

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

**A SUSTENTABILIDADE COMO UMA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO: O CASO DE  
UMA MADEIREIRA E A CRIAÇÃO DE UMA IDEIA SUSTENTÁVEL**

**SUSTAINABILITY AS A BUSINESS STRATEGY: THE CASE OF A WOOD, THE  
CREATION OF A SUSTAINABLE IDEA**

Saionara da Silva, Luciane Dittgen Miritz e Pascoal José Marion Filho

**RESUMO**

A sociedade é composta por diversos tipos de organizações, as quais têm grande importância para a evolução da economia como um todo. Independente do tipo e tamanho da empresa a que se esteja analisando, é indispensável o estabelecimento de estratégias que norteiem as atividades da mesma. Diante disso, o trabalho visa obter respostas para o seguinte problema: **Em meio ao trabalho contínuo dos empresários será possível a compreensão por parte dos mesmos para com a importância de atentar para questões que envolvam a sustentabilidade?** O presente estudo tem por objetivo fazer um diagnóstico das ações sustentáveis por parte de uma madeireira do município de Palmeira das Missões – RS, visando a criação de uma ideia sustentável baseada no princípio dos 3R's (Reduzir, Reutilizar e Reciclar). Esta pesquisa exploratória foi realizada por meio de um estudo de caso. Seus dados foram obtidos por meio de observação das atividades da empresa, entrevista semiestruturada e análise SWOT. Durante o diagnóstico foi observado que a organização opta por dar um destino aos produtos que sobram dos processos, independente do tipo de sobra a que se esteja indicando. Há uma preocupação em não deixar em locais inadequados, materiais que venham a agredir a natureza como solventes, tintas e lixas, entre outros.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Diagnóstico empresarial. Análise SOWT.

**ABSTRACT**

The society is composed of different types of organizations, which have great importance for the evolution of the economy as a whole. Regardless of the type and size of the company to which they are analyzing, it is essential to establish strategies that guide the activities of the same. Thus, the work seeks answers to the following problem: **Amid the ongoing work of the entrepreneurs will be able to understand from the latter towards the importance of attending to issues involving sustainability?** This study aims to make a diagnosis of sustainable actions by a timber of Palmeira Mission - RS, aimed at creating a sustainable idea based on the principle of the 3Rs (Reduce, Reuse and Recycle). This exploratory study was conducted by a case study. Their data were obtained through observation of company activities, structured interviews and SWOT analysis. During the diagnosis was observed that the organization decides to make a product that remain bound for the processes regardless of the type of remnant to which is displaying. There is a concern not to let in inappropriate places, materials that may harm nature as solvents, paints and sandpaper, among others.

**Keywords:** Sustainability. Diagnostics business. Analysis SOWT.

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade é composta por diversos tipos de organizações, as quais têm grande importância para a evolução da economia como um todo. Independente do tipo e tamanho da empresa é indispensável o estabelecimento de estratégias que norteiem as atividades da mesma.

Alguns assuntos são utilizados com mais frequência pelas empresas ao tratar de questões estratégicas, principalmente no que se refere aos rumos que a organização deseja tomar. Questões envolvendo a sustentabilidade estão presentes no cotidiano empresarial de tal forma que, muitas empresas, procuram agregá-la em suas estratégias, tornando-se essencial no desenvolvimento das atividades organizacionais, inclusive fazendo parte da identidade da empresa.

Diante da importância que o setor madeireiro tem, tanto em aspectos econômicos, quanto nos sociais, e na tentativa de visualizar o cotidiano de uma empresa desse setor, viu-se oportuno este estudo em uma madeireira do município de Palmeira das Missões – RS, com o intuito de criar uma ideia sustentável baseada em três princípios, reduzir, reutilizar e reciclar. Torna-se justificável a aplicação desse estudo, principalmente pelo fato de que as empresas componentes desse setor usufruem de recursos naturais para a execução de suas tarefas e elaboração de seus produtos.

Diante disso, o trabalho visa obter respostas para o seguinte problema: **Em meio ao trabalho contínuo dos empresários será possível a compreensão por parte dos mesmos para com a importância de atentar para questões que envolvam a sustentabilidade?**

Mais especificamente, pretende-se: identificar as estratégias que a empresa utiliza; verificar se a empresa tem mecanismos de reaproveitamento/reutilização de matéria-prima ou materiais; visualizar as práticas de sustentabilidade aplicadas pela empresa; analisar os principais concorrentes da madeireira e a relação existente entre ambas as partes; compreender como são trabalhadas as variáveis internas da empresa e a influência das mesmas no contexto empresarial.

Na busca por essa compreensão, cabe segmentar a presente pesquisa. Sendo que primeiramente são expostos o referencial teórico utilizado, principalmente como base de informações e interação dos pesquisadores e possíveis leitores com o assunto inerente à pesquisa. Na sequência tem-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento e aplicação do trabalho. Após apresenta-se a empresa, suas peculiaridades e principais pontos da mesma. A etapa posterior trata da apresentação e análise dos resultados encontrados com a aplicação do estudo. Em seguida vêm as considerações finais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Estratégia

A formulação da estratégia é um grande desafio para as empresas, pois o mundo dinâmico impõe à necessidade de estarem atentas às fronteiras do negócio devido a grande velocidade com que as informações transitam e pela necessidade de dar respostas rápidas e precisas aos julgamentos que surgem. (SILVA, 2009).

É necessário, primeiramente, entender o que é uma estratégia e quais são os passos para sua formulação. Nesse sentido, Thompson (2000) informa que a estratégia da empresa consiste num conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa.

Outro conceito para que se compreenda o que é estratégia é proposto por Andrews (2001) ao indicar que a mesma é vista como um padrão de decisões que revela e determina os objetivos e as metas, define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver e o tipo

de organização que pretende ser. A estratégia, portanto, deve estar de acordo com os objetivos a que a organização se propõe.

