

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**O DESAFIO DA GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUSTENTÁVEL  
NAS EMPRESAS**

Gisela Maria Bastos do Nascimento e Giovandro Loreto Laus

**RESUMO**

O presente estudo constata que a produção da riqueza advém do uso e abuso dos recursos naturais, com isso há geração de pobreza e miséria com degradação ambiental, e no contraponto surge o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social empresarial. Desde os primórdios dos tempos, com o crescimento da população e do consumo de bens, houve a busca desenfreada por recursos naturais e a exploração pelo homem, sem qualquer preocupação com a degradação e esgotamento desses recursos naturais, ocasionando o exaurimento de sua capacidade reprodutiva beirando quase à sua extinção. Nos últimos anos verifica-se, a conscientização das empresas para o desenvolvimento sustentável. Essa visão empresarial tem como consequência um elemento estratégico de diferenciação, em um mercado cada vez mais competitivo, resultando assim numa imagem empresarial socioambiental correta. É nesse contexto que se originou o desenvolvimento sustentável, numa abordagem organizacional com valor econômico, social e ambiental. É o caso da Empresa ENDESA BRASIL, holding que controla a ENDESA CIEN, cuja sede social no Brasil está localizada no Rio de Janeiro (RJ) e sua conversora situada na fronteira do Brasil com a Argentina, na cidade de Garruchos (RS).

**Palavras-chave:** Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial.

**ABSTRACT**

This study finds that the production of wealth comes from the use and abuse of natural resources, it is no generation of poverty and misery with environmental degradation, and counterpoint emerges sustainable development and corporate social responsibility. Since the earliest of times, with the growth of population and consumption of goods, there was a frantic search for natural resources and the exploitation by man, without any concern for the degradation and depletion of these natural resources, causing the depletion of their reproductive capacity almost verging its extinction. In recent years there is the awareness of enterprises for sustainable development. This view leads to an entrepreneurial strategic element of differentiation in an increasingly competitive market, thus resulting in a correct environmental corporate image. It is in this context that originated sustainable development, an organizational approach to economic value, social and environmental. This is the case of ENDESA BRAZIL Company, holding company Endesa Cien whose head office is located in Brazil in Rio de Janeiro (RJ) and its converting situated on the border of Brazil and Argentina, in the city of Garruchos (RS).

**Keywords:** Sustainable Development, Corporate Social and Environmental Responsibility.

## 1. Introdução

Segundo Corrêa (2005); Lopes & Siedenberg & Pasqualini (2010): “James Watt vendeu seu primeiro motor a vapor na Inglaterra, em 1776, dando origem à Revolução Industrial.” Este fato histórico mudou a indústria, pois o saber fazer realizado que era artesanal passou a ser mecanizado, o que para a época significou um avanço tecnológico sem precedente.

Como afirmado pelo mesmo autor:

Avanços tecnológicos importantes facilitaram a substituição de mão-de-obra por capital e permitiram o desenvolvimento de economias de escala, tornando interessante o estabelecimento de “unidades fabris”. Com isso, lançaram-se as bases para a produção em massa (CORRÊA, 2005).

A produção artesanal teve como característica, segundo Lopes & Siedenberg & Pasqualini (2010), a utilização de mão-de-obra nos primórdios da organização da produção que após, devido aos avanços tecnológicos, houve a substituição por capital o que permitiu o desenvolvimento de economias de escala e o estabelecimento das indústrias fabris.

Nessa trajetória de processo industrial muitos efeitos socioambientais devem ser considerados. A partir da Revolução Industrial o homem passou a fazer ingerências no equilíbrio ambiental dos ecossistemas, utilizando indiscriminadamente os recursos naturais. A industrialização trouxe a urbanização e com ela as matas foram dizimadas, os rios canalizados e muitos poluídos, na atmosfera foram lançados gases tóxicos e com o consumo houve uma descontrolada produção de lixo. Com isso desastres ambientais tornam-se cada vez mais frequentes tornando de grande importância o debate sobre desenvolvimento sustentável, tanto pelas empresas, pesquisadores e universidades (SILVA, et al, 2010).

Na atualidade as organizações tem mais consciência de seu papel na sociedade, vão além das suas atividades tradicionais, assumindo cada vez mais o compromisso de gerir seus negócios desempenhando as dimensões de sustentabilidade, quais sejam: econômica, social e ambiental.

Nesse sentido, o objetivo do artigo é analisar a gestão sustentável, sob o ponto de vista empresarial sustentável nas organizações, para um mercado cada vez mais consciente, não somente ecológico, mas socialmente presente. Assim, para o desenvolvimento do presente estudo, na construção de um referencial teórico e resultados da pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica e pesquisa exploratória, na compreensão do conceito de sustentabilidade alinhado e fundamentado na eficiência e competência.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Uma abordagem histórica

Para haver uma maior compreensão do tema inicia-se este estudo pelos primórdios da industrialização, que teve início com a Revolução Industrial na Inglaterra, no final do século XVIII e se disseminou por toda a Europa durante o século XIX. Desse período em diante, houve um grande número de transformações econômicas e sociais ligadas ao desenvolvimento econômico e às inovações tecnológicas. Adveio daí as novas formas de organização do trabalho e o nascimento da Teoria de Organização Racional do Trabalho, o que significou a tentativa de substituir métodos rudimentares pelos métodos científicos. Essa teoria transformou assim, todo o processo de produção e iniciação do processo de industrialização (PAIXÃO, 2010).

Frederick Taylor, no final do século XIX, segundo Paixão (2010), propôs e sistematizou os princípios de organização do trabalho, não apenas na conduta do trabalhador, mas também no processo de trabalho em si que deveria ser controlado. Esse controle do trabalho se dá pela via do controle das decisões, tomadas no curso do processo de produção,

pela gerência. Assim, Taylor define o processo de execução de cada tempo e movimento da tarefa, que não é definido pelo trabalhador, mas sim pela gerência científica que, desse modo, procura racionalizar a produção.

Foi no final do século XIX e início do século XX (1863-1947), segundo Guerreiro Ramos (2008), que Henry Ford contribuiu com o sistema denominado de Organização Racional do Trabalho, considerado mais do que um Sistema Fordista, ou seja, aperfeiçoou os métodos tayloristas transformando, não apenas em um princípio organizador da produção, mas numa doutrina econômica de regime de acumulação. Ford ao aperfeiçoar os princípios tayloristas entendeu que produção em massa significava consumo em massa.

