

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

DOUGLAS OLIVEIRA BEZERRA

**AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA AMBIENTAL: UM ESTUDO
EM INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO NA CIDADE DE CAJAZEIRAS – PB**

SOUSA – PB

2013

DOUGLAS OLIVEIRA BEZERRA

**AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA AMBIENTAL: UM ESTUDO
EM INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO NA CIDADE DE CAJAZEIRAS – PB**

Monografia apresentada ao curso de Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, Campus Sousa, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa.

SOUSA – PB

2013

DOUGLAS OLIVEIRA BEZERRA

**AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA AMBIENTAL: UM ESTUDO
EM INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO NA CIDADE DE CAJAZEIRAS – PB**

APROVADA EM: 23/09/2013

BANCA EXAMINADORA

DRA. MARIA DE FÁTIMA NÓBREGA BARBOSA

Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Ciências Jurídicas e Sociais
Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis

DR. ALLAN SARMENTO VIEIRA

Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Ciências Jurídicas e Sociais
Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis

MSC. ORLANDO GOMES DA SILVA

Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Ciências Jurídicas e Sociais
Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis

Aos meus pais, que desde a minha infância me incentivam e me apoiam em todas as minhas decisões, e aos meus irmãos, por todo o companheirismo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus Todo Poderoso, que está acima de tudo e todos, por me conceder fé e força de vontade para lutar e, por me possibilitar o privilégio de concluir o curso de Bacharelado em Administração com êxito.

Aos meus pais Maria do Socorro e José Aparecido, por me ensinarem a sempre ir em frente e nunca desistir, por serem meus alicerces, por me ensinarem tudo que sei e por me ajudarem a ser o que sou hoje, por estarem presentes em todos os momentos da minha vida, demonstrando diariamente apoio, amor e confiança.

Aos meus irmãos José Diego e Deivide Henrique, por serem grandes amigos e por também estarem sempre ao meu lado.

Ao meu sobrinho José Henrique, que muita das vezes me proporcionou risos quando estava com grandes dificuldades.

A professora Maria de Fátima Nóbrega Barbosa, que se mostrou uma orientadora dedicada e conhecedora do assunto estudado, com o qual compartilho a autoria deste trabalho.

A todos os meus professores, que passaram seus conhecimentos ao longo do curso e que auxiliaram a chegar até o final.

Aos amigos do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande/CCJS, pelas alegrias, união e pelo companheirismo demonstrado ao longo da graduação, em especial a Cynthia Brígida, Mariana Pessoa, Francisca Rozângela, Roberto Lira, Mayara Munyz e Bárbara Trajano pelas conversas e desabafos diários compartilhados.

Aos empresários, que me receberam com muita atenção e se dispuseram a participar da pesquisa que serviu de base à elaboração do trabalho.

Aos meus amigos, que apesar de todos os “nãos” souberam compreender a importância do trabalho.

A todos que, direta ou indiretamente, me ajudaram e contribuíram para a elaboração.

RESUMO

No atual cenário de negócios a preocupação com a gestão ambiental passou a fazer parte das estratégias empresariais. O tema é discutido em todos os meios, seja na mídia, nas escolas, nas empresas, no governo, ou em todas as partes da sociedade. O interesse e a importância do assunto trouxeram novas formas de gestão para o setor empresarial. Este tema possibilita que a organização atinja o nível de desempenho ambiental por ela determinado e promova sua melhoria contínua ao longo do tempo. Consiste no planejamento de suas atividades, com intenção em eliminar ou minimizar os impactos ao meio ambiente, por meio de ações preventivas. Foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva por meio do método indutivo em indústrias dos setores têxtil, móveis e alimentos na cidade de Cajazeiras-PB que tem como importância entender que a empresa sendo um ente potencialmente poluidor do meio ambiente tem um papel importante a desempenhar no sentido de adotar em sua estratégia práticas que minimizem os impactos ambientais advindos do seu sistema de negócios. Para o alcance desse objetivo, utilizou-se o modelo Estrutura-Condução-Performance-Ambiental. Os resultados constataram que as empresas apresentam uma condução ambiental intermediária e um posicionamento estratégico oportunista. Para o alcance de um posicionamento responsável é imprescindível que as empresas passem a adotar modelos ambientais mais condizentes com essa postura, a exemplo de um Sistema de Gestão Ambiental pautado na ISO 14001.

Palavras-chave: Gestão Ambiental. Impactos Ambientais. Sustentabilidade.

ABSTRACT

In the current business scenario concern for environmental management has become part of business strategies. The topic is discussed in all media, whether in the media, schools, businesses, government, and in all parts of society. The interest and importance of the subject brought new forms of management for the corporate sector. This theme enables the organization to achieve the level of environmental performance for her determined and promotes continuous improvement over time. Consists in planning their activities with the intent to eliminate or minimize impacts to the environment through preventive actions. We performed an exploratory and descriptive research through the inductive method in industries of textile, furniture and food in the city of Cajazeiras-PB which is important to understand that the company is an entity potentially polluting of the environment has an important role to play in sense to adopt its strategy practices that minimize the environmental impacts arising from your business system. To achieve this goal, we used the model Structure-Conduct-Performance-Environmental. The results showed that firms have an in environmental performance and strategic position in opportunistic. To achieve a responsible position is essential that companies start to adopt environmental models more consistent with this stance, the example of an ISO 14001 EMS ruled on.

Keywords: Environmental Management. Environmental Impacts. Sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Equilíbrio dinâmico da sustentabilidade	22
Figura 2 – As cinco forças competitivas de Porter que atuam em um ambiente de concorrência	25
Figura 3 – 5P's de Estratégia de Mintizberg.....	27
Figura 4 – Matriz de correlação entre a pressão da estrutura da indústria e a conduta ambiental.....	33
Figura 5 – Matriz de correlação entre a pressão da estrutura da indústria e a conduta ambiental.....	35
Figura 6 – Matriz de correlação entre a pressão da estrutura da indústria e a conduta ambiental para as empresas pesquisadas	75
Figura 7 – Matriz de correlação entre a pressão da estrutura da indústria e a conduta ambiental para as empresas do setor têxtil.....	76
Figura 8 – Matriz de correlação entre a pressão da estrutura da indústria e a conduta ambiental para as empresas do setor alimentício	76
Figura 9 – Matriz de correlação entre a pressão da estrutura da indústria e a conduta ambiental para as empresas do setor de móveis.....	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz de características de Conduta ambiental das empresas	30
Quadro 2 – Pressão da estrutura da indústria.....	33
Quadro 3 – Parâmetros e pesos para análise da conduta ambiental.....	35
Quadro 4 – Indicadores de performance ambiental	71
Quadro 5 – Pressão da estrutura da indústria.....	74

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa A.....	41
Gráfico 2 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa B.....	45
Gráfico 3 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa C	50
Gráfico 4 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa D	54
Gráfico 5 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa E.....	59
Gráfico 6 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa F	63
Gráfico 7 – Médias obtidas das empresas no estudo da conduta	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Conduta ambiental para a função gerencial administração geral da Empresa A	37
Tabela 2 – Conduta ambiental para a função gerencial administração jurídico da Empresa A	37
Tabela 3 – Conduta ambiental para a função gerencial administração financeiro da Empresa A	38
Tabela 4 – Conduta ambiental para a função gerencial administração de recursos humanos da Empresa A	38
Tabela 5 – Conduta ambiental para a função gerencial pesquisa & desenvolvimento da Empresa A.....	38
Tabela 6 – Conduta ambiental para a função gerencial compras da Empresa A	39
Tabela 7 – Conduta ambiental para a função gerencial produção & manutenção da Empresa A	39
Tabela 8 – Conduta ambiental para a função gerencial marketing da Empresa A	39
Tabela 9 – Conduta ambiental para a função gerencial distribuição da Empresa A	40
Tabela 10 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa A.....	40
Tabela 11 – Conduta ambiental para a função gerencial administração geral da Empresa B	42
Tabela 12 – Conduta ambiental para a função gerencial administração jurídico da Empresa B	42
Tabela 13 – Conduta ambiental para a função gerencial administração financeiro da Empresa B	42
Tabela 14 – Conduta ambiental para a função gerencial administração de recursos humanos da Empresa B	43

Tabela 15 – Conduta ambiental para a função gerencial pesquisa & desenvolvimento da Empresa B.....	43
Tabela 16 – Conduta ambiental para a função gerencial compras da Empresa B	43
Tabela 17 – Conduta ambiental para a função gerencial produção & manutenção da Empresa B	44
Tabela 18 – Conduta ambiental para a função gerencial marketing da Empresa B	44
Tabela 19 – Conduta ambiental para a função gerencial distribuição da Empresa B	44
Tabela 20 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa B.....	45
Tabela 21 – Conduta ambiental para a função gerencial administração geral da Empresa C	46
Tabela 22 – Conduta ambiental para a função gerencial administração jurídico da Empresa C	46
Tabela 23 – Conduta ambiental para a função gerencial administração financeiro da Empresa C	47
Tabela 24 – Conduta ambiental para a função gerencial administração de recursos humanos da Empresa C	47
Tabela 25 – Conduta ambiental para a função gerencial pesquisa & desenvolvimento da Empresa C	47
Tabela 26 – Conduta ambiental para a função gerencial compras da Empresa C	48
Tabela 27 – Conduta ambiental para a função gerencial produção & manutenção da Empresa C	48
Tabela 28 – Conduta ambiental para a função gerencial marketing da Empresa C	48
Tabela 29 – Conduta ambiental para a função gerencial distribuição da Empresa C	49

Tabela 30 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa C.....	49
Tabela 31 – Conduta ambiental para a função gerencial administração geral da Empresa D.....	51
Tabela 32 – Conduta ambiental para a função gerencial administração jurídico da Empresa D.....	51
Tabela 33 – Conduta ambiental para a função gerencial administração financeiro da Empresa D.....	51
Tabela 34 – Conduta ambiental para a função gerencial administração de recursos humanos da Empresa D.....	52
Tabela 35 – Conduta ambiental para a função gerencial pesquisa & desenvolvimento da Empresa D.....	52
Tabela 36 – Conduta ambiental para a função gerencial compras da Empresa D.....	52
Tabela 37 – Conduta ambiental para a função gerencial produção & manutenção da Empresa D.....	53
Tabela 38 – Conduta ambiental para a função gerencial marketing da Empresa D.....	53
Tabela 39 – Conduta ambiental para a função gerencial distribuição da Empresa D.....	53
Tabela 40 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa D.....	54
Tabela 41 – Conduta ambiental para a função gerencial administração geral da Empresa E.....	55
Tabela 42 – Conduta ambiental para a função gerencial administração jurídico da Empresa E.....	55
Tabela 43 – Conduta ambiental para a função gerencial administração financeiro da Empresa E.....	56
Tabela 44 – Conduta ambiental para a função gerencial administração de recursos humanos da Empresa E.....	56

Tabela 45 – Conduta ambiental para a função gerencial pesquisa & desenvolvimento da Empresa E.....	56
Tabela 46 – Conduta ambiental para a função gerencial compras da Empresa E ...	57
Tabela 47 – Conduta ambiental para a função gerencial produção & manutenção da Empresa E	57
Tabela 48 – Conduta ambiental para a função gerencial marketing da Empresa E .	57
Tabela 49 – Conduta ambiental para a função gerencial distribuição da Empresa E	58
Tabela 50 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa E.....	58
Tabela 51 – Conduta ambiental para a função gerencial administração geral da Empresa F.....	60
Tabela 52 – Conduta ambiental para a função gerencial administração jurídico da Empresa F.....	60
Tabela 53 – Conduta ambiental para a função gerencial administração financeiro da Empresa F.....	60
Tabela 54 – Conduta ambiental para a função gerencial administração de recursos humanos da Empresa F	61
Tabela 55 – Conduta ambiental para a função gerencial pesquisa & desenvolvimento da Empresa F	61
Tabela 56 – Conduta ambiental para a função gerencial compra da Empresa F	61
Tabela 57 – Conduta ambiental para a função gerencial produção & manutenção da Empresa F.....	62
Tabela 58 – Conduta ambiental para a função gerencial marketing da Empresa F.....	62
Tabela 59 – Conduta ambiental para a função gerencial distribuição da Empresa F.....	62
Tabela 60 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa F	63
Tabela 61 – Médias obtidas das empresas no estudo da conduta	64
Tabela 62 – Avaliação da Conduta Ambiental da empresa	74

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	16
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	16
1.2 DEFINIÇÕES DO PROBLEMA	16
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo Geral.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 JUSTIFICATIVA	18
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A EMPRESA.....	21
2.2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	24
2.3 ESTRATÉGIA AMBIENTAL.....	27
2.4 O MODELO ESTRUTURA – CONDOTA – <i>PERFORMANCE</i>	28
2.5 O MODELO ESTRUTURA – CONDOTA – <i>PERFORMANCE</i> – AMBIENTAL (ECP – AMBIENTAL).....	29
CAPÍTULO 3 –PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4.1 CONDOTA AMBIENTAL DAS EMPRESAS	37
4.1.1 Conduta Ambiental para a Empresa A	37
4.1.2 Conduta Ambiental para a Empresa B	41
4.1.3 Conduta Ambiental para a Empresa C	46
4.1.4 Conduta Ambiental para a Empresa D	50
4.1.5 Conduta Ambiental para a Empresa E	55
4.1.6 Conduta Ambiental para a Empresa F	59
4.1.7 Avaliação Geral da Conduta Ambiental das Empresas	64
4.2 ANÁLISE DA <i>PERFORMANCE</i> AMBIENTAL DA EMPRESA	71
4.2.1 Indicadores de <i>Performance</i> Ambiental.....	71
4.2.2 Monitoramento dos Aspectos Ambientais pela Empresa	71
4.2.3 Pressões da Estrutura dos Setores Pesquisados.....	72

4.2.3.1	Principais impactos ambientais dos setores pesquisados.....	72
4.2.3.2	Legislação ambiental.....	72
4.2.3.3	Exigências ambientais das partes interessadas.....	73
4.3	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS	73
4.3.1	Pressão da Estrutura dos Setores Pesquisados.....	73
4.3.2	Conduta Ambiental das Empresas.....	74
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
	REFERÊNCIAS	80
	ANEXO A	82

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O trabalho ora apresentado se insere na área de Administração Estratégica e aborda de forma específica o tema Estratégia Ambiental. Desde a inserção da discussão do desenvolvimento sustentável em âmbito internacional, nacional, regional e local, ficou evidente para os governos, instituições financeiras, sociedade civil organizada, instituições públicas e privadas e até para a comunidade a importância de incorporar a questão ambiental. Partindo desta constatação inicial delinea-se a seguir o problema norteador dessa pesquisa.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No contexto atual, o desempenho das empresas está cada vez mais voltado para as formas como respondem as pressões externas a que são submetidas a alcançarem um equilíbrio entre as dimensões econômicas, sociais e ambientais. Mediante isto, muitas empresas estão incorporando em seu modelo de gestão práticas ambientais.

