

ENSAIO TEÓRICO SOBRE A VARIÁVEL AMBIENTAL COMO FATOR DE FORTE INFLUÊNCIA NAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Edenis César de Oliveira (PG – FCT/UNESP – Presidente Prudente/SP.

RESUMO

O presente texto propõe, a partir de uma revisão bibliográfica, apontar o paradigma ambiental como forte variável de influência no contexto das organizações. Para tanto, postulamos, a uma breve revisão da evolução histórica da administração, tendo em vista as abordagens que passaram a considerar a influência de fatores externos no ambiente das organizações, notadamente a abordagem contingencial, a necessidade de remodelação da estratégia corporativa, no sentido de apresentar mudanças não superficiais e sim paradigmáticas, compreendendo sob essa perspectiva, as dimensões social, política, econômica, tecnológica, cultural, além da ambiental, propriamente dita. Dessa forma às organizações cabe a responsabilidade pela mudança imediata no sentido de implementar uma gestão ambiental que internalize essas questões oriundas do ambiente externo, dando respostas significativas ao ambiente através de suas estratégias, sobretudo uma evolução significativa de sua estrutura organizacional, sendo este um fator indispensável para a integração da dimensão ecológica no âmbito organizacional. Para tanto, as contribuições que julgamos pertinentes, encontradas na bibliografia em gestão ambiental na organização foram selecionadas e sistematizadas.

Palavras-chave: Meio ambiente. Gestão ambiental. Estrutura organizacional. Estratégia.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, os efeitos conjunturais – sociais, econômicos, políticos e ecológicos – da nova economia têm sido objeto de debate entre acadêmicos, líderes empresariais e comunidade em geral. Os resultados oriundos desses debates evidenciam que o capitalismo global, em sua atual configuração é definitivamente insustentável e careceria de uma urgente reestruturação desde as bases.

Neste contexto, o paradigma do meio ambiente – uma emergente variável ambiental -, apresenta-se como um desafio aos gestores organizacionais, sobretudo na missão precípua de ordenar as atividades empresariais no sentido de contribuir para amenizar os impactos no meio ambiente, uma vez que a própria definição, entre várias existentes, de *desenvolvimento sustentável* apresentam na essência, o equilíbrio do meio ambiente visando o bem estar das gerações presentes e futuras, como pode ser constatado no registro feito pelo relatório *Nosso futuro comum*¹, quando afirma que “o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades” (1991, p. 46).

Não obstante as controvérsias e desentendimentos sobre o conceito de *desenvolvimento sustentável* é indiscutível sua influência exercida no interior das organizações e, conseqüentemente, na postura do gestor.

De fato, o ambiente atual em que as empresas operam tem presenciado o surgimento de novos papéis que devem ser desempenhados como resultado de alterações nos valores, crenças, culturas e ideologias de nossa sociedade (DONAIRE, 1994).

O surgimento de um consumidor mais agressivo e exigente reflete em grande parte as mudanças que a própria sociedade vem sofrendo no que diz respeito a valores e ideologias cujas expectativas em relação às empresas e aos negócios estão diretamente envolvidas (SANCHES, 2000).

Além disso, em consonância com Borges e Tachibana (2005) todo esse cenário, pautado na relação desenvolvimento e meio ambiente, interfere diretamente nas atividades empresariais uma vez que, estas se encontram no núcleo de todo o processo que envolve principalmente: a utilização de recursos naturais, a geração de resíduos e a capacidade de suporte do planeta (tanto no suprimento de recursos, quanto na recepção de resíduos).

2. A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO A PARTIR DA ABORDAGEM ESTRUTURALISTA

No final de década de 1950, a influência do estruturalismo no estudo das Ciências Sociais estendeu-se à Administração (MORAES, 2004, p. 44), proporcionando ao estudo organizacional uma consideração dos fatores que exerciam influência no ambiente empresarial. Dessa forma, como precursora da visão sistêmica, que surgiria um pouco mais a frente – a partir da década de 1960 –, a abordagem estruturalista da administração permitiu o início de uma compreensão mais totalizante da organização, sobretudo no que se refere a outros fatores que exerciam influência no contexto organizacional.

A Teoria Geral de Sistemas, resultante dos trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, influenciou, de maneira ainda mais significativa, os estudiosos da Ciência da

¹ COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. *Nosso Futuro Comum*. Rio de Janeiro: FGV, 1988.

