

## GESTÃO DE NEGÓCIOS AMBIENTAIS COM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA EMPRESA KARAM'S ESTOFADOS<sup>1</sup>

FERNANDA PINHEIRO ZANELATI<sup>2</sup>

SÔNIA MARIA CRIVELI MATARUCO<sup>3</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho aborda a importância da implantação de técnicas adequadas na gestão de negócios, com enfoque na área ambiental. Tem como objetivo apresentar a importância da implantação de um Sistema de Gestão Ambiental para que a empresa inclua ações sustentáveis em seu gerenciamento visando à melhoria contínua da mesma. Faz-se o uso do método de observação, com pesquisa exploratória e natureza qualitativa. Em que obteve como resultado a sustentabilidade empresarial, pois, a empresa compreendeu a importância de ser uma empresa amiga do meio ambiente.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade; Ambiental; Gestão; Negócios.

### 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda a importância da implantação de técnicas adequadas na gestão de negócios, com enfoque na área ambiental, mais concretamente a sustentabilidade, crises ambientais, ferramentas de gerenciamento (ciclo PDCA, 5W2H), logística reversa, indicadores, empreendedorismo e marketing ambiental. Tem como objetivo apresentar a importância da implantação de um Sistema de Gestão Ambiental para que a empresa inclua ações sustentáveis em seu gerenciamento visando à melhoria contínua da mesma.

E especificamente, pretende-se levar informações que habilite o gestor a compreender o meio em que está inserido, aplicando ações sustentáveis de forma a garantir a preservação dos recursos naturais; compreender como a empresa surgiu e quais as características da gestão empreendedora; promover a melhoria contínua na produção da empresa, de forma que o

---

<sup>1</sup>Trabalho apresentado no GT4 – Gestão de Negócios Sustentáveis na Semana Acadêmica Fatecie 2014

<sup>2</sup>Tecnólogo em Gestão Ambiental; E-mail: fernandazanelati@hotmail.com;

<sup>3</sup>Graduada em bacharel em Administração; Tecnólogo em Gestão Ambiental; Pós-graduada em marketing e gestão de pessoas; Pós-graduada psicopedagogia institucional. E-mail: soniamsm@sanepar.com.br;

gestor consiga transformar os passivos ambientais em ativos ambientais; transformar o conhecimento em técnicas para contribuir com o desenvolvimento da organização por meio da gestão do *mix* de marketing, assim como promover as empresas que praticam o marketing socioambiental; orientar a empresa nas tomadas de decisões baseadas na Gestão de Indicadores.

Este trabalho justifica-se como fonte de pesquisa e como formação de conhecimento acerca das teorias aqui levantadas, pode ser um norteador para futuras pesquisas na área de Gerenciamento de Negócios Ambientais como para o conhecimento de diversas ações possíveis de serem aplicadas, mas principalmente, justifica-se como uma oportunidade de colocar em prática todo o conhecimento adquirido, trazendo também a experiência que possibilita maior preparo para o mercado de trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Acredita ser importante que as empresas tenham uma consciência ambiental para que sua gestão inclua ferramentas que possam aplicar essas práticas, trazendo resultados positivos tanto internos quanto externos (imagem percebida). Para tanto a figura do empreendedor, que dá origem ao próprio negócio precisa ser evidenciada. Diversas bibliografias apontam tipos e características diferentes para os empreendedores, porém para efeito deste trabalho os empreendedores serão classificados de acordo com Dornelas (2007).