Vive-se num novo tempo onde atuar de forma responsável e sustentável é fundamental para sobrevivência da empresa. Empresas que não se adequam a tal realidade estarão em desvantagem, porque as outras saíram na frente nos que diz respeito às novas formas de gestão e estratégias.

Muitas das organizações tomam a iniciativa e buscam novas formas inovadoras de administração, proporcionando ganhos reais à sociedade e a viabilidade no próprio negócio. Outras, ainda não perceberam a real necessidade equã é importante o gerenciamento ambiental, tanto para a própria empresa, como para o meio ambiente e para sociedade.

A corrida em direção à responsabilidade ambiental empresarial vem sendo iniciada por pressões de diversas naturezas, que tendem a trazer grandes benefícios sociais e impactos na forma de gestão. Pressões que levam as empresas a se adaptarem na forma de se comportar mediante o mercado, a sociedade e o meio ambiente, fazendo com que não deixem de lado seu potencial competitivo no mercado em que estão inseridas. Mas, existem as empresas que não esperam a

ação de fatores externos para a mudança e utilização devida dos recursos e preocupação com o meio ambiente. Muitas delas tomam a iniciativa e criam estratégias, aumentando assim seu potencial de venda, diferenciando seu produto/serviço dos demais e agregando valor ao mesmo, e fazendo com que a sociedade e os consumidores tenham uma visão de uma empresa diferenciada, uma empresa sustentável.

Parte-se da **premissa** de que as demandas das partes interessadas, os impactos ambientais, a legislação ambiental, aliados às práticas ambientais representam elementos de suma importância no sentido de contribuir para um posicionamento ambiental responsável.

Neste sentido, delinea-se o seguinte **problema de pesquisa**: como a estratégia de gestão ambiental adotada pelas Indústrias de transformação em Cajazeiras – PB podem contribuir para um posicionamento ambiental responsável?

1.3OBJETIVOS

É crescente e notória a importância do envolvimento empresarial em questões ambientais, onde a sua definição não está relacionada apenas às empresas que atuam diretamente em função de recursos naturais ou modificando o ambiente. As pressões da comunidade, da legislação, do governo, dos fornecedores, clientes e do próprio meio ambiente, praticadas rumo às práticas que ambientais que visem o desenvolvimento sustentável afetam todas as organizações, de todos os setores e tamanhos.

Sendo assim, este trabalho tem como objetivos:

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar como a estratégia ambiental utilizada pelas indústrias de transformação em Cajazeiras – Paraíba podem contribuir para um posicionamento ambiental responsável.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar o modelo Estrutura Conduta *Performance* – Ambiental;
- b) Identificar a conduta ambiental das empresas;
- c) Descrever os impactos ambientais dos setores pesquisados;
- d) Definir o posicionamento estratégico das empresas pesquisadas.

1.4 JUSTIFICATIVA

O tema escolhido para investigação surgiu da curiosidade de saber até que ponto as empresas da cidade de Cajazeiras – PB adotam práticas ambientais em sua estratégia como forma de auxiliar o meio ambiente, assim como, pela necessidade de um ambiente de negócios mais consciente e capaz de disponibilizar produtos e serviços à população desenvolvidos por meio de processos que tem como objetivo a preservação do meio ambiente.

Com o aumento de problemas sociais e ambientais as forças da sociedade estão passando por um processo de reorganização. Muitas empresas estão preocupadas em atingir e demonstrar um melhor desempenho ambiental. Assim, as empresas passam a adaptar-se para que haja uma convivência melhor e mais adequada com o meio ambiente.

Nesse contexto pode-se perceber no início do século XXI a valorização de uma nova postura empresarial, não mais focada na obtenção de lucros, mas no relacionamento com a sociedade e a sustentabilidade dos negócios, como fonte de eficiência e competitividade. É neste sentido que as empresas sentem a pressão para adotarem uma postura responsável perante o meio ambiente responsável na condução de seus negócios. O interesse sobre o assunto trouxe novas formas de gestão e estratégias para tais empresas. Algumas delas estão a caminho desse novo conceito, outras tomam a iniciativa e buscam novas formas inovadoras de administração, proporcionando ganhos reais à sociedade e à viabilidade no próprio negócio.

A corrida em direção à responsabilidade ambiental empresarial vem sendo iniciada por pressões de diversas naturezas, que tendem a trazer grandes benefícios e impactos na forma de gestão. Pressões que levam as empresas a mudarem a forma de se comportar mediante o mercado, a sociedade e o meio ambiente,

fazendo com que não deixe de lado seu potencial competitivo no mercado em que está inserida.

Existe também o lado das empresas que não esperam a ação de fatores externos para a mudança e utilização devida dos recursos e preocupação com o meio ambiente. Muitas delas tomam a iniciativa e criam estratégias, aumentando assim seu potencial de venda, diferenciando seu produto/serviço dos demais, agregando valor ao mesmo e fazendo com que a sociedade e os consumidores tenham uma visão de uma empresa diferenciada, uma empresa sustentável.

De acordo com Andrews (1987) a estratégia define os negócios em que a companhia vai atuar e a natureza econômica e não econômica de suas ações e contribuições bem como o relacionamento com os acionistas, funcionários, consumidores e comunidades. Estratégia é um padrão de decisões de uma corporação que determina objetivos, propósitos, metas, políticas e planos para atingir tais metas.

As empresas, porém, não devem fazer uso da responsabilidade ambiental em sua estratégia apenas como forma de promover-se. Devem sim criar uma conscientização da necessidade de cooperar para um mundo melhor e acima de tudo viável para as futuras gerações.

Algumas organizações têm consciência que o crescimento econômico sem uma preocupação com a preservação dos recursos naturais traz impactos socioambientais significativos para as presentes e futuras gerações. Assim, quando as empresas começam a adotar em sua estratégia práticas ambientais aumenta as chances de alavancarem ganhos econômicos ao tempo em que contribuem para relações com as partes interessadas significativas para o seu negócio, como os funcionários, comunidade, poder público e os consumidores que estão cada vez mais conscientes da importância da preservação ambiental.

Assim, a importância desse estudo justifica-se por entender que a empresa sendo um ente potencialmente poluidor do meio ambiente tem um papel importante a desempenhar no sentido de adotar em sua estratégia, práticas que minimizem os impactos ambientais advindos do seu sistema de negócios.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. No capítulo introdutório, são apresentadas as considerações iniciais, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. Assim, este capítulo inicial faz uma apresentação do tema a ser abordado, mostrando a relevância, e ao final, com as considerações gerais discutindo a importância e a necessidade da contribuição.

O capítulo dois apresenta a fundamentação teórica sobre o tema, onde são apresentados assuntos relacionados com estratégia nas empresas, tais como: a relação de desenvolvimento sustentável com a empresa, o conceito de estratégia, estratégia ambiental, o modelo de estrutura-conduta-performance e estrutura-conduta-performance-ambiental – ECP – ambiental de Abreu (2011).

No capítulo três serão abordados os aspectos metodológicos que condicionaram o estudo realizado nas indústrias de transformação da cidade de Cajazeiras.

O capítulo quatro, por sua vez, analisa os principais resultados obtidos na pesquisa em relação à conduta ambiental dos setores, a conduta ambiental por empresa, os principais impactos ambientais em cada setor, por fim, o posicionamento estratégico das empresas.

O trabalho é concluído com a apresentação das considerações finais, bem como sugestões para novas pesquisas, por se tratar de um tema complexo e ao mesmo tempo instigador para maiores aprofundamentos.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A EMPRESA

A incorporação do desenvolvimento sustentável no meio empresarial tem suscitado grandes controvérsias entre diferentes pensadores.

De acordo com Dias (2011), esta incorporação está mais vinculada a sua eficiência produtiva frente ao mercado, do que com um aumento do nível de consciência do empresário em torno de tal perspectiva.

Dias (2011) acata o conceito de desenvolvimento sustentável, conforme exposto em sua criação, pautado nas três dimensões primordiais, que são: a econômica, a social e a ambiental.

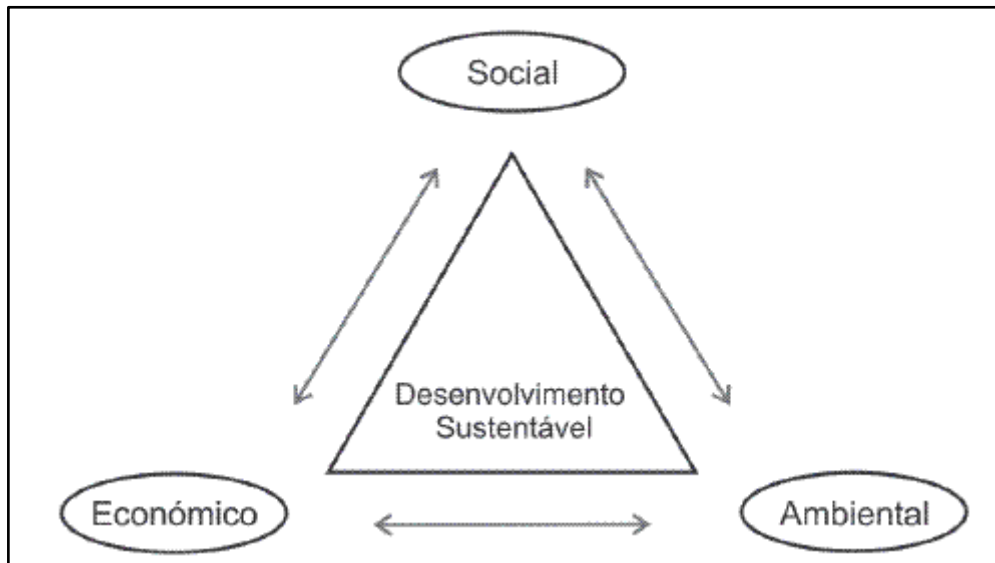
Na dimensão econômica, a sustentabilidade estabelece uma economia viável para as empresas, tendo como função o cumprimento das exigências ambientais em consideração a sua rentabilidade, isto é, o retorno oriundo do investimento realizado pelo capital privado.

Do ponto de vista social, a empresa deve atender aos pressupostos de proporcionar melhores condições aos seus funcionários, mediante diversidade cultural da sociedade em que atua. Além disso, devem participar de atividades socioculturais relacionadas à comunidade que vive em volta da unidade produtiva.

No sentido ambiental, a organização deve ser ajustada pela ecoeficiência de seus processos produtivos, adotando assim, uma produção mais limpa que ofereça condições necessárias para o desenvolvimento de uma cultura ambiental organizacional, buscando a não-contaminação de qualquer tipo do ambiente natural, e procurando estar inserida em todas as atividades oriundas pelas autoridades governamentais locais e regionais no que se refere ao meio ambiente.

É de suma importância em tal abordagem o equilíbrio dinâmico das três dimensões, como pode ser visto na Figura 1.

Figura 1 – Equilíbrio dinâmico da sustentabilidade



Fonte: Dias (2011, p.41).

Assim, as dimensões da sustentabilidade observada conforme Dias (2011) mostram a grande importância para as empresas atuarem de forma responsável mediante o ambiente, mas ainda existem aquelas que por ventura não vêm a necessidade e importância de tal fator na eficiência de suas atividades no mercado. Essas empresas sofrem pressões de diversos fatores externos, entre eles temos o Estado, a comunidade local, o mercado e os fornecedores e do próprio ambiente.