O referido relatório apresenta uma lista de ações a serem tomadas pelos Estados além de definir metas a serem realizadas em nível internacional, tendo como agentes as diversas instituições multilaterais.

Administração, mormente ao entender a organização empresarial constituída de um conjunto de unidades interdependentes e interagentes, uma vez que seu funcionamento só pode ser compreendido quando estudado de forma global. Importante destacar que, neste ponto, inicia-se uma preocupação mais consolidada com o ambiente externo e, conseqüentemente, com sua influência sobre a organização. Como resultado, a possibilidade de estudar e compreender as organizações sociais a partir da perspectiva da teoria sistêmica provocou uma verdadeira revolução no campo da teoria administrativa.

Na década de 1970, as pesquisas implementadas pelos teóricos Lawrence e Lorsch sobre o confronto entre organização e ambiente, deram origem à abordagem contingencial da administração. Como conclusão de suas pesquisas, estes autores apontaram que as condições ambientais determinavam as transformações no interior das organizações e que, portanto, não existia um modelo único a ser adotado (MORAES, 2004).

Para Caravantes et al. (2005, p. 166) a abordagem contingencial “se pauta pela hipótese geral orientadora de que aquelas organizações cujas características internas melhor se adequam às demandas de um determinado ambiente são as que conseguirão um melhor nível de adaptação”.

De acordo com Andrade & Amboni (2007) as organizações, face às demandas, estão apresentando novas estruturas, permitindo tirar proveito das tendências relevantes, além de acompanharem as transformações paradigmáticas a que estão submetidas. Portanto, concluem os autores, as estruturas organizacionais tendem a ser mais flexíveis.

3. A ORGANIZAÇÃO E A VARIÁVEL AMBIENTAL

Isto posto, torna-se ainda mais evidente, a partir da evolução histórica sinteticamente apresentada, a forte influência e impactos que a *variável ambiental*, aqui entendida como a preservação do meio ambiente, tem causado nas organizações vistas e compreendidas como sistemas abertos.

Dessa forma, as empresas passaram a se preocupar com a questão ambiental e procuraram desenvolver atividades no sentido de atender a essa nova e crescente demanda de seu ambiente externo (DONAIRE, 1994).

Para Souza (1993, p. 41):

A defesa do meio ambiente deixou de ser apenas assunto de ecologista e passou a ter grande relevância nas estratégias empresariais. Algumas empresas estão procurando mudar a filosofia de satisfação das necessidades do consumidor, objetivando uma melhor qualidade de vida para a sociedade, buscando solucionar os problemas ambientais, e ao mesmo tempo, explorar as oportunidades do *ecobusiness* (p. 41).

Tal entendimento pode ser corroborado, ainda, na visão de gestores, como pode ser constatado no trecho da entrevista concedida por Fábio Colleti Barbosa, então presidente da Federação Brasileira de Bancos – Febraban, a Revista *Veja*, publicada em 18 de abril de 2007, quando afirma:

Por convicção ou por conveniência, o fato é que as melhores empresas e alguns países estão repensando sua maneira de fazer negócios. Por crença ou por pressão da sociedade, não importa. O assunto sustentabilidade está na pauta de todos os executivos. Sem falar que as empresas que não respeitam as leis ambientais estão sujeitas a multas milionárias, o que compromete a própria existência delas. O assunto passou a fazer parte da estratégia de negócios de qualquer

companhia. Isso é bom e veio para ficar. Virou negócio. Não é à toa que aparecem a cada dia novas tecnologias, desenvolvidas a partir da própria pressão da sociedade, como os promissores carros elétricos (p. 14).

O surgimento do termo *gestão ambiental* pode ser explicado a partir desta perspectiva, ou seja, a partir da necessidade das organizações de darem respostas efetivas e concretas aos problemas do meio ambiente. Nas palavras de Tachizawa (2001, p. 39), “a gestão ambiental, enfim, torna-se um importante instrumento gerencial para capacitação e criação de condições de competitividade para as organizações, qualquer que seja o seu segmento econômico”.

Os dados mais atuais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, divulgados no início deste ano, apontam que o crescimento do investimento em controle ambiental das indústrias passou de R\$ 2,2 bilhões em 1997 para R\$ 4,1 bilhões em 2002 – portanto, uma alta de 86,4%. O número de empresas que aportam recursos nesse tipo de projeto subiu de 3.823 para 6.691, com incremento de 75% num período em que o crescimento do total de companhias privadas foi de 26,4% (Folha de S. Paulo, 27 fev. 2007, p. B8).