O autor citado define sete tipos de empreendedores como principais: Empreendedor Nato (é aquele que entra no ramo muito cedo e rapidamente adquire habilidade de mercado); Empreendedor que Aprende ou Inesperado (é aquele que abandona sua vida rotineira decidindo ter o seu próprio negócio por causa de uma oportunidade); Empreendedor Serial (é aquele que ama o que faz e sonha em crescer e se tornar um grande empreendedor); Empreendedor Corporativo (é aquele que se destaca na empresa onde trabalha por causa de sua grande criatividade); Empreendedor por Necessidade (por falta de opções ele cria seu próprio negócio para garantir sua sobrevivência); Empreendedor Normal ou Planejado (é aquela pessoa eficiente que segue metas e sempre planeja o caminho que irá percorrer para alcançar o sucesso); Empreendedor Herdeiro ou Sucessão Familiar (é aquele que recebe a missão de continuar o legado de sua família, ele aprende a ser empreendedor seguindo os exemplos familiares e geralmente segue seus passos).

A gestão de empresas utiliza ferramentas como o ciclo PDCA que segundo Periard (2011), tem como objetivo principal tornar os processos da gestão de uma empresa mais ágeis, claros e objetivos. Pode ser utilizado em qualquer tipo de empresa, visando sua melhoria contínua, atingindo ótimos resultados dentro do sistema de gestão do negócio.

O ciclo PDCA é formado por quatro etapas:

**P = Plan** (planejamento): Nesta etapa, o gestor deve estabelecer metas e/ou identificar os elementos causadores do problema que impede o alcance das metas esperadas. É preciso analisar os fatores que influenciam este problema, bem como identificar as suas possíveis causas. Ao final, o gestor precisa definir um plano de ação eficiente.

**D = Do** (fazer, execução): Aqui é preciso realizar todas as atividades que foram previstas e planejadas dentro do plano de ação.

**C = Check** (checagem, verificação): Após planejar e por em prática, o gestor precisa monitorar e avaliar constantemente os resultados obtidos com a execução das atividades. Avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, com objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios específicos.

**A = Act** (ação): “Nesta etapa é preciso tomar as providências estipuladas nas avaliações e relatórios sobre os processos. Se necessário, o gestor deve traçar novos planos de ação para melhoria da qualidade do procedimento, visando sempre à correção máxima de falhas e o aprimoramento dos processos da empresa (PERIARD, 2011).

Apresenta-se ainda a ferramenta 5W2H que conforme Periard (2010) é muito útil para as empresas, pois elimina todas as dúvidas sobre um processo ou uma atividade, o que agiliza muito um processo, pois uma dúvida pode ter como sequência não só a perda de tempo como também prejuízos à empresa.

O autor ainda diz que as etapas dessa ferramenta são *What?* (o que será feito), *Why?* (por que será feito), *Where?* (quando será feito), *When?* (onde será feito), *Who?* (por quem será feito), *How?* (como será feito), *How Much?* (quanto custará para ser feito). Depois que essas perguntas são definidas, essa ferramenta funciona como um mapeamento das atividades a serem desenvolvidas, para então ser analisada a viabilidade do processo.

Henrique e Fiorio (2013), afirmam que o Diagrama de Ishikawa resolve pelo menos 95% dos problemas e como a matriz GUT, é uma ferramenta de qualidade que ajuda o gestor a não perder tempo com dados errados, resolvendo o problema direto na fonte.

Segundo Carneiro (2012), a preocupação de um investidor é o valor da taxa do investimento e o prazo de retorno desse investimento. É comum esse tipo de preocupação em investidores que estão acostumados a controlar todos os números na caderneta. Barros (2005) acrescenta que todo o investimento tem seu risco, e sendo assim para você ficar mais seguro

no seu negócio você precisa ter alguns objetivos (que devem ser poucos para que mais para frente possa destacar a sua priorização) e missão (para impressionar banqueiros e fornecedores da empresa).

Carneiro (2012) ainda complementa que os riscos mais comuns são por causa das oscilações de valores do mercado. Porém, esse risco deve ser de pleno conhecimento do investidor, para que o mesmo faça seu investimento consciente, evitando assim, prejuízos inesperados.