- **O papel do Estado (regulação formal)**

Ainda na concepção de Dias (2011) o Estado por meio da legislação ambiental protege o cidadão com punições aos infratores e mostra que a própria Constituição Federal de 1988, no caput do art. 225 deixa claro que todos têm direito a um meio ambiente ecologicamente equilibrado, nas palavras do autor, trata-se de uma proteção integral, tal como um sistema ecológico integrado.

- **Pressão social/comunidade local (regulamentação informal)**

A mobilização social tem crescido de forma significativa no Brasil e isso tem extrapolado também para as comunidades do entorno dos empreendimentos e isso

gera mudanças na forma de decisão das empresas no que se refere ao controle ambiental.

- **O papel do mercado**

O mercado seja ele local, regional, nacional ou global também exige das empresas uma postura ambiental mediante suas ações. Nesse caso, as empresas devem aceitar e estimular o controle ambiental sobre suas próprias operações.

- **Pressão ambiental**

Esta é representada pelas respostas do próprio meio ambiente frente aos abusos que sofre dos seres humanos e esta vem em forma de aquecimento global, mudanças climáticas que forçam as empresas a repensarem sua forma de gestão.

- **Os fornecedores**

As exigências aos fornecedores também passaram a fazer parte nas negociações, onde se exige que os mesmos apresentem certificações ambientais e se tornem unidades produtivas respeitadas com o meio ambiente.

Contudo, não há apenas pressões para que as empresas adotem algum sistema de gestão ambiental ou realizem de forma “correta” suas atividades mediante o meio ao qual está inserida.

Além dos fatores anteriormente expostos, o autor chama a atenção que outros fatores também estimula as empresas a adotarem posturas mais condizentes com um meio ambiente equilibrado, tais como: redução de custos, o incremento na qualidade do produto, a melhoria da imagem, a necessidade de inovação, o aumento da responsabilidade social, e a sensibilização do pessoal interno; demanda do mercado, a concorrência, o meio sociocultural, as certificações ambientais, entre outros.

As ideias de Dias (2011) são corroboradas por Silva, Balbino e Gómez (2001) que referenciam o PNUMA (2001) para mostrar que o alcance do desenvolvimento sustentável está atrelado a um papel incisivo do governo, a

responsabilidade socioambiental das empresas e maior consciência por parte dos indivíduos.

A seguir será exposto o tema estratégia como forma de contextualizar o escopo maior em que se insere a estratégia ambiental.

2.2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

O termo estratégia apresenta variadas facetas, desde as mais técnicas às mais práticas, e vinculadas com a natureza das diferentes organizações. Para Chandler (1962, apud CAMPOS, 2011), a estratégia é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos da organização, assim como a adoção das ações mais adequadas e aplicação de seus recursos, necessários para que sejam alcançados tais objetivos.

Ansoff (1990), por outro lado, define a estratégia como um conjunto de regras de decisão para guiar o comportamento de uma empresa. A estratégia começa com uma visão de futuro para a empresa, como também, a definição de seu campo de atuação, na habilidade de previsão de possíveis reações às ações empreendidas e no direcionamento que levará ao crescimento.

Conforme conceitos supracitados a estratégia é a forma de planejamento e execução de ações e de exploração de condições que sejam apropriadas para que a empresa alcance seus objetivos.

Estratégia é o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo setor estratégico da organização para dirigir de forma determinante e durável as atividades da empresa. (MARTINET, 1984).

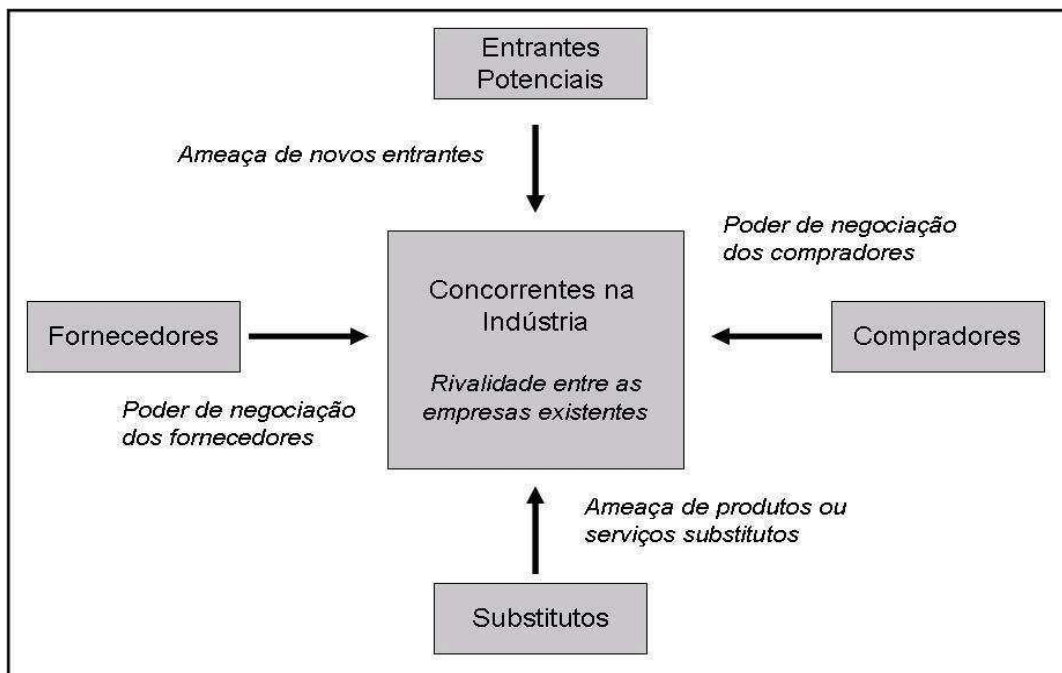
Estratégia é da forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, que deve ser elaborada baseada em um processo formal para que realmente a organização possa alcançar seus devidos objetivos. Definição dos meios para alcançar os objetivos de acordo a um conjunto de restrições do ambiente.

Para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 4), a estratégia é “um curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente.”

Uma estratégia bem definida resulta na otimização dos resultados de forma mais rápida, fazendo com que a organização tenha um avanço em relação às demais, ocasionando assim, uma força maior de competitividade. Para elaboração

de estratégias com otimização de resultados, Michael Porter, em 1979 criou um modelo denominado *Cinco Forças de Porter*, que considera cinco fatores, as forças competitivas, que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. São elas: o grau rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de entrada de novos concorrentes (risco de entrada) e ameaça de produtos substitutos, como mostra a Figura 2. Em algum momento, uma ou algumas dessas forças são mais importantes para um determinado setor industrial, tendo maior influência na determinação do seu maior objetivo, a lucratividade.

Figura 2 – As cinco forças competitivas de Porter que atuam em um ambiente de concorrência.



Fonte: Porter (1986).

A meta da estratégia competitiva para uma empresa é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

Diante de tais conceitos mencionados, fica claro que em todas as organizações devem ser elaborados planos, seja de curto, médio ou longo prazo, baseados nas atividades a serem realizadas com o intuito de atingir devidos resultados. Uma estratégia bem concebida destina-se a captar as melhores

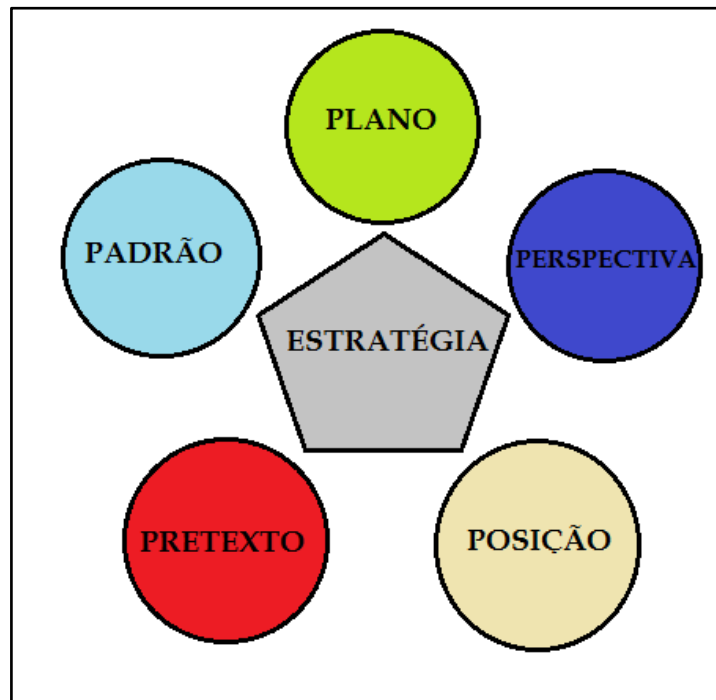
oportunidades de crescimento da empresa e promover a defesa do desempenho futuro contra ameaças externas.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia não é um conceito único e acabado. Partindo desse raciocínio, adotou, então, cinco definições formais de estratégia: os 5P's da Estratégia, a saber:

- 1) Estratégia como plano (*plan*): algum tipo de curso conscientemente pretendido de ação, uma diretriz para lidar com uma determinada situação;
- 2) Estratégia como pretexto (*ploy*): trata-se de uma forma para enganar a concorrência. A organização induz seus competidores a terem uma percepção errônea de seus movimentos competitivos;
- 3) Estratégia como padrão (*pattern*): A estratégia é a "consistência no comportamento", pretendida ou não, especialmente em um fluxo de ações. Muitas empresas utilizam esta estratégia, pois a consistência gera confiabilidade, atributo valioso para o mercado;
- 4) Estratégia como posição (*position*): É a maneira como a organização se posiciona perante o ambiente externo (clientes, fornecedores, concorrentes, governo, sindicatos etc.) e interno (empregados, acionistas, administradores etc.);
- 5) Estratégia como perspectiva (*perspective*): o seu conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de perceber o mundo. Estratégia a este respeito é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. Quando se fala de estratégia neste sentido, pretende-se envolver uma perspectiva de mente coletiva, indivíduos unidos pelo pensamento comum e/ou comportamento.

Assim, o seu conceito de estratégia pode ser desenhado como apresentado na Figura 3.

Figura 3 – 5P's de Estratégia de Mintizberg.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Entre os estudiosos da área o tema estratégia já é bem consolidado, porém o conceito de estratégia ambiental e a sua incorporação na estrutura da empresa surge a partir das demandas de vários públicos, como vistos anteriormente, de não mais aceitarem as práticas empresariais desvinculadas das práticas ambientais. Segue alguns conceitos acerca de estratégia ambiental, tema central dessa monografia.

2.3 ESTRATÉGIA AMBIENTAL

As organizações precisam de estratégias para orientar-se sobre como alcançar objetivos, metas, e como seguir a sua missão. A estratégia é necessária em cada área do negócio como: produção e desenvolvimento, compras, produção, vendas e marketing, finanças, recursos humanos. O posicionamento acima se refere a forma tradicional de se vislumbrar a estratégia empresarial.

Em contexto de mudanças sociais, políticas, econômicas, institucionais, as empresas passam por um processo de adaptação, muitas vezes, não planejado rumo à incorporação de estratégias de cunho ambiental.

Greeno e Robinson (1992) relatam que as estratégias ambientais são necessárias não apenas para obter vantagem competitiva, mas também para a busca da excelência, seja em nível de *performance*, lucratividade e crescimento. Nessa perspectiva, as questões ambientais passam a ser vistas não só como custos, mas também oportunidade e ganho de mercado.

De acordo com Donaire (1999) a estratégia ambiental pode conduzir a vantagens competitivas. São muitos os motivos pelos quais as empresas sentem-se encorajadas a se tornarem ambientalmente responsáveis, tais como: sentido de responsabilidade ecológica; requisitos legais; salvaguarda da empresa; imagem proteção de pessoal; pressão de mercado; qualidade de vida; lucro.

Para avaliar a estratégia ambiental na empresa, este estudo irá se guiar pela adaptação do modelo de Abreu (2001) realizado por Barbosa (2010). Como o modelo de Abreu (2001) se pauta no modelo tradicional estrutura – conduta – performance será feita uma breve explanação desse modelo conforme Barbosa (2010 apud ABREU, 2001).

2.4 O MODELO ESTRUTURA – CONDUTA – PERFORMANCE

O modelo Estrutura – Conduta – *Performance* (ECP) é um instrumento que surge da Organização Industrial, tendo como objetivo estudar as variáveis que afetam no desempenho econômico, permitindo a elaboração de teorias que detalhem a relação entre essas variáveis e o desempenho da indústria, isto é, o modelo estabelece que a performance econômica da empresa é resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos, definidos pela estrutura da indústria na qual a empresa pertence.

Este modelo estabelece que a performance econômica de uma organização é o resultado de uma série de condutas adotadas pela mesma, a partir de decisões estratégicas e que determinam o seu posicionamento dentro da estrutura da indústria a qual esta inserida, assim a análise da estrutura da indústria é o ponto de partida para a definição das estratégias empresariais e o seu posicionamento dentro da estrutura é que vai determinar o seu sucesso ou fracasso no cenário competitivo.