### 2.1.1 Tipos de Estratégias

O tipo de estratégia escolhida por uma organização deve ir ao encontro às metas que a mesma pretende atingir, bem como à realidade da mesma, deve ser feita uma análise aprofundada da empresa para traçar as estratégias e posteriormente aplicá-las. De acordo com Alday (2012), no desenvolvimento de uma estratégia é fundamental estabelecer um plano e formalizá-lo. Assim, é possível auxiliar os gestores na tomada de decisão. Com isso e devido ao fato de que as empresas definem suas estratégias baseadas em seus objetivos, missão e visão, são evidenciados neste tópico os tipos mais frequentes de estratégias.

#### a) Competitivas Genéricas

As estratégias competitivas genéricas são classificadas por Alday (2012) em:

- **Estratégia competitiva de custo** - a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento etc., e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor;
- **Estratégia competitiva de diferenciação** - faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado, qualidade, etc., com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor; e,
- **Estratégia competitiva de foco** - significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos.

Cada uma apresenta delas apresenta riscos e benefícios, cabe à organização ponderar e escolher a que melhor se adequa a sua realidade.

#### b) Crescimento

Esta estratégia é utilizada em situações específicas. Como ressalta Tavares (2000), a estratégia de crescimento torna-se recomendável quando o porte da organização é um limitador para atender satisfatoriamente a demanda do mercado. Assim, pode-se verificar a importância dessa estratégia nos casos em que o produto ou o segmento em que a empresa atua torna-se vulnerável à ação da concorrência, o que faz com que haja um estímulo à busca de novos mercados.

## 2.2 Ambiente Empresarial

O fato de as empresas interagirem com seu ambiente retirando dele o que necessitam e devolver esses recursos já transformados em resultados evidencia que as empresas não são sistemas isolados e necessitam dessa interação para se manter e progredir diariamente. Chiavenato(2007, p. 81) cita que “as empresas não vivem no vácuo, não estão isoladas nem são totalmente autossuficientes, mas funcionam dentro de um contexto do qual dependem para sobreviver e crescer”. Com isso, pode-se afirmar que não há a possibilidade de as organizações terem sucesso empresarial e, até mesmo, continuidade em seus negócios sem que haja uma estabilidade nessa troca de recursos e resultados.

### 2.2.1 Classificação dos Ambientes

Sendo o ambiente algo tão complexo e diversificado, é fundamental que a empresa tenha um conhecimento amplo e aprofundado sobre seus componentes para, assim, poder compreendê-lo.

**Ambiente de Tarefa:** uma organização possui seu próprio ambiente ao qual recebe o nome de ambiente de tarefa ou microambiente. Este é formado por componentes específicos de cada empresa, ou seja, mesmo que os componentes sejam os mesmos, eles estão presentes de forma diferente em cada organização, o que demonstra suas particularidades e diferenças. Conforme Chiavenato (2007, p. 86), “o ambiente de tarefa é específico e singular em cada empresa”.

**Variáveis Internas: microambiente:** os fornecedores, os consumidores, os concorrentes e os regulamentadores ou agências regulamentadoras compõem as variáveis internas de uma empresa. É essencial saber e compreender cada uma dessas variáveis, principalmente para poder trabalhar com as mesmas sem perder o foco empresarial. Sendo assim, em seguida serão apresentadas as variáveis do microambiente.

**Fornecedores:** toda empresa necessita de uma pessoa ou até mesmo de outra empresa que lhe forneça os produtos necessários para o desenvolvimento de suas tarefas empresariais, independentemente de seu ramo de atuação. Nesse sentido, Chiavenato (2007, p. 87) se refere aos fornecedores da seguinte forma: “Esse setor é o mercado de suprimentos de entradas e insumos necessários às operações da empresa”.

**Consumidores:** um fato significativo no mundo empresarial é que toda e qualquer empresa sobrevive quando tem clientes, pois, sem eles, torna-se muito difícil e, às vezes, quase impossível uma organização se manter no mercado. Chiavenato (2007) ao abordar o assunto dos consumidores, ressalta a principal função que os mesmos desempenham, sendo responsáveis por absorver as saídas ou resultados da atividade empresarial. Diante disso, percebe-se o quanto é essencial a existência dos consumidores que trazem um retorno à empresa dos investimentos feitos em melhorias para a fidelização de seus clientes, por exemplo.

**Reguladores – regulamentadores:** para o desempenho das atividades empresariais é necessário atender a diversas regras, normas e regulamentos, os quais são controlados por alguns órgãos que chamamos de reguladores ou regulamentadores.

Esse setor é constituído das instituições que, de algum modo, impõem controle, limitações ou restrições às atividades da empresa, seja especificando maneiras pelas quais ela deverá se conduzir, cerceando algumas de suas decisões, vigiando, fiscalizando ou controlando suas atividades. (CHIAVENATO, 2007).

**Concorrentes:** o mercado empresarial é composto de diversas empresas de um mesmo ramo empresarial, isso faz com que, na maioria das vezes, haja uma espécie de competição, ou seja, uma concorrência entre essas empresas por clientes e por produtos de melhor qualidade e preço em busca de atender melhor sua clientela para fidelizá-las. Chiavenato (2007, p. 87) refere-se ao mercado concorrente como sendo “empresas que concorrem entre si para a obtenção dos recursos necessários como para a conquista dos mercados na colocação de seus produtos ou serviços”.

**Ambiente Geral:** o ambiente comum a todas as organizações e que tem como principal característica influenciar decisivamente as organizações é conhecido como ambiente externo ou macro ambiente. Conforme Oliveira (2005, p. 54) “o ambiente geral, também chamado macro ambiente, pode ser visto como constituído de forças indiretas do ambiente externo”. As forças indiretas, conhecidas também como variáveis externas, são muito importantes para as empresas, pois representam tudo o que está em torno das organizações.

O ambiente interno da empresa pode ser influenciado pelos fatores externos a ela, o que remete à situação em que a organização tem de modificar suas atitudes perante as variáveis internas para contemplar as modificações ocorridas no ambiente externo que afetará de forma significativa o desenvolvimento das atividades empresariais. Diante disso, Oliveira (2005, p. 54) ressaltou que “as forças indiretas do ambiente externo podem afetar os administradores porque podem influenciar o clima no qual a organização deve atuar”.