Segundo Goltara (2011), as empresas estão, cada dia, mais focadas nos indicadores, ou seja, o mais importante são os resultados, principalmente, das vendas. A competição faz com que a empresa se preocupe em ser a melhor e mais bem sucedida do ramo, mas sem comprometer a satisfação de seus clientes. Sendo assim, a mesma busca reduzir seus custos no processo de produção e conseqüentemente, causa menor impacto ao meio ambiente.

Prado (2013), diz que os indicadores servem para medir os efeitos das ações tomadas no gerenciamento de um negócio. Ele permite reforçar o que está dando resultados positivos e descartar o que não contribui para que a empresa atinja suas metas. Assim, indicadores são formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos e para se tornarem eficazes como ferramenta de gestão, deve ser:

Relevantes (Medir aquilo que realmente é importante para a qualidade desejada do produto ou para a economia na produção); Simples (Tanto para coletar os dados quanto para entender); Abrangentes (Dando informações sobre uma parte significativa do processo que se deseja medir); Comparáveis (Facilitando a comparação com dados históricos e com os de outras empresas); Baratos (Para que os benefícios da medição sejam seguramente superiores ao seu custo) (PRADO, 2013).

Ainda segundo o autor, o papel dos indicadores é: medir os resultados (desempenho) de um determinado processo; Servir de base para uma decisão; Trazer mudanças na cultura organizacional (quebra de paradigmas) e dar condições ao gerente para mudar com base em dados, saber o que está acontecendo analisando em cima do que foi medido; Estar bem definidos e acompanhados sistematicamente. Porém, para que se tenha um resultado preciso, deve-se medir aquilo que realmente é relevante para a organização, para que a empresa não perca tempo obtendo falsos resultados.

Sustentabilidade é a palavra mais divulgada nos últimos anos. Trata-se de um conceito onde integram de forma organizada os aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade. Segundo Cruz e Koltz (2013) esse termo é usado para definir ações

e atividades humanas que atendam as necessidades atuais da sociedade sem comprometer a geração futura, ou seja, está diretamente ligada ao desenvolvimento sem agredir o meio ambiente.

Quem primeiro usou o termo foi à norueguesa Gro Brundtland, ex-primeira ministra de seu país. Em 1987, como presidente de uma comissão da Organização das Nações Unidas, Gro publicou um livreto chamado *Our Common Future*, que relacionava meio ambiente com progresso. Nele, escreveu-se pela primeira vez o conceito: "Desenvolvimento sustentável significa suprir as necessidades do presente sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprirem as próprias necessidades". Note que interessante: a proposta não era só salvar a Terra cuidando da ecologia, mas suprir todas as necessidades de gerações sem esgotar o planeta. "Nem de longe se está pedindo a interrupção do crescimento econômico", frisou Gro. "O que se reconhece é que os problemas de pobreza e subdesenvolvimento só poderão ser resolvidos se tivermos uma nova era de crescimento sustentável, na qual os países do sul global desempenhem um papel significativo e sejam recompensados por isso com os benefícios equivalentes" (CABRERA, 2009).

Segundo Medeiros e Brunelli (2012), as crises ambientais vão muito além de mudanças climáticas. Alterações ecológicas podem colocar em risco a existência de uma espécie, seja ele animal ou vegetal. Por exemplo, com a extinção de peixes, pescadores perdem seu meio de sobrevivência e deixam de distribuir o seu produto para a população. Outro exemplo é o desmatamento, pois terras agrícolas deixam de ser férteis e florestas repletas de matéria-prima desaparecem.

As autoras ainda afirmam que mesmoo planeta estando em estado de alerta, é muito difícil mudar a mentalidade das pessoas que estão voltadas para o consumismo. Portilho (2005) acrescenta que o consumo sustentável deve ser feito através da conscientização da população, pois o problema ambiental só pode ser resolvido se forem ações individuais onde cada um vai fazer a sua parte.

