

**Desenvolvimento Sustentável como Objetivo do Planejamento Estratégico Municipal:
Estudo de Caso com Base na Responsabilidade Social**

Nadia Kassouf Pizzinatto (UNIMEP-SP) nkpizzin@unimep.br

Revista de Administração da UNIMEP, v. 2, n. 1, Maio / Agosto – 2004

Endereço eletrônico deste artigo:

<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/editor/uploadLayoutFile>

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN – ISSN 1679-5350

©2007 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

Resumo

O Desenvolvimento Sustentável deve ser um dos objetivos do Planejamento Estratégico Decenal de uma cidade, cumprindo termos da Agenda 21, assinada em Acordo Internacional da Rio 92: sua implementação em Piracicaba- São Paulo, num processo de cooperação Estado, Empresas e Sociedade, constituiu o denominado Projeto Piracicaba 2010, tema do presente trabalho, desenvolvido por iniciativa de responsabilidade social de corporações locais. Também analisa o Planejamento de Marketing decorrente do Planejamento Estratégico desenvolvido.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social, Planejamento Estratégico

Abstract

The Sustainable Development must be an objective of a city's Ten Years Strategic Planning, according to the terms of the agreement "Agenda 21" signed in the International Rio 92 Agreement. In order to attend this agreement demand it was implemented in Piracicaba -São Paulo a project involving cooperation of the state government, firms and society. It was named Piracicaba 2010 Project, and it is the theme of this paper, developed due to local organizations cooperation as a social responsibility initiative. It is too an analysis of the Marketing Plan decurrent of the Strategic Plan developed.

Key-words: Sustainable Development, Social Responsibility, Strategic Planning.

1. Introdução

O conceito de Desenvolvimento Sustentável, com respeito ao meio ambiente, é resultado de muitos anos de discussão sobre a consciência ecológica para o planeta e sua

relação com o crescimento exponencial dos países, que poderia levar à falência dos recursos não renováveis. A discussão internacional do tema começou com o Clube de Roma, formado em 1970, a partir de uma reunião que envolveu, em 1968, um grupo de 30 pessoas - composto por cientistas, industriais, educadores, economistas e humanistas, que representavam 10 países - para discutir os dilemas do homem e sua vinculação aos recursos finitos da terra. Em 1992 na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro, 170 países aprovaram um novo paradigma de desenvolvimento, em documento denominado Agenda 21, a ser materializado a partir de planejamento participativo em nível global, nacional e local, este último denominado Agenda Local. (www.fdfs.org.br/documentos) Essa participação no planejamento, principalmente das empresas, reflete uma postura de Responsabilidade Social, considerada altamente ética .

Este trabalho relata a experiência do planejamento decenal participativo, com vistas ao desenvolvimento sustentável, materializado num projeto denominado Piracicaba 2010, a partir de atitudes de responsabilidade social de corporações da cidade de Piracicaba, Estado de São Paulo.

2. Metodologia

Metodologicamente, os dados para desenvolvimento do presente estudo, foram coletados de forma exploratória, através da observação participante no processo de discussão do Projeto Piracicaba 2010, durante o ano de 2000 e inícios de 2001 e por pesquisa em dados secundários: documentos, livros, pesquisa na Internet.

3. Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social

A preocupação com o meio ambiente vem de longa data. Parecia haver uma dicotomia na sociedade, parte dela poluindo e desperdiçando recursos, outra tentando formar uma consciência ecológica.

O chamado Clube de Roma evoluiu na década de 70, reunindo cerca de 70 pessoas de 25 nacionalidades, cultura e valores diferentes, que se associaram ao MIT (Massachusetts Institute of Technology) para pesquisar cinco fatores a serem considerados no planejamento estratégico de cidades e países, procurando garantir um desenvolvimento sustentável no

tocante à população, produção agrícola, produção industrial, uso indiscriminado de recursos naturais não renováveis e controle da poluição.

Em 1972, na Conferência de Estocolmo, foram discutidas políticas de educação ambiental em nível internacional e de proteção ao meio ambiente. Na década de 80, a administração com consciência ecológica passou a ser buscada por empresários com visão de futuro como vantagem competitiva e de responsabilidade social (www.fdfs.org.br/documentos).

