambiental

As empresas interessadas em equacionar seu envolvimento com a questão ambiental, necessitam incorporar em seu planejamento estratégico e operacional um adequado programa de gestão ambiental onde os objetivos ambientais sejam compatibilizados com os demais objetivos da empresa. Devem

possuir dinamismo e flexibilidade suficientes para se adaptarem às mudanças que podem ocorrer, tanto no seu ambiente imediato quanto no seu ambiente futuro. Conforme bibliografias pesquisadas pôde-se constatar a existência de propostas para o estabelecimento de um programa de gestão ambiental.

Uma proposta é a do Sistema Integrado de Gestão Ambiental, conhecido por Modelo Winter que, conforme DONAIRE (1999), incorpora a questão ambiental em todos os setores da empresa, desde a política de programação até a área de P&D, de gestão de materiais até a produção e reciclagem, da construção de instalações industriais até o equipamento e seleção dos veículos da empresa, desde a formação de aprendizes até o treinamento e atualização dos empregados.

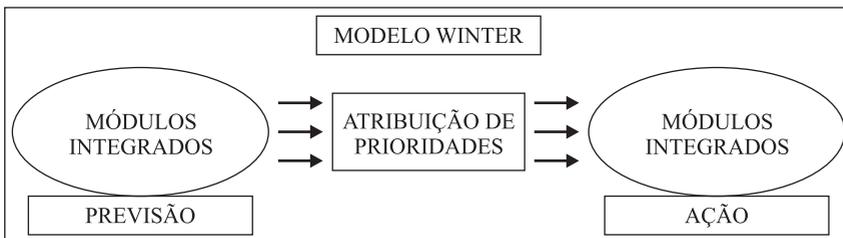
BACKER (1995), em sua obra, propõe o programa “planos de ação” que devem ser estabelecidos em sintonia com o que denomina Estratégia Ecológica da empresa, programa este utilizado no desenvolvimento da pesquisa.

Porém, a partir de 1996 a maneira mais adequada de estabelecer um programa de gestão ambiental para a empresa é seguir as Normas ISO 14001 e 14004 da ABNT que especificam diretrizes para a SGA — Sistema de Gestão Ambiental.

Módulos para gestão ambiental

Uma gestão ambiental sistemática não é algo que possa ser introduzido de imediato. Exige planificação, o estabelecimento de etapas seqüenciais e vigor na sua implementação. Nesse sentido, devem ser considerados os aspectos econômicos, a tecnologia utilizada, o processo produtivo, a organização, a cultura de empresa e seus recursos humanos.

O Modelo Winter, que pode ser implementado em qualquer empresa independentemente de seu esquema organizacional, procura descrever o Sistema Integrado de Gestão Ambiental por meio do estabelecimento de 20 módulos integrados, que têm por objetivo facilitar a sua implementação, a definição das prioridades e o respectivo cronograma de atuação, conforme figura 3.



Fonte: DONAIRE (1999, p. 109)

FIGURA 3: Modelo winter

Os Módulos Integrados definem o perfil completo da gestão ambiental da empresa que, uma vez conhecidos, deverão ser convenientemente avaliados, cabendo ao administrador verificar quais são os módulos setoriais que serão implementados, a fim de adaptar a gestão ambiental às condições atuais da empresa.

Os Módulos Integrados referem-se à:

1) Motivação da Alta Administração	11) Gestão de Materiais
2) Objetivos e Estratégia da Empresa	12) Tecnologia da Produção
3) Marketing	13) Tratamento e Valorização de Resíduos
4) Disposições Internas em Defesa do Ambiente	14) Veículos da Empresa
5) Motivação e Formação do Pessoal	15) Construção das Instalações/ Equipamentos
6) Condições do Trabalho	16) Finanças
7) Alimentação dos Funcionários	17) Direito
8) Aconselhamento Ambiental Familiar	18) Seguros
9) Economia de Energia e Água	19) Relações Internacionais
10) Desenvolvimento do Produto	20) Relações Públicas

Fonte: DONAIRE (1999, p. 110)

Planos de Ação de Backer

De acordo com BACKER (1995), os planos de ação de gestão ambiental devem ter origem no diagnóstico da empresa e estar em sintonia com a estratégia ecológica.