**Variáveis Externas – macroambiente:** as variáveis científicas e tecnológicas, sociais, econômicas, políticas, demográficas, institucionais ou legais e as variáveis ecológicas compõem as variáveis externas de uma empresa. São variáveis importantes para as organizações, principalmente pela influência e mudanças que podem vir a causar no cotidiano empresarial. Portanto, os gestores devem estar atentos para cada mudança do ambiente externo, bem como estarem preparados para elas.

**Científicas e tecnológicas:** em meio aos constantes avanços tecnológicos, os empresários veem a necessidade de acompanhar as novas tecnologias, isso faz com que haja a influência da variável tecnológica no desenvolvimento das atividades de uma empresa. Segundo Chiavenato (2007, p. 84) “a tecnologia representa um dos aspectos ambientais mais críticos devido à profunda influência e ao forte impacto que exerce sobre as empresas, sua administração e principalmente sobre suas operações”.

**Sociais:** algumas variáveis têm elos umas com as outras, é o caso das variáveis sociais que estão relacionadas com as variáveis econômicas pelo fato de que a sociedade sofre influência direta do meio econômico, entre outros fatores que fazem com que estas variáveis se relacionem. Conforme Chiavenato (2007, p. 84) “como a empresa é ao mesmo tempo uma organização social e uma unidade econômica, ela está sujeita a pressões sociais a influências do meio social e cultural onde está situada”.

**Econômicas:** com as crescentes mudanças que o setor econômico vem sofrendo, torna-se imprescindível um acompanhamento contínuo e direto, por parte dos empresários, para com as variáveis econômicas. O efeito das variáveis econômicas sobre as empresas é muito grande e determina o volume de atividade econômica, nível de preço e lucratividade potencial, facilidade ou dificuldade na obtenção de recursos básicos, mecanismos de oferta e procura do mercado em geral etc. (CHIAVENATO, 2007, p. 84).

**Políticas:** ao se referir às variáveis do macro ambiente, não se pode deixar de mencionar as variáveis políticas que estão presentes nas organizações de diversas formas e são decisivas durante todo o processo das mesmas. Nesse sentido, Chiavenato (2007, p. 84) resalta que “as variáveis políticas incluem o clima político e ideológico geral que o governo pode criar e a estabilidade ou instabilidade política e institucional do país, pois esses fatos repercutirão consideravelmente no comportamento das empresas”. Desse modo, essas variáveis influenciam em cada etapa que as empresas passam, podendo trazer consequências positivas e até negativas dependendo do contexto no qual as empresas estão inseridas.

**Demográficas:** uma característica peculiar das variáveis demográficas é o fato de essas serem variáveis do macro ambiente e influenciar internamente as organizações. Isso é confirmado por Chiavenato (2007, p. 84) “as variáveis demográficas também produzem uma profunda influência interna dentro das empresas graças às características das pessoas que nelas passam a trabalhar”. Isso demonstra a grande relevância de se compreender cada variável, tanto

externa quanto interna às organizações, para desempenhar as tarefas organizacionais com mais clareza e domínio.

**Institucionais ou legais:** a variável institucional, conhecida também como variável legal, trata da imposição de leis que devem ser cumpridas pelas organizações. Em se tratando dessa variável Chiavenato (2007, p. 84) declara que “referem-se ao contexto de leis e normas legais que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados tipos de comportamento empresarial”.

**Ecológicas:** as variáveis ecológicas englobam o quadro físico e natural que rodeia as empresas externamente, sendo assim tudo o que estiver relacionado com as condições geográficas tais como o terreno e condições climáticas estarão relacionados a essas variáveis. Chiavenato (2007, p. 85) ressaltou um importante aspecto sobre as variáveis ecológicas “Todas as empresas funcionam dentro de ecossistemas naturais e físicos que podem ser mais ou menos modificados pelo homem: é a ecologia natural.”

### 2.3 Sustentabilidade

A sustentabilidade é um conceito novo e não pode ser vista como algo isolado. De acordo com Kanashiro (2012), esta se refere a mecanismos de interação nas sociedades humanas que ocorrem numa relação harmoniosa com a natureza. Toda interação deve ter por base a preservação do meio ambiente e a não agressão à natureza.

De forma alguma ser sustentável significa não prover dos recursos ambientais. Pelo contrário, podem-se utilizar tais recursos, contudo, o que realmente é questionado pela sustentabilidade é a maneira com que esses recursos são utilizados e extraídos da natureza.

Pode-se dizer “na prática”, que esse conceito de sustentabilidade representa promover a exploração de áreas ou o uso de recursos planetários (naturais ou não) de forma a prejudicar o menos possível o equilíbrio entre o meio ambiente e as comunidades humanas e toda a biosfera que dele dependem para existir. (ABREU, 2008).

As definições sobre o que é a sustentabilidade variam de autor para autor. Entretanto, todas versam sobre o mesmo foco, o meio ambiente e sua preservação. Giacometi (2008) afirma que a sustentabilidade é um objetivo que deve permear as ações das sociedades contemporâneas, diminuindo o uso insensato dos recursos renováveis e não renováveis. Isso reafirma a importância dos cuidados que as pessoas carecem ter em longo prazo, visto que a sustentabilidade não é algo momentâneo.

#### 2.3.1 Dimensões da Sustentabilidade

Muitos autores convergem quanto às dimensões da sustentabilidade, a exemplo de Passos (2012), ao afirmar que a sustentabilidade envolve três dimensões: social, ambiental e econômica. Enquanto Sachs (1990) acredita que há, ainda, uma relação entre a sustentabilidade social e a ambiental. Diante do exposto, pelos dois autores, evidencia-se a importância de compreender cada uma dessas dimensões, podendo, com isso, desenvolver ações sustentáveis sem incorrer em erros prejudiciais tanto para a natureza quanto para a própria empresa.

##### 2.3.1.1 Sustentabilidade Econômica

A dimensão econômica da sustentabilidade é uma das questões mais complicadas de se trabalhar, pois gera muitas contradições, e, ao mesmo tempo, limitações. De acordo com Foladori (2002), a sustentabilidade econômica apresenta uma análise mais complicada do que as demais dimensões, pois o conceito se restringe o crescimento econômico e a eficiência

produtiva. Admite-se, nessa percepção, que o crescimento pode ser limitado por não ser congruente com a dimensão ambiental.

