

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E A SUSTENTABILIDADE
AMBIENTAL - UM ESTUDO SOBRE A ASSOCIAÇÃO
CORREDOR ECOLÓGICO DO VALE DO PARAÍBA**

André Dias de Almeida
Diogo Cruz Matsumoto
Marcus Vinícius Moreira Wibe
Renato Nogueira Garcia
Rogério Oliveira de Paula

São Paulo
2011

**André Dias de Almeida
Diogo Cruz Matsumoto
Marcus Vinícius Moreira Wibe
Renato Nogueira Garcia
Rogério Oliveira de Paula**

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL
- UM ESTUDO SOBRE A ASSOCIAÇÃO CORREDOR ECOLÓGICO
DO VALE DO PARAÍBA**

**Trabalho de Graduação Interdisciplinar
apresentado ao Centro de Ciências Sociais
e Aplicadas da Universidade Presbiteriana
Mackenzie, como exigência para a obtenção
de grau de Bacharel em Administração de
Empresas**

Orientadora: Prof^a. Dra. Conceição Aparecida Pereira Barbosa

**São Paulo
2011**

Ficha de Avaliação - TGI II

Título

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL - UM ESTUDO SOBRE A ASSOCIAÇÃO CORREDOR ECOLÓGICO DO VALE DO PARAÍBA

Autores

Turma/sem/ano

- | | |
|---------------------------------|-----------------|
| 1. André Dias de Almeida | Cód.: 3085548-9 |
| 2. Diogo Cruz Matsumoto | Cód.: 3083946-7 |
| 3. Marcus Vinícius Moreira Wibe | Cód.: 3084711-7 |
| 4. Renato Nogueira Garcia | Cód.: 3080521-1 |
| 5. Rogério Oliveira de Paula | Cód.: 3085586-1 |

Turma: T
Semestre: 8º
Ano: 2011

Estrutura Formal (15%)	0	1	2	3	4	5
1. <u>Normatização</u> : o trabalho está dentro dos requisitos exigidos pela ABNT: capa, folha de rosto, ficha catalográfica, formatação, paginação, numeração, abreviaturas, quadros, tabelas, figuras, citações bibliográficas.						
2. <u>Aspecto estrutural do trabalho</u> : O trabalho apresenta delimitação do tema, objetivos geral e específicos, justificativas, problema de pesquisa/hipóteses, referencial teórico, procedimentos metodológicos, resultados, conclusão e referências bibliográficas.						
3. <u>Linguagem</u> : A linguagem está clara, concisa, gramaticalmente correta e com leitura fluída.						

Análise de Conteúdo (50%)	0	1	2	3	4	5
1. A Escolha do Assunto: o tema é contemporâneo, oportuno e de interesse para a comunidade acadêmica e empresarial.						
2. O Problema de Pesquisa é claro, compreensível e viável; relaciona duas variáveis.						
3. O Objetivo Geral e os Específicos são claros, bem definidos e coerente com a proposta de trabalho.						
4. As variáveis Independente e Dependente são articuladas e complementares.						
5. O Referencial Teórico está focado utilizando vários autores e abordagens.						
6. Pertinência dos procedimentos metodológicos (método justificado, adequado ao problema, amostra e instrumento de coleta de dados).						
7. Os resultados foram colhidos adequadamente e são consistentes com a proposta do trabalho.						
8. A Discussão dos Resultados está clara e proporciona uma análise coerente e consistente.						
9. A Conclusão está coerente e contempla o trabalho como um todo. Os autores se posicionaram frente a pesquisa.						
10. A referencia bibliográfica apresentada está citada no referencial teórico e/ou no procedimento metodológico.						

Apresentação Oral (35%)	0	1	2	3	4	5
1. Clareza na apresentação.						
2. Coerência nas argumentações.						
3. Uso equilibrado do tempo.						
4. Domínio da norma culta (concordância verbal).						
5. Participação de todos os autores na apresentação do trabalho.						
6. Todos os autores demonstraram conhecimentos do trabalho como um todo.						
7. Qualidade do material de apoio para a apresentação.						

RESUMO

Este artigo aborda como alianças estratégicas contribuem para o estabelecimento e execução de projetos e programas de sustentabilidade ambiental. A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso da Associação Corredor Ecológico Vale do Paraíba, projeto que visa o reflorestamento e a manutenção da Mata Atlântica na região do Vale do Paraíba. Foram realizadas quatro entrevistas com indivíduos participantes dessa Associação, relacionados direta ou indiretamente. Para o tratamento dos dados foi utilizado um método de análise interpretativa, com a classificação do conteúdo textual extraído das entrevistas em categorias e meta-categorias, onde foram identificados os seguintes resultados: a união destas empresas para este objetivo comum, a caracterizou como uma aliança estratégica, e a forma como esta foi organizada, a caracteriza como uma *joint venture* plena; a partir da formação desta aliança, a união dos recursos de cada parceiro facilitou para que o projeto fosse desenvolvido; esta cooperação e união entre os parceiros é a forma na qual, neste caso, a aliança contribui para a realização do projeto de sustentabilidade ambiental; por fim, foi verificado através deste estudo que a relação entre dois temas aparentemente distintos, alianças estratégicas e sustentabilidade ambiental pode ser obtida, a partir do momento em que projetos de sustentabilidade ambiental caminham lado a lado com o desenvolvimento das atividades econômicas.

Palavras-chave: Alianças Estratégicas; Sustentabilidade; Reflorestamento.

ABSTRACT

This article approaches how strategic alliances support the establishment and the execution of projects and programs of environmental sustainability. The research was made through the case of Corredor Ecológico Vale do Paraíba Association, the objective of the project is the reforest and maintenance of Mata Atlantica in Vale do Paraíba region. Four interviews were made with partners which are related directly or indirectly with this association. For the processing of the data, it was applied an interpretative method of analysis, with the classification of the textual contents into categories and meta-categories, where were identified the following results: the union of these companies to this common goal characterize it as a strategic alliance, and the way it was organized qualify it as a joint venture; from the formation of this alliance, the union of each partner's resources eased the development of the project; this cooperation and union between the partners is the way that, in this case, the alliance helps the implementation of the sustainability projects; after all, it was identified through the research the relation between two subjects apparently distant, strategic alliance and environmental sustainability can be obtained from the moment that projects of environmental sustainability walk side by side with the development of the economics activities.

Keywords: Strategic Alliance, Environmental Sustainability, Reforestation.

1 INTRODUÇÃO

A relação entre temas aparentemente tão distintos, como alianças estratégicas e sustentabilidade ambiental, pode parecer remota se assumida a perspectiva conceitual de cada assunto. Entretanto, as características atuais da economia mundial, estabelecidas principalmente após os adventos da globalização e da mudança de postura das empresas em relação ao desenvolvimento sustentável, tornam as duas áreas mais próximas a cada dia.

Há algumas décadas, as organizações deixaram de atuar somente em mercados locais. As fronteiras de comercialização passaram a abranger todo globo terrestre e, conseqüentemente, empresas locais passaram a competir com grandes multinacionais.

Observou-se, a partir de então, ao redor do mundo, um movimento de proliferação de acordos de cooperação, genericamente chamados alianças estratégicas. Doz e Hamel (1998) conceituam alianças estratégicas como uma forma que a empresa encontra de alcançar um objetivo específico que não consegue ou não quer alcançar sozinha.

Atualmente a conciliação entre crescimento, competitividade e desenvolvimento sustentável figura como um fator determinante para a competição das organizações no mercado, e também como um grande desafio.

Neste cenário, cresceu a preocupação das organizações em oferecer algo além de seus serviços e produtos, e de alguma forma, tornar mais amena as alterações que as empresas causam nos ecossistemas sem comprometer o seu desenvolvimento (ANDRADE, 2006).

Por muitas vezes, na tentativa de suprir eventuais lacunas do governo no seu papel de supridor de necessidades básicas, a iniciativa privada assume a responsabilidade de auxiliar a sociedade através de projetos que favoreçam uma comunidade próxima da área de atuação ou de interesse para a empresa, ou mesmo em setores que permeiam os conhecimentos da organização.

Os projetos, em sua maioria, visam à preservação de áreas naturais, a reconstrução de ambientes afetados pelo homem, reurbanização da cidade e a conscientização e educação da população frente a estes temas.