Doutrina essa caracterizada como uma tecnologia do trabalho que teve seu desenvolvimento na teoria do mecanismo do trabalho repetitivo, ou as operações do trabalho na linha de montagem, que devem ser feitas dentro de um conjunto de tempo determinado. Tempo este em que todas as execuções do trabalho são cronometradas de forma igual e o operário deve estar integrado, de forma rítmica e automática, nos limites desse tempo.

Henry Ford aplicou a tecnologia da linha de montagem na fabricação de automóveis. A sua teoria constituía na estratégia de organização da produção envolvendo extensa mecanização, com uso de máquinas-ferramentas especializadas, linha de montagem e de esteira rolante, e crescente divisão do trabalho.

Ford pregava a teoria da eficiência baseada em três princípios interdependentes. Dois se referem ao tempo e constitui-se no princípio de produtividade e o de intensificação. O terceiro aplica-se ao fator matéria: é o princípio de economicidade. O princípio da produtividade está no máximo de produção dentro de um período determinado. Já o princípio de intensificação consistia em aumentar a velocidade rotatória do capital circulante tornando o ciclo de produção mais rápido, pela redução do tempo da fabricação e aceleração do ritmo do trabalho. O fator matéria dentro do princípio da economicidade permite excluir o tempo perdido para a matéria. A matéria desperdiçada pode ser recuperada, mas o tempo desperdiçado deixando a matéria imobilizada, jamais pode ser recuperado. (GUERREIRO RAMOS, 2008).

Como afirmado por Henry Ford e citado por Laville (2009): “A empresa deve gerar lucro, ou morrerá. Mas se tentarmos fazer funcionar uma empresa unicamente para obter lucro, ela também morrerá, pois não terá nenhuma razão de existir.” Continua a autora afirmando que a empresa é a única instituição do mundo moderno que é poderosa e criativa o bastante para fazer as mudanças necessárias diante dos imperativos ambientais, sociais políticos e econômicos, fatores capazes de gerar uma crise, que quando confrontada obrigará as organizações a direcionar suas estratégias nessa direção.

Nesse sentido Paixão (2010) citando Harvey (1998), ensina que o modelo Ford vigorou até o final da década de 1960 e início da década de 1970 na Europa, quando passou a apresentar crises e provocando modificações no mundo do trabalho, gerando então, o processo de reestruturação produtiva ou acumulação flexível.

Na atualidade as características do Fordismo estão presentes na sociedade atual, com a produção em massa e da produção flexível do Pós-Fordismo, juntamente com as mudanças que ocorrem no mundo do trabalho. Dentre essas transformações temos o aumento do desemprego e do trabalho informal, além da expansão do emprego no setor de serviços. São as características do Fordismo no mercado de trabalho atual, e em outros setores que não mais o da indústria (FRAGA, 2006).

## **2.2. O Paradigma da Sustentabilidade e o Papel das Empresas na Atualidade**

Nesse contexto, as organizações então passaram a utilizar sistemas e técnicas que, além dos objetivos ambientais, trouxeram benefícios sociais e econômicos. Dentre esses, enquadram-se o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e suas metodologias representando

paradigmas organizacionais que através da abordagem das revoluções científicas, do sistema de rede, das inovações, do capital social e desenvolvimento sustentável acarretaram mudanças profundas na sociedade.

Para Laville (2009) o papel das empresas na sociedade está se transformando em uma das questões políticas mais importantes do século que se inicia. A transição rumo ao desenvolvimento sustentável parece inevitável para todas as empresas, em todos os setores de atividade: a quem não hesite em falar em mudança de paradigma, até mesmo de uma nova revolução industrial em relação a esse movimento que, atualmente, está saindo dos limites alternativos onde ficou encurralado desde os anos de 1970 (LAVILLE, 2009).

É o que se observa nas organizações na atualidade, onde as mudanças são rápidas e envolvem muita competição. Nesses ambientes a competitividade implica em uma interação entre indivíduos, organizações e as comunidades empreendedoras numa mesma sociedade de sistema de informação. Porém, nesse mundo sistêmico ocorre acumulação de conhecimentos pela comunidade científica, denominados por Kuhn (2005) de ciência normal, onde há períodos de interrupção ou intercalação de momentos da chamada ciência extraordinária, onde os paradigmas científicos são revistos através das revoluções científicas.

Kuhn fez uma oposição a esse evolucionismo, com um revolucionismo operado pelas mudanças de paradigmas: ele quis dizer que existem épocas de ciência normal, quando nos dedicamos a verificar o paradigma dominante; porém, num certo momento, o paradigma dominante tem cada vez mais dificuldade em poder prestar contas de fenômenos e de novas observações, assim uma revolução instaura um período extraordinário, que ele chama de ciência extraordinária. Este ponto de vista despertou múltiplas controvérsias, bem interessantes. (MORIN, 2005).

Morin (2005) mostra que: “Vivemos uma era histórica em que os desenvolvimentos científicos, técnicos e sociológicos estão cada vez mais em inter-retroações estreitas e múltiplas”. É um processo inter-retroativo, no sentido de atividade científica que de sociologicamente periférica passou, na atualidade, para uma poderosa instituição no centro da sociedade, controlada pelos poderes econômicos e estatais.

A técnica produzida pelas ciências transforma a sociedade, mas também, retroativamente, a sociedade tecnologicada transforma a própria ciência. Os interesses econômicos, capitalistas, e o interesse do Estado desempenham seu papel ativo nesse circuito de acordo com suas finalidades, seus programas, e suas subvenções. A instituição científica suporta as coações tecno-burocráticas próprias dos grandes aparelhos econômicos ou estatais, mas nem o Estado, nem a indústria, nem o capital são guiados pelo espírito científico: utilizam os poderes que a investigação científica lhes dá (MORIN, 2005).

Kuhn (2005), afirma Morin (2005), traz outra ideia em que na evolução científica há produção de transformações revolucionárias, em que um paradigma, princípio que faz o controle das visões do mundo, se transforma para dar lugar a um novo paradigma. Isso ocorre, de acordo com a teoria de Kuhn, de que há no interior e acima das teorias, princípios fundamentais que controlam de forma oculta, a organização do conhecimento científico e a própria utilização da lógica.