Pesquisa conjunta realizada pelo CNI, SEBRAE e BNDES revela que metade das empresas pesquisadas realizou investimentos ambientais nos últimos anos, variando de cerca de 90% nas grandes a 35% nas microempresas. Nesta mesma pesquisa constatou-se que 85% das empresas pesquisadas adotam algum tipo de procedimento associado à gestão ambiental. Entre os principais fatores que motivaram estas empresas a investirem na gestão com enfoque ambiental, podemos citar: a) aumentar a qualidade dos produtos; b) aumentar a competitividade das exportações; c) atender o consumidor com preocupações ambientais; d) atender às reivindicações da comunidade; e) atender à pressão de organização não-governamental ambientalista; f) estar em conformidade com a política social da empresa; g) melhorar a imagem perante a sociedade (TACHIZAWA, 2001).

Tabela 1. – Investimentos ambientais feitos pelas empresas nos últimos anos.

Porte da Empresa	% de empresas que realizaram investimentos ambientais
Grandes empresas	90
Microempresas	35
Total de empresas que adotam algum tipo de gestão ambiental	85

Fonte: Pesquisa CNI/Sebrae/BNDES 1988, apud Andrade, Tachizawa e Carvalho, 2002.

Por outro lado, é preciso levar em consideração a natureza de tais investimentos, ou seja, verificar os resultados efetivos. O investimento tem fundamentos estruturais – nesse caso entendido como algo que vai além de um mero aporte financeiro -, ou simplesmente é feito a partir de uma necessidade insurgente?

O gerenciamento ambiental tem se restringido apenas à obtenção de certificações no sentido de estar em conformidade legal, garantindo sua aceitação e sobrevivência no mercado ou tem sido motivo de envolvimento e relacionamento com outros segmentos, incluindo a participação dos empregados da empresa além do envolvimento da comunidade onde a mesma está inserida?

Para uma maior reflexão, recorreremos à pesquisa do prof. Ricardo Toledo Neder, pesquisador do Programa de Doutorado de Sociologia da FFLCH/USP, publicada na Revista de Administração de Empresas – RAE, quando afirma que:

Predomina no setor industrial brasileiro, entretanto, uma cultura técnica nessa matéria que oscila entre a total irresponsabilidade ou improvisação e uma postura “receptiva” emergente em matéria de controle da poluição. As condutas improvisadas, em geral, são tipicamente “reativas”: surgem como resposta da direção empresarial às pressões de autoridades ambientais e desaparecem ao serem (quando o são) executadas medidas emergenciais corretivas destinadas a “apagar incêndios”. Independente do seu número, porém, parece significativa a emergência de casos de organizações que, embora tenham seus sistemas de controle da poluição surgida dessa forma, atualmente **percebem a necessidade política de redefinir suas práticas e elaborar uma agenda político-institucional para o conjunto da instituição, coerente com a atual problemática sócio-ambiental brasileira** (NEDER, 1992, p. 7). – grifo nosso.

Para Donaire (1994), as respostas das empresas às questões ambientais ocorrem em fases, variando de acordo com o nível de conscientização interno das organizações. Para este autor, a primeira fase constitui-se, simplesmente, numa preocupação direta com os canais poluidores, representada pela instalação de equipamentos de controle da poluição nas saídas, como chaminés e redes de esgotos, porém, mantendo a estrutura produtiva existente. Numa segunda fase, o controle ambiental é integrado nas práticas e nos processos produtivos, o que a nosso ver já representa um significativo avanço, uma vez que deixa de ser uma atividade de controle da poluição e passa a ser uma função da produção, pautado no princípio básico preventivo.

Nessa perspectiva, segundo este autor, emerge a terceira fase, o conceito de excelência ambiental, uma forte influência no contexto das organizações, como pode ser notado em sua citação:

Neste quadro, firma-se o conceito de excelência ambiental, que avalia a indústria não só por seu desempenho produtivo e econômico, mas também por sua *performance* em relação ao meio ambiente. Embora não suficiente, a excelência ambiental passa a ser considerada necessária para o sucesso da empresa: quando inatingida, capaz de ser ruïnosa e irrecuperável; quando alcançada no momento adequado e bem explorada, passível de se converter em oportunidades de novos ganhos e crescimento (DONAIRE, 1994, p. 70).