O Corredor Ecológico Vale do Paraíba é uma iniciativa de conservação e restauração da Mata Atlântica, situada na região do Vale do Paraíba, no estado de São Paulo. Atualmente possui projetos nos municípios de Guaratinguetá, Lorena e São Luiz do Paraitinga.

A iniciativa busca conciliar o desenvolvimento econômico, social e ambiental da região por meio de projetos locais que relacionam educação, cultura, desenvolvimento e geração de renda com a preservação do meio ambiente. Seu principal objetivo é harmonizar atividade produtiva, cidadania e conservação.

Este estudo buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: como as alianças estratégicas contribuem para o estabelecimento e execução de projetos e programas de sustentabilidade ambiental?

Partindo do objetivo geral de avaliar a contribuição das alianças estratégicas para projetos voltados à sustentabilidade ambiental, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar os motivos para a formação da aliança;
2. Conhecer como ocorre a relação entre os conceitos de alianças estratégicas e sustentabilidade ambiental;
3. Descrever as diferenças encontradas entre as teorias e a prática;
4. Verificar a convergência entre os objetivos das empresas participantes da aliança e os objetivos do projeto.

O estudo apresentará, respectivamente, o referencial teórico de alianças estratégicas e sustentabilidade, os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, a apresentação dos resultados de acordo com o modelo escolhido juntamente com as conclusões dos autores e recomendações para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Alianças Estratégicas

2.1.1 Conceito

Há algumas décadas, a globalização abriu diversas oportunidades para as empresas, dando início a uma corrida acirrada pela hegemonia mundial em diversos mercados. Uma vez inseridas neste “jogo”, as empresas se viram em uma situação onde grandes *players* globais estavam atuando como competidores locais. Frente a esta situação, empresas perceberam que não poderiam competir sem parceiros globais e locais (DOZ; HAMEL, 1998).

Doz e Hamel (1998) conceituam alianças como uma forma que a empresa encontra de alcançar um objetivo específico que não consegue ou não quer alcançar sozinha. Compartilhando deste conceito, Dussauge e Garrette (1999) acrescentam que quando existem casos onde mesmo com o relacionamento estabelecido, as empresas ainda mantêm a autonomia estratégica, esta aliança pode ser considerada uma aliança estratégica. Além disto, os autores salientam que uma empresa ao estabelecer uma aliança estratégica analisa e quantifica os riscos do relacionamento e confrontam com os riscos de permanecer sozinha em seus projetos. Outros autores completam destes conceitos, tal como Child et al. (2005), que afirmam que uma aliança é considerada estratégica quando as partes envolvidas unem forças a favor de objetivos comuns, sem abandonar seus objetivos específicos e sua estratégia.

2.1.2 Motivos para formação

Contractor e Lorange (1988) identificam sete objetivos para a formação de alianças, apresentados no Quadro 1.

1. Redução de risco	> Diversificação do portfólio de produtos
	> Dispersão e/ou redução de custos fixos
	> Menor capital para investimento
	> Entrada e <i>payback</i> mais rápido
2. Economias de escala e/ou racionalização	> Menor custo médio através de um volume maior
	> Menor custo através do uso de vantagens comparativas de cada parceiro
3. Patentes e tecnologias complementares	> Sinergia tecnológica
	> Intercâmbio de patentes e territórios
4. Neutralização ou bloqueio de competidores	> Alianças defensivas visando a redução da competição
	> Alianças ofensivas para aumentas custos e/ou reduzir o <i>market share</i> de uma companhia terceira
5. Superação de barreiras de comercio ou comércio governamental	> Obtenção de permissão para operar como entidade local por causa de um parceiro local
	> Satisfação exigências locais
6. Internacionalização	> Benefício vindo do <i>know-how</i> de um parceiro local
7. Integração vertical parcial	> Acesso a materiais
	> Acesso a tecnologia
	> Acesso a recursos humanos
	> Acesso a capital
	> Permissões regulatórias
	> Acesso a malha de distribuição
	> Benefícios do reconhecimento da marca
	> Estabelecimento de vínculos com os maiores compradores

Quadro 1 - Objetivos de uma aliança estratégica

Fonte: Contractor e Lorange (1988, p.10)

O primeiro ponto apresentado pelos autores no Quadro 1 afirma que uma aliança estratégica pode oferecer aos seus parceiros uma redução de risco através do compartilhamento do risco de um grande projeto, possibilitando uma diversificação no portfólio de produtos, possibilitando um acesso e um retorno mais ágil e redução do investimento total (o custo é dividido para cada parceiro, reduzindo o investimento individual de todos).

O segundo ponto do Quadro 1 menciona a racionalização de produto, isto é, a definição de uma fonte única de produção do item. Em diversas empresas existe a situação de um mesmo produto ser produzido em diversos locais. A racionalização do produto visa mover a produção deste item para um mesmo local, que possui menor custo. Esta unificação trará a unidade produtora um maior volume, e conseqüentemente uma maior absorção de custo, ou seja, a redução do custo médio de produção para todos os itens produzidos naquela unidade. Esta maior absorção é definida como economia de escala (CONTRACTOR; LORANGE, 1988).

O terceiro ponto mencionado pelos autores diz respeito ao intercâmbio tecnológico, ou seja, o compartilhamento de tecnologias de um parceiro para outro. Este compartilhamento aumenta as chances da aliança ter como resultado produtos superiores aos produzidos de forma individual. Dussauge e Garrette (1999) mencionam a necessidade que as empresas possuem de atualizar seus processos e produtos, salientando que cada vez mais é necessário o investimento em pesquisa e desenvolvimento. Este investimento é custoso e complexo, o que cria a necessidade de estabelecimento de novas alianças que possibilitam este tipo de investimento com mais segurança aos parceiros. Dussauge e Garrette (1999) relacionam esta mudança técnica com um ciclo de vida mais curto para os produtos, que foi exposto por Child et. al (2005). Além disto, Contractor e Lorange (1988) mencionam o compartilhamento de territórios que oferece uma maneira mais rápida de entrada no mercado, utilizando para isto os recursos que o parceiro possui.

O quarto ponto do Quadro 1 refere-se à neutralização ou bloqueio de uma competição. Esta neutralização pode ser feita com o intuito de defesa, ou seja, a empresa estabelece uma aliança com um real ou potencial competidor. Esta manobra pode ser feita com o intuito ofensivo, como nos casos onde uma empresa se alia a uma terceira buscando minar a participação de mercado de um competidor ou exercer pressão sobre a receita deste.

O quinto item fala da quebra de barreiras comerciais que geralmente são impostas por alguns países. Através de uma aliança, parceiros podem obter acesso a um mercado fechado por um governo e obter a permissão de operar neste país como uma empresa local. Geralmente esta permissão é dada através de um parceiro já estabelecido no mercado.

O sexto ponto mencionado por Contractor e Lorange (1988) menciona alianças que têm como objetivo oferecer a médias e pequenas empresas a possibilidade da internacionalização. Esta aliança visa não somente possibilitar a expansão geográfica destas empresas, mas também reduzir os custos, o tempo gasto e a dificuldade. Neste ponto é possível estabelecer uma ligação com Dussauge e Garrette (1999), que afirmam que a globalização criou a necessidade de uma rápida internacionalização, sendo que esta é facilitada pelo estabelecimento de novas alianças. Através destas alianças é possível a transformação de empresas locais em globais, mas não somente isto, estas alianças proporcional a oportunidade de criação de produtos e redes de distribuição globais, sendo os produtos com formatos padrões para os mercados, independente na nacionalidade. A criação de produtos globais permite um aumento no nível produção, gerando uma pressão nos custos de produção.

O sétimo e último ponto mencionado no Quadro 1 refere-se ao compartilhamento de vários fatores, produtivos ou não, entre os parceiros da aliança. Neste tipo de operação, as

empresas buscam parceiras que tenham ativos complementares ao dela, para que juntas possam obter vantagens.

