



10th INTERNATIONAL WORKSHOP ADVANCES IN CLEANER PRODUCTION

“TEN YEARS WORKING TOGETHER FOR A SUSTAINABLE FUTURE”

Busca pela vantagem competitiva através da implantação de Sistemas Gestão Ambiental

SOUZA, V. F. ^a, OLIVEIRA, C. F. B. ^a, PEREIRA, H. D. ^a, PINTO, E, M, ^a PAVELOSKI, E. M. ^a*

a. Universidade Sagrado Coração, Bauru

**Erica Morandi Paveloski, ericaloski@gmail.com*

Resumo

A busca pela vantagem competitiva sustentável insere no cenário empresarial a adoção de práticas ambientalmente corretas visando atender um consumidor verde, que opta por escolhas pautadas, além da relação preço/qualidade, empresas que não degradem o meio ambiente. Este estudo visou identificar, através da aplicação de um Survey e de entrevistas contendo perguntas abertas e fechadas, quais os principais fatores que impulsionam as organizações na busca pela implantação de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) como forma de diferenciação e vantagem competitiva. Os questionários abrangeram perguntas sobre os benefícios adquiridos pela sua implantação. Como resultado mais destacável observou-se o contraponto ao senso comum de que as empresas possuem previamente preocupações ambientais para as decisões de busca pro certificações, no realto do estudo, a grande maioria dos administradores tais decisões são em primeira instância direcionadas ao incremento da capacidade de contratos que propriamente relacionados aos fatores ambientais como deveriam ser a priori. Com relação às ferramentas da gestão ambiental o estudo constatou que estas são usadas para angariar oportunidades de negócios fortalecendo a competitividade de suas empresas. O trabalho evidencia que a implementação e certificação dos sistemas de gestão ambiental, apresentam vários benefícios competitivos e reforçam a imagem das empresas no cenário mercadológico cada vez mais exigente.

Palavras-chave: Competitividade, Consumidor Verde, Marketing Ambiental, Sistema de Gestão Ambiental, Vantagem Competitiva.

1 Introdução

No atual ambiente competitivo, a reputação e a imagem corporativa são reconhecidamente fatores impactantes nas decisões do consumidor final e organizacional. Nesse cenário, na busca pelo posicionamento de mercado, muitas empresas procuram se diferenciar com a construção de uma imagem sociambientalmente responsável, de modo a atender aos consumidores ditos verdes, cujo padrão de consumo é mais consciente e responsável.

Este tipo de consumidor é aquele que associa o ato de comprar ou consumir produtos, à possibilidade de agir em conformidade com a preservação ambiental (Hailes 2007). Este tipo de comportamento de mercado impacta no processo de transformação, onde o consumo restringe os produtos e processos que representem risco à sua saúde e de outros, ou ainda, que prejudiquem o ambiente durante o processo de produção, favorecendo aqueles que se preocupem com o descarte final, bem como, minimizem a geração de embalagens descartáveis, e o consumo de recursos naturais tais como água e energia (Afonso 2010).

A imagem corporativa é descrita como a impressão geral na mente pública (Kotler 1982), outros pesquisadores organizacionais, afirmam que a reputação é uma identidade social e deve ser retratada

“TEN YEARS WORKING TOGETHER FOR A SUSTAINABLE FUTURE”

como um recurso importante e intangível que podem contribuir para o desempenho e à sua sobrevivência (Hall 1993; Rao 1994).

Desta forma, estas tendências comportamentais mercadológicas na vida cotidiana, pressionam as empresas a construírem uma imagem corporativa sustentável como estratégia organizacional.

Paralelo a sensibilização da sociedade, a emergência do paradigma de preservação ambiental, pressionou as entidades governamentais nas esferas nacionais e internacionais para o desenvolvimento de dispositivos legais, através de políticas públicas, que fortaleceram e permitiram o avanço das questões ambientais, resultando em políticas privadas que visam o atendimento de tais dispositivos.

Embora ações fragmentadas de preservação tenham ocorrido no passado tais como, o Decreto nº 23.672, de Janeiro de 1934, que aprovou o Código de Caça e Pesca, foi em 1983 que o conceito criado pela Organização das Nações Unidas (ONU) de Desenvolvimento Sustentável, acelerou a busca por ações integradas para a preservação ambiental.