Cabe ressaltar o importante papel que devem realizar as instituições da sociedade civil nesta direção de conscientizar sobre a importância do consumo ser cada vez mais sustentável, baseado numa lógica de co-responsabilização e adoção de práticas que orientem para um aumento permanente da informação aos cidadãos consumidores e o fortalecimento de sistemas de certificação (JACOB, 2006).

Uma ferramenta vista mais recentemente considerada uma atitude ecologicamente correta pelas empresas é a logística reversa que segundo Oliveira (2009), é um processo dividido em várias etapas: Compra e Venda, Devolução de Mercadoria (por desistência ou defeito), Preocupação com o descarte de Resíduos. O objetivo desse processo é fazer com que

os resíduos que não podem ser reutilizados retornem para o ciclo produtivo, evitando assim que a empresa retire mais matéria-prima da natureza além de darem o descarte correto de alguns materiais. Já existe uma lei no Brasil que obriga as empresas a darem a destinação correta a seus resíduos, porém, apesar de parecer simples esse processo ainda não funciona como deveria.

O autor ainda diz que para que haja a conscientização das empresas, é necessário que a população também se conscientize e ajude nesse processo. Há inúmeras empresas que diminuíram o tamanho das embalagens de seus produtos sem afetar a qualidade dos mesmos. Um exemplo é a empresa Wal-Mart que incentiva o não uso de sacolas plásticas. Portanto, as pessoas devem ter a consciência em comprar produtos de empresas “amigas do meio ambiente” e não comprar a que tem melhor preço.

Em meio a tantas alterações, até o marketing se adaptou para atuar neste ambiente empresarial mais responsável ecologicamente, “a era do marketing 3.0 é aquela em que as práticas de marketing são muito influenciadas pelas mudanças no comportamento e nas atitudes do consumidor” (KOTLER, 2010, p. 22). E seu objetivo é fazer do mundo um lugar melhor.

Segundo Kotler (2010), o conceito de marketing 3.0 se resume aos valores, pois define o ser humano como alguém pleno, com coração, mente e espírito. E querem que a empresa aborde suas necessidades sociais, econômicas e ambientais para que haja a melhoria da política ambiental da empresa.

O autor ainda diz que três grandes forças impulsionaram o marketing 3.0. A primeira delas são os avanços tecnológicos e as facilidades que os mesmos propõem, como por exemplo, computadores e celulares baratos, internet de baixo custo e fonte aberta (redes sociais e *Wikipédia*, por exemplo). O conjunto de tudo isso ainda impulsionou a globalização, que foi quando o mundo perdeu os limites físicos, ou seja, todos têm acesso a qualquer produto ou serviço, de qualquer lugar do mundo, trocando apenas uma quantia em dinheiro. E por último, tem a era criativa que é onde as pessoas começam a utilizar o lado direito do cérebro e, apesar de ser minoria, seu papel na sociedade está cada vez mais dominante. E são, os consumidores criativos que fazem o uso das mídias sociais favorecendo assim as marcas colaborativas e culturais.

Dentro do contexto acima apresentadas buscou-se demonstrar ao empresário que para atingir um desenvolvimento sustentável primeiramente precisamos compreender que os

recursos são finitos e que devemos usá-los de forma criteriosa, fazendo um planejamento palpável e buscar continuamente a melhoria dos processos de produção e impedir que os resíduos gerados no final do processo possam degradar o meio ambiente, dando-lhes destino ou tratamento adequado.

De acordo com Maimon (1996), o desenvolvimento sustentável é mais do que um novo conceito, é um processo de mudança, onde a exploração de recursos, a orientação dos investimentos, os rumos do desenvolvimento ecológico e a mudança institucional devem levar em conta as necessidades das gerações futuras.