O paradigma também é alguma coisa que não resulta das observações. De alguma forma, o paradigma é aquilo que está no princípio da construção das teorias, é o núcleo obscuro que orienta os discursos teóricos neste ou naquele sentido. Para Kuhn, existem paradigmas que dominam o conhecimento científico numa certa época, e as grandes mudanças de uma revolução científica acontecem, quando um paradigma cede seu lugar a um novo paradigma, há dessa forma, uma ruptura das concepções do mundo de uma teoria para outra (MORIN, 2005).

Capra (1982) ao discorrer sobre esse mundo sistêmico, no domínio social, afirma que este abarca em si o mundo material, onde o elemento central de qualquer análise sistêmica é a

noção de organização, ou padrão de organização, em que ele define como forma sistêmica e unificada da vida, no padrão básico de organização em rede.

Para Vasconcelos et al. (2009),

[...] o termo rede não é novo e apresenta diversos significados e aplicações nos mais variados contextos. Foi por volta da década de 70 que as redes começaram a ser objeto de estudo no meio acadêmico e a serem percebidas como alianças estratégicas pelas empresas, para atuação no emergente mercado competitivo e globalizado (VASCONCELOS, 2009).

Na definição de Castells (1999), rede é como um conjunto de nós que são interligados. Considera nó o ponto no qual uma curva se entrecorta. Redes ensina o autor, são estruturas abertas que conseguem se propagar de maneira ilimitada, e sendo capazes de integrar novos nós desde que haja comunicação dentro dessa mesma rede. Dessa forma, afirma ele, as organizações como as pessoas estão socialmente envolvidos em redes, como teias de relações, pautadas por um mesmo objetivo, a cooperação. E descreve a sociedade contemporânea como uma sociedade que se globaliza, numa nova estrutura social baseada na informação e no conhecimento, modificada por uma revolução tecnológica que determina mudanças nas relações sociais, políticas e valores.

É assim em todos os campos, diz Schumpeter (1984) explicando este fato, como uma reação do meio ambiente social contra aquele que deseja fazer algo novo às transformações sociais, econômicas, ambientais e culturais, como uma constante na evolução da humanidade.

Também é assim no contexto organizacional, no que se refere à característica da dinâmica do mercado, à dialética nas relações interempresariais e a construção das estratégias empresariais pela adequação ao ambiente. Nesse contexto, as organizações buscam uma maior eficiência por meio de arranjos de empresas, objetivando reduzir custos nas suas transações e obtendo uma melhor relação com o capital social. Os arranjos organizacionais são considerados redes, à medida que apresentam características do que vem sendo identificadas, como as novas redes (MOURA, 1998).

É um novo mundo, pois a evolução pela qual as empresas estão passando possibilita aos consumidores o acesso a uma ampla gama de produtos, que são oferecidos no mercado. As circunstâncias geradoras dessa situação são as constantes mudanças tecnológicas, as novas descobertas científicas, as transformações e reconfigurações dos mercados, o aumento da concorrência, a presença de diferentes segmentações de mercado, a diminuição do tempo de vida útil dos produtos, os acréscimos de distribuição e de produção e as constantes modernizações em ativos tangíveis e intangíveis, (SERTEK & GUINDANI & MARTINS, 2011).

Para os mesmos autores essas mudanças exigem criatividade e respostas estratégicas, e um dos fatores relevante é a inovação tecnológica, como as novas tecnologias incorporadas aos produtos e aos processos de produção, influenciando assim, a competição das empresas em um mercado cada vez mais globalizante. Nesse contexto, se fazem necessárias adaptações às mudanças, bem como o cuidado e a responsabilidade na gestão ambiental, nos resíduos sólidos, consumo de energia, empregando produção mais limpas e preocupação com o futuro comum da sociedade e de suas próximas gerações (SERTEK & GUINDANI & MARTINS, 2011).

É o que observa Laville (2009), autora francesa que publicou o livro *A Empresa Verde*, no seu título original: *L'entreprise verte: le développement durable change. L'entreprise pour changer le monde*, em 2002-e na atualidade em sua terceira edição-quando ensina, que hoje se tem a possibilidade e oportunidade de criar uma economia diferente, um sistema industrial e comercial que seja capaz de restaurar os ecossistemas e de proteger o meio ambiente, e ao mesmo tempo estimular a inovação.

Diante disso partiu-se para um conceito de desenvolvimento mais sustentável que abarcaria o tripé: econômico, social e ambiental. É um novo tempo. Tempo de respeito, proteção e preservação da natureza. O equilíbrio entre o crescimento econômico e a preservação do meio ambiente passou a ser a pauta em todo o planeta. “Foi o melhor e o pior dos tempos, a idade da sabedoria e a da insensatez, a era da fé e da incredulidade o Século das Luzes e a Estação das Trevas, a primavera da esperança e o inverno do desespero”, já dizia Charles Dickens (1982) em sua obra “Um Conto de Duas Cidades”, romance histórico inglês de 1812-1870.

Para Seiffert (2011) o próprio capitalismo e a expansão constante do sistema industrial se legitimam como necessidade de satisfação das necessidades individuais e coletivas. Trata-se assim, da busca de bem-estar, um fim qualitativo, o qual pode ser visto em termos materiais, como a satisfação das necessidades humanas pelo sistema econômico. Na teoria econômica, esta ideia legitimadora se traduz na ideia de “consumidor soberano”, que, pela manifestação dos seus desejos no mercado, dirige a evolução do sistema produtivo, ou ainda, em sua forma originária, a ideia da “mão invisível” de Adam Smith.

Outra visão, muito mais consistente, procura fazer a adaptação do termo à realidade dos povos situados em reservas extrativistas, indicando que, para estas populações tradicionais, o desenvolvimento sustentável caracteriza-se como o processo de transformação no qual busca a harmonização da exploração dos recursos, da direção dos investimentos, da orientação do desenvolvimento tecnológico e da mudança institucional, a fim de reforçar o potencial presente e futuro do meio ambiente, suporte das atividades econômicas destas populações, procurando melhor atender às suas necessidades e aspirações, respeitando a livre determinação sobre evolução de seus perfis culturais (SEIFFERT, 2011).