Nove anos depois, 180 chefes de estado e de governo se reuniram no Riocentro, na Conferência das Nações Unidas sobre o meio Ambiente e Desenvolvimento, a Rio 92, mas infelizmente, o foco sempre foi o crescimento econômico, sem pensar na grande exploração dos recursos resultando na degradação ambiental.

Um dos aspectos mais importantes dessa Conferência foi mobilizar não somente a sociedade, mas também os empresários visando uma maior eficiência na utilização de matéria-prima no processo de produção. Diversos documentos foram assinados, incluindo a Agenda 21, que pode ser definida como um instrumento de planejamento participativo no desenvolvimento sustentável.

Na visão de Vieira e Cader (2007) a Rio-92 foi um divisor de águas no quesito ambiental, pois envolveu a área empresarial, que a partir de então, passaram a investir mais em sustentabilidade nas organizações nos anos consecutivos (VIEIRA and Cader 2007).

No ano de 2000 houve a Rio+20, cujo foco foram discussões globais sobre metas de preservação ambiental unidas com a necessidade do crescimento econômico. Diante de todas as discussões sobre o assunto, criou-se conceito de gestão ou gerenciamento ambiental, que é entendido como: as atividades administrativas visando a qualidade ambiental, social, e econômica seguindo as diretrizes, do planejamento, controle e direção, cujos intuitos são os de minimizar as ações antrópicas nocivas ao meio ambiente.

Para atender a todas essas demandas externas às organizações, o meio empresarial foi levado a tomar atitudes de planejamento envolvendo a questão ambiental dentro de suas decisões administrativas.

A gestão ambiental empresarial busca assim, através do uso de conceitos e técnicas, garantir a preservação ambiental e a eficiência do uso de recursos e a minimização de desperdícios indiretos referentes as indenizações e remediações ambientais ou até mesmo à saúde de comunidades.

Dias (2011) define que a gestão ambiental é a expressão utilizada para se denominar gestão empresarial que evita, na medida do possível, problemas para o ambiente cujo objetivo é conseguir que os efeitos ambientais não ultrapassem a capacidade de carga do meio onde se encontra a organização, visando obter o desenvolvimento sustentável (Dias 2011).

Muitas são as abordagens e os modelos de Gestão ambiental. Barbieri (2004), por exemplo, identifica três abordagens denominadas controle da poluição, prevenção da poluição e incorporação de questões ambientais na estratégia empresarial (Barbieri 2004).

O Controle da Poluição concentra-se em práticas pontuais, adotadas pela empresa, visando minimizar os efeitos negativos decorrentes da poluição gerada em processos produtivos. Com atuação reativa, as soluções tecnológicas adotadas nessa perspectiva procuram controlar a poluição sem alterar significativamente os processos e os produtos que as produziram (Barbieri 2004). Essas ações são esporádicas em suas áreas produtivas, não desenvolvendo uma cultura de consciência ambiental com seus colaboradores e fornecedores. São ações relevantes, mas insuficientes.

Na Prevenção da Poluição as ações visam prevenir a geração de poluição, atuando nos produtos e processos produtivos de modo a realizar uma produção mais eficiente. São atitudes importantes poupar materiais e energia ao longo do processo produtivo e da comercialização.

Para tanto, procura-se reduzir as sobras, antes que sejam lançadas ao meio ambiente. Reduzir poluentes na fonte é produzir mais bens e serviços com menos insumos, aumentando a produtividade (Barbieri 2004). Como exemplos de práticas administrativas e operacionais que visam usar os recursos de forma sustentável e controlar a poluição o autor apresenta a mudança de equipamentos, a substituição de materiais, a reutilização e reciclagem de resíduos internamente e a revisão na gestão de estoques (Barbieri 2004).

Já a abordagem estratégica é a mais sofisticada envolvendo permanentemente toda a cadeia produtiva, assim como toda organização em ações corretivas, preventivas e antecipatórias diante de possibilidades de problemas ambientais. São exemplos de ações estratégicas, a seleção de fornecedores, a partir de critérios de responsabilidade ambiental, a preocupação com o descarte do seu produto pelo consumidor, o uso racional dos recursos naturais, a conscientização ecológica dos seus colaboradores, entre outras. “Nessa abordagem, os problemas ambientais são tratados como uma das questões estratégicas da empresa e, portanto, relacionadas com a busca de uma situação vantajosa no seu negocio atual ou futuro” (Barbieri 2004).