2.1.3 Modalidades de aliança

A partir da definição de alianças e da especificação de seus principais motivos, a empresa deve escolher qual modalidade de aliança irá estabelecer com o parceiro. Lorange e Roos (1996) expõem em sua obra diversos tipos de alianças. Os autores traçam dois pontos em uma aliança, onde em uma ponta temos as “empresas-mães”, que são aquelas que deram origem à aliança, imputam seus recursos e esperam retorno justo sobre seus investimentos, e do outro lado, uma nova entidade, que foi criada a partir da aliança entre as empresas mães. Partindo desta imagem, temos os seguintes tipos de alianças:

1. Acordos provisórios: ocorrem na situação onde as empresas mães colocam seus recursos de forma temporária e os recuperam totalmente;
2. Consórcio: este tipo ocorre quando as empresas-mães decidem investir com os melhores recursos que estas possuem, e os ganhos desta união são repartidos de forma igualitária. Isto geralmente ocorre em alianças voltadas à pesquisa de novas tecnologias onde, quando há uma nova descoberta, as empresas desfrutam dela de maneira igual;
3. *Joint Venture* baseada em projeto: este tipo de aliança acontece com as empresas mães investindo somente o básico na aliança, de forma que os recursos adicionais vão sendo formados pela nova entidade. Os ganhos desta aliança não são repartidos entre as empresas mães, exceto em casos onde existe o pagamento de dividendos e outras formas de remuneração;
4. *Joint Venture* plena: neste modelo de aliança as empresas mães injetam recursos em abundância e estes recursos permanecem na nova entidade. As alianças deste tipo são duradouras e podem estar relacionadas à criação de novos negócios ou pesquisas que demandam tempo.

Lorange e Ross (1996) distribuem tipos de alianças em uma escala contínua entre transações em um mercado livre, onde a troca de bens e serviços é livre e não há integração vertical, e a total hierarquização, onde existe a total integração das atividades dentro da empresa. A escala apresentada pelos autores em seu livro pode ser visualizada na Figura 1.

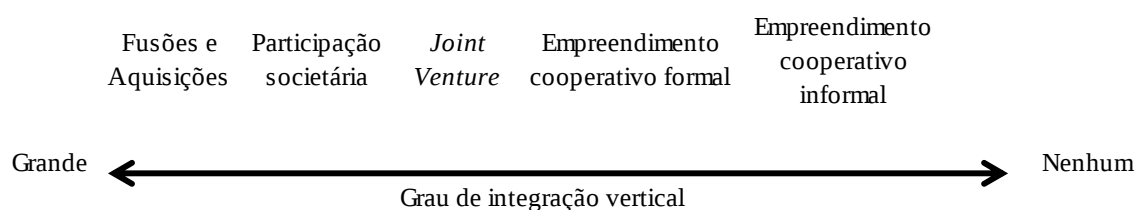


Figura 1 - Escala entre o de grau de integração vertical e as opções de alianças estratégicas
 Fonte: Lorange e Ross (1996, p.15)

2.1.4 Processos de formação

A partir do momento em que a empresa identifica sua necessidade, esta deve iniciar o processo de formação de uma aliança. Lorange e Ross (1996) estabelecem um fluxo para a formação de alianças, ilustrado na Figura 2:

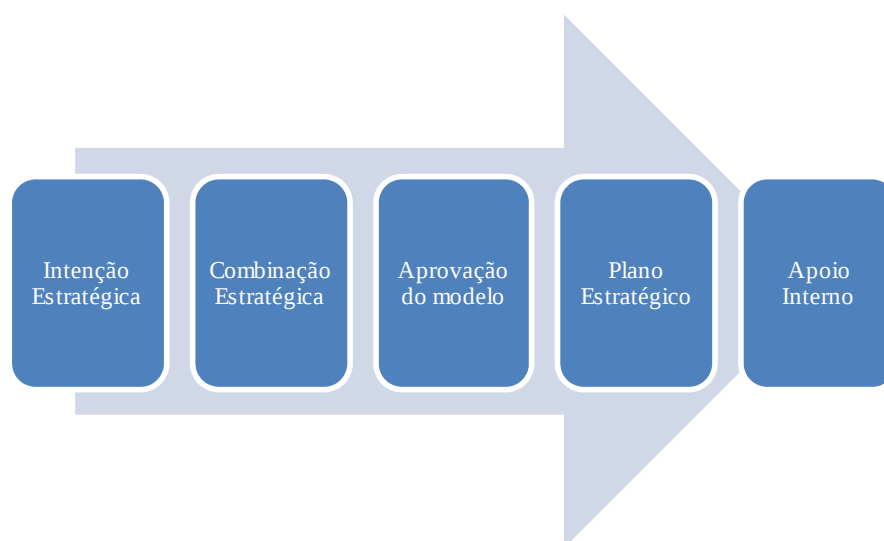


Figura 2 - Etapas para a formação de alianças

Fonte: Adaptado de Lorange e Ross (1996)

O processo de intenção estratégica é o primeiro passo para a formação de uma aliança. Este passo consiste na identificação do motivo pelo qual a empresa optou por estabelecer uma aliança.

A intenção estratégica busca prever a posição de liderança desejada, estabelecendo assim, um critério para alcançar o objetivo. Por outro lado, envolve um processo gerencial que busca focar a atenção da companhia nos objetivos, motivar as pessoas através da comunicação do valor do alvo, permitir contribuições dos funcionários e alocar recursos de acordo com o objetivo (HAMEL; PRAHALAD, 1989).

Para que uma aliança seja bem sucedida há a necessidade que as empresas envolvidas tenham intenções que sejam harmonizáveis. Este é um importante fator no processo de formação, já que sem este ponto inicial a aliança não consegue ser estabelecida e apresentar bons resultados (LORANGE; ROOS, 1996).

Após definida e discutida a intenção estratégica de ambas as partes de uma aliança, há a necessidade de uma combinação estratégica. Esta combinação estratégica envolve a posição estratégica de cada componente e os *input/output* de recursos (LORANGE; ROOS, 1996). Nesta etapa se fazem necessárias análises de portfólio, posição no mercado perante concorrentes, qual das partes assumirá o papel de líder da aliança, quais serão os benefícios e obrigações atribuídas a cada empresa participante, identificação de possíveis conflitos entre cultura e processos, se os recursos a serem alocados são complementares uns aos outros.

Após a verificação destes pontos, os autores afirmam a necessidade de um alinhamento político diante da aliança. Sócios internos e externos de ambas as partes precisam estar de acordo com a aliança e suas especificações. Nesta etapa, os acionistas analisam o impacto da aliança perante seus interesses. Um descontentamento por parte de um sócio pode dificultar o andamento do processo de formação da aliança, por isto, este alinhamento é importante e extremamente necessário.

Diante da aceitação da aliança por parte dos sócios, é chegada a hora de desenvolver um plano estratégico, onde se reúne e analisa profundamente pontos cruciais para a implementação da aliança. Análises de concorrência, potencial de mercado, fraquezas e pontos fortes devem ser feitas de maneira sistemática. O estabelecimento de metas para a aliança deve ser feito de modo claro, além de planos substitutos em caso de modificações no ambiente interno ou externo da aliança. Um planejamento de como utilizar os recursos

disponíveis para a aliança deve ser feito, de modo que seja definido um modo ideal para a utilização dos recursos.

Após todos os passos anteriores feitos, as partes estão cientes do que deve ser feito e em que tempo. Com isto, um importante ponto deve ser levado em consideração, o apoio interno.

Para o sucesso da operação, é importante que toda a estrutura da empresa esteja comunicada e pronta para agir. Neste momento a comunicação do valor da aliança deve ser disseminada de forma que não haja uma parcela significativa de rejeição. Fatores motivacionais, baseados na intenção estratégica, devem ser implementados para que haja motivação no desenvolvimento das ações necessárias para o sucesso do projeto (LORANGE; ROOS, 1996).

2.2 Desenvolvimento Sustentável

2.2.1 Histórico

Considerando o fim dos anos 60 e início da década de 70, período marcado por grandes transformações culturais, tornou-se a consciência ambiental um dos princípios fundamentais do homem moderno (TASHIZAWA, 2006). Com um diagnóstico pessimista da utilização dos recursos naturais por parte das organizações até a década de 60, foi exigida uma nova postura das empresas perante o assunto, passando a ser considerado como fator determinante para penetração no mercado (TACHIZAWA, 2006). Agora era a vez de a sociedade exigir algo das empresas. Exigiu-se que o foco em agir exclusivamente sobre os interesses particulares fosse ampliado, aplicando a eficiência a serviço do bem comum, do interesse coletivo (LAVILE, 2009).

2.2.2 Conceito

O conceito de desenvolvimento sustentável foi criado na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Sua definição publicada no relatório intitulado *Nosso Futuro Comum* ou conhecido também como *Relatório de Brundtland* de 1987 diz que: “O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p. 46). A Comissão de Meio Ambiente e Desenvolvimento considera que o principal objetivo do desenvolvimento é que a humanidade seja capaz de satisfazer as suas necessidades básicas dentro do limite ecológico.