As empresas podem cumprir responsabilidade social em quatro níveis:

a) legal, ao “cumprir as leis e regulamentos do governo”; b) ético, ao “seguir padrões de conduta aceitável, de maneira definida pelos *stakeholders*” (públicos da organização); c) econômico, ao maximizar para o *stakeholder* a riqueza e/ou o valor; d) filantrópico, ao “restituir “ à sociedade o que dela foi recebido”. (Ferrell et al, p.68)

No Brasil, o Governo instituiu a Comissão de Política Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional (Decreto Presidencial de 26/02/97), composta pelos Ministérios do Meio Ambiente (presidência), do Planejamento, da Ciência e Tecnologia, das Relações Exteriores; Secretaria de Assuntos Estratégicos; Câmara de Políticas Sociais e cinco membros da sociedade civil: Fórum Brasileiro das ONGs e Movimentos Sociais, Fundações Getúlio Vargas e Movimento Onda Azul, Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável e Universidade Federal de Minas Gerais. (CPDS, março 2000).

A responsabilidade social corporativa se concretiza preservando alguns princípios, como o “respeito ao meio ambiente e contribuição para sua sustentabilidade” e “maior envolvimento nas comunidades em que se insere a organização, contribuindo para o desenvolvimento econômico e humano dos indivíduos ou até atuando diretamente na área social, em parceria com governos ou isoladamente.” (Ashley, 2002.p.53)

Foi uma ação de responsabilidade social que fez as 33 organizações aglutinarem forças políticas, numa ação ética, para o Planejamento do Projeto Piracicaba 2010 com compromisso com o desenvolvimento sustentável na elaboração da Agenda Local para Piracicaba-S.Paulo, onde o planejamento estratégico combina o desenvolvimento com a proteção ao meio ambiente.

4. Planejamento estratégico orientado para o mercado: conceitos e processo

É o “processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança” (Kotler, 2000, p. 86) Apóia-se nos seguintes conceitos :

a) *Missão e Visão*- a primeira “define a razão de ser da organização “cidade”, “qual a função social exercida por ela” (TASHIZAWA & REZENDE, 2000, p.39). Já a *visão*, definida como “ uma imagem viva de um estado futuro e desejável, relacionado com o cliente, e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual”, determina “onde e como a organização espera estar no futuro” (WHITELEY, 1996). Nela, concentram-se *valores*, que se pretende associar à imagem organizacional: definem *como* materializar a Missão: com responsabilidade social e respeito ao meio ambiente, por exemplo.

b) *Análise SWOT* (*strong, weakness, opportunities, troubles*), traduzida como *PFOA* - potencialidades, fragilidades, oportunidades, ameaças (Westwood, 1996, p. 23). Envolve análise de cenários, que permitem identificar “as forças que determinam o futuro” em “prognósticos baseados na conjuntura atual” (Ross, Greeno & Sherman, 1998, p.100) e identifica ameaças ou oportunidades. O estudo dos pontos fortes (potencialidades) e fracos (fragilidades) da organização e da concorrência completam a análise. Num município, o ponto forte pode ser vinculado à sua vocação (turismo, educação, indústria, etc...)

c) *Diagnóstico*- resultado do processo, apoiado na Pesquisa Mercadológica, um dos elementos do Sistema de Informações em Marketing (S.I.M.). Aponta *questionamentos* para a organização, levantando caminhos alternativos a seguir : eliminar uma ameaça? aproveitar uma oportunidade ? eliminar um ponto fraco ? investir num ponto forte ?

d) *Objetivos e Metas* - definem segmentos a conquistar em termos regionais ou demográficos (mulheres acima dos 25 anos, por exemplo). As *metas* são a quantificação do objetivo: definem quantidades a atingir e prazos a cumprir. Para uma cidade pode ser “elevar o número de turistas em 25% até o final do ano”.

e) *Estratégias* - maneiras alternativas de se atingir objetivos.

f) *Programas de Ação, ou Táticas* - atribuição de tarefas e responsabilidades, prazos e custos para implantação das estratégias. Westwood (1996) recomenda socializar todos os detalhes, para comprometer todas as áreas. Em nível municipal, representa a participação da sociedade no Planejamento.

g) *Sistemas de Controle*- permitem o acompanhamento dos resultados .

5- Projeto Piracicaba 2010

Piracicaba em seu contexto

Com população de 328.312 habitantes, localiza-se no Interior do Estado de São Paulo, numa região composta por 12 municípios. Integra o Comitê das Bacias Integradas dos rios Capivari, Jundiá e Piracicaba, este último atravessando-a e sendo motivo de orgulho dos cidadãos.