Sendo assim, as pessoas deveriam satisfazer suas necessidades, cientes de que essas necessidades são limitadas. Porém, os desejos, que são ilimitados, fazem com que exploremos mais do que precisamos para nossa sobrevivência sem nos preocupar com o bem estar e qualidade de vida das futuras gerações.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Trata-se de uma pesquisa exploratória, que segundo Gil (2008) tem como objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para que se formulem problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. É de natureza qualitativa, que segundo Richardson (2012) caracteriza-se como uma tentativa de compreensão mais detalhada dos significados e características apresentadas pelos entrevistados.

Num primeiro momento foram levantados aspectos bibliográficos acerca dos conteúdos que envolvem a gestão de negócios ambientais nas organizações e posteriormente foi desenvolvida uma entrevista junto ao proprietário Fábio Kato e o gerente do RH Júlio Del Bianco. Ainda foi empregado o método de observação, que segundo Gil (2008) tem como objetivo proporcionar ao investigador, meios técnicos para garantir a precisão no estudo dos fatos sociais, com um estudo de caso na empresa Karam's estofados, localizada em Terra Rica.

### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A Karam's é uma empresa de estofados, localizada em Terra Rica, no noroeste do Paraná, e possui 125 funcionários. Esta empresa iniciou suas atividades no ano de 1999 com uma equipe de cinco funcionários (dentre eles, seu atual dono, Fábio Kato) que investiram

praticamente no “escuro”, pois esse ramo além de exigente estava desaquecido. A empresa tem um diferencial, pois desenvolve produtos personalizados, ou seja, os catálogos com os modelos, opções de tecido e tamanho desejado ficam a disposição dos clientes nas diversas lojas que vendem seus produtos pelo Brasil.

Ao analisar seu processo produtivo e administrativo, observou-se que a empresa ainda não adotou um sistema de gestão ambiental, apesar de praticar muitas ações sustentáveis, como a substituição dos copos descartáveis por garrafinha individuais, a troca das telhas dos barracões por telhas ecológicas e o uso de madeira reflorestada. São necessárias ações que beneficiem não só o lado econômico como também o lado social e ambiental, pois mesmo que redirecionem as sobras do seu processo produtivo, ela ainda deveria recolher o descarte de seu produto final, pois este possui a espuma – um resíduo não degradável, que contamina o solo e, conseqüentemente, o lençol freático.

Além disso, a empresa trabalha muito para evitar a perda no processo de produção, desde o erro de um funcionário até perdas por defeitos no tecido, mas ainda é necessário que se melhore o processo, pois mesmo que tabelam os dados, anotando as falhas ocorridas, a mesma não consegue ter dados precisos dos seus pontos negativos ou positivos. Na verdade, a empresa ainda não possui uma política ambiental, portanto, fica difícil manter um foco sustentável, pois ela não desenvolveu essas ações pensando na causa ambiental, e sim, econômica. E quanto à divulgação, nem todos os funcionários são comunicados dos erros e acertos da empresa, e muito menos informações ambientais e gerais no site.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após analisar passo a passo da empresa, ou seja, todo o seu processo de produção e gerenciamento foi observado que a Karam’s estofados está a mais de quinze anos de mercado, e ainda não pratica ações. Essas atitudes proporcionariam a melhoria de sua imagem e desta que perante as concorrentes. Sugere-se algumas ações para ajudar a empresa caminhar para a era da sustentabilidade.

No objetivo que diz levar informações que habilite o gestor a compreender o meio em que está inserido, aplicando ações sustentáveis de forma a garantir a preservação dos recursos naturais, foram apresentadas algumas ferramentas para melhorar o gerenciamento interno da empresa. Segundo Periard (2011), o ciclo PDCA acelera o processo da gestão da empresa

deixando as informações mais claras e objetivas, a Matriz GUT e o Diagrama de *Ishikawa*, segundo Henrique e Fiorio (2013) são ferramentas da qualidade, e o 5W2H, Periard (2010) acrescenta que a ferramenta mapeia os dados agilizando o processo. Além disso, foi visto que a empresa pratica muitas ações ecológicas inconscientemente como o uso de madeira ecológica (madeira não reflorestada é crime), a troca dos copos descartáveis por garrafinhas individuais (cortar gastos), as telhas ecológicas no barracão de produção (cortar gastos), as sobras de tecidos (artesanato e projetos sociais), espumas (devolvidas ao fabricante) e madeira (incineradas em formas de cerâmica). Portanto, como a administração mostrou-se interessada em transformar-se em uma empresa sustentável, foi sugerida a formulação do PGRS (Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos), de forma que possa ter uma padronização dos seus processos residuais, conseguindo enquadrar-se na Lei 12.305 – Política Nacional de Resíduos Sólidos.