O relatório de Brundtland é considerado um marco, pois a partir dele foi possível a realização de outros relatórios que abordam o desenvolvimento sustentável em diversas comissões de setores distintos. Um bom exemplo ocorreu no ano de 1991, quando a Câmara de Comercio Internacional, com o objetivo de aperfeiçoar as ações voltadas ao desenvolvimento econômico e proteção ambiental, realizou um documento batizado de *Carta Empresarial*, diferentemente da CMMAD dirigida pela ONU, a *Carta Empresarial* foi realizada por representantes de grandes organizações privadas (ANDRADE, 2006).

A idéia de desenvolvimento sustentável é muitas vezes confundida com o termo crescimento sustentável. Para Daly (1991, apud BARBIERI 2007, p. 94), “o desenvolvimento sustentável é desenvolvimento sem crescimento, ou seja, uma melhoria qualitativa que não implica em aumento quantitativo maior do que a capacidade do meio ambiente regenerar recursos e absorver resíduos”.

2.3 Sustentabilidade

Barbieri (2007) define que sustentabilidade no âmbito das organizações é aquela que consegue manter a sua capacidade de sobrevivência e continuar atuando no seu ramo de negócio ou conseguir continuamente os recursos que necessita para continuar existindo e crescendo. Este termo está fortemente relacionado com o modo que uma organização utiliza os recursos naturais e os repõe ao meio-ambiente, minimizando os impactos ambientais.

Almeida (2002) relaciona a noção de sustentabilidade com o amplo sentido da palavra “sobrevivência” em relação à luta pela vida. Tinha-se a noção de “sobrevivência por sobrevivência”, onde os homens antigamente lutavam contra os elementos naturais, hoje no século XXI, a luta ocorre por causa do poder de transformação desses recursos.

As organizações podem causar impactos ambientais positivos, isso ocorre quando alterações prejudiciais ao meio ambiente realizadas anteriormente são recuperadas.

Considerando uma atitude sustentável e coerente em relação à sustentabilidade, é esperada das organizações uma auto-regulamentação, estabelecendo exigências mais rígidas do que a legislação vigente em relação aos impactos ambientais (BARBIERI, 2007).

As atividades da organização podem afetar o ambiente natural, gastando ou repondo recursos, ou ainda aumentando ou reduzindo a poluição (NASCIMENTO, 2008). Para Becker (2002) meio ambiente é um ecossistema planetário em que toda a atividade proveniente do trabalho do ser humano pode ser degradada ou melhorar. Para Almeida (2002), no mundo da sustentabilidade, uma atividade econômica deve ser pensada de forma que haja integração e interação de todas as áreas do pensamento, havendo um diálogo entre saberes e conhecimentos diversos desde o pensamento científico, religioso e pelo saber cotidiano do homem comum.

Neste cenário, cresceu a preocupação das organizações em oferecer algo além de seus serviços e produtos, e de alguma forma, tornar mais amena as alterações que as empresas causam nos ecossistemas sem comprometer o seu desenvolvimento (ANDRADE, 2006).

Medir a sustentabilidade nas empresas se tornou uma necessidade. Para Almeida (2002) as empresas devem informar suas decisões, respondendo seus *stakeholders* se suas ações são ecoeficientes e socialmente responsáveis. Isso se dá com a divulgação de relatórios específicos de sustentabilidade, abordando as três dimensões da sustentabilidade: (a) Econômica, (b) Social e (c) Ambiental, conforme ilustrado na Figura 3.

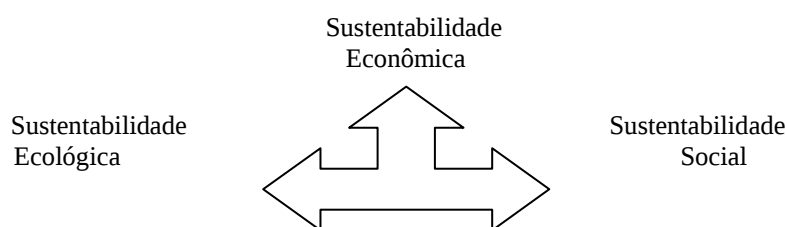


Figura 3 - Elementos do desenvolvimento sustentável

Fonte: Hrdlicka (2009, p. 41)

Os três pilares da sustentabilidade não se comportam de forma constante, pode haver expansão ou retrocessos em cada pilar de acordo com pressões sociais, políticas, econômicas e ambientais tornando o desafio da sustentabilidade algo complexo (ELKINGTON, 2001).

O pilar econômico tem como objetivo indicar se uma atividade econômica é sustentável no longo prazo. Essa informação é gerada através da contabilidade, que não se diferencia da contabilidade padrão, que é a análise de registros numéricos com o objetivo de gerar relatórios periódicos e auditados que expressem o desempenho da organização. Entretanto há um desafio de gerar relatórios projetados ao longo prazo, pois é de costume realizá-los em períodos de 3 e 12 meses. Além disso, é necessário incluir nesses relatórios outros valores como o capital natural, capital intelectual e capital social (ELKINGTON, 2001).

O pilar ambiental está relacionado com a utilização do capital natural disponível e se esse processo é sustentável, não havendo o esgotamento de um capital natural essencial para a manutenção da vida e dos ecossistemas (ELKINGTON, 2001).

O pilar da sustentabilidade social leva em consideração o capital humano na forma de saúde, habilidades, educação e potencial de criar riqueza. São as organizações cumprindo as exigências e expectativas da sociedade (ELKINGTON, 2001).

Pesquisas feitas por Marcovitch (2006) demonstram que, empresas que publicam relatórios anualmente específicos sobre sustentabilidade no índice *Dow Jones* de Sustentabilidade, possuem uma valorizam em suas ações de cerca de 20% em média.

Os gastos com proteção ambiental começaram a ser encarados pelas empresas líderes não mais como custo, mas sim como um investimento futuro e paradoxalmente como uma vantagem competitiva, pois as empresas possuem como expectativas dos seus *stakeholders* maiores metas de lucro, atuando de forma ecologicamente responsável, assim transmitindo uma boa imagem institucional no mercado (TACHIZAWA, 2006).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de pesquisa

O tipo de pesquisa que o trabalho utilizou foi à exploratória, que teve por objetivo encontrar padrões, idéias ou hipóteses. Assim foi possível localizar pessoas informadas, semi-informadas ou desinformadas a respeito do assunto tratado no objeto de pesquisa, conforme descreve Oliveira (1997).

Ainda foi utilizada neste trabalho a pesquisa qualitativa, na qual trouxe uma análise mais profunda dos dados obtidos de um estudo, e por conseqüência, um maior conhecimento de determinado problema.

Este estudo buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: como as alianças estratégicas contribuem para o estabelecimento e execução de projetos e programas de sustentabilidade ambiental?

Partindo do objetivo geral de avaliar a contribuição das alianças estratégicas para projetos voltados à sustentabilidade ambiental, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar os motivos para a formação da aliança;
2. Conhecer como ocorre a relação entre os conceitos de alianças estratégicas e sustentabilidade ambiental;
3. Descrever as diferenças encontradas entre as teorias e a prática;
4. Verificar a convergência entre os objetivos das empresas participantes da aliança e os objetivos do projeto.

3.2 Método e técnicas de pesquisa

Conforme sugere Flores (1994), o estudo utilizou os pontos a seguir para uma melhor exposição e conclusão dos dados coletados: redução dos dados, disposição dos dados, obtenção e verificação das conclusões.

Além disso, conforme Flores (1994) explica, foi necessário o acompanhamento de uma série de princípios e critérios básicos, no qual o estudo seguiu corretamente: agrupamento, passar do particular para o geral, inclusão, subordinação, ordenação, co-ocorrência, co-variação e, por fim, causalidade.

3.3 Instrumento de coleta dos dados

A fim de utilizar o estudo de caso de Yin (2006) de forma correta, foram utilizados três fontes de dados distintas, cada uma com seu objetivo. A primeira utilizada foram os documentos, que através de livros e sites da internet foi possível obter informações mais profundas sobre o tema para resolução do problema de pesquisa.

Também foi utilizada a ferramenta mais importante para um estudo de caso, a entrevista. No estudo foram feitas quatro entrevistas semi-abertas, o que facilitou a condução da conversa com os entrevistados.