6. Histórico e objetivos do projeto piracicaba 2010

Trinta e três organizações assumiram sua responsabilidade social criando o Projeto Piracicaba 2010, que envolveu o governo e demais setores da sociedade para garantir os objetivos da maioria e compromissos da Agenda Local

Tendo como modelo, o Projeto Vitória do Futuro, abandonou o planejamento urbano convencional, “voltado para a dinâmica do meio físico e para o uso/ocupação do solo” e adotou o Planejamento Estratégico, com “participação da população”, considerado superior por procurar “formar uma visão integral da cidade, considerando todas as dimensões: econômica, social, uso e ocupação do solo, meio ambiente, qualidade de vida, infra estrutura, administração pública...” (Prefeitura de Vitória, 1996:114).

Foram definidos como *Objetivos do Projeto Piracicaba 2010*:

criar uma “visão compartilhada” sobre a Piracicaba sobre o que a sociedade civil busca; tornar o município atraente para bons negócios em função de sua infra-estrutura e competências nas diversas áreas, priorizando, focando e otimizando os recursos escassos; desenvolver a consciência política e cidadã da população e intensificar o uso do capital intelectual e outras potencialidades do município.(universidades, instituições, empresas, etc...)
(Mourão, 2001, p.18)

7. Planejamento e desenvolvimento do projeto Piracicaba 2010

A aglutinação de forças políticas, econômicas e outras levou à estrutura organizacional do Projeto: o Conselho da Cidade (400 instituições locais) que tem o Prefeito Municipal, José Machado, como Presidente de Honra, criou o Grupo Consultivo, a Secretaria Executiva, e o Conselho Fiscal. Foi instituída “home page” (www.piracicaba2010.com.br) para divulgar o andamento do projeto.

Quinze organizações - Indústrias, Empresas de Serviços e Universidades - patrocinaram o Projeto.

Seminários Temáticos reuniram forças políticas, industriais, comerciais, educacionais e de serviços, liderados por especialistas de cada área, selecionados por formação, experiência ou atuação profissional .

As Áreas da Administração foram adaptadas, no planejamento municipal, a Subsistemas de Piracicaba, compostos por áreas temáticas, sintetizadas no Quadro 1. Após sua apresentação, descreve-se a metodologia do Planejamento Estratégico e de Marketing utilizada, começando com a construção de três cenários hipotéticos para o futuro local, passando à formulação da visão esperada para a cidade, elaborando Diagnóstico e por fim definindo Objetivos, Estratégias e Programas de Ação do Planejamento .

QUADRO 1- PIRACICABA 2010: SUBSISTEMAS DA CIDADE E ÁREAS TEMÁTICAS

Subsistemas de Piracicaba	Áreas Temáticas
Atratividade da cidade e vocações econômicas	Piracicaba nos contextos estadual, nacional e internacional; logística de transportes; ensino superior; pesquisa e desenvolvimento; agricultura; agroindústria; indústria de transformação; administração pública; comércio/serviços; turismo; telecomunicações e construção civil.
Piracicaba e seu povo	Demografia, empregabilidade e capacitação profissional; educação; saúde; ação social; cultura; esporte e lazer; segurança; habitação e imagem da cidade
Dinâmica Urbana	Transporte e trânsito; meio ambiente e saneamento; energia; infraestrutura urbana, áreas de expansão, uso e ocupação do solo e ocupações desordenadas.
Administração Pública	Capacidade financeira; sistemas de gestão; dinamismo dos organismos locais, participação comunitária e cooperação entre os setores público e privado

8. Construção de cenários

Utilizando a ferramenta denominada “Jornalismo Imaginário”: desenvolveu-se uma visão, na conceituação de Whiteley (1996, p.192), ou seja, no tocante à cidade “*o que se quer que Piracicaba seja no futuro?*” Os participantes, em Seminário Temático, descreveram Cenários para 2010, na forma de artigos que hipoteticamente seriam publicados no Jornal de Piracicaba em 10/01/2010, sobre as três temáticas, abaixo descritas.

a) A Década Perdida

Os fatos relatados, se realmente ocorressem no período, descreveriam uma “década perdida” para a cidade. “(...) desemprego; evasão escolar; diminuição da renda; aumento da violência; não duplicação da Rodovia do Açúcar, (acesso de estudantes à Universidade Metodista de Piracicaba e trabalhadores residentes no Bairro Cecap II); maior número de favelas; déficit de casas populares e evasão da população; fechamento do Engenho Central por falta de segurança” (conjunto de prédios tombados pelo Patrimônio Histórico, localizados à beira do Rio Piracicaba) onde se realizam eventos turísticos, como a Paixão de Cristo e a Festa das Nações, que arrecada fundos para instituições beneficentes da cidade, daí a ameaça). Com esse cenário, não se alcançariam os “fatores críticos de sucesso” (FCS’s), aqueles que, na linguagem empresarial “devem ser atingidos de modo adequado para o sucesso da companhia”. (FURLAN, IVO & AMARAL, 1996, p.23).