Respondendo o objetivo de compreender como a empresa iniciou suas atividades e quais as características da gestão empreendedora, viu-se que esta surgiu praticamente de uma ameaça que acabou gerando uma oportunidade. O proprietário é um empreendedor nato – que segundo Dornelas (2007) é aquele que entra no ramo muito cedo e rapidamente adquire habilidade de mercado – além de suas qualidades, pontuadas pelos funcionários, como comprometimento, inovação (pois está sempre buscando melhorias para a empresa), companheirismo, confiança e segurança, foram os pontos-chaves para a Karam's conquistar sua posição atual no mercado. Porém esta empresa ainda tem muito que melhorar na responsabilidade ambiental. E como a política ambiental está sendo elaborada, sugere-se como missão promover a satisfação do cliente, através da fabricação de um produto de qualidade, sempre priorizando a ética, o respeito e a transparência, associando conforto e sustentabilidade, visando à melhor qualidade de vida das pessoas e do ambiente em que vivemos. Definiu-se como valores, o cliente sempre tem razão; inovação e criatividade; realização de um trabalho de qualidade e sustentável; funcionários éticos e responsáveis; pontualidade, objetivando priorizar a causa social; oferecer produtos diferenciados (design) e de qualidade (esmero); prestação de serviços de qualidade (SAC).

No objetivo que diz promover a melhoria contínua na produção da empresa, de forma que o gestor consiga transformar os passivos ambientais em ativos ambientais, foi sugerido que a empresa comece a realizar a logística reversa dentro das etapas citadas por Oliveira (2009), visto que quase toda a matéria-prima pode ser reutilizada em seu processo produtivo.

Além disso, nem todas as pessoas que adquirem os produtos da Karam's estão preocupadas com o descarte correto desse produto, quando não for mais utilizado pelas mesmas.

Quanto a transformar o conhecimento em técnicas para contribuir com o desenvolvimento da organização por meio da gestão do *mix* de marketing, assim como promover as empresas que praticam o marketing sócio-ambiental, a sugestão é a reformulação do *site*. A proposta é melhorar a imagem da empresa, acrescentando informações como o processo produtivo da empresa, ações sustentáveis realizadas e a política ambiental.

Como orientação da empresa nas tomadas de decisões baseadas na Gestão de Indicadores a empresa trabalha muito para evitar a perda no processo de produção, desde o erro de um funcionário até perdas por defeitos no tecido e, ainda assim não conseguem dados precisos. Portanto, acredita-se que se o gerenciamento interno da empresa for melhorado, consequentemente os indicadores da empresa também irão melhorar.

Respondendo ao objetivo geral, apresentar a importância da implantação de um Sistema de Gestão Ambiental para que a empresa inclua ações sustentáveis em seu gerenciamento visando à melhoria contínua da mesma, foi explicado aos gestores a importância de ser uma empresa sustentável e os benefícios que a sustentabilidade vai trazer como a melhoria da imagem e o cumprimento da lei, citados por Oliveira (2009).

Concluindo, não restam dúvidas sobre a capacidade da Karam's estofados, pois apesar de todas as dificuldades e até mesmo da falta de informações, ela conseguiu chegar onde está com funcionários que realmente se preocupam com a empresa conquistando seu público não só pela qualidade dos produtos, mas também pelo seu carisma. Porém quando conseguir praticar os elos da sustentabilidade envolvendo seus processos a questão ecologicamente correta, conseguirá agregar valor a seu produto e diferenciar-se de seus concorrentes, conseguindo assim melhorar ainda mais seus indicadores econômicos e principalmente redução do seu custo de produção.