Dessa forma, “atender ao presente e gerar respostas setoriais e estanques passou a não ser suficiente; olhar o futuro, horizontalizar a análise e planejar corporativamente passou a ser o caminho natural. [...] Assim, a preocupação com o meio ambiente torna-se, enfim, um valor da empresa, explicitado publicamente como um dos objetivos principais a ser perseguido pelas organizações” (op. cit., 1994, p. 70).

Nesse contexto, é possível inferir que as organizações começam a visualizar a questão ambiental não como modismo, pelo contrário, o aumento significativo dos investimentos mostra uma preocupação crescente com o meio ambiente e sua complexidade e, sobretudo, sua efetiva contribuição para o desenvolvimento sustentável.

4. A GESTÃO AMBIENTAL E O EMERGENTE AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Em função das exigências da sociedade por parte das organizações de um posicionamento mais adequado e responsável, no sentido de minimizar a diferença verificada entre os resultados econômicos e sociais bem como, da preocupação ecológica que tem ganhado um destaque significativo e em face de sua relevância para a qualidade de vida das populações, tem-se exigido das empresas, um novo posicionamento em sua interação com o meio ambiente (Tachizawa, 2001).

Esse “novo posicionamento” tem exigido das organizações uma reformulação de sua estrutura organizacional, tendo em vista o fato de que suas estratégias devem levar em consideração o impacto dessa variável. A partir da emergência desse cenário, o termo gestão ambiental tem ocupado posição estratégica no campo organizacional.

Carneiro et al. (1993) ressaltam que muitos dos conceitos atualmente utilizados para definir gestão ambiental foram se consolidando ao longo de um processo contínuo de sensibilização social para o tema.

Para Nahuz (1995, p. 61) “gestão ambiental é o conjunto dos aspectos da função geral de gerenciamento de uma organização (inclusive o planejamento), necessário para desenvolver, alcançar, implementar e manter a política e os objetivos ambientais da organização”.

Para Souza (1993) o termo gestão ambiental não apresenta ainda um significado universalizado, ou seja, padronizado, que seja adotado pelas empresas em geral. Para esta autora, Os Princípios Valdez, a Comissão Brundtland e a Agenda 21 apresentam às empresas medidas efetivas no que respeita à preservação ambiental, a saber:

As recomendações às empresas pelos Princípios Valdez dizem respeito à proteção da biosfera, uso sustentável dos recursos naturais, redução e despejo de resíduos, uso prudente de energia, redução de riscos, comercialização de produtos e serviços seguros, compensação por danos causados, informação ao público e aos empregados sobre acidentes prejudiciais à saúde e ao meio ambiente, criação de cargos de diretores e administradores ambientais e avaliação e auditoria anual. A Comissão Brundtland, por sua vez, propõe que a estratégia das empresas para o desenvolvimento industrial sustentável deve-se guiar pelos seguintes critérios: criar metas, regulamentos, incentivos e padrões ambientais; tornar mais eficaz o uso dos instrumentos econômicos; fomentar a avaliação ambiental; aumentar a capacidade de lidar com os riscos decorrentes da atividade industrial; e apoiar os esforços internacionais para ajudar os países em desenvolvimento. [...] Para a Agenda 21, as políticas da indústria e do comércio, incluindo as empresas multinacionais, têm o papel fundamental na redução do impacto no meio ambiente e no uso dos recursos naturais, através de processos de produção eficientes, estratégias preventivas, minimização de desperdícios, tecnologias de produção limpas e procedimentos adequados durante todo o ciclo do produto. Além disso, as empresas devem procurar parceria e cooperação na transferência de inovações tecnológicas em prol do desenvolvimento sustentável (p. 46-47).

Pelo exposto, fica evidente que as organizações deverão dispor de uma efetiva gestão que dê conta dessa demanda, a partir desses princípios norteadores.

Para Barbieri (2004), os termos administração ou gestão do meio ambiente, ou simplesmente gestão ambiental, devem ser entendidos como as diretrizes e as atividades

administrativas e operacionais, tais como planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, no sentido de reduzir os efeitos ou problemas causados pelas ações humanas, ou como medida preventiva, evitando que eles surjam.

Para Carneiro et al. (1993, p. 70) “existe gestão ambiental à medida que existe um grau mínimo de planejamento e organização orientados de acordo com prioridades objetivas predefinidas”.

Torna-se, portanto, indiscutível, que, para uma gestão efetiva nas organizações, como resposta às demandas ambientais, é necessário, antes de tudo, partir de uma compreensão global e sistêmica da empresa, pois como diz Tachizawa (2001) “a gestão ambiental envolve a passagem do pensamento mecanicista para o pensamento sistêmico, onde um aspecto essencial dessa mudança é que a percepção do mundo como máquina cede lugar à percepção do mundo como sistema vivo” (p. 42) ².