Para isso a gestão ambiental é constituída por instrumentos que levam a eficácia de todo o seu processo Avaliação do ciclo de vida, estudos e avaliações de impactos ambientais, auditoria ambiental, educação ambiental, relatórios ambientais, gerenciamento de riscos ambientais e Sistema de gestão ambiental são alguns instrumentos que contribuem para alcançar seus objetivos, segundo Barbieri (Barbieri 2004).

O Sistema de gestão Ambiental refere-se a um conjunto de práticas administrativas que discutam os problemas ambientais, ou a prevenção se seu surgimento.

Braga et al (2005), consideram a Norma BS-7750, uma ferramenta para garantir os resultados de atividades e processos de uma determinada empresa que seguisse a linha de proteger o meio ambiente (Braga et al. 2005).

O objetivo da Norma BS-7750 era servir de ferramenta para verificar e assegurar os resultados que os efeitos das atividades, produtos e serviços de uma determinada empresa estivesse de acordo com o conceito de proteção do meio ambiente, devendo destacar que essa preocupação com o meio ambiente, por parte das empresas, resultou das restrições impostas pela legislação e pelo desenvolvimento de medidas econômicas e outras medidas, visando incentivar as ações relacionadas à proteção ambiental. (Braga et al. 2005).

A Norma BS-7750, assegurando a eficácia de seus objetivos especificou elementos a serem seguidos de um Sistema de Gestão ambiental, onde qualquer empresa de qualquer ramo pode implantar, sendo alguns: política ambiental, coleta seletiva, gestão de recursos, educação ambiental, licenciamento ambiental, índice de qualidade de ar e água, programas de gerenciamento, controle operacional, identificação a legislação aplicável, organização pessoal, registros, auditoria, certificação, entre outros.

O SGA requer a participação de diferentes departamentos da empresa, para aderir um modo integrado de tratar as questões ambientais. Todos são responsáveis pelo sucesso desse sistema. Além de tudo, a vantagem de se implantar um sistema de gestão ambiental é ter a organização de cumprir as legislações ambientais, visando à prevenção de custos extras; minimizar os resíduos gerados; aumento na produtividade; redução dos índices de acidentes de trabalhos e doenças ocupacionais; melhoria na qualidade e aumento de produtos; melhoria na imagem diante o cliente, sociedade e mercado; aumento na receita e possibilidade da certificação ambiental.

Para Sanches (2000), as empresas industriais que procuram manter-se competitivas ou mesmo sobreviver e se ajustar a um ambiente de negócios turbulento e imprevisível percebem cada vez mais que, diante das questões ambientais, são exigidas novas posturas, num processo de renovação contínua, seja na maneira de operar seus negócios, seja em suas organizações (Sanches 2000). Nesse sentido, as empresas industriais estão desenvolvendo novas formas de lidar com os problemas ambientais, mediante mecanismos de autorregulação ou por meio de uma gestão ambiental proativa.

Neste contexto (Klassen and McLaughlin 1996) apontaram a necessidade de uma estratégia corporativa com orientação ambiental de uma empresa é um fator determinante, sendo a gestão ambiental um componente relevante do gerenciamento de operações.

Ou seja, realizar o gerenciamento ambiental, implantar o Sistema de Gestão ambiental, não pode ser visto como um custo empresarial e sim como um investimento, pois esses instrumentos visam a

melhoria continua e todo o processo seguido e baseado no economicamente viável, socialmente justo e ambiental correto, onde o desenvolvimento econômico e ambiental tem que estar equilibrado.

Metodologia

Este trabalho se caracteriza, pelo seu tipo de abordagem, como uma pesquisa qualitativa, sem a intenção de se obter uma representatividade numérica, mas sim, a compreensão dos objetivos das organizações ao buscarem a certificação ambiental. Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, devido a geração de conhecimentos dirigidos para demonstrar verdades e interesses (Miguel 2007).

Quanto aos fins, a pesquisa em questão é do tipo descritivo/exploratória (Gil 2010). Exploratória porque visa elucidar hipóteses quanto ao objetivo que levam as empresas buscarem a certificação e se caracteriza segundo o procedimento técnico, como um estudo de caso múltiplo (Yin 2015). Trata-se de uma investigação empírica que estuda um fenômeno dentro do seu contexto real, o qual se baseia em fontes de evidências, tais como, a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos para que beneficiem o desenvolvimento das proposições teóricas conduzindo-as para a coleta e análise de dados. E desta forma o estudo apresenta uma abordagem qualitativa (Miguel 2007).