A abordagem da questão da sustentabilidade do atual modelo de “desenvolvimento” capitalista-industrial, vista a partir da perspectiva da lei da entropia, mostra o quadro de insustentabilidade, pois se trata de duas forças que caminham em direções opostas. Enquanto a lei da entropia aponta os limites materiais e energéticos, o capital aponta uma necessidade inerente de expansão infinita. Desse modo, enquanto a entropia aponta para uma questão qualitativa, o desenvolvimento do capitalismo é orientado e sancionado pelas regras quantitativas do mercado. (SEIFFERT, 2011).

Em virtude desse cenário, a percepção crítica de muitos especialistas, mais particularmente de Maurice Strong e Ignacy Sachs, vem desde a década de 70 alertando o ser humano para a necessidade de repensar o modelo de crescimento econômico até então adotado. Nessa década, surgiu o conceito de ecodesenvolvimento, o qual amadureceu ao longo dos anos, dando o ensejo ao surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável (SEIFFERT, 2011).

De fato, a busca de desenvolvimento sustentável e de sua implantação historicamente começou na década de 1970 e continua nos dias atuais com as discussões globais em um cenário cada vez mais amplo e participativo catalisado pelo processo global. O primeiro grande passo foi dado para essa discussão foi a Conferência de Estocolmo, realizada em 1972, na qual segundo Reis, *et al.*, (2005), se enfatizou a importância da questão ambiental e a necessidade de reaprender a conviver com o Planeta Terra.

Com a revisão dos conceitos e adotando-se desenvolvimento sustentável como o grande mote, no entendimento de Borger (2013), compatibilizou-se o crescimento com qualidade de vida. Nesse entendimento, no final da década de 1980, a Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento, promovido pela Organização das Nações Unidas (ONU), adotou como súmula do Relatório da Comissão Brundtland ou Relatório Nosso Comum, o conceito de que desenvolvimento deve ser suportável, viável e durável, em outros termos: “desenvolvimento que atenda às necessidades da geração presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender as suas próprias necessidades” (BORGER, 2013).

Dessa forma, os valores que sustentam o paradigma de desenvolvimento ainda vigente na sociedade atual, de acordo com Reis (2005) dão ênfase exagerada ao crescimento econômico, implicando com isso, a exploração descontrolada dos recursos naturais, o uso de tecnologia de larga escala e o consumo desenfreado, cujos resultados geram fortes aspectos ecologicamente predatórios, socialmente perversos e politicamente injustos. Mas, esse entendimento embora alarmante, está sendo modificado, pois se observa cada vez mais o crescimento das atividades econômicas aliado ao equilíbrio ambiental, provocando assim, modificação positiva dos recursos pela mão humana.

Para Seiffert (2011), a preocupação com a conservação e a preservação da qualidade ambiental vem se tornando um tema cada vez mais importante e presente na vida dos cidadãos em todos os países do mundo, mais particularmente nos desenvolvidos. As pesquisas de opinião pública, realizadas em vários países, indicam que o meio ambiente está classificado na terceira posição no ranking das principais questões sistêmicas, consideradas na atualidade. Meio ambiente e desenvolvimento estão cada vez mais associados ao debate internacional, no que concerne ao futuro da humanidade.

No Brasil, segundo estudos de Souza e Ribeiro (2013), as primeiras publicações sobre sustentabilidade ambiental em periódicos da área de administração são da década de 1990 e contribuíram para disseminar o tema.

Além dos diversos artigos publicados em periódicos, no final da década de 1980 e início da década de 1990, foram publicados os principais livros e relatórios internacionais (CMMAD, 1988; CNUMAD, 1996; Sachs, 1986, 1993), entre os autores nacionais, destacam-se Maimon (1992, 1994, 1996), Donaire (1994), Barbieri (2001). A partir do início desse século, esse tema consolidou-se nos principais congressos e periódicos da área de administração, surgindo, a partir daí, estudos bibliométricos sobre a produção científica em sustentabilidade ambiental em publicações nacionais e internacionais (SOUZA e RIBEIRO, 2013).

Observa-se assim, no crepúsculo do século XX e início desse século XXI, a expansão, segundo os mesmos autores, de pesquisas bibliométricas, produção científica e meta-análises em sustentabilidade surgindo assim, gradativamente estudos específicos em diversas áreas junto com as preocupações ambientais e a necessidade de evoluir o conceito do desenvolvimento econômico, até então utilizado. Mas para Lucas Amaral Lauriano (2013), Pesquisador da Fundação Dom Cabral (FDC): “As organizações brasileiras ainda precisam caminhar na criação de metas, estruturas internas, capacitação de equipes, e em um mesmo alinhamento das práticas de sustentabilidade com as outras práticas empresariais”.

Diante dos resultados da primeira edição da pesquisa Estágio da Sustentabilidade das Empresas Brasileiras, realizada pelo Centro de Desenvolvimento da Sustentabilidade na Construção (CDSC), em 2012, cujo estudo contou com a participação de 172 empresas de todas as regiões do País, a análise de Lauriano (2013), foi que,

Os resultados sugerem que as empresas ainda não estão preparadas para lidar com os desafios que a sustentabilidade coloca, apesar de as ações já estarem mais consolidadas em relação às questões ambientais. São cada vez maiores as pressões para que as organizações atuem de forma a modificar o ambiente ao seu redor de maneira positiva, seja ao oferecer produtos de qualidade sem utilizar grandes quantidades de recursos naturais, ou oferecendo qualidade de vida no trabalho e, também, fora dele, para a sociedade como um todo, atuando de maneira a gerar valor compartilhado entre as comunidades e as organizações.

Em sentido oposto Tibor e Feldman (*apud* SEIFFERT, 2011), afirmam que empresas proativas-aquelas que antecipam a mudanças no mercado e que respondem à mudança antes de serem forçadas a responder, segundo Araújo e Gava (2010)- têm liderado o estabelecimento de um novo paradigma para a gestão ambiental, mudando-o de uma função complementar, para que seja uma parte do planejamento estratégico e das operações da

empresa. O sistema de gestão ambiental está se tornando menos voltado para a conformidade aos regulamentos e mais voltado para a estratégia.