Todavia, o lado econômico de uma organização é um dos fatores que mais as caracterizam, visto que, a maior parte das empresas efetuam suas tarefas visando o lucro para poder manter-se em atividade. No entanto, isso não impede que haja sustentabilidade, pois, de acordo com Sachs (1990), a sustentabilidade econômica está vinculada ao fluxo constante de investimentos pública e privada, além da destinação e administração correta dos recursos naturais.

#### 2.3.1.2 Sustentabilidade Ambiental

É fundamental que a preservação do meio ambiente e de seus recursos seja uma das preocupações da sociedade como um todo, em principal por parte das empresas. A esse respeito, é ressaltado por Chambers (2004), que a sustentabilidade ambiental diz respeito à preservação ou aprimoramento da base de recursos produtiva, principalmente, para as gerações futuras.

A influência que a sustentabilidade tem para as futuras gerações deve-se ao fato de que cada ação realizada hoje, em termos sustentáveis, gera reflexos por um longo período de tempo. Pode-se acrescentar ainda, que uma ação realizada hoje surtirá um efeito em um segundo momento, principalmente por se tratar de ações que demoram a se concretizar, e precisam de investimentos contínuos. Segundo Rattner (1999), para buscar a sustentabilidade ambiental deve-se compreender e respeitar as dimensões do meio ambiente, entender que o ser humano é apenas uma das partes do ambiente e depende do meio que o cerca.

#### 2.3.1.3 Sustentabilidade Social

A sustentabilidade social está vinculada, conforme Sachs (1990), ao padrão estável de crescimento, melhor distribuição de renda com redução das diferenças sociais. Constitui-se, ainda, segundo este mesmo autor, em um conceito dinâmico, que leva em conta as necessidades crescentes das populações, num contexto internacional em constante expansão. A sustentabilidade social é um tema que deve ser tratado não apenas em nível regional, mas sim em nível mundial, devendo ser uma preocupação de todos, independente do nível econômico a que pertençam.

Carvalho (2010) destaca que a desigualdade social e o uso excessivo dos recursos naturais por uma parte da população enquanto a outra cresce desmedidamente são fatores que são extremamente combatidos no âmbito da sustentabilidade social. A dimensão social, portanto, faz referência ao controle do uso dos recursos pela sociedade.

#### 2.3.2 Responsabilidade Socioambiental

A responsabilidade por cuidar do meio ambiente e dos recursos que provém do mesmo é de todos, porém, as empresas são as que mais devem se preocupar. Segundo Garnier (2012), a sociedade brasileira espera que as empresas cumpram um novo papel no processo de desenvolvimento, sejam agentes de uma nova cultura, atores de mudança social e construtores de uma sociedade melhor. Mudança esta que deve ser baseada em princípios éticos, de respeito e preservação ao meio ambiente.

A empresa é socio-ambientalmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores, e faz isso por acreditar que assim será uma empresa melhor e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa, agregando valor à imagem da empresa. (GARNIER, 2012).

#### 2.3.3 Sustentabilidade como Estratégia de Negócio

Não é novidade que a sustentabilidade tornou-se um dos assuntos mais cotados no meio empresarial. Isso por que as ações que as empresas tomam refletem direta e indiretamente na natureza, prova disso são as diversas campanhas de conscientização para que as organizações tomem ciência dos problemas que podem causar ao meio ambiente. Silberberg (2012) ressalta que a sustentabilidade de uma empresa não depende somente das ações dela, depende das ações da sua cadeia de valores, como parceiros, fornecedores e funcionários. Portanto, deve estar inserida em todos os processos e componentes da cadeia produtiva.

#### 2.3.4 Ideia Sustentável

Muito se tem falado de questões que envolvem a sustentabilidade, sua importância e os benefícios que a mesma gera para o meio ambiente. Há uma necessidade visível de tomar atitudes sustentáveis para diminuir os danos causados à natureza e tudo que nela há. Uma das propostas para tal é a criação de uma ideia sustentável a qual, de acordo com Pereira (2012), pode ser utilizada tanto no consumo como na produção.

A implantação de uma ideia sustentável é fundamentada por Ecod (2008) ao informar que o processo de produção de tudo que consumimos passa pelo mesmo sistema: extração de matéria prima, produção, distribuição, consumo e descarte, e esse sistema gera diversos danos ao meio ambiente. É preciso repensar a produção, principalmente quando se refere à extração e ao destino que se dá às matérias-primas.

A ideia sustentável é composta por três princípios, também conhecidos como “Princípio dos 3 R’s”, os quais significam reduzir, reutilizar e reciclar.

Para melhor entender o que significa cada um desses R’s, tem-se um apanhado geral, baseado nos conceitos apresentados por Ecod (2008):

- **Reduzir** - é diminuir a quantidade de tudo que pode virar resíduo. A redução é a base de todo o processo, as próximas etapas acontecerão com os resíduos que conseguirem passar por ela e o objetivo maior é que passe a menor quantidade possível;
- **Reutilizar** – significa encontrar outra serventia para aquilo que aparentemente não serve mais é, além de um estímulo à criatividade, uma excelente forma de ajudar o mundo;
- **Reciclar**: - o mais conhecido dos R’s, a reciclagem é o processo que ocorre quando já não é possível utilizar grande parte do produto. Por conta disso, a reciclagem é apenas a última opção, já que além da necessidade de extração de novas matérias primas, a fabricação desse novo produto acarreta energia, distribuição aos pontos de venda e um novo descarte.

Uma maneira de obter êxito com a sustentabilidade nas empresas com o princípio dos 3 R’s é inseri-la na estratégia de negócios, tornando-a parte dos objetivos, metas e identidade organizacional, como foi explicado anteriormente. Portanto, os princípios sustentáveis reduzir, reutilizar e reciclar deverão fazer parte dos processos empresariais, só assim a empresa conseguirá manter ações sustentáveis por um longo período de tempo. É interessante ressaltar que, muitas vezes, as empresas iniciam um processo sustentável, mas com o passar do tempo as ideias vão perdendo a sua importância e acabam por não terem continuidade.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso. Ressalta-se que, conforme Martins (2012), o estudo de caso é uma investigação que se assume como particular, debruçando-se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela



de mais essencial e característico. Cabe citar ainda que o trabalho teve o seu foco voltado a uma única empresa.