Os FCS’s seriam: elevação no nível de emprego; baixo índice de evasão escolar; elevação da renda; diminuição da violência; duplicação da Rodovia do Açúcar; diminuição das favelas; manutenção do Engenho Central em condições seguras; fixação dos habitantes na cidade; número suficiente de casas populares .

b) A União Fez a Força

O documento projetou cenários de sucesso: Conselho da Educação, patrocinado pelo Banco Mundial; 50% das empresas patrocinando 90% das escolas; sistema de saúde como referência regional; comércio através da hidrovía Tietê-Paraná; serviços da Prefeitura 100% informatizados.

c) A Vitória do Planejamento

Desenhava o cenário esperado para Piracicaba: cidade exemplo para todo o Brasil; centro de referência em bio-tecnologia; diversificação da cana de açúcar, fabricando e exportando plásticos bio-degradáveis; destaque em serviços médicos; eixo-turístico Piracicaba-São Pedro, via construção da barragem; crescimento de 15% ao ano.

A construção de cenários não significava probabilidade de ocorrência de algum deles. Em seguida, apresentamos a visão e o diagnóstico construídos nas discussões dos cenários.

9. Construção da visão

No Planejamento Estratégico do Projeto Piracicaba 2010, a Visão foi denominada “Cenário Desejável” e apresentada, em cada área temática, com uma frase. O Rio Piracicaba que corta a cidade e é referência e orgulho para os moradores, foi tema central: “*A Pérola do Rio*”, ou outra (a vencedora): “*O Salto de Piracicaba será uma cidade modelo de desenvolvimento sustentável para o Brasil e um excelente lugar para se viver*”.

Cada área temática, definiu como se visualizava 2010.

Na área de Comércio e Serviços, por exemplo: “*O setor de Comércio e Serviços será forte gerador de receitas para o município, sendo Piracicaba polo regional de atração na área de Educação e o turismo de negócios importante fonte de renda para a cidade*”.

10. Diagnóstico de Piracicaba

Nesta etapa desenvolveu-se Pesquisa de Opinião, com amostragem não probabilística, por conveniência entre amigos, familiares, conhecidos, colegas de trabalho, com questionário Estruturado. Apresentaram seminários diagnosticando pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades de cada temática (Quadro 2).

11. Objetivos, Estratégias, Projetos e Programas de Ação.

Com o Diagnóstico e a Análise PFOA/SWOT, as áreas apresentaram *Estratégias*, traduzidas em Projetos que contribuíssem para a concretização da visão pretendida na área,

bem como programas de ações necessárias à sua implantação. Os projetos basearam-se nos dados do Quadro 2, a seguir.

QUADRO 2-PROJETO PIRACICABA 2010 - ANÁLISE SWOT PARA DIAGNÓSTICO.

Análise SWOT (PFOA) categorias	Exemplos de dados diagnosticados
Pontos Fortes de Piracicaba	a) Instituições de ensino superior e pesquisas na cidade: Piracicaba, centro de conhecimento de expressão nacional e internacional. b) A beleza do rio e da cidade, a Noiva da Colina; áreas naturais para lazer, construções históricas e estéticas; c) Identidade cultural da cidade: alta produção artística. d) Bons espaços para apresentações, exposições e concertos. e) Grande número de indústrias
Pontos Fracos de Piracicaba	a) Limitada infra-estrutura hoteleira, falta de centros de convenções para eventos; b) Municípios insensíveis às questões ambientais e sociais da bacia; poluição do Rio Piracicaba, falta de tratamento de esgotos c) Ruas estreitas, poucas vias arteriais; recapeamento asfáltico antigo, más condições de conservação; d) Poucas atividades de exportação.
Ameaças de Piracicaba	a) Programa de despoluição da bacia do Rio Piracicaba e Rio Corumbataí não realizado; b) Redução do volume e qualidade insatisfatória das águas dos rios Piracicaba e Corumbataí (crescimento desordenado e não planejado dos grandes centros urbanos da bacia).
Oportunidades de Piracicaba	a) Complexo de transportes intermodal: implantação de indústrias, crescimento dos setores de serviços, turismo e de lazer e práticas esportivas. b) Turismo de negócios e lazer urbano e rural; para universidades e empresas; c) reativação da ferrovia no Bairro Taquaral.