São empresas que visualizam o que outras ainda não estão visualizando. Mas são empresas que podem ser também a própria geradora da mudança, seja na busca de modelagem do ambiente que a cerca, criando realidades novas de mercado. As empresas ditas proativas passam então, a antecipar mudanças em relação à oferta do mercado, aos concorrentes, distribuidores, fornecedores e mecanismos reguladores da indústria, e aos clientes e suas preferências e necessidades. Elas passaram a ter uma nova visão em relação ao risco, ao erro, ao futuro, e à inovação (ARAÚJO E GAVA, 2010).

Nesse sentido, Ballester-Alvarez (2012), afirma que não se entende mais, que o desenvolvimento econômico seja conseguido à custa da qualidade de vida e da destruição da terra. Sendo assim, perfeitamente possível conciliar os interesses do crescimento econômico com a justiça social, a prudência ecológica e a ética profissional; hoje, esse conceito está sintetizado no desenvolvimento sustentável, por um lado, e na produção limpa (ou produção verde), por outro.

Para alcançar o desenvolvimento sustentável, a sociedade deve empregar várias medidas econômicas e políticas, no sentido de alcançar a perfeita harmonia entre mecanismos de mercado livre e administração pública e judicial, a fim de prevenir o uso excessivo ou prejudicial dos recursos naturais. Desenvolvimento sustentável deve também incluir profundo conhecimento dos valores culturais e dos sistemas de gerenciamento dos recursos naturais, que no passado se mostraram efetivos. (BALLESTERO-ALVAREZ, 2012)

Diante disso, as organizações buscaram novas formas de utilização nos processos de produção, com métodos e tecnologias, objetivando transformar e enfrentar esse novo desafio, na atividade de administração de recursos e produção e entrega de bens e serviços, visando a atender as necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus clientes. (LOPES & SIEDENBERG & PASQUALINI 2010).

Foi nesse contexto que surgiu a expressão desenvolvimento sustentável, aliando ao crescimento econômico, com a necessidade da conservação ambiental e a dimensão social, que no âmbito da gestão empresarial, segundo Borger (2013): “As empresas perceberam que preservar a qualidade socioambiental pode ser uma oportunidade de investimentos e ganhos futuros e, paradoxalmente, pode se transformar numa vantagem competitiva”.

Nicolella & Marques & Skorupa (2004) afirmam que,

No decorrer da década de 1990, visando atender às novas exigências da legislação, a gestão ambiental, passou a ser discutida e difundida como tema a ser introduzido nas organizações. A incorporação da gestão ambiental nas organizações encontra-se, ainda hoje, em fase de implantação e tornou-se um desafio para as empresas, pois há necessidade de se atender o consumidor com preocupações ambientais, melhorar a imagem perante a sociedade e conciliar os resultados de produção com as necessidades ambientais (NICOLELLA & MARQUES & SKORUPA, EMBRAPA, 2004).

Observa-se assim, que se faz necessário o reconhecimento pelas organizações da importância de integrar os interesses do mercado e da sociedade com competência, para se alcançar o sentido de sucesso pleno de competitividade empresarial. São demandas que não estão apenas no mercado e no seu contexto econômico, mas também nas exigências da sociedade e na sua regulamentação, cada vez mais rigorosa no conjunto do desenvolvimento econômico com a sustentabilidade ambiental e social, ou melhor, no desenvolvimento sustentável.

Corrêa (2005) define responsabilidade social como o grau em que os administradores de uma organização realizam atividades que protegem e melhoram a sociedade, mas ao mesmo tempo atendendo os interesses econômicos e técnicos da organização. Em outras palavras,

exercer a responsabilidade social empresarial implica em realizar atividades que podem ajudar a sociedade, ainda que não contribuam diretamente para aumentar a lucratividade da empresa. Atualmente, segundo Barbiere & Cajazeira (2012), existe uma enorme quantidade de iniciativas afinadas com os movimentos da responsabilidade social empresarial e do desenvolvimento sustentável convergindo na conceituação de organização e de empresas sustentáveis. São empresas que orientam a sua gestão para obter resultados positivos em termos econômicos, sociais e ambientais.

É como observam Nicolella & Marques & Skorupa (2004):

As ações de empresas em termos de preservação, conservação ambiental e competitividade estratégica – produtos, serviços, imagem institucional e de responsabilidade social – passaram a consubstanciar-se na implantação de sistemas de gestão ambiental para obter reconhecimento da qualidade ambiental de seus processos, produtos e condutas obtidas por meio de certificação voluntária, com base em normas internacionalmente reconhecidas (NICOLELLA & MARQUES & SKORUPA, EMBRAPA 2004).

As organizações vivem na atualidade uma revolução, no entendimento de Laville (2009), que poderá representar um importante impacto nas políticas de desenvolvimento sustentável, ou seja, tal revolução tem como base ser mais barato às empresas ir além das práticas institucionais e comerciais, e levar em conta a proteção ambiental e os princípios do desenvolvimento sustentável, na oferta efetiva de produtos e serviços. Representa assim, a incorporação de estratégias proativas no gerenciamento dos negócios, visando colocar o desenvolvimento no centro da oferta, e fazer da resolução dos problemas sociais e ambientais uma nova fonte de negócios. É uma nova via a adoção de valor verde às suas marcas.

### **3. Material e Método**

A obtenção dos dados foi realizada a partir de uma revisão da literatura sobre o tema e de documentos expedidos pelos Relatórios Anuais da Empresa ENDESA BRASIL. A pesquisa é de natureza aplicada. O método é descritivo e exploratório partindo de levantamento bibliográfico (GIL, 2009), no sentido de esclarecer uma situação para a tomada de consciência (CHIZZOTI, 2005). No que se refere ao procedimento da pesquisa é caracterizado como um estudo de caso (YIN, 2005) e análise de conteúdo, como forma de tratamento dos dados (SOUZA JÚNIOR et al, 2010).

Para a efetivação da pesquisa foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2009) “... é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. O material pesquisado teve natureza qualitativa em relação ao tema tratado. Segundo Gil (2009) a investigação científica depende de um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” para que seus objetivos sejam atingidos: os métodos científicos. Considerando o método como o modo científico para obter o conhecimento do que vai ser pesquisado. A pesquisa constitui-se na forma de pensar, com o fim de se chegar à natureza de um determinado problema, quer seja para estudá-lo ou explicá-lo.