## **REFERÊNCIAS**

BARROS, Ageu. **Gestão estratégica nas pequenas e grandes empresas**. 1edição, editora ciência moderna, 2005. Rio de janeiro.

- CABRERA, Luiz Carlos. (2009). **Afinal, o que é sustentabilidade?** Disponível em <[http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/desenvolvimento/conteudo\\_474382.shtml](http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/desenvolvimento/conteudo_474382.shtml)> Acesso dia 22 abr. 2014.
- CARNEIRO, Márcio. (2012). **Investimentos financeiros e seus riscos (mercado, crédito e liquidez).** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/investimentos-financeiros-e-seusriscos-mercado-credito-e-liquidez/63627/>> Acesso dia 21 mai. 2014.
- CRUZ, Alessandra da; KOLTZ, Julia. (2013). **Sustentabilidade Ambiental.** Disponível em <<http://pt.slideshare.net/SilvioAlex/sustentabilidade-ambiental-16587793>> Acesso dia 1 out. 2014.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática: Mitos e verdades do empreendedor de sucesso** / Rio de Janeiro : Elsevier, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo. Editora Atlas. 2008.
- GOLTARA, Ramires, J. F. (2011). **Gestão por indicadores de desempenho.** Disponível em <<http://www.comunidadevendamais.com.br/artigo/ver/3130/gestao-por-indicadores-dedesempenho>> Acesso no dia 21 abr. 2014.
- HENRIQUE, Fabio; FIORIO, Vivian. (2013). **O que é diagrama de Ishikawa?** Disponível em <<http://www.industriahoje.com.br/diagrama-ishikawa>> Acesso dia 1 out. 2014.
- JACOB, Pedro. (2006). **Ambiente e sociedade.** Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-753X2006000100010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-753X2006000100010)> Acesso dia 24 mai. 2014.
- KOTLER, Philip. KATAJAYA, Hermawam. SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0 : as forças que estão definindo o novo marketing concentrado no ser humano.** Rio de Janeiro, Ed. Elsevier, 2010, p.215.
- MAIMON, Dalia. **Passaporte Verde: gerência ambiental e competitividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- MEDEIROS, Isabela; BRUNELLI, Mariana; (2012). **Crise Ambiental, Desenvolvimento Sustentável e Ecoeconomia.** Disponível em <<http://era.org.br/2012/08/crise-ambientaldesenvolvimento-sustentavel-e-ecoeconomia/>> Acesso dia 24 mai. 2014.
- OLIVEIRA, Manoela. (2009). **A dinâmica da logística reversa.** Disponível em <[http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/lixo/conteudo\\_471850.shtml?func=1&pag=0&fnt=14px](http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/lixo/conteudo_471850.shtml?func=1&pag=0&fnt=14px)> Acesso dia 21 mai. 2014.

PERIARD Gustavo (2011). **O ciclo PDCA e a melhoria contínua.** Disponível em <<http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>> Acesso dia 25 abr. 2014.

PERIARD, Gustavo (2010). **O que é 5W5H e como ele é utilizado.** Disponível em <<http://www.sobreadministracao.com/>> Acesso dia 23 abr. 2014.

PORTILHO, Fátima. **Sustentabilidade Ambiental, Consumo e Cidadania.** São Paulo, Cortez Editora, 2005, 255 p.p.

PRADO, Hayrton Rodrigues do Prado Filho (2013). **A importância dos indicadores gerenciais.** Disponível em <<http://www.e7consultoria.com/Brand/artigos/a-importancia-dosindicadores-gerenciais>> Acesso dia 20 mai. 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** Editora Atlas. 2012.