Por exemplo: na área rural, o monopólio da cana de açúcar foi considerado uma ameaça e o objetivo foi ocupar áreas inadequadas à sua produção com culturas alternativas, agricultura orgânica e turismo rural.

Os *Objetivos* centraram-se, em acordo com a Visão pré-fixada, garantindo um “desenvolvimento sustentável e transformando a cidade em excelente lugar para se viver” para a presente e as próximas gerações.

Para isso, alguns macro-projetos foram definidos e são apresentados a seguir.

12. Macro-Projetos mais vinculados aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

1. Integrar ações das instituições ligadas ao setor rural e promover organização comunitária rural.

Para este projeto, estratégias propunham:

- a) envolvimento de instituições, públicas e privadas, que atuam no setor rural, com o COMDER - Conselho de Desenvolvimento Rural de Piracicaba;
- b) incentivo à organização da população rural.

2. Promover o desenvolvimento agrícola e rural sustentado

Para este projeto, as estratégias foram:

- a) elaborar Plano Diretor Rural de Piracicaba, envolvendo Governo e sociedade civil;
- b) definir políticas de gestão territorial, considerando restrições e limitações para uso e exploração dos recursos naturais;
- c) Melhorar condições de vida da população rural.

Apenas a título de exemplo, algumas *Ações* desse Projeto :

- a) organizar banco de dados com informações sobre ocupação do solo e humana, relevo e recursos hídricos;
- b) gerar mapas de capacidade de uso das unidades de produção agrícola, com impactos ambientais e medidas de adequação à legislação vigente;
- c) planejar a agropecuária do município para evitar o comprometimento do equilíbrio ecológico;
- d) discutir, nas comunidades rurais e instâncias de sua representação, a adoção de nova política de uso e ocupação do solo no município, conscientizando-as das influências na melhoria de qualidade de vida.
- e) implementar plano de substituição de cultura, ou mudança do sistema de colheita, nas áreas localizadas a até 1000 m dos núcleos urbanizados;
- f) implantar na Bacia dos Marins um projeto piloto de desenvolvimento sustentado de micro bacias;

- g) estimular diversificação rural no município: segmentos de fruticultura, criação de pequenos animais, plantas medicinais, avicultura e bovinocultura de corte, etc;
- h) realizar programas para a população rural: educação, saúde, ação social, esporte, lazer e segurança.

3. Desenvolver a agricultura familiar, a agricultura orgânica e o turismo rural

As estratégias desse projeto visavam:

- a) transformar o produtor rural em empresário rural, sem perder características de regime de economia familiar;
- b) elaborar e implementar plano de incentivo à agricultura orgânica;
- c) desenvolver o turismo rural.

13- Outros Objetivos / áreas

Em outras áreas temáticas, destacam-se outros objetivos, voltados ao desenvolvimento sustentável. Dentre eles, podemos citar:

- a) promover navegação econômica e turística do Rio Piracicaba e seu aproveitamento para esporte e lazer da população;
- b) instituir sistema de transporte multimodal;
- c) planejar a expansão urbana.
- d) criar pólo de Integração Empresa-Escola-Institutos de Pesquisa, e de atração para Empreendedores, oportunidades de geração de empregos, estágios;
- e) revitalizar o centro comercial;
- f) desenvolver o comércio exterior (duas ações concretas para este objetivo: a criação da *Entidade Municipal de Fomento e difusão de informações sobre Exportações* e a *Formação de Consórcios de Exportação*);
- g) organizar novos pontos de turismo e comércio (ação: O *Projeto Produtos de Nossa Terra* apoiava-se em alimentação, artesanato, pintura, música local, etc. e aproveitava o ponto forte do entorno turístico.

14- Implementação e Controle do Projeto Piracicaba 2010

Grupos de Impulsão deveriam implementar os planos aprovados em Seminário Temático de 31/07/2001. Caberá ao Conselho da Cidade o acompanhamento da implementação do Plano e o desenvolvimento de sistemas de controle operacional.

15- Conclusões

Piracicaba vinha sofrendo com a expansão populacional das cidades componentes da bacia hidrográfica do rio que lhe dá o nome, o que estava levando à diminuição no nível e qualidade de suas águas. Outros problemas ambientais - a queimada da cana, por exemplo - contribuíam para o desrespeito ao meio-ambiente.