Para a obtenção dos dados foi utilizada a ferramenta *Google Forms*, na qual um questionário com perguntas de múltiplas escolhas e questões descritivas (fechadas e abertas) foram encaminhados via email para os administradores de seis empresas voluntárias dos segmentos de Refrigeração, Comércio, Embalagens de Papel, Agroindústria, Química, Armazenagem e Logística as empresas e seus seguimentos bem como as certificações que possuem são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1. Lista de empresas entrevistadas, por seguimento e certificações existentes

Cidade	UF	Segmento	Certificações
Porto Alegre	RS	Refrigeração	ISO 140001
Porto Alegre	RS	Comércio	-
Palmeira	PR	Embalagens	ISO 140001
Agudos	SP	Agroindústria	ISO 140001-FSC- IBAMA
São Paulo	SP	Química	Em implantação ISSO 140001
Vinhedo	SP	Logística	ISO 9000 e SASSMAQ

A escolha foi feita baseando-se no interesse das empresas pelas certificações ambientais, bem como por se tratarem de segmentos cujas áreas empresariais são totalmente focadas na sustentabilidade onde todos os processos envolvem a preservação do ambiente.

Das empresas selecionadas apenas uma empresa é classificada como pequeno porte sendo as demais de grande porte segundo as definições do SEBRAE, cujo critério é pautado pelo número de empregados sendo as de pequeno, 20 a 99 empregados e as Grandes porte com mais de 500 empregados (ÀS 2013). Neste sentido, os administradores foram instruídos a preencher o formulário *on line* e informarem quanto à importância e a vantagem da implantação de um sistema de gestão ambiental SGA.

Resultados e discussões

Quanto aos relatos descritivos por uma parcela dos administradores, as principais declarações são de que o processo de certificação é extenso e complexo e torna-se um eterno aprendizado para eles em função das constantes adequações necessárias. Neste sentido há uma ausência no mercado de profissionais qualificados e atualizados para entender as alterações do processo e responderem as

conformidades das normas vigentes. Porém em sua maioria, os administradores atestam não haver dificuldades para a implantação de certificações.

Ressaltam que para a implantação do SGA, faz-se sempre necessária a assessoria de um profissional externo com experiência na implantação desses sistemas o que acarreta em aumentos de custos. No entanto, alguns administradores ressaltam o fator positivo das constantes auditorias exigidas e praticadas, pois estas colaboram para a melhoria contínua nos processos de suas empresas. As auditorias constantemente verificam os padrões de qualidade ambiental contribuindo para a manutenção da qualidade das empresas.

As auditorias são frequentes em 83% das empresas entrevistadas e para 80% das transações e contratos firmados entre as empresas, seus clientes e fornecedores, a certificação e a existência dos SGA são fatores preponderantes para a definições de contratos.

Os resultados obtidos são apresentados na **Fig.1** que sumariza as principais questões levantadas após a compilação dos dados coletados nas entrevistas, bem como, dos questionários respondidos pelos administradores.

Observou-se que um percentual de 83% dos entrevistados possuem sistemas de gestão ambiental em suas empresas e que grande maioria, 66% atestam não terem tido dificuldades para a implantação dos SGA e que estes fatores são hoje considerados importantes em função dos contratos entre fornecedores e clientes frente as exigências imperativas para a efetuação de alguns deles.

Ao longo prazo a manutenção do padrão de qualidade ambiental projeta a marca da empresa criando uma diferenciação no mercado e médio longo prazo, os custo de implantação do SGA são debitados dos dividendos.

Quando consultados quanto as vantagens diretas obtidas após a certificação, 75% dos administradores destacaram a melhoria nos processos e no atendimento aos requisitos dos clientes. Destacaram as exigências atuais do mercado por empresas certificadas o que por vezes eram problemas enfrentados por eles anteriormente, mas que após a certificação, suas empresas mantiveram-se competitivas.

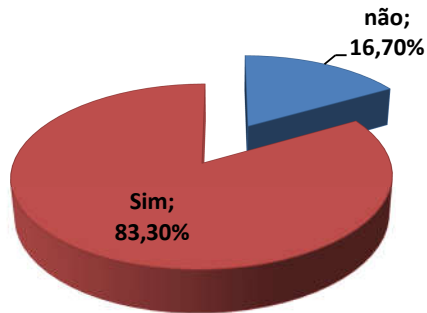
Outro fator de destaque para todos os entrevistados foi o da redução do uso de recursos naturais, geração do resíduo e na cultura dos colaboradores da empresa. Para a empresa que teve recentemente a certificação aprovada, os benefícios da implantação requerem ainda um pouco de tempo para serem avaliadas.