### **4. O Caso da ENDESA BRASIL**

Segundo os Relatórios de Sustentabilidade da Empresa, a ENDESA BRASIL representa um dos maiores grupos de energia elétrica do mundo, estando localizada em 11 países em três continentes, atendendo 20,9 milhões de clientes. A Empresa opera em todas as etapas da cadeia elétrica – geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia. É uma companhia energética de âmbito internacional, e centrada no setor elétrico, com presença crescente no setor de gás e fornecedora de outros serviços relacionados.

A ENDESA BRASIL é uma controladora de empresas com atuação na distribuição, geração, transmissão e comercialização de energia. Presente em quatro Estados do país - Rio

de Janeiro, Ceará, Goiás e Rio Grande do Sul - a ENDESA BRASIL atende a cerca de 5,4 milhões de clientes em 240 municípios brasileiros.

A Companhia de Interconexão Energética S.A. – ENDESA CIEN, uma das empresas da holding, opera na conversão e na transmissão de energia, possibilitando a integração energética do Mercosul. A empresa transmite energia do Brasil, que opera com frequência de 60 hertz, para a Argentina e o Uruguai, que trabalham com 50 hertz, e vice-versa.

A ENDESA CIEN tem sede em Niterói, no Rio de Janeiro, e unidade operacional em Garruchos, no Rio Grande do Sul. Seus principais ativos são as Interconexões Energéticas Garabi I e II, que ocupam área de 600 mil metros quadrados em Garruchos e têm linhas de transmissão com mil quilômetros de extensão. Na Argentina, as linhas são administradas pelas subsidiárias Compañía de Transmisión del Mercosur S.A. (CTM) e Transportadora de Energia S.A. (Tesa), das quais a ENDESA CIEN detém 99,99% do capital (ENDESA BRASIL, 2013).

#### **4.1. A Política de Meio Ambiente e os Compromissos de Sustentabilidade**

A ENDESA CIEN, nos projetos de geração onde opera suas atividades, tem compromissos com o desenvolvimento social, educacional, cultural e proteção ambiental, e são direcionados às famílias das comunidades.

A Empresa tem como um de seus objetivos tornar-se referência no aspecto ambiental, na área de transmissão de energia elétrica. Nesse sentido, visa demonstrar seu respeito aos clientes e à comunidade em geral, assumindo assim o fator ambiental em todos os procedimentos, atividades e áreas da empresa, objetivando a proteção da comunidade, de seus funcionários e do ambiente. Visa também, implantar sistemas e processos de acordo com a legislação e as normas vigentes, no cumprimento dos objetivos e das metas ambientais estabelecidas, e o efetivo gerenciamento em todas as áreas da empresa. Da mesma forma, tem como meta revisar, atualizar e adequar periodicamente seus processos com soluções tecnológicas e economicamente viáveis, buscando a melhoria contínua, a prevenção da poluição, o uso racional dos recursos naturais e o desenvolvimento sustentável. Também tem como meta, incentivar fornecedores e prestadores de serviços a agirem de acordo com os princípios ambientais da Empresa, mantendo canais de comunicação abertos com a comunidade e as partes interessadas (ENDESA CIEN, 2010).

#### **4.2. A Política de Sustentabilidade da ENDESA CIEN**

O objetivo da ENDESA CIEN é fornecer aos clientes um serviço de qualidade, de forma responsável e eficiente, proporcionando rentabilidade aos seus acionistas, fomentando a capacitação profissional de seus empregados, acompanhando o desenvolvimento dos entornos sociais em que operam e utilizando de maneira sustentável os recursos naturais necessários para sua atividade.

A Empresa é consciente de que o cumprimento equilibrado de suas responsabilidades em temas econômico, social e de meio ambiente, sobre a base de critério de sustentabilidade, é essencial para manter a posição atual de liderança e reforço da imagem no futuro.

Os compromissos para um desenvolvimento sustentável constituem os fundamentos do seu comportamento neste setor. Seu cumprimento está expressamente impulsionado para direção da empresa, conscientizando a todos e a cada um dos que trabalham nela ou em seu nome, que também estendam aos terceirizados e fornecedores e se encontram disponíveis para terceiros. Tais compromissos se encontram plenamente integrados ao trabalho diário e são submetidos e permanentemente revistos e melhorado por parte da direção da Endesa e de todos que participam de sua aplicação (ENDESA CIEN, 2010).

#### **4.3. Política de Responsabilidade Social**

A política de responsabilidade social das empresas de geração da ENDESA no Brasil se fundamenta na visão e nos valores da ENDESA Chile e da ENDESA Espanha, aplicados de forma compatível com a realidade e as necessidades brasileiras. O objetivo da empresa é construir um futuro melhor e, para isso, deve agir agora. A educação das crianças e adolescentes é o principal foco da empresa.

A política de responsabilidade social baseia-se nos seguintes princípios orientadores: ser rentável e eficiente no "core business"; a Responsabilidade Social é parte do desenvolvimento sustentável; Desenvolvimento sustentável = desenvolvimento econômico + desenvolvimento social + cuidado com o meio ambiente; o cumprimento equilibrado da responsabilidade em temas econômicos, sociais e de meio ambiente é essencial para alcançar uma posição de liderança no mercado brasileiro, a exemplo do que ocorre em outros países onde está a ENDESA.

As práticas de responsabilidade social são um fator de competitividade, sustentabilidade e posicionamento da empresa no país (ENDESA BRASIL, 2013).

## 5. Principais Resultados

Segundo a *Global Reporting Initiative*-GRI e de acordo com o demonstrado, nos Relatórios de Sustentabilidade divulgados pela Empresa ENDESA CIEN, tem como objetivo divulgar o desempenho econômico, ambiental, social e de governança da organização relatora.

Cada vez mais organizações querem tornar suas operações mais sustentáveis e estabelecer um processo de elaboração de relatório de sustentabilidade para medir desempenhos, estabelecer objetivos e monitorar mudanças operacionais. Um relatório de sustentabilidade é a plataforma fundamental para comunicar os impactos de sustentabilidade positivos e negativos bem como para obter informações que podem influenciar na política, estratégia e nas operações da organização de uma forma contínua, (GRI, 2013).