Com base em seus objetivos, a pesquisa classifica-se em exploratória, a qual, de acordo com Gil (2009), envolve um levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Com isso, entra em consonância com o procedimento de coleta de dados.

### **3.2 Procedimentos de coleta de dados**

Para definir os procedimentos de coleta de dados, estabeleceram-se três parâmetros, a saber: identificação do tipo de estratégia utilizada, diagnóstico das ações sustentáveis por parte da empresa e criação de uma ideia sustentável baseada no princípio dos 3R's. Para tanto, foram utilizados mais de um tipo de coleta de dados. Esse fato é mencionado por Gil (2009) ao afirmar que obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos. Com isso, aumenta, também, a gama de dados coletados.

Com o intuito de verificar, no ambiente empresarial, a existência de estratégias que norteiem as ações da madeireira, foi, em um primeiro momento, aplicada uma entrevista semiestruturada com um dos gestores, a qual foi dividida em duas etapas, a saber, aspectos gerais sobre a empresa e a compreensão das estratégias da empresa.

#### **3.2.1 Identificação do tipo de estratégia utilizada pela empresa**

A elaboração e aplicação de uma entrevista semiestruturada foi um dos principais recursos utilizados durante o desenvolvimento do trabalho, onde foi possível identificar as estratégias que a empresa utiliza. Vale ressaltar que, conforme Manzini (2012), este tipo de entrevista tem como principal característica a utilização de um roteiro previamente elaborado. O roteiro para a entrevista teve como base os conceitos vistos sobre os tipos de estratégias, as quais podem se classificar em estratégia competitiva de custo, estratégia competitiva de diferenciação, estratégia competitiva de foco e estratégia de crescimento.

Esta etapa contou, também, com a análise interna e externa, efetuada com o auxílio da matriz SWOT, com o objetivo de identificar as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos que a empresa tem com a utilização de suas atuais estratégias.

#### **3.2.2 Diagnóstico das ações sustentáveis por parte da empresa**

O diagnóstico foi feito por meio da observação, buscando verificar como são os processos da empresa, principalmente aqueles que trabalham com matéria-prima. Cabe aqui ressaltar que, segundo Danna (2006), durante a observação são registrados dados visíveis e de interesse da pesquisa. Após a observação foi elaborado um relatório das principais ações sustentáveis que a empresa possui e como elas são trabalhadas.

#### **3.2.3 Criação de uma ideia sustentável baseada no princípio dos 3R's.**

Para que seja criada uma ideia sustentável é necessário, primeiramente, visualizar quais são os princípios aplicados pela empresa em seu cotidiano. Com esse intuito foi preenchida uma tabela, por meio de uma entrevista com os gestores da empresa, com os princípios reutilizar, reciclar e reduzir, o que é utilizado e a sua forma de utilização.

Após o preenchimento desta tabela, tratou-se da importância da sustentabilidade no meio empresarial e conduziu-se o preenchimento da próxima tabela, por meio do método *brainstorming*, o qual, de acordo com Siqueira (2012), é uma ferramenta para geração de novas ideias, conceitos e soluções para qualquer assunto ou tópico num ambiente livre de críticas e de restrições à imaginação. Portanto, foram captadas as ideias que surgiram no que se refere a como a empresa poderia inserir o princípio dos 3 R's em suas atividades.

Após a classificação das ideias, baseando-se na realidade da empresa, preencheu-se a terceira tabela, com as sugestões de reutilizar, reciclar e reduzir. Constataram-se, nessa tabela, as propostas de melhorias, as quais reúnem as ideias que podem ser adotadas pela empresa. Tendo como base a criação de uma ideia sustentável, promovendo mudanças na atual forma de agir da empresa.

### **3.3 Análise e tratamento dos dados**

Por se tratar de um estudo de caso, o processo de análise e interpretação dos dados ocorreu de forma qualitativa, visto que, neste tipo de estudo, conforme Gil (2009), é natural admitir que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa. Trata-se de uma maneira de tentar compreender dados e fenômenos encontrados durante a execução em uma pesquisa.

Os dados foram apresentados em tabelas e analisados em forma de texto em linguagem acadêmica, clara e de fácil compreensão. Após a apresentação dos dados coletados durante a aplicação do estudo, foi realizada a socialização dos resultados, com a participação dos representantes da empresa estudada. Nessa fase do estudo foram sugeridos aos mesmos os mecanismos de interação entre as variáveis, caso isto não seja uma alternativa utilizada pela empresa.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Identificação do tipo de estratégia utilizada pela empresa**

Durante a entrevista pôde-se identificar que o foco da empresa está, em primeiro lugar, na produção e, em segundo, nas vendas. É explicado que, para haver a produção é necessário ter bastante madeira, com isso pode-se estipular um preço, colocar o produto no mercado e colocar um vendedor bom e, assim, obter a venda. Muitas pessoas tem pressa, querem os materiais de imediato, por isso deve-se ter produção equivalente para poder vender grandes quantidades.

A empresa atua na cidade e interior do município de Palmeira das Missões e em regiões próximas, mas sua real abrangência é o Município citado anteriormente. Em relação às tecnologias da empresa, foi relatado que, por enquanto, a única existente é no setor de pintura, na qual é utilizada tintas de ponta. Nos demais setores não há muita tecnologia aplicada. Porém, há o intuito de melhorar a tecnologia da empresa.

Na segunda etapa da entrevista o gestor relatou que a empresa não segue nenhum tipo de estratégia para o desenvolvimento de suas tarefas, pois o ramo em que atua é bem complicado de traçar estratégias, como por exemplo, o processo de ir ao mato cortar a madeira, não há como elaborar uma estratégia é somente ir e realizar a atividade, enquanto na venda há a possibilidade de traçar uma estratégia, mas o empresário desconhece qual seria essa estratégia.