O dado mais importante obtido das análise feita é a de que embora haja um consenso quanto as vantagens plurais de uma estratégia de gestão ambiental com dividendos ambientais, sociais e econômicos, a realidade desses profissionais é um pouco diferente e restrita pura e simplesmente para a sobrevivência organizacional frente as pressões mercadológicas em um cenário sensibilizado para as questões de preservação ambiental.

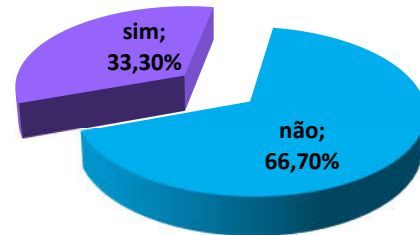
Ao serem questionados sobre quais são as vantagens advindas da implantação de sistemas SGA, 60% das respostas foram relacionadas em primeira instância ao aumento de contratos com seus clientes , cada vez mais exigentes quanto as certificações e atitudes ambientalmente corretas praticadas por suas empresas e ela inevitável pressão advinda do “esverdeamento” da cadeia de suprimentos.

Apenas 20% das respostas deram ênfase as questões estritamente ambientais, para este percentual a questão do ganho ambiental é a mais importante, um fator alarmante uma vez que se trata de certificações ambientais as quais deveriam ser a prioridade a quando da busca pelas adequações. Apesar de haver o interesse dos administradores pela questão ambiental, este não é o fator primordial na visão da maioria deles para que se busquem as certificações.

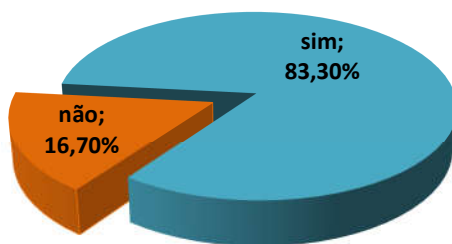
A) Possui o Sistema de Gestão Ambiental



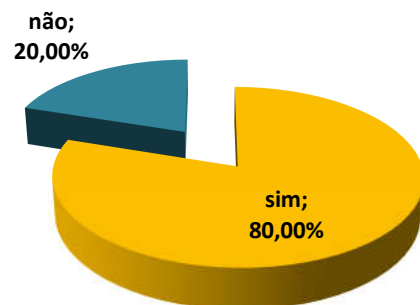
B) Houve dificuldade na implantação do SGA



C) Auditorias e consultorias



D) Certificação é priorizada em contratos



E) Em quais áreas houve benefício?

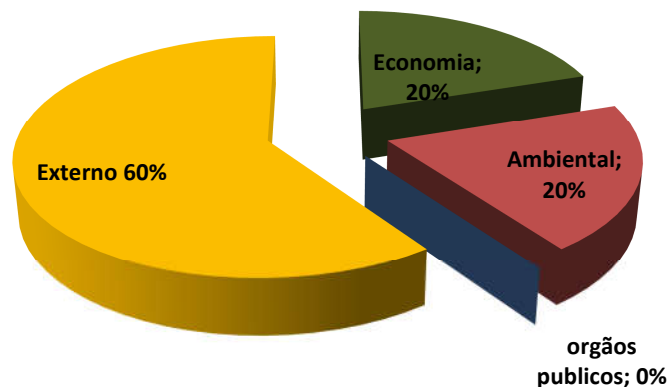


Fig.1 Resultados obtidos das consultas aos administradores das empresas onde A) refere-se as questões sobre a existência ou não de sistemas internos de gestão ambiental, B) sobre as questões relativas as dificuldades de implantação de SGA, C) Sobre a existência e frequência das auditorias, D) sobre a exigência ou não de certificações para a conclusão de contratos e E) Sobre os campos onde as empresas obtem maiores benefícios advindos dos SGA e certificações ambientais.

De igual valor, 20% das questões são de ordem estritamente econômicas, onde as empresas focam em atender as demandas ambientais tendo em vista ganhos econômicos futuros com as certificações verdes. Este fator difere do interesse pela expansão de contratos externos, em geral imediatistas e até mesmo oportunistas, pelo fato de fazerem parte de uma estratégia de longo prazo e também por se inserir na cultura organizacional da empresa, que atua de fato para atender as demandas ambientais sobre um intervalo de tempo bem mais definido.