Não obstante a necessidade de alterar a maneira de compreender a organização é evidente que “o papel da alta administração é fundamental para que as iniciativas e os esforços da organização rumo à proteção e às responsabilidades ambientais tenham sucesso” (SANCHES, 2000).

De acordo com Andrade, Tachizawa e Carvalho (2002) a administração ambiental está associada à idéia de resolver os problemas ambientais da empresa, carecendo de uma dimensão ética, onde suas principais motivações são a observância das leis e a melhoria da imagem da empresa. Por outro lado, o gerenciamento ecológico é motivado por uma ética ecológica e por uma preocupação com o bem-estar das futuras gerações, sendo, portanto, seu ponto de partida uma real mudança na cultura empresarial.

Comumente atribui-se à Revolução Industrial o marco inicial da intensificação da degradação ambiental a partir da massificação da produção, notadamente a emissão de gases poluentes na atmosfera, a poluição da água, do solo, a geração de resíduos em geral, entre outros fatores.

Nas palavras de Barbieri, 2004:

Não que antes da Revolução Industrial não houvesse tais problemas [...]. Entretanto, a possibilidade de encontrar novas áreas para obter recursos escondia a gravidade desses problemas. A poluição gerada pelas atividades humanas ficava confinada em áreas específicas e era absorvida com mais facilidade, pois era basicamente de origem orgânica. A partir da Revolução Industrial, surge uma diversidade de substâncias e materiais que não existiam na natureza. [...] A era industrial alterou a maneira de produzir degradação ambiental, pois ela trouxe técnicas produtivas intensivas em material e energia para atender mercados em grandes dimensões, de modo que a escala de exploração de recursos e das descargas de resíduos cresceu a tal ponto que passou a ameaçar a possibilidade de subsistência de muitos povos na atualidade e das gerações futuras (p. 5-6).

Silva (1993) apresenta-nos um importante relato, porém muito pouco divulgado, segundo ele, sobre o que pode ser considerada a gênese da preocupação ambiental na ciência da administração, e que podemos chamar de “antecipada preocupação ambientalista”. Para este autor, os registros encontrados na clássica obra *Princípios de administração científica*, escrito e publicado por Frederick W. Taylor, em 1911, demonstram uma preocupação com a questão ambiental, conforme apresentados nos parágrafos seguintes, revisitados pelo autor:

² Para maiores esclarecimentos sobre as organizações como sistemas vivos, recomenda-se: CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2005, cap. 4.

“Sabemos que nossas florestas estão desaparecendo, vemos nossas quedas d’água desperdiçadas, nosso húmus varrido pelas enchentes e carregado para o mar; e o fim de nossas reservas de carvão e de minério de ferro já está à vista” (p. 72). Conclui sua argumentação afirmando que “Taylor foi um dos primeiros ambientalistas do século” (SILVA, 1993, p. 72).

Para Andrade, Tachizawa e Carvalho (2002, p. 13):

Uma gestão ecológica é o exame e a revisão das operações de uma empresa da perspectiva da ecologia profunda ou do novo paradigma. É motivada por uma mudança nos valores da cultura empresarial, da dominação para a parceria, da ideologia do crescimento econômico para a ideologia da sustentabilidade ecológica. Envolve uma mudança correspondente do pensamento mecanicista para o pensamento sistêmico e, por conseguinte, um novo estilo de administração, o da administração sistêmica.

Nesse contexto, o fato é que o emergente ambiente organizacional exige um gestor (administrador) com capacidade abrangente de análise, interpretação e correlação, ou seja, um gestor com consciência ecológica e ambiental por excelência, com visão sistêmica para analisar adequadamente os cenários sociais, as turbulências políticas, econômicas, o ambiente competitivo, as formas de mercado, as tendências culturais dos grupos, os nichos negociais e as possibilidades de integração das economias contemporâneas (Tachizawa, 2001).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente preocupação com a questão ambiental pode ser observada notoriamente. Entre os temas emergentes, não seria exagero afirmarmos que o meio ambiente tem estado à frente das discussões, dos debates, das preocupações.