As entrevistas foram realizadas com o Sr. Paulo Valladares, Secretário Executivo da Associação Corredor Ecológico do Vale do Paraíba; o Sr. Paulo Goshiyama, dono de uma

fazenda comercial orgânica na região e participante do projeto; o Sr. Fabio Vilela Leite, dono de uma fazenda da região de Guaratinguetá e participante do projeto com uma grande área de reflorestamento; e a Sra. Linda Murasawa, Superintendente de Desenvolvimento Sustentável do Banco Santander e membro do conselho executivo do Corredor Ecológico.

E por fim, foi utilizada a observação direta, em que foram realizadas pesquisas de campo nos locais onde são conduzidos estes projetos e programas de sustentabilidade ambiental através de alianças estratégicas. Nos quais foram possíveis verificar os participantes do projeto, acompanhar uma excursão por vasta área em que o projeto vem sendo executado, além de ver a participação da comunidade com o Corredor Ecológico.

3.4 Tratamento dos dados

Para tratar os dados qualitativos foi realizada uma análise interpretativa do conteúdo textual, conforme descreve Flores (1994), em que o material colhido passou por duas etapas principais:

- a segmentação: que consiste na fragmentação do texto das entrevistas que expressam uma mesma idéia, permitindo o agrupamento destas, e também a atribuição de códigos; e
- a categorização: em que as idéias do texto foram categorizadas e classificadas com códigos através de uma combinação de letras. Posteriormente, estes códigos foram agrupados em meta-categorias, englobando todos os códigos relacionados a esta variável.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A busca de projetos que abrigassem, desde sua concepção, algum tipo de aliança estratégica e com foco em sustentabilidade ambiental levou a pesquisa até a Associação Corredor Ecológico do Vale do Paraíba.

Para melhor compreender as percepções de cada indivíduo membro da aliança e para se ter a possibilidade de confrontar o referencial teórico estudado com o que efetivamente ocorre em um projeto como este, foram escolhidos entrevistados que deram diferentes percepções e avaliações. Abaixo segue o perfil de cada um deles:

- Fabio Vilela Leite: advogado e professor universitário de direito, é proprietário da Fazenda Harmonia, sem fins produtivos, a partir de sua propriedade, sempre teve interesse em ajudar no reflorestamento da região e encontrou no Corredor Ecológico um parceiro confiável para tal tarefa.
- Linda Murasawa: formada em computação, pós-graduada em administração de empresas e com especializações em Marketing e Vendas, ocupa a posição de Superintendente de Desenvolvimento Sustentável e responsável pela área de Soluções Para Sustentabilidade do Banco Santander (membro do grupo de empresas que compõe a aliança da ACEVP). Linda faz parte do Comitê Executivo da Associação.
- Paulo Goshiyama: formado em ciências contábeis e em química. Filho de agricultores japoneses, daí sua ligação com a agricultura, é proprietário do Sítio Boa Esperança, fazenda de produção orgânica que foi pioneira na adesão ao projeto Corredor Ecológico.
- Paulo Valladares: engenheiro agrônomo de formação, atualmente é o Secretário Executivo da Associação Corredor Ecológico do Vale do Paraíba. Está no projeto desde sua concepção, por volta de 2003/2004, quando foi convidado, pelo o que viria a se tornar o Comitê Executivo da Associação, para ajudar a formatar o projeto.

4.1 Tratamento e análise dos dados

Para efetuar esta análise de conteúdo, foram criadas 17 categorias, que foram distribuídas em sete meta-categorias, baseado em Flores (1994), conforme mostra o Quadro 2:

Meta - Categorias	Código	Categorias
Aliança Estratégica (ALE)	CAE	Características de Aliança Estrat. na ACEVP
Motivos Para Formação (MPF)	RCI	Razão da criação do Instituto
	RAP	Razão para adesão no Projeto
	IBA	Interesse do Banco na Aliança
Tipo de Aliança (TAL)	REI	Relacionamento entre os integrantes
Processo de Formação (PFO)	DEA	Desenvolvimento e evolução da aliança
Sustentabilidade Ambiental (SAM)	MPR	Mantimento da Propriedade
	RPR	Razão de ter uma Propriedade rural
	EPR	Efeitos do Projeto
	MPJ	Missão do Projeto
	HPR	Histórico de Práticas
Sustentabilidade Econômica (SEC)	PSA	Pagamento por serviços ambientais
	BFL	Business Floresta
	TOF	Trade-off
Sustentabilidade Social (SSO)	PIP	Percepção da Importância do Projeto
	RAP	Razão para adesão no Projeto
	MC	Modelo Colaborativo

Quadro 2 - Sumarização de meta-categorias

Fonte: os autores

4.1.1 Aliança Estratégica (ALE)

A Associação Corredor Ecológico do Vale do Paraíba (ACEVP) surgiu com um sentimento comum dos participantes, sentimento este, que impulsionou a todos na estruturação de algo que pudesse fornecer ao Vale do Paraíba, região de extrema importância ambiental, uma reconstrução da Mata Atlântica, sem deixar de lado o aspecto econômico, tão importante para a Região. Com isto, a ACEVP busca conciliar a prática agrícola e pecuária com a preservação da mata. Sendo assim, o grande objetivo é dividido em micro objetivos, que são específicos para cada vertente do projeto. Do ponto de vista da ambiental, o objetivo é reconectar os vários fragmentos de mata presentes nos locais, fazendo com eles se conversem, dando vida à floresta. Do ponto de vista social, a idéia do Corredor é executar um trabalho conjunto com a população na reconstrução e preservação da mata. Paulo Valladares em sua entrevista menciona: “Não é fazer além da pessoa ou sem as pessoas, é com as pessoas”. Por fim, o ponto econômico, além de estar ligado com o desenvolvimento das atividades econômicas de forma sustentável e no fato do reflorestamento ser feito apenas com mão-de-obra do Vale do Paraíba, está nos créditos de carbono. Cada parte reflorestada e certificada dá direito aos parceiros do Vale (Fibria, Santander e produtor rural) a créditos de carbono. Estes créditos poderão ser utilizados pela Fibria para o plantio de novas áreas de extração de sua matéria-prima, pelo produtor rural e pelo Santander para negociar com outras empresas ou com as próprias empresas do grupo partes deste crédito.

Assim como descrito por Doz e Hamel (1988) e Child et. al. (2005), uma aliança pode ser composta por empresas que tinham como objetivo unir recursos e ativos em prol de um objetivo comum. No caso da ACEVP este objetivo comum é conciliar o agronegócio com a preservação e reconstrução da floresta do Vale do Paraíba.

4.1.2 Motivos Para Formação (MPF)

O sentimento inicial dos fundadores do ACEVP em fazer algo para contribuir com o desenvolvimento do Vale do Paraíba fez com que estes tivessem a necessidade de estruturar um projeto no qual floresta e agronegócio caminhassem lado a lado. Porém, nenhuma das empresas participantes tinha toda a expertise necessária para gerenciar este projeto. Com base nesta deficiência de ambas as partes, foi criada uma nova organização, que une hoje a Fibria, empresa produtora de celulose, instituto Ethos, instituto com o objetivo de ajudar empresas a

desenvolverem seus negócios de forma socialmente responsável, a AMCE, empresa de consultoria de gestão estratégica especializada em sustentabilidade, a SOS Mata Atlântica, ONG que tem como objetivo defender as áreas de mata atlântica remanescentes, o instituto Oikos, ONG que promove o uso racional dos recursos naturais utilizando para isto técnicas da agroecologia, e o Santander. Cada um dos participantes contribui com sua especialidade, alguns com expertise sobre a floresta, como por exemplo, a Fibria, AMCE, Instituto Oikos, outros com expertise nas práticas de gestão como é o caso do Instituto Ethos e por fim, o Santander, que injeta capital e se preocupa com os modelos de valoração do negócio.

Além de todos os recursos que os parceiros, havia a necessidade de uma figura totalmente dedicada para o projeto, Paulo Valladares e sua equipe. Com este quebra-cabeça montado puderam se iniciar as atividades do corredor.