A forma em que são conduzidas as atividades na empresa sem a utilização de estratégias é, às oito horas da manhã, quando abre a madeireira, serrar o que tiver de madeira e vender para o pessoal que estiver disposto a comprar, não havendo metas específicas de vendas. A única meta existente é a de vender para pagar as despesas e os empregados.

O preço é o ponto forte encontrado na empresa por não optar pela definição de estratégia, já o ponto fraco é exatamente o fato de não ter uma estratégia e de não estipular metas. A empresa tenta se diferenciar perante as concorrentes com qualidade e preço acessível. A vantagem dessa diferenciação é que a empresa vende mais e há uma fidelização com o consumidor.

Com o intuito complementar as informações obtidas acerca do assunto estratégia, foram identificados os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças da empresa,

apresentando-os em forma de matriz SWOT – FOFA, na tradução ao português. Segundo Mccreadie (2008), essa matriz serve para verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua. É uma forma de melhor visualizar os pontos internos e externos à organização (Tabela 1).

Tabela 1 – Matriz SWOT

<b>S (Pontos Fortes)</b>	<b>W (Pontos Fracos)</b>
Atendimento Madeira Marca (madeira) Preço (madeira) Qualidade (aberturas) Localização da fábrica Espaço de mercado (madeira) Divulgação da empresa Divulgação dos produtos da empresa Fidelização de clientes	Material de construção Marca (material de construção) Preço (aberturas) Ponto comercial Entrega Concorrência/competitividade Espaço de mercado (construção) Captação de clientes Parâmetros de custos Formação de preços utilizados pela empresa
<b>O (Oportunidades)</b>	<b>T (Ameaças)</b>
Construção civil Ampliação do maquinário Relações de emprego- Relações empresa com a comunidade Instalação de fábrica de portas semiocas Tecnologia Ampliação da abrangência	Legislação ambiental Impostos Maquinário em relação aos padrões do mercado Código florestal Atual abrangência da empresa.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se na matriz SWOT que a madeira tem uma posição de vantagem para a organização, em relação ao material de construção. No entanto, pontos em comum aos dois itens, a exemplo do atendimento e da entrega, sofrem disparidades, sendo esse considerado um ponto forte e esta um ponto fraco.

O que leva o empresário a elencar os fatores como fortes são: o tempo da empresa no mercado, o conhecimento que os clientes têm de seus produtos, principalmente no que se refere à madeira, a produção em comparação com as concorrentes as quais são, em maioria, lojas focadas em vendas, não tendo a produção como uma atividade empresarial.

Os pontos fracos têm como principal argumento o tempo que o material de construção está no portfólio da empresa, tempo de fabricação dos produtos, demoras na entrega dos produtos quando a demanda aumenta, localização da fábrica e do escritório e, por fim, quantidade de impostos que elevam os custos dos produtos comercializados pela organização.

Em relação aos fatores externos, nota-se que a empresa tem mais oportunidades do que ameaças. Contudo, vale ressaltar que o simples fato de um dos elementos apresentar mais ou menos itens que o outro não pode ser considerado fator relevante a uma indicação da real situação da empresa, isto é, o importante na análise SWOT é visualizar os aspectos de cada ponto a ser analisado e as consequências que os mesmos trarão no desenvolvimento das atividades por parte da empresa.

#### **4.2 Diagnóstico das ações sustentáveis por parte da empresa**

Seguido o método de observação do cotidiano da empresa, com ênfase na área de produção/fabricação de seus produtos, bem como em todos os tipos de transformações de matéria-prima que ocorrem na organização, notou-se os seguintes aspectos:

- Madeiras tortas passam por um processo específico de endireitamento, sobrando pedaços de madeiras e maravalha. Tais pedaços são vendidos para as olarias em forma de lenha, já a maravalha é comercializada aos clientes em geral;
- Toras podem gerar produtos de sobra quando lascam. Essa madeira em lascas é vendida na forma de lenha;
- Para transformar as tábuas de 30cm em ripas, dependendo da bitola da ripa, incorrem em sobras na serra, ou seja, de madeiras e de maravalha;
- No setor de pinturas notou-se que não há perdas, há o reaproveitamento de sobras de materiais, a exemplo do tinner que fica na pistola. Esse é posto em outro recipiente e serve para lavar os materiais, como pincéis e deixá-los de molho;
- As latas de tintas, quando vazias, são vendidas para a reciclagem;
- As lixas que perderam sua utilidade são incineradas;
- A única forma de existir perda irreparável de materiais na pintura é a ocorrência de acidentes de trabalho, os quais não são frequentes.

Ao analisar os aspectos levantados durante a observação, notou-se que a empresa opta sempre por dar um destino aos produtos que sobram dos processos, independente do tipo de sobra a que se esteja indicando. A empresa demonstra preocupar-se com o meio ambiente, visto que não deixa materiais em locais inadequados que venham a agredir a natureza, como solventes, tintas e lixas, entre outros. Além disso, o destino correto das sobras gera um acréscimo na receita da mesma.

#### 4.3 Criação de uma ideia sustentável baseada no princípio dos 3R's

Baseando-se no entendimento dos gestores acerca do significado dos princípios reutilizar, reciclar e reduzir, foi preenchida a tabela 2.

Tabela 2 – Utilização dos Princípios

Princípios	Utiliza atualmente?	Forma de utilização
Reutilizar	Sim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de pincéis e materiais de pintura;</li> <li>• Equipamentos (EPI's) e maquinário;</li> <li>• A costaneira (primeira parte retirada da tora, ou seja, a casca) é destinada à venda para olarias em troca de tijolos;</li> <li>• Os filetes (uma parte de uma tábua, casca que sai da tábua) são vendidos para os clientes que tem o intuito de fechar seus pátios com cerca, bem como é vendido para olarias, possuindo, com isso, dois comércios/destinos.</li> </ul>
Reciclar	Sim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Latas vazias de tintas são vendidas para empresas de reciclagem;</li> <li>• Venda de serragem que sai da serra fita e da plaina e maravalha que é resultante do processo de aplainamento/beneficiamento da madeira;</li> <li>• Venda de pedaços de madeira tidos como sobra nos processos;</li> <li>• Seleção das madeiras de diferentes tamanhos e tamanhos específicos para que se enquadrem na metragem ou bitola pedida pelo consumidor.</li> </ul>

Reduzir	Não	
---------	-----	--

Fonte: Dados da Pesquisa.