A estrutura do modelo ECP é efetivada tendo referência os indicadores de estrutura de mercado, indicadores de conduta e indicadores de performance econômica.

Os indicadores de estrutura de mercado são caracterizados pelos elementos da demanda e oferta, que envolvem os aspectos: concentração e clientes, taxa de crescimento de oferta e demanda, diferenciação de produtos, competição externa e interna.

Por sua vez os indicadores de conduta econômica fazem referência ao comportamento das empresas concorrentes e envolvem aspectos relacionados à administração geral, jurídico, financeiro, recursos humanos e treinamento, pesquisa e desenvolvimento, compras, produção e manutenção, marketing e distribuição.

Por fim, os indicadores de performance econômica: estão atrelados à eficiência na produção, na alocação dos recursos, participação no mercado, retorno sobre o investimento.

Com o aumento das preocupações acerca de questões socioambientais, novos elementos passaram a fazer parte do pensamento estratégico das empresas fazendo com que fosse necessária a adequação a novas variáveis no modelo ECP. Assim, Abreu (2001), a partir do ECP desenha o modelo ECP–Tripla, que será defendido no item que segue.

2.5 O MODELO ESTRUTURA – CONDUTA – *PERFORMANCE*– AMBIENTAL (ECP – AMBIENTAL)

Barbosa (2010) relata que o Modelo Estrutura – Conduta – *Performance* – Ambiental (ECP – Ambiental) de Abreu (2001) é um modelo de avaliação da estratégia ambiental que procura identificar quais as pressões da estrutura da indústria com relação à conduta ambiental. Assim como, também “representa uma ferramenta mais robusta de planejamento ambiental estratégico para auxiliar a tomada de decisão”.

Este modelo faz parte um modelo mais abrangente, o Modelo Estrutura – Conduta – Performance – Tripla (ECP – Tripla), onde há certa relação entre os resultados sociais e ambientais com a posição econômica que lhes são cabíveis.

O modelo ECP–Ambiental, conforme Barbosa (2010) tem por objetivo compreender a qualidade da gestão ambiental na empresa nas áreas estratégicas: pesquisa e desenvolvimento, compras, produção e manutenção, administração (geral, financeira, jurídica e de recursos humanos), marketing e distribuição. O mesmo é desenhado a partir de um conjunto de indicadores de conduta ambiental

conforme os princípios da ISO 14001 (1996) onde se pode observar as especificações e diretrizes para a implantação e o uso do Sistema de Gestão Ambiental.

O modelo ainda classifica a conduta ambiental em fraca, intermediária e forte. Uma conduta ambiental forte implica que a empresa quantifica a sua *performance* ambiental. Uma conduta intermediária, significa que a empresa apenas começou a quantificar a sua performance e uma conduta ambiental fraca implica a não quantificação da *performance* ambiental (BARBOSA, 2010).

O modelo ainda se utiliza de critérios para identificar a organização como fraca, intermediária e forte e estão expostos no Quadro 1, onde tais critérios foram elaborados de acordo com os indicadores adotados no modelo ECP – Ambiental para as condutas ambientais.

Quadro 1 – Matriz de características de Conduta ambiental das empresas

Funções Gerenciais	Conduta ambiental fraca	Conduta ambiental intermediária	Conduta ambiental forte
Administração Geral	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe gerência/departamento ambiental na estrutura organizacional com as atribuições distribuídas. • O nível gerencial é o mais alto para o trato das questões ambientais. • Não assume compromissos formais em uma política ambiental. • A importância da questão ambiental está limitada ao atendimento dos condicionantes da licença de operação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um responsável dentro da estrutura organizacional. • A diretoria é o nível mais alto para o trato das questões ambientais. • Existem compromissos formais estabelecidos na política ambiental. • A importância da questão não está limitada ao atendimento à legislação ambiental. • Preocupadas com a imagem e em alcançar novos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma gerência/Departamento de meio ambiente na Estrutura organizacional. • As questões ambientais são tratadas em nível de presidência. • Existem compromissos formais em atender à legislação, melhoria contínua dos processos e prevenção da poluição. • A importância da questão está vinculada ao compromisso com o desenvolvimento sustentável. • Preocupados com a imagem da empresa
Administração Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> • Não conhece a legislação ambiental e não possui instrumentos para acompanhá-la. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece parcialmente a legislação ambiental. • O acompanhamento do atendimento à legislação é realizado de forma não sistemática pelo responsável pela área de meio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece integralmente a legislação. Contrata consultoria externa para a sua atualização. • O acompanhamento do atendimento à legislação é realizado pela gerência de meio ambiente e o jurídico.

Quadro 1 – Matriz de características de Conduta ambiental das empresas

Funções Gerenciais	Conduta ambiental fraca	Conduta ambiental intermediária	Conduta ambiental forte
Administração Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> Os investimentos ambientais representam de 0 a 1% dos investimentos totais. Definidos para atender à legislação ambiental. Os ganhos financeiros estão atrelados às vendas de resíduos e subprodutos sem alteração do processo produtivo. Não conseguir dimensionar esses ganhos. 	<ul style="list-style-type: none"> Os investimentos representam entre 1 a 2 % dos investimentos totais. Definidos com base nos projetos gerados internamente de forma espontânea. Os ganhos financeiros estão atrelados a redução do desperdício, relacionada aos insumos água e energia, e a comercialização dos resíduos. 	<ul style="list-style-type: none"> Os investimentos representam mais de 2% dos investimentos totais da empresa. Definidos com base nos objetivos e metas ambientais. Os ganhos financeiros estão atrelados à redução das perdas de processo. Podem existir Investimentos ambientais sem retorno financeiro.
Administração de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Não existe um programa de educação ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> Possui um programa de educação ambiental voltado para ações básicas como a coleta seletiva de lixo, e desenvolvido informalmente através de palestras. Frequência anual. 	<ul style="list-style-type: none"> Possui um programa de educação ambiental voltado para os funcionários e para a comunidade. Diariamente são realizados diálogos envolvendo aspectos ambientais nas atividades de produção. Realiza eventos anualmente como a semana de meio ambiente e treinamento de integração para os novos funcionários.
Desenvolvimento de produtos e processos	<ul style="list-style-type: none"> Não adota tecnologias para minimizar o impacto ambiental. Não existe selo verde na empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Investe na aquisição de equipamentos com um menor consumo de insumos. Está nos planos da empresa adotar selo verde. 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolve tecnologias para minimizar o impacto ambiental de seus processos produtivos. Produtos certificados com o selo verde.
Compras	<ul style="list-style-type: none"> Não adota padrões ambientais aos fornecedores de bens e serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> Adota parcialmente padrões ambientais aos fornecedores de bens e serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> Adota padrões ambientais para a qualificação de todos os seus fornecedores de bens e serviços.

Quadro 1 – Matriz de características de Conduta ambiental das empresas

Funções Gerenciais	Conduta ambiental fraca	Conduta ambiental intermediária	Conduta ambiental forte
Produção e manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui um sistema de gestão ambiental. • Não avalia os impactos ambientais de suas atividades, produtos e serviços. • Não realiza auditorias ambientais. • Os controles operacionais atrelados aos insumos da produção. • Não adota uma sistemática de melhoria contínua para os indicadores de performance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Está em processo de implementação de um sistema de gestão ambiental. • Avalia os impactos ambientais de suas atividades, produtos e serviços. • Processo imaturo de Auditorias ambientais semestrais. • Controles operacionais atrelados aos insumos de processo e o atendimento da legislação ambiental. • Os indicadores ambientais foram estabelecidos através dos padrões legais. • Não existe uma sistemática de melhoria contínua dos indicadores de performance, apenas conformidade legal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possui um sistema de gestão ambiental certificado pela NRB ISO 14001. • Faz o levantamento e avaliação dos aspectos e impactos ambientais de suas atividades, produtos e serviços. • Realiza auditorias ambientais internas. • Os indicadores ambientais foram estabelecidos com base nos padrões legais e em comparação com outras unidades da empresa ou histórico de desempenho. • Adota uma sistemática de melhoria contínua dos indicadores ambientais.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui uma sistemática para tratar as reclamações ambientais das partes interessadas. • Não produz relatório de performance ambiental. • Desconhece a preocupação ambiental por parte dos concorrentes. • Não identifica vantagens competitivas com a performance ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza a sistemática de atendimento ao cliente para tratamento das reclamações das partes interessadas. • Não produz relatórios de performance ambiental. • Percebe a preocupação ambiental de seus concorrentes. • Está começando a identificar algumas vantagens competitivas com a questão ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolveu uma sistemática para atendimento, acompanhamento e registro das reclamações das partes interessadas. • Desenvolve relatórios ambientais disponíveis ao público. • Antecipa as preocupações ambientais de seus clientes. • Alcança uma vantagem competitiva através de uma atuação Ambientalmente consciente e pró-ativa.
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • Não identifica os riscos ambientais na distribuição de seus produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica riscos de acidentes na distribuição de seus produtos. • Adota alguns critérios para distribuição de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adota critérios rigorosos de prevenção da poluição para distribuição dos seus produtos. • Adota medidas preventivas para evitar acidentes.

Fonte:Barbosa (2010) conforme Abreu (2001, p. 173).

Barbosa (2010) afirma ainda que, como as pressões da indústria estão representadas através dos impactos ambientais relacionados ao processo produtivo, pela legislação ambiental e pelas exigências ambientais das partes interessadas, o

modelo ainda adota outros critérios, que classificam as empresas a uma pressão como alta ou baixa, conforme Quadro 2.

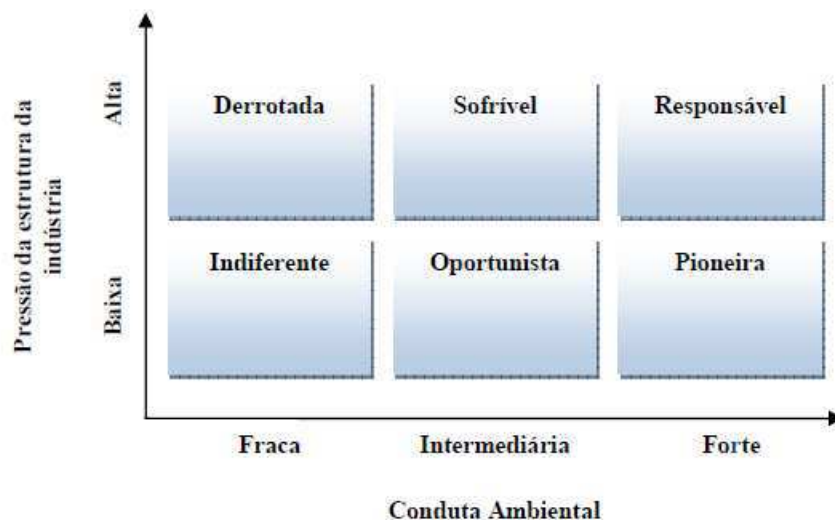
Quadro 2 – Pressão da estrutura da indústria.

Características da Estrutura da Indústria	Pressão	
	Alta	Baixa
Impacto ambiental inerente ao processo produtivo e variável com a escala de produção e a tecnologia adotada	Alto impacto ambiental das atividades, produtos ou serviços	Baixo impacto ambiental das atividades, produtos ou serviços
Legislação Ambiental	Regulamentação rígida e fiscalização atuante	Regulamentação e fiscalização incipientes
Exigências ambientais das partes interessadas	Exigências reais	Exigências potenciais

Fonte: Barbosa (2010) conforme Abreu (2001, p. 195).

A Figura 4 que segue, mostra o posicionamento estratégico a que as empresas estão sujeitas quando se correlaciona sua conduta ambiental com as pressões do seu ambiente de atuação.

Figura 4 – Matriz de correlação entre a pressão da estrutura da indústria e a conduta ambiental.



Fonte: Barbosa (2010) conforme Abreu (2001, p. 191).

CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por escopo apresentar os procedimentos metodológicos no desenvolvimento desta monografia. Apresenta o método da pesquisa; o tipo de pesquisa; os sujeitos da pesquisa; a amostra selecionada; a sistemática para a coleta dos dados; como se realizou o tratamento dos dados e as variáveis da pesquisa.

O método de pesquisa foi o indutivo, pois partiu do entendimento da estratégia ambiental adotada por cada empresa pesquisada para se chegar a compreensão do comportamento ambiental dos setores pesquisados.

Quanto aos fins, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória, uma vez não existir na região estudada nenhuma pesquisa que explore a estratégia ambiental no setor industrial; descritiva, no sentido que explana as características das empresas nas áreas de Administração Geral, Administração Jurídica; Financeira, Recursos Humanos; Produção e Manutenção; Marketing e Distribuição. (VERGARA, 1999).

A pesquisa exploratória, conforme Collis e Hussey (2005, p.24), “é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior que possamos buscar informações sobre a questão ou problema”.