Por último, destaca-se que na opinião unanime dos administradores entrevistados foi a de que a execução de certificações não passaram por interesses em cumprimentos de normas para melhorarem seus relacionamentos com os Órgãos públicos oficiais, esta para a grande maioria foi sempre tratada como uma ação secundária e consequente. Porém para outros administradores, no que se refere ao relacionamento com os órgãos públicos, estes encaravam como obrigações pré determinadas e não cabíveis de discussão, algo sedimentado e portanto, as preocupações administrativas focavam-se sempre para os outros itens aqui relacionados

Conclusões

Do ponto de vista do meio ambiente, o desafio imposto às empresas, especialmente às brasileiras, é conciliar as necessidades de resultados de produção e as ambientais. Diversificadas são as pressões ambientais exercidas pelos stakeholders, influenciando nos processos de tomada de decisão.

As dificuldades operacionais resultantes destas demandas revelam o *trade-off*, que deve ser equilibrado entre os resultados e as necessidades ambientais. Portanto, um sistema de gestão ambiental pode ser visto como uma ferramenta para facilitar o alcance de tal equilíbrio e a certificação deste sistema baseada nas certificações como a ISO 14001, pode ser um mecanismo para, dentro de cada atividade da cadeia de valor da empresa, estabelecer os métodos de realimentação de todo o sistema para obtenção dos resultados, sejam eles econômicos, sociais e ambientais. Na percepção dos administradores a visão de sustentabilidade contribui neste sentido.

Com relação às ferramentas da gestão ambiental os entrevistados atestam que estas apresentam grandes oportunidades de negócios respaldando e fortalecendo a competitividade de suas empresas.

No trabalho constatou-se que a implementação e certificação dos sistemas de gestão ambiental, apresentam vários benefícios competitivos, com a melhoria da imagem das empresas.

Por último a mais importante constatação vem de contraponto ao senso comum de que as empresas possuem previamente preocupações ambientais em primeira instância, no trabalho feito, evidenciou-se que tais decisões estão mais direcionadas ao incremento da capacidade de contratos que propriamente relacionados aos fatores ambientais.

Referências bibliográficas

- Afonso, A. C. B., (Eds), 2010. "O Consumidor Verde: Perfil E Comportamento de Compra."
- ÀS, SEBRAE–SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO. 2013. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Site institucional. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/mpe_numeros/empresas.asp>. Acessado em Janeiro/2007.
- Barbieri, J. C. (Eds), 2004. Gestão Ambiental Empresarial: Conceitos, Modelos E Instrumentos. In Gestão Ambiental Empresarial: Conceitos, Modelos E Instrumentos, Saraiva.
- Braga, B. et al. (Eds), 2005. Introdução À Engenharia Ambiental: O Desafio Do Desenvolvimento Sustentável. Pearson Prentice Hall.
- Dias, R. (Eds), 2011. Gestão Ambiental: Responsabilidade Social E Sustentabilidade. In Gestão Ambiental: Responsabilidade Social E Sustentabilidade, Atlas.
- Gil, A. C. (Eds), 2010. Métodos E Técnicas de Pesquisa Social. In Métodos E Técnicas de Pesquisa Social, Atlas.
- Hailes, J., 2007. The New Green Consumer Guide. UK: Simon Y Schuster Ltd. Harris, DB (1957). A

Scale for Measuring Attitudes of Social Responsibility in Children. *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 55: 322–26.

Hall, R. (Eds), 1993. A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic management journal* 14: 607–618.

Klassen, R. D., Curtis, P. M. (Eds), 1996. The Impact of Environmental Management on Firm Performance. *Management science* 42: 1199–1214.

Kotler, P. (Eds) 1982. *Marketing for Nonprofit Organizations*.

Miguel, P. A. C. 2007. Estudo de Caso Na Engenharia de Produção: Estruturação E Recomendações Para Sua Condução. *Revista Produção* 17: 216–29.

Rao, H. (Eds), 1994. The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895–1912. *Strategic management journal* 15: 29–44.

Sanches, C. S. (Eds) 2000. Gestão Ambiental Proativa. *Revista de Administração de Empresas* 40: 76–87.

VIEIRA, L., CADER, R. (Eds), 2007. A Política Ambiental Do Brasil Ontem E Hoje. *Revista Eco* 21: 129.

Yin, Robert K. (Eds), 2015. *Estudo de Caso-: Planejamento E Métodos*. Bookman editora.