Sendo assim, o principal motivo para a adoção da aliança foi em primeiro lugar, o sentimento entre os representantes de cada empresa, como diz Paulo Valladares em sua entrevista: “(...) foi um sentimento que Penido da Fibria, Odete do Instituto Ethos, Mario Mantovani, Fausto Camargo da Fibria, Zezé Zachia que na época era da Fibria, eles começaram a entender que esta dinâmica que nós imprimimos ao ambiente de isolar os fragmentos florestais é perniciosa não só para nós como para a biodiversidade”. Em segundo lugar, a expertise de cada um dos parceiros contribuiu para que a aliança fosse formada, como foi mencionado por Linda Murasawa em sua entrevista: “(...) Ai se junta a SOS com o conhecimento enorme de mata atlântica, a Fibria com um monte de PHD em engenharia florestal, que sabe fazer manejo de traz pra frente, um Tomie Ohtake que entende de cultura, educação até dizer chega, você traz um Ethos que fala das práticas empresarias, de como engajar, de como fazer, se traz um Banco, que tá olhando a questão dos modelos de valoração e etc.”.

Adicionalmente a este motivo comum, cada parceiro tem o interesse próprio na Aliança, como menciona Linda Murasawa em sua entrevista: “No caso da Fibria, ele, por ser o *core business* dele ser floresta, eles também tem uma série de análises e modelos, no nosso caso, por ser uma instituição financeira, eu estou fazendo a análise de modelo, que eu... como é que eu consigo mensurar isso, qual o retorno financeiro que isso dá.”

4.1.3 Tipos de Aliança (TAL)

Esta estrutura na qual a ACEVP foi montada se encaixa no conceito apresentado por Contractor e Lorange (1988) no Quadro 1, onde os autores mencionam a integração vertical parcial, onde os parceiros compartilham fatores produtivos ou não e complementam seus ativos, obtendo vantagem.

A ACEVP foi criada a partir do sentimento comum dos fundadores. A partir disto, criou-se uma nova entidade, composta por representantes de cada empresa parceira, ou seja, cada fundador tem uma participação ativa na associação. Cada parceiro injeta seus recursos, financeiros ou não, na associação. Esta configuração de aliança pode ser identificada na teoria de Lorange e Ross (1996), quando os autores mencionam a *Joint Venture* plena.

Além deste tipo de relacionamento, a ACEVP possui o relacionamento com os produtores rurais. Neste tipo, há um contrato entre as duas partes especificando as responsabilidades de cada parte no projeto, bem como o prazo que o projeto terá. Este tipo de aliança foi descrito por Lorange e Ross (1996) quando os autores mencionam empreendimentos corporativos informais.

Desta forma, a rede de relações da ACEVP seria a representada na Figura 4:

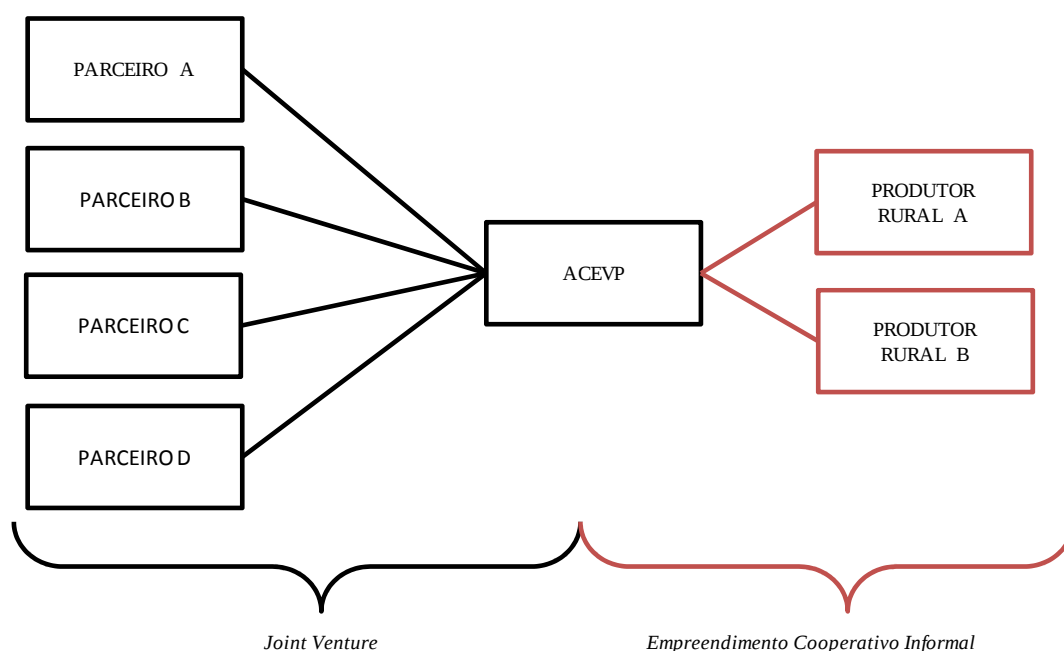


Figura 4 – Rede de relações da ACEVP
Fonte: os autores

4.1.4 Processo de Formação (PFO)

Dado que a ACEVP foi formada a partir de um sentimento comum dos sócios fundadores, após a formatação do que seria almejado com a associação, os sócios começaram a discutir o papel de cada um dentro da aliança e quais tipos de ativos cada um injetaria na associação. Após estas definições, iniciou-se a fase de estruturação de processos e procedimentos para que o objetivo principal da aliança fosse cumprido. Com os objetivos e meios de alcançá-los estabelecidos, um plano operacional foi iniciado, plano este que contava com a nomeação de uma equipe dedicada ao projeto, responsável por efetuar contato com possíveis parceiros (proprietários rurais) e acompanhar os projetos que seriam implantados. O alinhamento de expectativas por toda a “hierarquia” da associação foi feito a partir da integração entre a equipe dedicada e os membros do conselho. Em sua entrevista, Linda Murasawa menciona a parte da análise da ideia e início da estruturação da ACEVP:

Nós sentamos, e entendemos o projeto com ele, e resolvemos apoiar, tanto que... só que pra apoiar esse projeto é... não dava pra um Banco, ou uma instituição como a Votorantim na época, deles estarem fazendo efetivamente o projeto, foi daí que nasceu o Instituto Corredor Ecológico, onde a gente teria pessoas dedicadas, como o Paulo Valladares e outras pessoas, dedicadas a apoiarem, a olharem o projeto, e nós entraríamos não só com o apoio em termos financeiros, mas o apoio técnico, então, a Fibria, por exemplo, tem engenheiros florestais, tem pesquisas, laboratórios, o Banco, a gente tem uma rede de relacionamento, um conhecimento em sustentabilidade muito grande (MURASAWA, 2011).

Esta forma de organização e formação de aliança pode ser identificada em partes na teoria de Lorange e Ross (1996). A Figura 5 mostra uma adaptação do fluxo de formação apresentado pelos autores, considerando o caso da ACEVP:

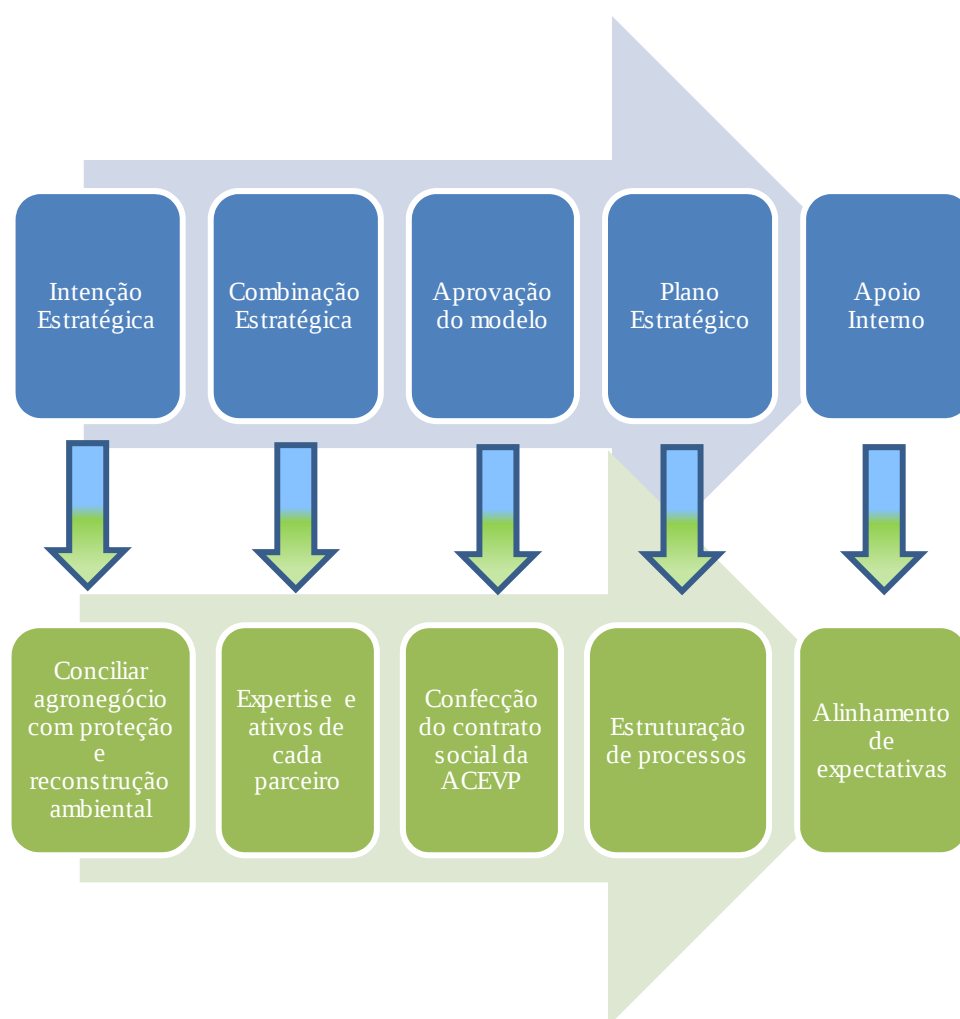


Figura 5 - Etapas para a formação de alianças

Fonte: os autores a partir da adaptação de Lorange e Ross (1966) para a ACEVP

4.1.5 Sustentabilidade Ambiental (SAM)

“O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p. 46). A Comissão de Meio Ambiente e Desenvolvimento considera que o principal objetivo do desenvolvimento é que a humanidade seja capaz de satisfazer as suas necessidades básicas dentro do limite ecológico.

A Associação Corredor Ecológico Vale do Paraíba (ACEVP) sustenta as idéias de sustentabilidade defendidas na CMMAD logo que tem a preservação, o reflorestamento e a preservação da mata atlântica nas regiões onde atua como seu principal objetivo, como diz Paulo Valladares:

O objetivo é reconectar fragmentos isolados de Mata Atlântica entre a Serra do Mar e a Serra da Mantiqueira através do protagonismo, esse é o aspecto mais importante. Não é fazer além da pessoa ou sem as pessoas, é com as pessoas, com um protagonismo local nas vertentes ambientais, sociais, educacionais e culturais. Então isso é muito importante, para plantar floresta pelo simples fato de plantar, ou a pessoa falar assim, puxa que legal aquela floresta é bonitinha, ficou legal não, ela tem que fazer parte do business (VALLADARES, 2011).

E ainda existe um grande esforço por parte dos integrantes da aliança para que a idéia por eles defendida seja proliferada, como almeja Paulo Valladares:

Eu espero que a Associação Corredor Ecológico, e esse é um dos desejos meu e de todos os outros conselheiros que ajudamos a construir o projeto é que ele seja uma grande árvore e que essa árvore dissemine sementes, é um desejo. Nesse primeiro momento, por isso que eu digo, as pessoas devem, desculpe a redundância, é um incentivo para que as pessoas copiem, divulguem esse projeto... Façam do seu jeito, da sua forma, melhorem (VALLADARES, 2011).

Existem também critérios a serem atendidos para a adesão das propriedades no projeto da ACEVP, são premissas que envolvem uma série de cuidados que os proprietários rurais precisam ter com os recursos naturais da região, o histórico de práticas dessas propriedades é levado em consideração, como comenta Paulo Valladares:

Exatamente, agora as premissas... a primeira premissa assim, nós trabalhamos com bacia hidrográfica. Segunda premissa é nós não reinventamos a roda. Terceira premissa, nós agora estamos construindo nosso protocolo de trabalho. O que é um protocolo de trabalho? Então é assim, você é um produtor rural? Que legal. Você não pode ter... A sua área... A área que você vai construir junto com a gente não pode ser uma área que tenha passivo ambiental, tá? É importante que ela esteja inserida nas atividades da propriedade e não compor as atividades da propriedade. São detalhes que nós estamos construindo e vamos colocar isso como sendo o expertise que nós conquistamos ao longo desse tempo (VALLADARES, 2011).

4.1.6 Sustentabilidade Econômica (SEC)

O pilar econômico tem como objetivo indicar se uma atividade econômica é sustentável no longo prazo. Essa informação é gerada através da contabilidade, que não se diferencia da contabilidade padrão, que é a análise de registros numéricos com o objetivo de gerar relatórios periódicos e auditados que expressem o desempenho da organização. Entretanto há um desafio de gerar relatórios projetados ao longo prazo, pois é de costume realizá-los em períodos de 3 e 12 meses. Além disso, é necessário incluir nesses relatórios outros valores como o capital natural, capital intelectual e capital social (ELKINGTON, 2001).

O Banco Santander contribui de diversas formas com o projeto, principalmente com financiamento da operação da Associação, entretanto, ao compreender as mudanças que já ocorrem no mundo, influenciadas principalmente pela questão de sustentabilidade ambiental e sua importância na economia, utiliza o projeto para o desenvolvimento de um modelo de valoração econômica que já contemple variáveis que levem em consideração os recursos naturais como bens findáveis, como fala Linda Murasawa:

(...) tem uma série de fatores que hoje nós não valoramos economicamente, né? Então, quando a gente viu esse projeto de floresta, é... nós tínhamos uma chance de começar, em termos de modelos financeiros, tentar entender como que você pode chegar, né? É ... a um valor financeiro de uma floresta, mas não valor do metro cúbico de madeira, né? (MURASAWA, 2011).

A idéia de desenvolvimento sustentável é muitas vezes confundida com o termo crescimento sustentável. Para Daly (1991, apud BARBIERI 2007, p. 94), “O desenvolvimento sustentável é desenvolvimento sem crescimento, ou seja, uma melhoria qualitativa que não implica em aumento quantitativo maior do que a capacidade do meio ambiente regenerar recursos e absorver resíduos”.

Um dos objetivos da ACEVP é exatamente demonstrar que o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável podem, e devem, caminhar paralelamente, sem que um aspecto sobreponha o outro, como explica Paulo Valladares:

Os recursos naturais eram obstáculos a serem superados no processo de crescimento econômico. Então veja, ambiente e desenvolvimento era um equação que não tinha um final feliz, ou melhor, não tinha um igual. Então era ambiente menos desenvolvimento ou desenvolvimento menos ambiente. O que nós estamos retomando, e não é nosso privilégio isso, é que ambiente e desenvolvimento podem coabitar e podem ser muito interessantes para aqueles que estão diretamente envolvidos ou para aqueles que estão financiando essa atividade (VALLADARES, 2011).

Nas propriedades rurais onde atua o projeto da ACEVP verifica-se o *trade-off* entre a produtividade das terras e a preservação da mata nativa. Por vezes, existe a necessidade da opção entre a pecuária e o cultivo produtivo da terra e a preservação das áreas verdes, sendo um dos objetivos da ACEVP demonstrar aos produtores rurais os benefícios ambientais, sociais e econômicos da preservação das florestas e que é possível conciliar sustentabilidade ambiental e produtividade, como disse o proprietário da fazenda Harmonia Fábio Leite:

Sustentabilidade econômica, quer dizer esse lado não foi assim, a minha aqui não houve movimentação neste sentido eu destinei a área eu estou felicíssimo com isso, mas eu acho que seria muito estimulante para os produtores rurais de terem sustentabilidade econômica também, voltado para isso daí, é um outro lado que é importante mas para o próprio produtor (...) Eu, eu estou bancando o que? Com o dinheiro da fazenda? Evidente que não, lá da minha advocacia. Eu vou tirar de lá e vou estar investindo aqui, e qual é o resultado disso? No final? É para todo mundo, em um primeiro momento não, é o Fábio que está sendo beneficiado com isso daí é o Fábio que não pagou nada, plantaram 35 mil árvores lá na propriedade e ele não gastou um real, é eu não gastei mesmo, o projeto que tá pagando isso daí mas está pagando o plantio, o plantio, plantio que vai ser para todo mundo, agora o lado econômico da fazenda isso é um encargo seu aí *this is your problem* (LEITE, 2011).