Os sujeitos da pesquisa, ou seja, as pessoas que responderam ao formulário utilizado na pesquisa foram os donos das empresas dos setores têxtil, alimentício (fabricante de doces) e móveis, escolhidos de forma não probabilística e por acessibilidade.

O instrumento da coleta de dados foi o formulário, que segundo Lakatos e Marconi (2007) é um meio de coleta caracterizado pela presença do pesquisador, para o auxílio necessário na hora do preenchimento, dentre outras vantagens proporciona: contato pessoal maior, facilidade de aquisição, flexibilidade.

O formulário utilizado foi adaptado de Abreu (2001) e Barbosa (2010) e divide-se em duas partes (Ver Apêndice A). Na primeira parte, as empresas são analisadas conforme sua conduta ambiental, observando os setores (administração geral, parte jurídica, marketing, finanças, compras, pesquisa e desenvolvimento, produção e manutenção e distribuição); e na segunda parte, analisou-se a *performance* ambiental, que foi avaliada observando-se dois períodos por meio de variáveis de compartimento ambiental como: água, ar, solo, fauna, flora e recursos naturais, onde para cada compartimento foram definidos os indicadores de avaliação.

O tratamento dos dados foi realizado por meio de uma análise qualitativa e quantitativa, onde em primeira instância realizou-se estudos bibliográficos que pudessem auxiliar na análise, tendo como resultado comparações entre diversos autores sobre o tema em estudo. Num aspecto quantitativo fez-se necessário a tabulação dos dados para que houvesse melhor entendimento e análise das questões estabelecidas. Ainda foram utilizados parâmetros e pesos que subsidiaram a análise, conforme o Quadro 3 que refere-se aos pesos e parâmetros que foram utilizados para classificar a conduta ambiental das empresas, obtidos através de médias.

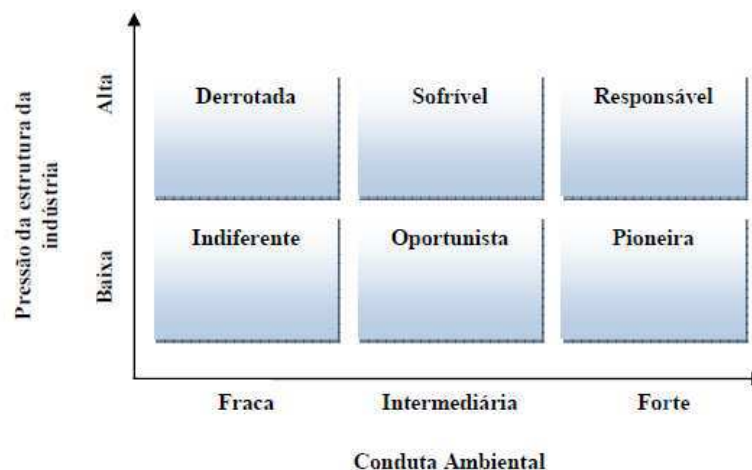
Quadro 3 – Parâmetros e pesos para análise da conduta ambiental

CONDUTAS						
FRACA			INTERMEDIÁRIA	FORTE		
Muito fraca	Fraca	Tendência a intermediária		Tendência a conduta intermediária	Forte	Muito forte
-1,0 a -0,8	-0,7 a -0,4	-0,3 a -0,1	0,0	0,1 a 0,3	0,4 a 0,7	0,8 a 1,0

Fonte: Barbosa (2010), adaptado de Abreu (2001).

No que se refere ao aspecto qualitativo ainda foi utilizado os critérios adotados por Abreu (2001) para definir o posicionamento estratégico das empresas. Assim, conforme a autora supracitada, o posicionamento estratégico das empresas pode ser classificado em derrotada, sofrível, responsável, indiferente, oportunista ou pioneira conforme a Figura 5.

Figura 5 – Matriz de correlação entre a pressão da estrutura da indústria e a conduta ambiental



Fonte: Barbosa (2010) conforme Abreu (2001, p. 191).

Segue comentários acerca da classificação do posicionamento estratégico que por meio de uma matriz que correlaciona a pressão da estrutura da indústria com a conduta ambiental da empresa.

Assim, uma empresa que apresenta uma alta pressão da estrutura da indústria e apresenta uma conduta ambiental fraca é classificada nesse modelo como **derrotada**, o que irá implicar altos riscos relacionados com a *performance* ambiental.

Quando uma empresa encontra-se atrelada a uma conduta ambiental intermediária e está sob condições de altas pressões da estrutura da indústria é classificada no modelo como tendo um posicionamento **sofrível**.

Uma conduta ambiental **responsável** significa que a empresa apresenta uma conduta ambiental forte e está submetida a altas pressões da estrutura da indústria. Uma empresa **indiferente**, por sua vez, apresenta uma conduta ambiental fraca e está vinculada a baixas pressões da estrutura da indústria, o que corresponde, segundo Abreu (2001) a não influência da variável ambiental na definição estratégica da empresa.

Um posicionamento **oportunista** significa que a empresa está submetida a baixas pressões da estrutura da indústria, dessa forma, incorpora uma conduta ambiental intermediária.

Por fim, uma posição **pioneira** é atribuída para empresas que mesmo sendo submetidas às baixas pressões da estrutura da indústria, direcionam seus negócios por meio de uma conduta ambiental forte. Abreu (2001) referencia Porter (1989) para evidenciar que um posicionamento pioneiro contribui para as empresas alcançarem vantagens competitivas sustentáveis.

As dimensões e parâmetros para identificar os perfis estratégicos da empresa em forte, fraca e intermediária estão contemplados no Quadro 1.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CONDUTA AMBIENTAL DAS EMPRESAS

4.1.1 Conduta Ambiental para a Empresa A

As Tabelas 1 a 9 apresentam as médias obtidas no estudo na conduta ambiental para a Empresa A.

Tabela 1 – Conduta ambiental para a função gerencial administração geral da Empresa A

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Existência de responsável pelo gerenciamento ambiental	Intermediária	0
Nível gerencial mais elevado para tratar as questões ambientais	Fraca	-1
Importância das questões ambientais	Intermediária	0
Existência de uma política ambiental escrita	Forte	1
Soma		0
Média		0

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 2 – Conduta ambiental para a função gerencial administração jurídico da Empresa A

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Conhecimento da Legislação Ambiental aplicável	Forte	1
Forma de acompanhamento da Legislação Ambiental	Intermediária	0
Soma		1
Média		0,5

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 3 – Conduta ambiental para a função gerencial administração financeiro da Empresa A

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Percentual investido	Intermediária	0
Objetivo dos investimentos	Forte	1
Soma		1
Média		0,5

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 4 – Conduta ambiental para a função gerencial administração de recursos humanos da Empresa A

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Existência de um programa de educação ambiental	Intermediária	0
Frequência do programa de educação ambiental	Intermediária	0
Soma		0
Média		0

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 5 – Conduta ambiental para a função gerencial pesquisa & desenvolvimento da Empresa A

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Existência de selo verde	Fraca	-1
Existência de tecnologias para minimizar impactos ambientais	Intermediária	0
Soma		-1
Média		- 0,5

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 6 – Conduta ambiental para a função gerencial compras da Empresa A

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Aplicabilidade de padrão mínimo de exigência ambiental aos parceiros de negócios	Fraca	-1
Soma		-1
Média		-1

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 7 – Conduta ambiental para a função gerencial produção & manutenção da Empresa A

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Implantação de um Sistema de Gestão Ambiental	Intermediária	0
Avaliação dos impactos ambientais	Forte	1
Realização de auditorias ambientais internas	Forte	1
Definição de indicadores de performance ambiental	Intermediária	-1
Sistemática para melhoria contínua dos indicadores de performance ambiental	Forte	1
Soma		2
Média		0,4

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 8 – Conduta ambiental para a função gerencial marketing da Empresa A

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Sistemática para tratar as reclamações ambientais das partes interessadas	Fraca	-1
Elaboração de relatório de performance ambiental	Forte	1
Conhecimento da preocupação ambiental por parte dos concorrentes	Forte	1
Percepção de vantagem competitiva devido à performance ambiental	Intermediária	0
Soma		1
Média		0,25

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 9 – Conduta ambiental para a função gerencial distribuição da Empresa A

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Medidas de precaução para gerenciar os riscos ambientais na distribuição de produtos	Fraca	-1
Soma		-1
Média		-1

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

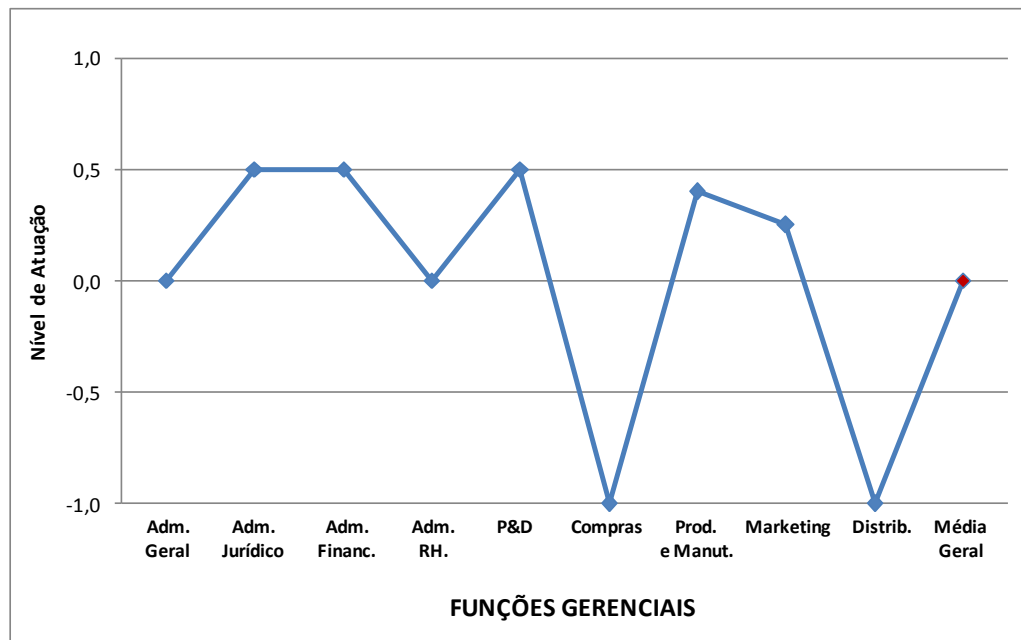
A Tabela 10 resume as médias obtidas das variáveis consideradas no estudo da conduta ambiental da Empresa A. De um modo geral, a média obtida foi 0,0, indicando uma conduta intermediária. No entanto, quando analisados de forma isolada, verifica-se uma avaliação muito fraca (-1,0) para as Funções Gerenciais de compra e Distribuição. Por outro lado, destacaram-se as Funções Gerencias Administrativo Jurídico, Administrativo Financeiro e P&D com uma conduta forte (ambas com médias de 0,5). (Tabela 10 e Gráfico 1)

Tabela 10 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa A

VARIÁVEIS DA CONDUTA AMBIENTAL	MÉDIA
Função gerencial Administração Geral	0,0
Função gerencial Administração Jurídico	0,5
Função gerencial Administração Financeiro	0,5
Função gerencial Administração de Recursos Humanos	0,0
Função gerencial Pesquisa & Desenvolvimento	0,5
Função gerencial Compras	-1,0
Função gerencial Produção & Manutenção	0,4
Função gerencial Marketing	0,25
Função gerencial Distribuição	-1,0
MÉDIA GERAL	0,0

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Gráfico 1 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa A



Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tendo como resultado 0,0 na média geral das variáveis da conduta ambiental, a empresa A é caracterizada por uma conduta ambiental intermediária, onde a empresa está apenas começando o processo de quantificação da *performance* ambiental. Significa que ela não é uma empresa de conduta baixa, nem alta, mas que deve buscar o aperfeiçoamento de suas atividades para que a conduta possa elevar-se.

Através da Tabela 10 pode-se perceber que a função gerencial de compras e a função gerencial de distribuição são as áreas que mais contribuem para que a empresa A se insira no perfil intermediário em relação a sua conduta ambiental.

4.1.2 Conduta Ambiental para a Empresa B

Os resultados obtidos no estudo na conduta ambiental da Empresa B estão apresentados nas Tabelas 11 a 19.