Segundo o autor, a estratégia ecológica deve partir de um diagnóstico inicial e, sobretudo, da análise do fator ambiental dentro da estratégia global da organização. Isso possibilitará quantificar o esforço necessário a ser desenvolvido na gestão ambiental e permitirá identificar as prioridades que deverão ser desenvolvidas nas diferentes unidades organizacionais.

O diagnóstico global que permite identificar o papel da questão ambiental dentro da organização resume-se na análise de seis tabelas, dentre elas quatro foram aplicadas na empresa, essas tabelas incluem:

- o peso ecológico na estratégia empresarial;
- a estratégia de comunicação e de marketing em relação ao meio ambiente;
- a estratégia de produção em matéria de meio ambiente;

- a estratégia de recursos humanos em questões ambientais;
- as estratégias jurídica e financeira em relação ao meio ambiente;
- a estratégia de P&D relativa à questão ambiental.

De posse desse diagnóstico são idealizados os planos de ação que constituem o programa de gerenciamento ambiental dividido em: plano de comunicação; plano de investimentos; plano de formação/sensibilização/avaliação; plano de organização administrativa, e plano de projetos de P&D.

Ainda, segundo o autor, esses planos deverão definir a estratégia ecológica que será utilizada para o adequado equacionamento da questão ambiental, conforme figura 4.



Fonte: DONAIRE (1999, p. 111)

FIGURA 4: Planos de ação de backer

Foram disponibilizadas informações para empresa referentes aos programas de gestão ambiental, os quais podem auxiliar a mesma a enquadrar-se como ecologicamente correta.

Considerações Finais

Em relação à estrutura organizacional constatou-se que não existe um setor, com um colaborador específico, para lidar com as questões do meio ambiente. Estas atividades são direcionadas aos Coordenadores de Núcleo, mais especificamente ao Coordenador de Núcleo Industrial. Este Coordenador de Núcleo, embora não exerça

somente funções referentes a questões ambientais possui conhecimento na área, realiza contatos com os demais setores da empresa, onde se discutem informações sobre a legislação ambiental, novas tecnologias, acompanhamento de melhorias, poluição, reciclagem e aproveitamento de resíduos.

A partir do Diagnóstico Global tornou-se possível verificar que a empresa pesquisada, em relação ao que é exigido legalmente em relação ao meio ambiente, a mesma cumpre o que é de responsabilidade legal. Porém, na questão de formação e informação existe uma barreira a ser transposta, ou seja, o produto ofertado pela empresa encontra, na mídia, alguns pontos que dificultam a elaboração de uma estratégia ecológica. Mas, isso não deve ser considerado como um fator que impossibilite o desenvolvimento de uma estratégia ecológica, pois, a empresa, por meio de estudos e pesquisas pode buscar possibilidades de programas alternativos que se ajustem à realidade quanto à questão ambiental.

No Diagnóstico Setorial, realizado no Setor de Recursos Humanos, verificou-se uma maior dificuldade de implementar uma estratégia ambiental devido a não existência de parâmetros para se definir tal estratégia. Isto, também, se pôde constatar na revisão literária, onde os autores colocam que, no setor de recursos humanos, é mais complexa a implantação de estratégias relacionadas à questão ecológica. Mesmo a empresa não tendo uma política específica em relação à questão ecológica no Setor de Recursos Humanos, não pode ser considerada ambientalmente incorreta, pois está incorporando ações, gradativamente, visando atender aos critérios para ser uma empresa ecologicamente correta.

Referências

ANDRADE, Rui O. de A. et al. **Gestão ambiental – enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BAASCH, Sandra. S. N. **Avaliação de impactos ambientais**. Cascavel: Unioeste, 2000.

BACKER, Paul de. **Gestão ambiental: administração verde**. Rio de Janeiro: Qualymark Editora, 1995.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KINLAW, Dennis C. **Empresa competitiva ecológica: desempenho sustentado na era ambiental**. São Paulo: Makron Books, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 13 ed. São Paulo: Futura, 1999.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia**

científica. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OTTMANN, Jaquelyn A. **Marketing verde**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, Maria T.S. **Rumo à prática empresarial sustentável**. Revista de Administração de empresas EAESP/FGV. São Paulo: Jul. /ago, 1993.

Recebido em 18/04/2005

Aprovado em 16/11/2005