4.1.7 Sustentabilidade Social (SSO)

O pilar da sustentabilidade social leva em consideração o capital humano na forma de saúde, habilidades, educação e potencial de criar riqueza. São as organizações cumprindo as exigências e expectativas da sociedade (ELKINGTON, 2001).

Na ACEVP existe uma política de atuação que preconiza a valorização da região de atuação do projeto, preferencialmente as empresas que são contratadas pelo projeto têm de ser do Vale do Paraíba, bem como todas as mudas compradas e as pessoas contratadas para a execução dos serviços, o que estende os ganhos do projeto não somente àqueles que estão diretamente envolvidos com o projeto, como salienta Paulo Valladares quanto às práticas do projeto, onde:

(..) por exemplo, outro exemplo, quando nós contratamos uma empresa para fazer o nosso reflorestamento, a empresa tem que ser do Vale do Paraíba, preferencialmente contratar as pessoas do município. As mudas tem que ser compradas no vale do Paraíba, tem que ter diversidade preconizada pela secretaria do meio ambiente. Então todas essas questões fazem com que nós comecemos a trabalhar nesse conceito ainda que não diretamente, mas indiretamente. Então nós trabalhamos com produtor rural, nós trabalhamos com bairro onde essa floresta foi plantada (VALLADARES, 2011).

Porém há mais ações a serem realizadas no âmbito social na região Vale do Paraíba, um exemplo explicitado pelo Dr. Fábio é a carência de parte da população rural de Guaratingueta no bairro Pilões em relação ao saneamento básico onde não é feito a coleta de esgoto consequentemente tornando essas pessoas mais suscetíveis a doenças e causando

poluição ao rio Pilões, para o Dr. Fábio é preciso de outros projetos com essa aliança publico - privado para resolver outros aspectos pendentes, segue a explicação do Dr. Fábio:

Pode ter boa vontade, vontade política, mas não tem dinheiro para isso, então o particular faz ou o particular faz isso daí ou as parcerias-público privado, as ONGs vão assumir isso daí dentro de um projeto como o Corredor Ecológico pode ser, mas é algo a princípio seria responsabilidade de quem? Do poder público (...) (LEITE, 2011)

5 CONCLUSÕES

A partir de um sentimento único de conciliar as atividades agropecuárias da região do Vale do Paraíba com o reflorestamento e preservação das áreas de Mata Atlântica, um grupo de executivos de diversas empresas iniciou uma série de discussões visando formatar um grande projeto, de forma que todos unidos por um só objetivo conseguissem melhorar a situação ambiental da região do Vale do Paraíba.

Desta forma, foi criada a Associação Corredor Ecológico do Vale do Paraíba, formada hoje pelas empresas Fibria, Instituto Ethos, Instituto Oikos, SOS Mata Atlântica, AMCE e Santander.

A união destas empresas para este objetivo comum, a caracterizou como um aliança estratégica, e a forma como esta foi organizada, a caracteriza como uma *joint venture* plena, de acordo com o referencial teórico estudado.

A partir da formação desta aliança, a união dos recursos de cada parceiro facilitou para que o projeto fosse desenvolvido. Esta cooperação e união entre os parceiros é a forma na qual, neste caso, a aliança contribui para a realização do projeto de sustentabilidade ambiental.

Como o objetivo principal da aliança está diretamente ligado com projetos de sustentabilidade ambiental na região, pôde-se verificar uma mescla entre os conceitos de alianças estratégicas, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade ambiental, onde um grupo de parceiros se une em prol de um único objetivo, a recuperação da Mata Atlântica de maneira sustentável.

Em linhas gerais, o conceito, tipologia, objetivos e processo de formação da aliança seguem as teorias apresentadas no referencial teórico, tendo como divergência apenas os pontos onde os autores definem conceitos relativos a atividades comerciais.

No ponto de vista da sustentabilidade, as atividades prestadas pela ACEVP seguem os conceitos definidos pelos autores pesquisados.

O acompanhamento em campo das atividades da ACEVP possibilitou verificar na prática o que é o reflorestamento, como é feito e quais são os impactos de cada atividade que a Associação desempenha na cidade de Guaratinguetá, no cunho econômico, social e ambiental. Além disto, foi compreendido que economia pode caminhar lado a lado com o meio ambiente, a questão é apenas a forma como a sociedade lida com os dois assuntos.

Por fim, foi verificado com este estudo que a relação entre dois temas aparentemente distintos, alianças estratégicas e sustentabilidade ambiental pode ser obtida, a partir do momento em que projetos de sustentabilidade ambiental caminhem lado a lado com o desenvolvimento das atividades econômicas. O significado de sustentabilidade não pode ser levado apenas pelo tripé que menciona o meio ambiente. A preservação e reconstrução de florestas devem ser enxergadas como negócio, e uma vez isto sendo feito, este negócio poderá trazer retorno financeiro para os envolvidos.

Uma limitação presente no estudo é a de que outras pessoas relevantes com outros pontos de vista importantes, como demais participantes do projeto, membros da prefeitura de Guaratinguetá e a comunidade diretamente impactada pelas ações da Associação não foram entrevistadas, o que teria ampliado o entendimento acerca dos benefícios das alianças para as

comunidades. Contudo, deve-se considerar que possa ser uma condução futura para o trabalho.

O foco deste trabalho foi entender, levando em consideração conceitos da administração, o funcionamento de uma aliança que tem como objetivo ações de sustentabilidade ambiental. A ACEVP poderia ser facilmente objeto de estudo em trabalhos da área de agronomia, geologia e outras áreas relacionadas, uma vez que no projeto são utilizadas diversas técnicas e conceitos agrônomos e geológicos para estruturar o plano operacional de cada projeto.

Ainda assim, a ACEVP poderia ser objeto de estudo das áreas de economia e finanças, uma vez que até o momento não foi definido um modelo de valoração econômica, ou seja, a forma como o “negócio floresta” é valorizado.

Através do estudo ora apresentado, pôde-se verificar que a eficácia das ações relacionadas com a sustentabilidade ambiental é maior quando se tem um grupo de parceiros agindo em conjunto pelo objetivo. Mais projetos com esta mesma formatação poderiam trazer à sociedade e ao meio ambiente maiores resultados. Além disto, foi verificado que no momento, a ACEVP tem como principal foco a sustentabilidade ambiental e que poderia explorar mais o cunho social e econômico, ampliando ainda mais seu raio de alcance e os benefícios trazidos à região do Vale do Paraíba.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVP – Associação Corredor Ecológico Vale do Paraíba. Disponível em: http://www.corredordovale.org.br/#/o_que_e/ - Acessado em 19/11/11 às 12h42.

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira S.A, 2002.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão Ambiental**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2006.

BARBIERI, José Carlos. **Organizações inovadoras sustentáveis**. São Paulo: Atlas, 2007.

BECKER, Paul de. **Gestão Ambiental: A Administração Verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 2002.

CHILD, J. et al. **Cooperative strategy**. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2005.

CMMAD - Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1991.

CONTRACTOR, F. J., LORANGE, P. (1988). Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures. IN F. J. CONTRACTOR, P. LORANGE (Eds.). **Cooperative Strategies in International Business: Joint Ventures and Technology Partnerships between firms**. Lexington Books. Disponível em <http://books.google.co.uk/books?hl=pt-BR&lr=&id=BwfRrH5jEKgC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Why+Should+Firms+Cooperate%3F&ots=AD4TWAe60e&sig=ttNDy6gQAIKxRsBKPwfynaDoEU8#v=onepage&q&f=true> - Acessado em 21/05/2011 às 02h13.

DOZ, Ives. L.; HAMEL, Gary. **Alliance advantage: the art of creating value through partnering**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DUSSAUGE, Pierre; GARRETTE, Bernard. **Cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances**. New York: John Wiley, 1999.

FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos. Aplicaciones a La investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

ELKINGTON, John, **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. Strategic Intent (HBR OnPoint Enhanced Edition). *Harvard Business Review*, 2004.

HRDLICKA, Hermann Atila. **As boas práticas ambientais e a influência no desempenho exportador: um estudo sobre as grandes empresas exportadoras brasileiras**. 2009. 283p. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

LAVILLE, Élisabeth. **A empresa verde**. Paris: ÔTE, 2009.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan . **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCOVITCH, Jacques. **Para mudar o futuro**. São Paulo: Saraiva, 2006.

NASCIMENTO, Luis Felipe, **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

TACHIZAWA, Takeshy, **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4^a ed. São Paulo: Bookman, 2010.