Tabela 11 – Conduta ambiental para a função gerencial administração geral da Empresa B

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Existência de responsável pelo gerenciamento ambiental	Intermediária	0
Nível gerencial mais elevado para tratar as questões ambientais	Fraca	-1
Importância das questões ambientais	Intermediária	0
Existência de uma política ambiental escrita	Forte	1
Soma		0
Média		0

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 12 – Conduta ambiental para a função gerencial administração jurídico da Empresa B

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Conhecimento da Legislação Ambiental aplicável	Forte	1
Forma de acompanhamento da Legislação Ambiental	Intermediária	0
Soma		1
Média		0,5

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 13 – Conduta ambiental para a função gerencial administração financeiro da Empresa B

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Percentual de investimentos ambientais nos últimos 2 anos	Intermediária	0
Objetivo dos investimentos	Fraca	-1
Soma		-1
Média		-0,5

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 14 – Conduta ambiental para a função gerencial administração de recursos humanos da Empresa B

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Existência de um programa de educação ambiental	Intermediária	0
Frequência do programa de educação ambiental	Intermediária	0
Soma		0
Média		0

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 15 – Conduta ambiental para a função gerencial pesquisa & desenvolvimento da Empresa B

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Existência de selo verde	Intermediária	0
Existência de tecnologias para minimizar impactos ambientais	Intermediária	0
Soma		0
Média		0

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 16 – Conduta ambiental para a função gerencial compras da Empresa B

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Aplicabilidade de padrão mínimo de exigência ambiental aos parceiros de negócios	Forte	1
Soma		1
Média		1

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 17 – Conduta ambiental para a função gerencial produção & manutenção da Empresa B

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Implantação de um Sistema de Gestão Ambiental	Intermediária	0
Avaliação dos impactos ambientais	Intermediária	0
Realização de auditorias ambientais internas	Forte	1
Definição de indicadores de performance ambiental	Intermediária	0
Sistemática para melhoria contínua dos indicadores de performance ambiental	Forte	1
Soma		2
Média		0,4

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 18 – Conduta ambiental para a função gerencial marketing da Empresa B

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Sistemática para tratar as reclamações ambientais das partes interessadas	Intermediária	0
Elaboração de relatório de performance ambiental	Intermediária	0
Conhecimento da preocupação ambiental por parte dos concorrentes	Intermediária	0
Percepção de vantagem competitiva devido a performance ambiental	Intermediária	0
Soma		0
Média		0

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 19 – Conduta ambiental para a função gerencial distribuição da Empresa B

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Medidas de precaução para gerenciar os riscos ambientais na distribuição de produtos	Intermediária	0
Soma		0
Média		0

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

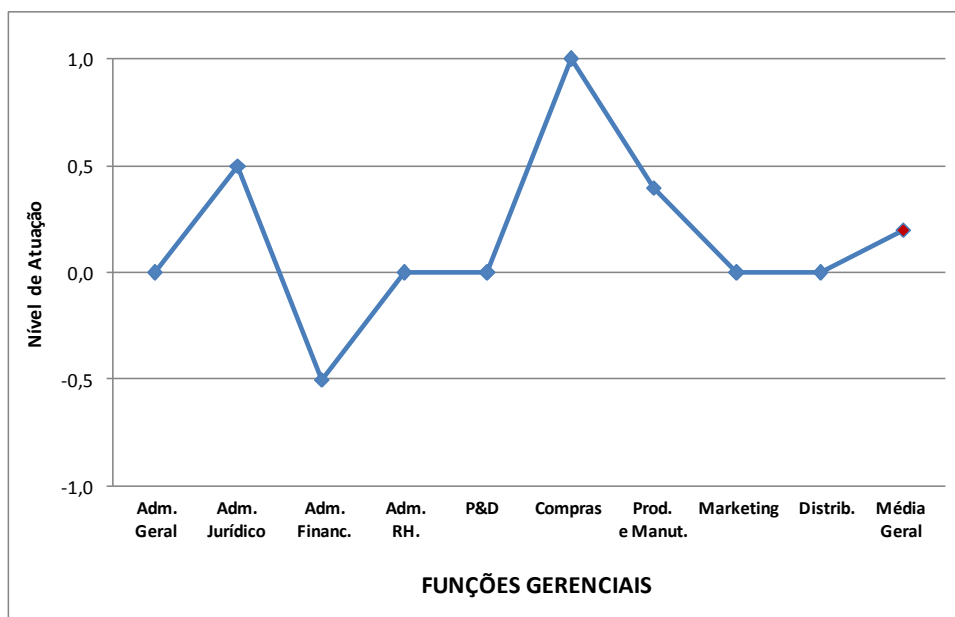
Os resultados obtidos para a Empresa B evidenciaram uma tendência a uma conduta ambiental intermediária (média de 0,2). Dentre as funções gerenciais pesquisadas destacaram-se a de Compras com uma conduta Muito Forte (1,0) e Administração Jurídica (0,5 – Forte) enquanto que a Função Administração Financeiro obteve um resultado negativo (-0,5 – Fraca). (Tabela 20 e Gráfico 2)

Tabela 20 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa B

VARIÁVEIS DA CONDUTA AMBIENTAL	MÉDIA
Função gerencial Administração Geral	0,0
Função gerencial Administração Jurídico	0,5
Função gerencial Administração Financeiro	-0,5
Função gerencial Administração de Recursos Humanos	0,0
Função gerencial Pesquisa & Desenvolvimento	0,0
Função gerencial Compras	1,0
Função gerencial Produção & Manutenção	0,4
Função gerencial Marketing	0,0
Função gerencial Distribuição	0,0
MÉDIA GERAL	0,2

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Gráfico 2 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa B



Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

A empresa B foi caracterizada como uma empresa de conduta ambiental com tendência a intermediária, obtido em média 0,2, que está do lado forte na escala para mensuração da conduta ambiental. Conforme pode ser visto na Tabela 20, a principal área de risco da empresa é a função gerencial de Administração Financeiro, que se não for mudada pode levar a empresa a uma conduta fraca.

4.1.3 Conduta Ambiental para a Empresa C

Os dados obtidos no estudo da Empresa C estão apresentados nas Tabelas 21 a 29.

Tabela 21 – Conduta ambiental para a função gerencial administração geral da Empresa C

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Existência de responsável pelo gerenciamento ambiental	Intermediária	0
Nível gerencial mais elevado para tratar as questões ambientais	Fraca	-1
Importância das questões ambientais	Intermediária	0
Existência de uma política ambiental escrita	Fraca	-1
Soma		-2
Média		-0,5

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 22 – Conduta ambiental para a função gerencial administração jurídico da Empresa C

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Conhecimento da Legislação Ambiental aplicável	Forte	1
Forma de acompanhamento da Legislação Ambiental	Intermediária	0
Soma		1
Média		0,5

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 23 – Conduta ambiental para a função gerencial administração financeiro da Empresa C

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Percentual de investimentos ambientais nos últimos 2 anos	Forte	1
Objetivo dos investimentos	Forte	1
Soma		2
Média		1

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 24 – Conduta ambiental para a função gerencial administração de recursos humanos da Empresa C

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Existência de um programa de educação ambiental	Intermediária	0
Frequência do programa de educação ambiental	Intermediária	0
Soma		0
Média		0

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 25 – Conduta ambiental para a função gerencial pesquisa & desenvolvimento da Empresa C

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Existência de selo verde	Fraca	-1
Existência de tecnologias para minimizar impactos ambientais	Intermediária	0
Soma		-1
Média		-0,5

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 26 – Conduta ambiental para a função gerencial compras da Empresa C

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Aplicabilidade de padrão mínimo de exigência ambiental aos parceiros de negócios	Fraca	-1
Soma		-1
Média		-1

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 27 – Conduta ambiental para a função gerencial produção & manutenção da Empresa C

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Implantação de um Sistema de Gestão Ambiental	Intermediária	0
Avaliação dos impactos ambientais	Intermediária	0
Frequência de auditorias ambientais	Intermediária	0
Definição de indicadores de performance ambiental	Fraca	-1
Sistemática para melhoria contínua dos indicadores de performance ambiental	Fraca	-1
Soma		-2
Média		-0,4

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 28 – Conduta ambiental para a função gerencial marketing da Empresa C

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Sistemática para tratar as reclamações ambientais das partes interessadas	Intermediária	0
Elaboração de relatório de performance ambiental	Fraca	-1
Conhecimento da preocupação ambiental por parte dos concorrentes	Intermediária	-1
Percepção de vantagem competitiva devido à performance ambiental	Fraca	-1
Soma		-3
Média		-0,75

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 29 – Conduta ambiental para a função gerencial distribuição da Empresa C

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Medidas de precaução para gerenciar os riscos ambientais na distribuição de produtos	Fraca	-1
Soma		-1
Média		-1

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

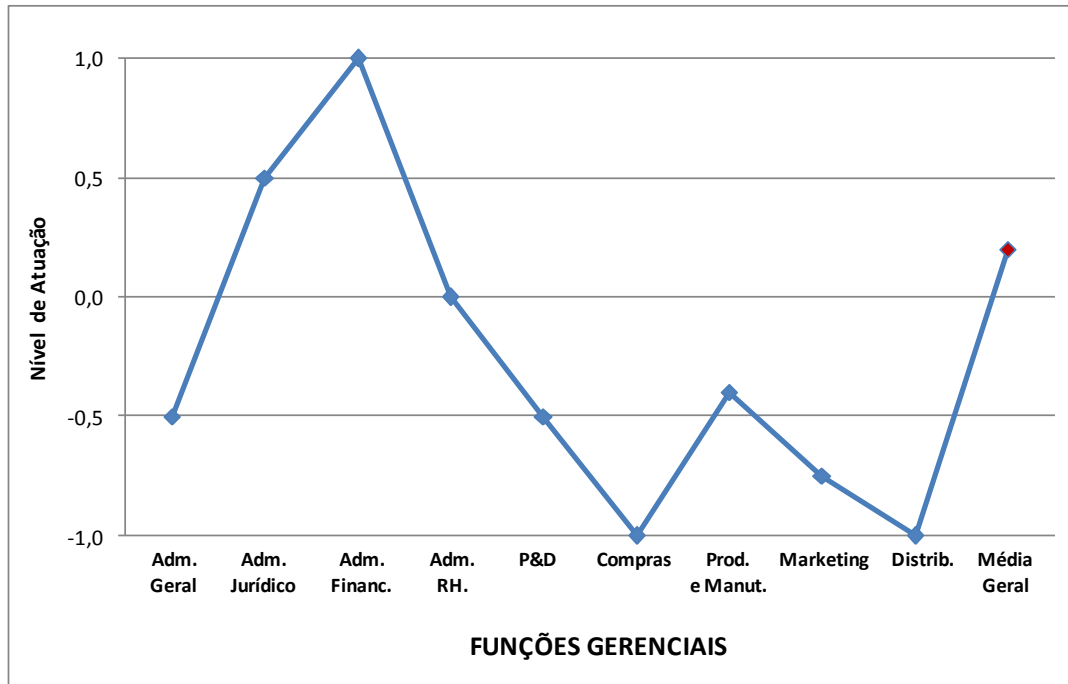
A média geral apresentada na Tabela 30 revela uma conduta ambiental com tendência a intermediária (-0,3) para a Empresa C. Três funções gerenciais se destacaram como uma conduta Muito Fraca: compras e distribuição (ambas com médias de -1,0) e marketing (-0,75). Por outro lado, a Função gerencial Administrativo Financeiro obteve o maior nível de conduta ambiental (1,0 – Muito Forte).

Tabela 30 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa C

VARIÁVEIS DA CONDUTA AMBIENTAL	MÉDIA
Função gerencial Administração Geral	-0,5
Função gerencial Administração Jurídico	0,5
Função gerencial Administração Financeiro	1,0
Função gerencial Administração de Recursos Humanos	0,0
Função gerencial Pesquisa & Desenvolvimento	-0,5
Função gerencial Compras	-1,0
Função gerencial Produção & Manutenção	-0,4
Função gerencial Marketing	-0,75
Função gerencial Distribuição	-1,0
MÉDIA GERAL	-0,3

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Gráfico 3 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa C



Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

A empresa C possui uma média geral das variáveis da conduta ambiental igual a -0,3, o que caracteriza uma conduta ambiental com tendência a intermediária do lado fraco da escala de mensuração.

As áreas estratégicas que mais favoreceram esse tipo de conduta são as funções de Administração Geral, Pesquisa & Desenvolvimento, Compras, Produção & Manutenção, Marketing e Distribuição, que devem ser melhorados para que a empresa possa se desenvolver em direção a um posicionamento responsável.

4.1.4 Conduta Ambiental para a Empresa D

As Tabelas 31 a 39 elencam os resultados obtidos no estudo da conduta ambiental da Empresa D.