Ligteringen(2012) constatou, transcorrido vinte anos da Cúpula da Terra de 1992, que ainda se está na transição para o desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, segundo o autor, as organizações e seus stakeholders dependerão de informações precisas, oportunas e relevantes sobre seus impactos, sociais e ambientais, sejam eles positivos ou negativos. Stakeholders na definição de Barbieri & Cajazeira (2012) citando Thompson, J. (1967): “pessoas ou grupo com interesse na empresa ou que afeta ou é afetada por ela”.

Nesse contexto, a *Global Reporting Initiative*(GRI) oferece um modelo de informações sobre sustentabilidade ambiental, que são as Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade que são usadas por empresas e organizações em todo o mundo, inclusive pela empresa exemplo nesse estudo, a holding ENDESA BRASIL.

A GRI, segundo o mesmo autor, surgiu após a Conferência da Rio-92 como reconhecimento da necessidade de estimular o setor privado a divulgar anualmente seus registros ambientais, bem como o uso de energia e recursos naturais.

Assim, em 1997, foi fundada a *Global Reporting Initiative* -(GRI), com o objetivo de proporcionar uma estrutura conceitual para a elaboração de relatórios de sustentabilidade que permitissem a todas as organizações medir e relatar uma contribuição para o desenvolvimento sustentável. [...] As diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade (Estrutura de Relato de Sustentabilidade) da GRI, que oferecem indicadores de desempenho econômico, sociais, e ambientais e orientações para os relatórios, são desenvolvidas por meio de um processo multistakeholder (LIGTERINGEN, 2012).

Nesse sentido, empresas que estão à frente de seu tempo, como exemplo a ENDESABRASIL, e mais específica a ENDESA CIEN, que em 1998, iniciou a construção da Companhia de Interconexão Energética (CIEN), localizada no município de Garruchos (RS),

próximo à fronteira com a Argentina, e que tem atuação no município com a administração das linhas de transmissão das Interconexões Energéticas Garabi I e II, fornecem um modelo de Relatórios Financeiros integrados com o Relatório de Sustentabilidade de seus mecanismos e práticas de sustentabilidade. Com estes relatórios a Empresa demonstra, claramente, o respeito aos seus stakeholders - porque são eles que estão desempenhando um papel cada vez mais essencial nas condições fundamentais para uma Economia Verde (LIGTERINGEN, 2012) - no desenvolvimento de suas estratégias de negócios rumo a um futuro sustentável.

A ENDESA CIEN, em seu Relatório de Sustentabilidade (2010), afirma que entre as iniciativas de uso eficiente de recursos divulga mensagens em campanhas de comunicação interna e de estímulo à mudança de comportamento na rotina sobre o consumo consciente de energia elétrica, de água e combustíveis como: redução de viagens, racionalização do uso dos elevadores, desligamento de computadores no caso de períodos extensos de ausência. A Empresa também faz racionamento na utilização de quantidade de insumos ou materiais utilizados, usando o necessário às atividades de manutenção, como óleos lubrificante e diesel, e somente adquire produtos e serviços de fornecedores que estejam em conformidade com a legislação ambiental.

A Empresa afirma também, que não há materiais diretos presentes na conversão e transmissão de energia. Ao utilizar produtos, tem preferência por aqueles de fácil destinação, biodegradáveis ou recicláveis e reutilizáveis, e não utiliza materiais provenientes de reciclagem em seu processo produtivo.

No que se refere ao seu entorno a ENDESA CIEN não produz impacto significativo, pois implantou práticas inovadoras na manutenção das linhas de transmissão, que dispensam o corte de árvores, e favorecem a regeneração de áreas eventualmente afetadas.

Como exemplo de uma organização consciente, a ENDESA CIEN faz da preservação ambiental um critério permanentemente integrado à gestão da empresa e aos seus processos de tomada de decisão. Os impactos ambientais das atividades são identificados, avaliados e controlados, com esforços para minimizá-los, como parte do compromisso de garantir a máxima segurança e qualidade dos serviços, contribuindo assim para a competitividade da indústria e o bem-estar da sociedade (ENDESA CIEN, 2010).

## 6. Considerações Finais

A industrialização a partir da metade do século XVIII, segundo Rocha (2011), delineou a especialização industrial e a divisão social do trabalho, além de reorganizar o processo de produção industrial. Diante dessa constatação, o autor observa que na conquista da Lua no ano de 1969, a população mundial tomou consciência da finitude dos recursos naturais e o reconhecimento da fragilidade do Planeta Terra.

Da mesma forma, Veiga (2012) afirma que a tese de sustentabilidade do desenvolvimento é incompatível com a perenidade do crescimento econômico, e que só emergiu no âmbito científico a partir de 1966 nas contribuições de autores como Boulding (1966) e de Georgescu-Roegen (1966).

Nesse contexto e considerando os debates em torno da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável, segundo Barbieri & Cajazeira (2012), estes ocorrem desde que as Empresas começaram a surgir, no início da Era Moderna, mas que só recentemente passaram a ter destaque. Desse modo, a responsabilidade social e ambiental das Organizações se tornou um meio para se alcançar a sustentabilidade empresarial, que pode ser traduzida pela forma como a Empresa orienta a sua gestão e toma decisões, para obter resultados positivos em termos econômicos, sociais e ambientais.

Os mesmos autores defendem também, que uma organização que pretende ser economicamente eficiente, socialmente justa, incluyente e ambientalmente prudente, deve estar politicamente alinhada com a perspectiva do desenvolvimento sustentável, no sentido de

se tornar uma Empresa com desempenhos elevados em termos econômicos, sociais e ambientais.

Como resultado da pesquisa verificou-se que Empresa ENDESA CIEN, segundo seu Relatório de Sustentabilidade (2010), tem consciência de que usa recursos naturais valiosos e que os processos de suas atividades representam impacto sobre o meio ambiente. Ao considerar a problemática, utiliza tecnologias mais limpas e eficientes, bem como orienta suas atividades de pesquisa em inovação tecnológica para reduzir os efeitos, tanto em escala local como global, e com esses avanços agregam maior competitividade ao seu negócio.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALMEIDA, Fernando (org.). **Desenvolvimento Sustentável 2012-2050 e 2012: visão, rumos e contradições**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

\_\_\_\_\_. LIGTERINGEN, Ernst. **Caminhando e conversando: stakeholders, juntos, a caminho de uma Economia Verde, 2012**.