O *brainstorming* está apresentado na tabela 7 Cabe ressaltar que, por se tratar de um *brainstorming*, foi realizado um apanhado de ideias, as quais surgiram de forma aleatória e espontânea sem a preocupação, nesse momento, de que a ideia é ou não passível de aplicação na madeireira (Tabela 3).

Tabela 3: *Brainstorming* dos princípios reutilizar, reciclar e reduzir

<i>Brainstorming</i>		
Reutilizar	Reciclar	Reduzir
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pegar as chapas (brasilites) danificadas, cortá-las e fazer o telhado de casinhas de animais domésticos e de galinheiros, com a parte não danificada;</li> <li>• Cortar os brasilites em tamanhos menores quando estiverem danificados, e vender para construção de casas em bitolas diferenciadas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer, com as sobras de madeiras:               <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ molduras de espelhos;</li> <li>❖ porta retratos;</li> <li>❖ casinhas para animais domésticos;</li> <li>❖ tábuas de cortar carne;</li> <li>❖ tábuas de churrasco;</li> <li>❖ banquetas;</li> <li>❖ cabos de: espeto, pá, enxada, rastilho, martelo, enxadão, picareta, vassoura e machado;</li> <li>❖ estrados;</li> <li>❖ cinzeiros;</li> <li>❖ portas;</li> <li>❖ janelas.</li> </ul> </li> <li>• Cortar a ponta da tora que está rachada, recapá-la e fazer Puff.</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota-se que o princípio reduzir foi o que teve mais sugestões de aplicação, já o princípio reutilizar teve apenas duas ideias. No entanto, não foram sugeridas aplicações para o princípio reciclar. Nota-se que o item a passar por redução é a madeira, o que é explicado pelo fato de ser a matéria-prima com maior frequência de utilização por parte da empresa, tendo sido citado a chapa (brasilite) no princípio de reutilização. Observa-se que no princípio reutilizar foi sugerido a fabricação de novos produtos com sobras de madeira, pois tal diz respeito a encontrar um novo destino.

Tendo como base a criação de uma ideia sustentável, promovendo mudanças na atual forma de agir da empresa, foram selecionadas as propostas de melhorias, as quais reúnem as ideias que podem ser adotadas pela empresa (Tabela 4).

Tabela 4: Sugestão de utilização dos princípios

Sugestões	
Reutilizar	Reduzir

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pegar as chapas (brasilites) danificadas, cortá-las e fazer o telhado de casinhas de animais domésticos e de galinheiros, com a parte não danificada;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer, com as sobras de madeiras:             <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ casinhas para animais domésticos;</li> <li>❖ tábuas de cortar carne;</li> <li>❖ tábuas de churrasco;</li> <li>❖ cabos de: espeto, pá, enxada, rastilho, martelo, enxadão, picareta, vassoura e machado;</li> <li>❖ cinzeiros;</li> </ul> </li> <li>• Cortar a ponta da tora que está rachada, recapá-la e fazer Puff.</li> </ul>
---	--

Fonte: Dados da Pesquisa.

Para selecionar quais ideias eram passíveis de aplicação, foram evidenciados os motivos que impediam ou não a implantação de cada ideia. Após a discussão com os empresários, foi elaborada a tabela 4.

Assim sendo, no princípio reutilizar a ideia do brasilite é tida como boa, pois é um material que não teria nenhuma utilidade. O princípio reduzir teve aceita grande parte das ideias. Fazer casinhas para animais domésticos é viável, pois as sobras permitem elaborar tal produto, além de ser de fácil fabricação e ter demanda para o mesmo. Para fazer as tábuas de cortar carne, as tábuas para churrasco e o cinzeiro, é necessário desempenar e lixar a madeira. No entanto, não é necessário selecionar e pode ser feito com sobras de material. Apesar de gerar mais custo e demandar um tempo maior de fabricação, a ideia foi selecionada, pois se obtêm mais lucros do que simplesmente vender as sobras.

A sugestão de cortar a ponta da tora que está rachada, recapá-la e fazer Puff foi aceita pela empresa, por ter baixo custo, facilidade em conseguir a madeira na empresa, sendo que o tecido e materiais adicionais seriam conseguidos de outras empresas, tendo sido cogitada a possibilidade de terceirização. Por fim, a fabricação de cabos com diversas finalidades é considerada possível, pois há facilidade no processo, é de baixo custo e demanda relativamente alta.

Em se tratado das ideias que não tiveram aceitação por parte da empresa, foi descartada a possibilidade de fazer portas e janelas com sobras, pedaços de madeira e com ripas. Tais produtos não podem ser confeccionados com os materiais descritos por se tratarem de materiais inferiores, visto que as aberturas são feitas com madeira selecionada. O mesmo ocorre com os estrados que devem ser feitos com madeiras mais resistentes, sendo assim as sobras não se enquadram como matéria-prima para tal produto.

A ideia de fazer molduras de espelhos e de porta retratos foi descartada, por que esse processo gera mais custos do que lucros, torna-se muito caro para a empresa. Também não compensa cortar o brasilite em bitolas diferenciadas no intuito de vender para a construção e telhados, pois o mercado não comportaria, não absorveria tal produto. Outra ideia descartada foi a de fazer banquetas com as madeiras de sobra, principalmente por não haver demanda de tal produto.

De madeira geral, constata-se que a empresa promove ações que visam a diminuição dos resíduos e se utiliza de meios eficientes, com a finalidade de obter um destino aos materiais que sobram do processo de produção/fabricação. Tais ações podem ser consideradas sustentáveis, pois são alternativas que evitam danos ao meio ambiente, preservam o espaço físico da empresa e não poluem a natureza.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração estratégica tem sido utilizada com frequência nas organizações, principalmente por auxiliar os gestores na busca pela forma mais adequada de gerir seus negócios.