Tabela 31 – Conduta ambiental para a função gerencial administração geral da Empresa D

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Existência de responsável pelo gerenciamento ambiental	Intermediária	0
Nível gerencial mais elevado para tratar as questões ambientais	Intermediária	0
Importância das questões ambientais	Intermediária	0
Existência de uma política ambiental escrita	Fraca	-1
Soma		-1
Média		-0,25

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 32 – Conduta ambiental para a função gerencial administração jurídico da Empresa D

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Conhecimento da Legislação Ambiental aplicável	Intermediária	0
Forma de acompanhamento da Legislação Ambiental	Intermediária	0
Soma		0
Média		0

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 33 – Conduta ambiental para a função gerencial administração financeiro da Empresa D

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Percentual de investimentos ambientais nos últimos 2 anos	Intermediária	0
Objetivo dos investimentos	Fraca	-1
Soma		-1
Média		-0,5

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 34 – Conduta ambiental para a função gerencial administração de recursos humanos da Empresa D

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Existência de um programa de educação ambiental	Intermediária	0
Frequência do programa de educação ambiental	Intermediária	0
Soma		0
Média		0

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 35 – Conduta ambiental para a função gerencial pesquisa & desenvolvimento da Empresa D

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Existência de selo verde	Fraca	-1
Existência de tecnologias para minimizar impactos ambientais	Intermediária	0
Soma		-1
Média		-0,5

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 36 – Conduta ambiental para a função gerencial compras da Empresa D

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Aplicabilidade de padrão mínimo de exigência ambiental aos parceiros de negócios	Fraca	-1
Soma		-1
Média		-1

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 37 – Conduta ambiental para a função gerencial produção & manutenção da Empresa D

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Implantação de um Sistema de Gestão Ambiental	Intermediária	0
Avaliação dos impactos ambientais	Forte	1
Frequência de auditorias ambientais	Fraca	-1
Definição de indicadores de performance ambiental	Intermediária	0
Sistemática para melhoria contínua dos indicadores de performance ambiental	Forte	1
Soma		1
Média		0,2

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 38 – Conduta ambiental para a função gerencial marketing da Empresa D

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Sistemática para tratar as reclamações ambientais das partes interessadas	Intermediária	0
Elaboração de relatório de performance ambiental	Fraca	-1
Conhecimento da preocupação ambiental por parte dos concorrentes	Fraca	-1
Percepção de vantagem competitiva devido a performance ambiental	Intermediária	0
Soma		-2
Média		-0,5

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 39 – Conduta ambiental para a função gerencial distribuição da Empresa D

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Medidas de precaução para gerenciar os riscos ambientais na distribuição de produtos	Fraca	-1
Soma		-1
Média		-1

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

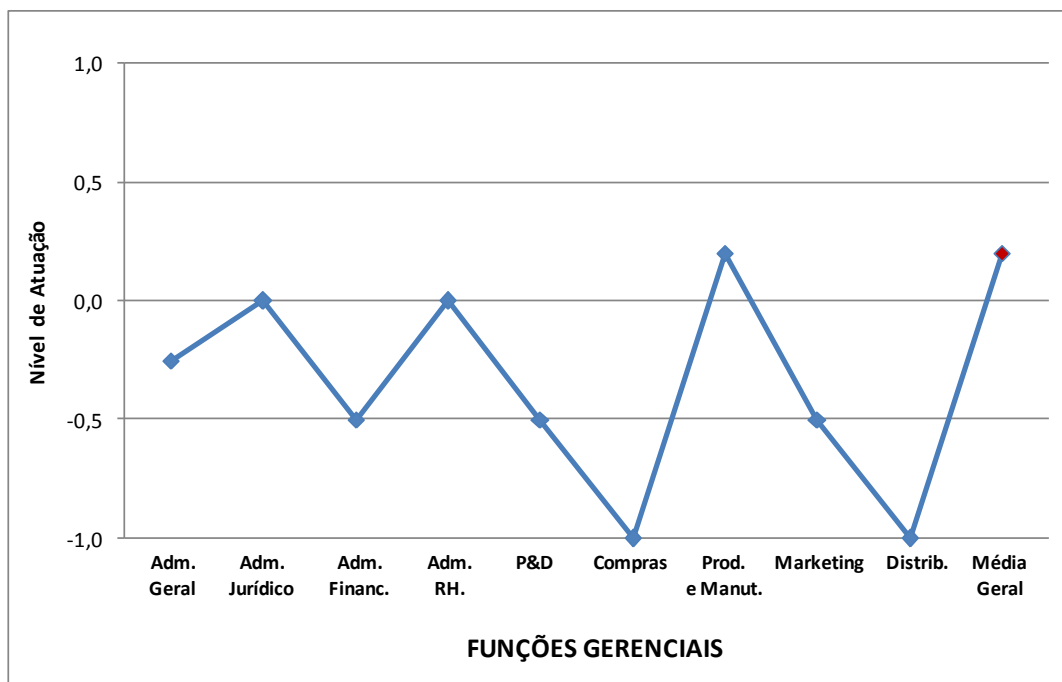
De acordo com os resultados apresentados na Tabela 40, pode-se observar que a conduta ambiental adotada pela Empresa D é fraca (média de -0,4). Dentre as Funções gerenciais estudadas as que obtiveram os menores índices de avaliação foram a de Compras e Distribuição (conduta Muito Fraca – médias de -1,0).

Tabela 40 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa D

VARIÁVEIS DA CONDUTA AMBIENTAL	MÉDIA
Função gerencial Administração Geral	-0,25
Função gerencial Administração Jurídico	0,0
Função gerencial Administração Financeiro	-0,5
Função gerencial Administração de Recursos Humanos	0,0
Função gerencial Pesquisa & Desenvolvimento	-0,5
Função gerencial Compras	-1,0
Função gerencial Produção & Manutenção	0,2
Função gerencial Marketing	-0,5
Função gerencial Distribuição	-1,0
MÉDIA GERAL	-0,4

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Gráfico 4 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa D



Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tendo como média das variáveis da conduta ambiental -0,4, a empresa D é denominada fraca, pois não realiza a quantificação da performance ambiental. Decisões nas funções compras e distribuição são as mais necessárias para minimizar maiores impactos sobre a empresa.

4.1.5 Conduta Ambiental para a Empresa E

As médias obtidas para as Funções gerenciais da Empresa E são apresentadas nas Tabelas 41 a 49.

Tabela 41 – Conduta ambiental para a função gerencial administração geral da Empresa E

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Existência de responsável pelo gerenciamento ambiental	Intermediária	0
Nível gerencial mais elevado para tratar as questões ambientais	Intermediária	0
Importância das questões ambientais	Intermediária	0
Existência de uma política ambiental escrita	Fraca	-1
Soma		-1
Média		-0,25

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 42 – Conduta ambiental para a função gerencial administração jurídico da Empresa E

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Conhecimento da Legislação Ambiental aplicável	Fraca	-1
Forma de acompanhamento da Legislação Ambiental	Fraca	-1
Soma		-2
Média		-1

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 43 – Conduta ambiental para a função gerencial administração financeiro da Empresa E

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Percentual de investimentos ambientais nos últimos 2 anos	Fraca	-1
Objetivo dos investimentos	Fraca	-1
Soma		-2
Média		-1

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 44 – Conduta ambiental para a função gerencial administração de recursos humanos da Empresa E

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Existência de um programa de educação ambiental	Intermediária	0
Frequência do programa de educação ambiental	Intermediária	0
Soma		0
Média		0

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 45 – Conduta ambiental para a função gerencial pesquisa & desenvolvimento da Empresa E

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Existência de selo verde	Fraca	-1
Existência de tecnologias para minimizar impactos ambientais	Fraca	-1
Soma		-2
Média		-1

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 46 – Conduta ambiental para a função gerencial compras da Empresa E

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Aplicabilidade de padrão mínimo de exigência ambiental aos parceiros de negócios	Intermediária	0
Soma		0
Média		0

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 47 – Conduta ambiental para a função gerencial produção & manutenção da Empresa E

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Implantação de um Sistema de Gestão Ambiental	Fraca	-1
Avaliação dos impactos ambientais	Fraca	-1
Frequência de auditorias ambientais	Fraca	-1
Definição de indicadores de performance ambiental	Fraca	-1
Sistemática para melhoria contínua dos indicadores de performance ambiental	Fraca	-1
Soma		-5
Média		-1

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 48 – Conduta ambiental para a função gerencial marketing da Empresa E

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Sistemática para tratar as reclamações ambientais das partes interessadas	Fraca	-1
Elaboração de relatório de performance ambiental	Fraca	-1
Conhecimento da preocupação ambiental por parte dos concorrentes	Fraca	-1
Percepção de vantagem competitiva devido a performance ambiental	Fraca	-1
Soma		-4
Média		-1

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 49 – Conduta ambiental para a função gerencial distribuição da Empresa E

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Medidas de precaução para gerenciar os riscos ambientais na distribuição de produtos	Fraca	-1
Soma		-1
Média		-1

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

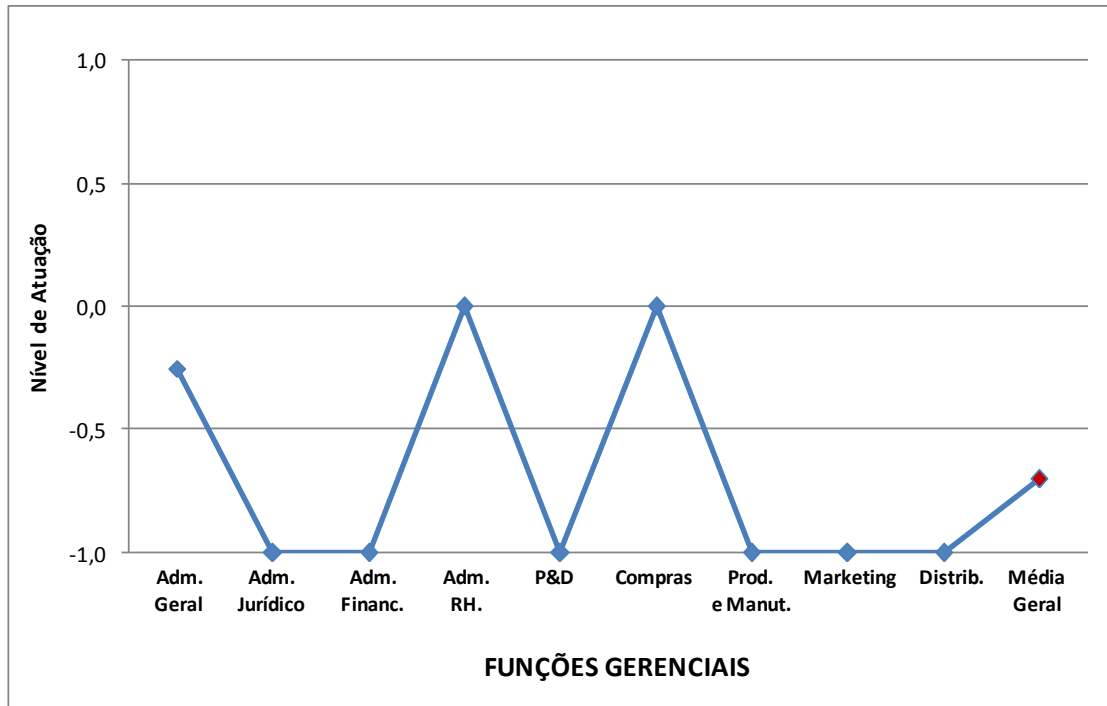
A média geral obtida para a Empresa E foi de -0,7, demonstrando uma conduta ambiental Muito Fraca. Dois terços das Funções gerenciais obtiveram a menor avaliação possível dentro da escala considerada: Administração Jurídico, Administração Financeiro, P&D, Produção e Manutenção, Marketing e Distribuição (ambas com médias de -1,0). (Tabela 50 e Gráfico 5)

Tabela 50 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa E

VARIÁVEIS DA CONDUTA AMBIENTAL	MÉDIA
Função gerencial Administração Geral	-0,25
Função gerencial Administração Jurídico	-1,0
Função gerencial Administração Financeiro	-1,0
Função gerencial Administração de Recursos Humanos	0,0
Função gerencial Pesquisa & Desenvolvimento	-1,0
Função gerencial Compras	0,0
Função gerencial Produção & Manutenção	-1,0
Função gerencial Marketing	-1,0
Função gerencial Distribuição	-1,0
MÉDIA GERAL	-0,7

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Gráfico 5 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa E



Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tendo como resultado -0,7 na média geral das variáveis da conduta ambiental, a empresa E é caracterizada por uma conduta ambiental fraca, onde se pode perceber que fatores como função de administração jurídico, administração financeiro, pesquisa & desenvolvimento, produção & manutenção, marketing e distribuição são os de maiores risco para a empresa e que lhes condiciona tal conduta.

4.1.6 Conduta Ambiental para a Empresa F

As Tabelas 51 a 59 apresentam os resultados das médias das Funções gerenciais consideradas no estudo na conduta ambiental da Empresa F.