A responsabilidade social das empresas que assumiram a liderança do Projeto permitiu à cidade a implementação do lema da Agenda 21: “Pense globalmente, aja localmente” e o Projeto vem sendo concretizado com ética, preocupação com a sociedade, com o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável.

O Plano Estratégico Municipal, elaborado a partir do Planejamento Estratégico Empresarial, respeitou o “compromisso assumido pelo Brasil e por mais de 170 países na Conferência sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro, em 1992”, que consagrou “o conceito de *desenvolvimento sustentável*, novo modelo de civilizatório, capaz de conciliar a necessidade de crescimento e de prosperidade econômica com os ideais de justiça social e de proteção ao meio ambiente” (Mourão, 2001, p.3). Evidenciou, ainda, a possibilidade de aplicar a teoria administrativa do Planejamento Estratégico e instrumentos de Planejamento de Marketing ao Planejamento Municipal e de mobilizar diversos segmentos da população em torno de uma causa em benefício da sociedade, principalmente das novas gerações, bastando contar com a vontade política das lideranças municipais, intelectuais, empresariais e de representantes de diversos segmentos da população.

Todo o processo ficou sistematizado em livro denominado “Piracicaba 2010- realizando o futuro. Catalogado na Fonte do Departamento Nacional do Livro (ISBN 85-88794-01-2), foi entregue à Prefeitura Municipal de Piracicaba no aniversário da cidade, em 01/08/2001, às 20 horas, no Teatro da Universidade Metodista de Piracicaba-Unimep, durante a Terceira Reunião do Conselho da Cidade.

No convite, para o evento materializava-se a visão de futuro para a cidade: *“Piracicaba será uma cidade modelo de desenvolvimento sustentável para o Brasil e um excelente lugar para se viver!”*

16- Referências BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. “Ética em Marketing”. In: DIAS, Sérgio Roberto (coord). *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003, 539p.

ASHLEY, Patrícia Almeida. *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BOONE, L.E. & KURTZ, D.L. *Marketing Contemporâneo*. Rio de Janeiro: LTC, 1998,

CPDS - Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional. *Agenda 21 Brasileira-Bases para discussão*. Disponível em <www.fdfs.org.br>. Consulta em 29/07/2003.

DOCUMENTOS PRODUZIDOS NO PROCESSO DE PE DO PROJETO PIRACICABA 2010:

✓ Roteiro de Apresentação do Projeto 1

✓ Visão de Piracicaba: “A pérola do Rio “

✓ Documentos produzidos a partir da técnica do Jornalismo Imaginário: A década perdida,

✓ A União faz a força, A Vitória do Planejamento.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J. & FERRELL, L. *Ética empresarial- dilemas, tomadas de decisões e casos*. 4ª. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores.

FURLAN, J.D.; IVO, I.M. & AMARAL, F.P., *Sistemas de Informação Executiva*. São Paulo: Makron, 1996.

KOTABE, M. & HELSEN, K. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000, 709p.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, Joaquim Manhães. *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira/Thompson Learning, 2002.

MOURÃO, J. O. F., *Piracicaba 2010, Realizando o Futuro. Piracicaba*. São Paulo: Piracicaba 2010, 2001.

NICKELS, W.G., & WOOD, M.B., *Marketing- relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PIZZINATTO, N.K.; et al. *Administração: evolução, desafios, tendências*. São Paulo: Cobra, 2001, 243p.

_____ *Planejamento de Marketing e de Mídia*. Piracicaba: Ed. Unimep: 1996, 164p.

PRIDE, W.M. & FERRELL, O .C. *Marketing- conceitos e estratégias*. 11ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.

ROSS, C.E.; GREENO, J.L. & SHERMAN, A. “Planejamento de Cenários”. *Revista HSM Management*, número 11, ano 2, novembro 1998, p. 100-110 .

TASHIZAWA, T. & REZENDE, W. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Makron Books, 2000, 193p.

WESTWOOD ,J. *O plano de marketing*. São Paulo: Clio Editora, 1996.

WHITELEY, R. *A empresa totalmente voltada para o cliente*. São Paulo: Campus, 1996, 263p.

www.fdfs.org.br . Declaração do Rio sobre ambiente e desenvolvimento, 10/04/2003.

Artigo recebido em: 03/11/2003

Artigo aprovado em: 30/12/2003