\_\_\_\_\_. VEIGA, José Eli da. **Economia em transição, 2012**.

ARAÚJO, Leonardo e GAVA, Rogério. **Empresas Proativas**. Publicado em 17 de novembro de 2010. Disponível em: [http://www.fdc.org.br/pt/blog\\_marketing/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=9](http://www.fdc.org.br/pt/blog_marketing/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=9).

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Gestão da qualidade, produção e operações**. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

BARBIERE, José Carlos & CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade Empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CAPRA, Fritjof. **O Ponto de Mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. Tradução: Álvaro Cabral. São Paulo: Editora Cultrix, 1982.

CASTELLS, M., **A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura**. Vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul & MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro & CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. – 2. Ed.—São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CORRÊA, Henrique Luiz. **A História da Gestão de Produção e Operações**. Fundação Getúlio Vargas (FGV), 2005. Disponível em: [http://www.easp.fgv.br/appdata/gvpesquisa/p00259\\_1.pdf](http://www.easp.fgv.br/appdata/gvpesquisa/p00259_1.pdf); <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3202>;

DICKENS, Charles. **Um Conto de Duas Cidades**. 1812-1870. Tradução de Raul de Sá Barbosa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

ENDESA BRASIL, 2013. Relatório de Sustentabilidade, 2010. Disponível em: <http://www.endesabrasil.com.br>.

FRAGA, Alexandre Barbosa. **Da rotina à flexibilidade: análise das características do Fordismo fora da indústria**. Revista Habitus. IFCS/UFRJ, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p.36-43, 30 mar. 2006. Anual. Disponível em: [www.habitus.ifcs.ufrj.br](http://www.habitus.ifcs.ufrj.br); <http://br.monografias.com/trabalhos915/analise-fordismo-industria/analise-fordismo-industria.shtml>.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2008.

LAURIANO, Lucas Amaral. **O conceito de sustentabilidade nas empresas brasileiras**. Pesquisador da Fundação Dom Cabral (FDC). Publicado em 19 de julho de 2013. Disponível em: [http://www.fdc.org.br/pt/blog\\_sustentabilidade/default.aspx](http://www.fdc.org.br/pt/blog_sustentabilidade/default.aspx).

\_\_\_\_\_. **Qual é a capacidade de as empresas brasileiras responderem aos desafios da sustentabilidade?** Publicado em 07 de junho de 2013. Disponível em: [http://www.fdc.org.br/pt/blog\\_sustentabilidade/default.aspx](http://www.fdc.org.br/pt/blog_sustentabilidade/default.aspx).

LAVILLE, Élisabeth. **A Empresa Verde**. Tradução Denise Macedo. São Paulo: ÓTE, 2009.

LOPES, Alceu de Oliveira e SIEDENBERG, Dieter e PASQUALINI, Fernanda. **Gestão da produção**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2010.

KUHN, T.S., A estrutura das revoluções científicas. São Paulo: Perspectiva, 2005. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/118863524/Ciencia-Com-Conciencia>.

MORIN, Edgar. **Ciência com Consciência**. Tradução de Maria D. Alexandre e Maria Alice Sampaio Dória. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005. Disponível em: <http://www.qir.com.br/?p=2729>; <http://pt.scribd.com/doc/118863524/Ciencia-Com-Conciencia>; e <http://ruipaz.pro.br/textos/cienciacomconciencia.pdf>.

MOURA, Suzana. **A Construção de Redes Públicas na Gestão Local: algumas tendências recentes**. Revista de Administração Contemporânea, vol.2 n.1 Curitiba. Jan./Abr. 1998. Scielo. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1415-65551998000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1415-65551998000100005&script=sci_arttext).

NICOLELLA, Giberto & MARQUES, João Fernando & SKORUPA, Ladislau Araújo. **Sistema de Gestão Ambiental: aspectos teóricos e análise de um conjunto de empresas na região de Campinas, SP**. EMBRAPA, agosto, 2004. Disponível em: <http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/14528/1/documentos39.pdf>.

PAIXÃO, Alessandro Ezequiel da. **Sociologia Geral**. 1 ed. Curitiba: IBPEX, 2010.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália Moderna**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

REIS, Lineu Belico dos.; FADIGA, Eliane A. Amaral; CARVALHO, Cláudio Elias., Energia, recursos naturais, e a prática do desenvolvimento sustentável. Barueri, São Paulo: Manole, 2005.

ROCHA, Jefferson Marçal da. **Sustentabilidade em Questão: Economia, Sociedade e Meio Ambiente**. Jundiaí: Paco Editorial, 2011.

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini. **Sistemas de gestão ambiental (SGA-ISSO 14001): melhoria contínua e produção mais limpa na prática e experiência de 24 empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2011.

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini. **Gestão Ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental**. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

SERTEK, Paulo & GUINDANI, Roberto Ari & MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e Planejamento Estratégico**. 3. Ed. Curitiba: EBEPEX, 2011.

SILVA, Carlos Eduardo Lopes da Silva e LIMA, Gilson Brito Alves e CARDOSO, Rodolfo e NARCISO, Ramon Baptista. **Inovação Sustentável: uma revisão bibliográfica**. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade

para a Gestão Sustentável. Niterói, RJ, agosto de 2010. Disponível em: [http://www.academia.edu/1216132/Inovacao\\_sustentavel\\_uma\\_revisao\\_bibliografica](http://www.academia.edu/1216132/Inovacao_sustentavel_uma_revisao_bibliografica).

SOUZA, Maria Tereza Saraiva de; RIBEIRO, Henrique César Melo. **Sustentabilidade Ambiental: uma Meta-análise da Produção Brasileira em Periódicos de Administração**. RAC, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, art. 6, pp. 368-396, Maio/Jun. 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>.

VASCONCELOS, Ana Cecília Feitosa et al. **Formas de atuação de empresas inseridas em redes de cooperação: um estudo exploratório em um consórcio de empresas de base tecnológica**. Disponível em: Qualit@s Revista Eletrônica Vol.8. nº. 2, 2009. <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewfile/634/342>.