A discussão atual pode ser dividida em dois pontos para uma melhor análise e entendimento: o primeiro trata-se da utilização desenfreada e predatória dos recursos naturais a partir de uma concepção da natureza com capacidade infinita de recomposição, o que não é verdade; segundo, a geração, deposição (descarga) de resíduos colocando em cheque a capacidade de suporte do planeta.

As organizações, como atores sociais coletivos, inseridas nesse contexto, têm sido diretamente influenciadas por essa variável. A própria evolução histórica da Administração como conteúdo base da TGA – Teoria Geral da Administração contribui para explicar muito claramente essa repercussão no contexto das organizações, notadamente a forte influência que tem incidido sobre as estratégias corporativas, exigindo das empresas uma reformulação de suas diretrizes, uma revisão de seus princípios, além de uma reformulação e adequação de sua política industrial e estrutura organizacional (abordagem contingencial).

O que é preciso deixar claro é que não se trata de modismo efêmero; pelo contrário, as exigências tendem a aumentar consideravelmente – as premissas corroboram esta afirmativa.

Para tanto, será necessário avançar para além de uma simples mudança na cultura empresarial provocada mais pelas transformações político-econômicas externas do que por uma possível e real conscientização ambiental, como, enfaticamente, propõe Layrargues (2000, p. 83):

O que é apresentado pelo discurso empresarial verde como uma mudança representa apenas uma singela reforma, uma adequação às novas realidades em conformidade à nova ordem mundial, o que de modo algum pode configurar-se numa transformação paradigmática.

Portanto, torna-se urgente a necessidade das organizações proporem mudanças que demonstrem verdadeiras “transformações paradigmáticas” em suas estratégias corporativas, não se limitando a mudanças (adaptações) por imposição das exigências políticas, econômicas e tecnológicas.

Por outro lado, consoante Sanches (2000), as organizações empresariais que buscam manter competitividade ou até mesmo sobreviver e se ajustar a esse novo ambiente de negócio, repleto de incertezas, instabilidades e rápidas mudanças, notam cada vez mais que, diante das questões ambientais, novas posturas são exigidas, seja na maneira de operar seus negócios, seja em sua estrutura organizacional.

Às organizações cabe o importante papel de dar respostas ao macroambiente a partir do entendimento de que sua sustentabilidade econômica bem como sua fonte de vantagens competitivas passa, necessariamente pela sustentabilidade do meio ambiente onde ela própria está inserida. Sob essa perspectiva, será possível contemplar num só olhar, as dimensões, social, política, econômica, tecnológica, cultural, além da ambiental propriamente dita.

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, R.O.B.de; TACHIZAWA, T.; CARVALHO, A.B.de. **Gestão ambiental: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Makron Books, 2002.

ANDRADE, R.O.B. de; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração: das origens às espécies contemporâneas**. São Paulo: M. Books, 2007.

BARBIERI, J.C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARBOSA, F.C. O lucro é verde. **Revista Veja**. 18 de abril de 2007. Entrevista.

BORGES, F.H.; TACHIBANA, W.K. O quadro evolutivo do ambientalismo e os impactos no ambiente dos negócios. In: XII Simpósio de Engenharia de Produção, 12, 2005, Bauru-SP. **Anais ...** Bauru: Universidade Estadual Paulista – UNESP, 2005.

CARAVANTES, G.R. et al. **Administração : teoria e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DONAIRE, D. Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 2, p. 68-77, 1994.

CARNEIRO, J.M.B.; MAGYAR, A.L.; GRANJA, S.I.B. Meio ambiente, empresário e governo: conflitos ou parceria? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 68-75, 1993.

GARÇON, J. Cresce preocupação ambiental em empresas. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 27 de fevereiro de 2007. Caderno Dinheiro, p. B8.

LAYRARGUES, P.P. Sistema de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa-meio ambiente no ecocapitalismo. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 80-88, 2000.

MORAES, A. M. P. de. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

NAHUZ, M.A.R. O sistema ISO 14000 e a certificação ambiental. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 55-66, 1995.

NEDER, R.T. Há política ambiental para a indústria brasileira? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 2, p. 6-13, 1992.

SANCHES, C.S. Gestão ambiental proativa. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 76-87, 2000.

SILVA, B. A vez de um pacto planetário. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p.64-75, 1993.

SOUZA, M.T.S. de. Rumo à prática empresarial sustentável. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 4, p. 40-52, 1993.

TACHIZAWA, T. Gestão ambiental e o novo ambiente empresarial. **RBA – Revista Brasileira de Administração**, ano XI, n. 32, mar./2001, p. 38-48.