No diagnóstico da empresa foi observado que ela opta por dar um destino aos produtos que sobram dos processos, independente do tipo de sobra a que se esteja indicando. Há uma preocupação em não deixar materiais em locais inadequados, que venham a agredir a natureza, como solventes, tintas e lixas, entre outros.

A criação da ideia sustentável foi possível diante da visualização de quais princípios são utilizados pela empresa em seu cotidiano, pela proposta de aplicação dos três princípios e pela seleção dessas propostas, analisando a adequação da empresa para com as mesmas.

Neste sentido, pôde-se verificar que os princípios reutilizar e reciclar são frequentemente empregados na madeireira. O primeiro se faz por meio da costaneira, dos filetes, das latas de tintas, da serragem e da maravalha. Enquanto o segundo se faz por meio da seleção das madeiras de diferentes tamanhos em tamanhos específicos, para que se enquadrem na metragem ou bitola pedida pelo consumidor, pelo uso de pincéis e materiais de pintura e pelo uso de equipamentos (EPI's) e maquinários.

No *brainstorming* surgiu a ideia – para o princípio reutilizar – de pegar as chapas (brasilites) danificadas, cortá-las e fazer o telhado de casinhas de animais domésticos e de galinheiros, com a parte não danificada, bem como a ideia de cortar os brasilites em tamanhos menores quando estiverem danificados e vender para construção de casas em bitolas diferenciadas. Para o princípio reduzir as ideias foram cortar a ponta da tora que está rachada, recapá-la e fazer Puff. Com as sobras de madeiras, fazer molduras de espelhos, porta retratos, casinhas para animais domésticos, tábuas de cortar carne, tábuas de churrasco, banquetas, cabos de: espeto, pá, enxada, rastilho, martelo, enxadão, picareta, vassoura e machado, estrados, cinzeiros, portas e janelas.

Em suma, o trabalho foi de grande valia tanto para a empresa quanto para seus idealizadores, por proporcionar aos mesmos a visualização de práticas empresariais que, muitas vezes, passam despercebidas ao olhar dos gestores. Tratam-se de questões implícitas aos processos de produção e fabricação dos produtos, a exemplo das práticas que preservam o meio ambiente e, ao mesmo tempo tornam-se cruciais para o desenrolar das atividades da organização.

## REFERÊNCIAS

ABREU, C. **Sustentabilidade?** O que é Sustentabilidade? Disponível em [www.atitudessustentaveis.com.br](http://www.atitudessustentaveis.com.br) Acesso em abril de 2011.

ALDAY, H.E.C. **Estratégias Empresariais**. Disponível em: [www.fae.edu](http://www.fae.edu). Acessado em: jul. 2012.

ANDREWS, K. R. **O conceito de estratégia empresarial**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CARVALHO, H. **Sustentabilidade Social: Por Que Ela é importante?** Disponível em: [www.atitudessustentaveis.com.br](http://www.atitudessustentaveis.com.br). Acesso em: 30 abr. 2010.

CHAMBERS, R. CONWAY, G. R. Sustentabilidade Rural. **Revista de biologia e ciências da terra**. v.5, n. 1, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DANNA, M. F.; MATOS, M. A. **Aprendendo a observar**. São Paulo: Edicon, 2006.

ECO-UNIFESP. **Princípio dos 3R's**. Disponível em:<http://dgi.unifesp.br/ecounifesp>. Acesso em: ago. 2012.

FOLADORI, G. Avanços e limites da sustentabilidade social. **Economia, Sociedade e Território**. v.3, n. 12, 2002.

GARNIER, C. A. **Responsabilidade social e ambiental da empresa**. Disponível em; [www.cenedcursos.com.br](http://www.cenedcursos.com.br). Acesso em: ago. 2012.

GIACOMET, D. L. **Avaliação do desempenho ambiental do processo produtivo de uma indústria madeireira**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KANASHIRO, V. **Produção acadêmica brasileira sobre sustentabilidade**: análise da base Scielo Brasil. Disponível em:[www.anppas.org.br](http://www.anppas.org.br). Acesso em: ago. 2012.

MANZINI, E.J. **Entrevista semiestruturada**: análise de objetivos e de roteiros. Programa de Pós Graduação em Educação, Unesp, Marília. Disponível em:[www.sepq.org.br](http://www.sepq.org.br). Acesso em: ago. 2012.

MARTINS, M. A. H. **Metodologia da Pesquisa**. Disponível em:[www.vilabol.uol.com.br](http://www.vilabol.uol.com.br). Acesso em: set. 2012.

OLIVEIRA, D. P.R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PASSOS, A. **Empresas podem lucrar com ações sustentáveis**. Disponível em:[www.hojenoticia.com.br](http://www.hojenoticia.com.br). Acesso em 20 mai. 2010.

PERREIRA, A.R.M. **Planejando a Sustentabilidade da Pequena Propriedade Rural**. Disponível em:<http://permaculturapedagogica.blogspot.com.br>. Acesso em: 24 mai. 2012.

RATTNER, Henrique. Sustentabilidade: uma visão humanista. **Revista Ambiente e Sociedade**. Número 5, Julho de 1999.

SACHS, I. Desenvolvimento sustentável, bio-industrialização descentralizada e novas configurações rural-urbanas. Os casos da Índia e do Brasil. **Revista Pensamento Latino-americano**, 1990.

SILBERBERG, C. P. **Sustentabilidade como estratégia de negócios**. Disponível em:[www.revistahotelnews.com.br](http://www.revistahotelnews.com.br). Acesso em: set. 2012.

SILVA, V. A. F., RIBEIRO, S. M. C., & Urbanavicius Júnior, V.. Diagnóstico dos 5 Ps da Estratégia em uma Empresa de Usinagem e Caldeiraria. Anais do **VI SEGET** (Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia), 2009.

SIQUEIRA, C. **Ferramentas de criatividade**: Brainstorming. Disponível em: <http://criatividade.files.wordpress.com>. Acesso em: mai. 2012.

TAVARES, M.C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THOMPSON, A. A. **Planejamento Estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.