Tabela 51 – Conduta ambiental para a função gerencial administração geral da Empresa F

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Existência de responsável pelo gerenciamento ambiental	Intermediária	0
Nível gerencial mais elevado para tratar as questões ambientais	Intermediária	0
Importância das questões ambientais	Intermediária	0
Existência de uma política ambiental escrita	Fraca	-1
Soma		-1
Média		-0,25

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 52 – Conduta ambiental para a função gerencial administração jurídico da Empresa F

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Conhecimento da Legislação Ambiental aplicável	Intermediária	0
Forma de acompanhamento da Legislação Ambiental	Intermediária	0
Soma		0
Média		0

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 53 – Conduta ambiental para a função gerencial administração financeiro da Empresa F

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Percentual de investimentos ambientais nos últimos 2 anos	Fraca	-1
Objetivo dos investimentos	Intermediária	0
Soma		-1
Média		-0,5

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 54 – Conduta ambiental para a função gerencial administração de recursos humanos da Empresa F

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Existência de um programa de educação ambiental	Intermediária	0
Frequência do programa de educação ambiental	Intermediária	0
Soma		0
Média		0

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 55 – Conduta ambiental para a função gerencial pesquisa & desenvolvimento da Empresa F

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Existência de selo verde	Fraca	-1
Existência de tecnologias para minimizar impactos ambientais	Fraca	-1
Soma		-2
Média		-1

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 56 – Conduta ambiental para a função gerencial compra da Empresa F

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Aplicabilidade de padrão mínimo de exigência ambiental aos parceiros de negócios	Intermediária	0
Soma		0
Média		0

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 57 – Conduta ambiental para a função gerencial produção & manutenção da Empresa F

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Implantação de um Sistema de Gestão Ambiental	Intermediária	0
Avaliação dos impactos ambientais	Forte	1
Frequência de auditorias ambientais	Fraca	-1
Definição de indicadores de performance ambiental	Intermediária	0
Sistemática para melhoria contínua dos indicadores de performance ambiental	Forte	1
Soma		1
Média		0,2

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 58 – Conduta ambiental para a função gerencial marketing da Empresa F

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Sistemática para tratar as reclamações ambientais das partes interessadas	Fraca	-1
Elaboração de relatório de performance ambiental	Fraca	-1
Conhecimento da preocupação ambiental por parte dos concorrentes	Fraca	-1
Percepção de vantagem competitiva devido a performance ambiental	Intermediária	0
Soma		-3
Média		-0,75

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Tabela 59 – Conduta ambiental para a função gerencial distribuição da Empresa F

Indicadores	Avaliação da Conduta Ambiental	
	Avaliação	Peso
Medidas de precaução para gerenciar os riscos ambientais na distribuição de produtos	Fraca	-1
Soma		-1
Média		-1

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

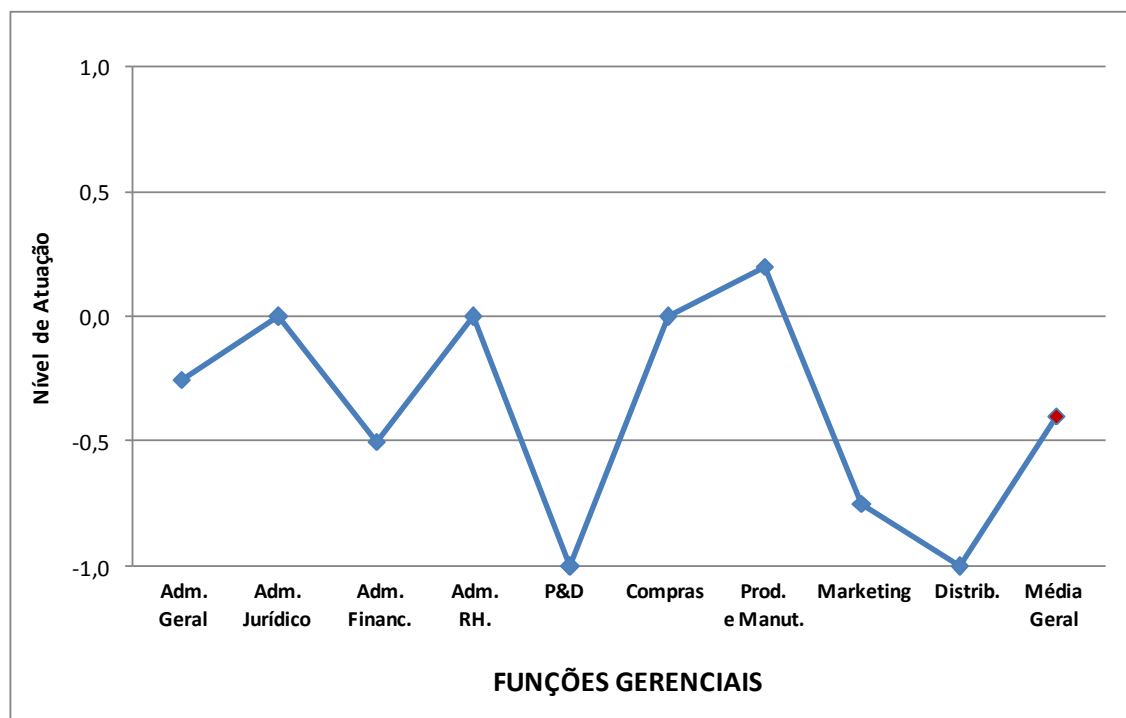
Através da Tabela 60 constata-se que a conduta ambiental praticada pela Empresa F é Fraca (média de -0,4). Duas Funções gerenciais apresentaram uma conduta Muito Fraca: P&D e Distribuição (ambas com média de -1,0).

Tabela 60 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa F

VARIÁVEIS DA CONDUTA AMBIENTAL	MÉDIA
Função gerencial Administração Geral	-0,25
Função gerencial Administração Jurídico	0,0
Função gerencial Administração Financeiro	-0,5
Função gerencial Administração de Recursos Humanos	0,0
Função gerencial Pesquisa & Desenvolvimento	-1,0
Função gerencial Compras	0,0
Função gerencial Produção & Manutenção	0,2
Função gerencial Marketing	-0,75
Função gerencial Distribuição	-1,0
MÉDIA GERAL	-0,4

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Gráfico 6 – Médias obtidas das funções gerenciais no estudo da conduta ambiental da Empresa F



Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

A empresa F também é caracterizada por uma conduta ambiental fraca, com fatores de risco maior na função de distribuição e de pesquisa & desenvolvimento, onde não realiza a quantificação da *performance* ambiental.

4.1.7 Avaliação Geral da Conduta Ambiental das Empresas

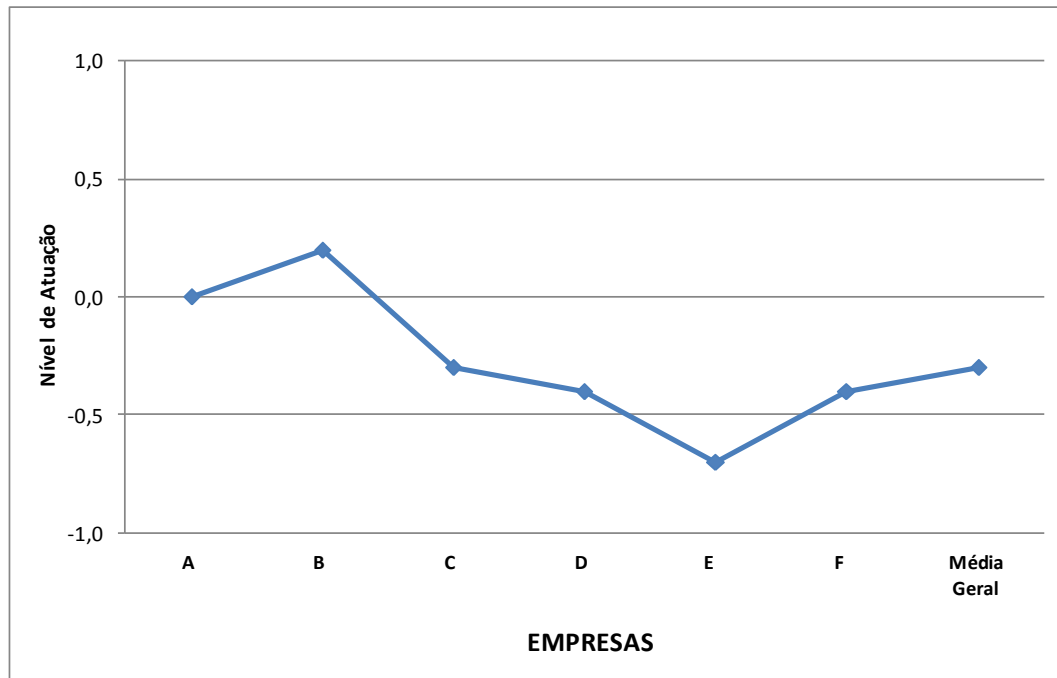
Após uma análise individualizada da conduta ambiental das Empresas pesquisadas, parte-se para uma avaliação geral, considerando as médias obtidas para cada uma delas. Percebe-se que o conjunto de Empresas estudado apresentou uma conduta ambiental com tendência a intermediária (média de -0,3). Constatou-se que metade das Empresas adota uma conduta ambiental Fraca (D, E e F), duas delas com tendência a intermediária (B e C) e outra com conduta intermediária (A). (Tabela 61 e Gráfico 7).

Tabela 61 – Médias obtidas das empresas no estudo da conduta

EMPRESAS	MÉDIAS
A	0,0
B	0,2
C	-0,3
D	-0,4
E	-0,7
F	-0,4
MÉDIA GERAL	-0,3

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Gráfico 7 – Médias obtidas das empresas no estudo da conduta



Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

A maioria das empresas pesquisadas não tem uma pessoa responsável somente pelo gerenciamento ambiental, tendo como foco outros setores, onde tal responsabilidade é dividida por todos que atuam dentro da organização.

Sabe-se que a área de gestão ambiental deve ser destinada a uma pessoa específica, que por sua vez, tem o dever de cumprir os princípios e valores que regem as políticas e os programas ambientais da organização.

A pessoa responsável pelo gerenciamento ambiental está diretamente ligada ao gerenciamento dos impactos causados e dos benefícios gerados ao meio ambiente. Tal responsável deve decidir qual a melhor forma de tratar qualquer questão que seja relacionada à sua área para que o resultado da empresa seja otimizado.

Todas as empresas em estudo disseram que a gerência é nível mais elevado para tratar as questões ambientais. Mas, estas decisões, sendo analisadas apenas no nível da gerência talvez contribuam para o seu enfraquecimento. O ideal seria que tais questões fossem tratadas pelo nível mais alto da organização, no caso, a presidência.

As empresas estudadas vêm às questões ambientais como fator primordial para todo e qualquer processo que possa realizar, pois é através do meio ambiente

que a maioria delas consegue os recursos naturais para a produção de seus produtos.

No estudo realizado, pode-se perceber que a maioria das empresas não possuem uma política ambiental escrita, tomam suas decisões sem o conhecimento de algo escrito relacionado a essa área, sendo que a política ambiental avalia o desempenho ambiental global pautada por intenções e princípios, o que exige ação e estabelecimento de objetivos e metas ambientais.

É através da política ambiental que a empresa é guiada em momentos decisivos, nada mais é do que um documento que comprove que a empresa tem tal responsabilidade para que possa mostrar a todos os *stakeholders* como ela atua em relação a tal tema.

Apenas 40% das empresas possuem uma política ambiental escrita e os compromissos assumidos por elas estão ligados a atender as exigências da legislação (empresa B) e em tratar assuntos que sejam de grande importância para a cadeia produtiva da empresa, como a venda de resíduos a terceiros (empresa A).

Para todas as empresas, os fatores primordiais que influenciam na definição estratégica são a comunidade local e os clientes do mercado externo, ambos, tido como maioria na primeira e segunda posição. E os de menor importância para as empresas estudadas foram, as organizações não governamentais e os acionistas.

Pode-se dizer que as empresas estão cada vez mais preocupadas com os fatores que estão diretamente ou indiretamente ligadas a suas atividades, no caso, das pessoas que vivem perto da localidade de atuação da produção, assim como, com os clientes que consomem seus produtos.

Por meio desse estudo pode-se perceber que a maioria das empresas conhece a Legislação Ambiental, fator de grande importância para o cumprimento e realização das atividades da organização.

O Estado utiliza da legislação ambiental com o intuito de proteger a saúde das pessoas devido à contaminação ambiental oriunda das empresas e também para preservação do bem comum. Ainda acrescenta que a legislação brasileira tem uma visão ampla do meio ambiente, dando-lhe total proteção de maneira integral como sistema ecológico integrado.

As empresas, em sua maioria (80%) fazem o acompanhamento da Legislação Ambiental através de uma pessoa responsável pela área de meio ambiente. Apenas uma empresa em estudo que não acompanha a regulação,

mostrando-se, de certa forma, fragilizada por não ter o conhecimento da legislação, o que pode levar a algumas punições devido ao não exercício de suas atividades perante o cumprimento da lei.

Apenas uma das empresas não realizou nenhum tipo de investimento relacionado com a questão ambiental para o cumprimento da legislação. As empresas A e B optaram por investir no controle dos resíduos sólidos; a empresa C, investiu no controle da emissão atmosférica; e a empresa D, em um caso específico da organização, o controle de poeira.

Apenas quatro das empresas estudadas definem o volume de investimento na área ambiental. Duas delas com base nos seus objetivos e metas, uma com base na legislação ambiental, e a outra com base nos projetos internos. O restante, no total de 40% não fazem um planejamento orçamentário para investir na área ambiental.

A maioria das empresas possuem um programa de educação ambiental. A maioria delas realiza palestras para que os funcionários e toda a organização possa ter conhecimento de tal área. Um percentual expressivo (40%) das empresas utiliza o programa 3R (Reciclar – Reusar – Reutilizar).

Todas as empresas fazem o treinamento no programa de educação ambiental definido, umas com mais frequência, semanal (empresa B), outras com menos, no caso da empresa E que só faz anualmente.

A maioria das empresas não aplica nenhum tipo de exigência dos seus parceiros de negócios relacionados à questão ambiental. Apenas 40% delas, tem uma exigência com os fornecedores.

A exigência para que os seus fornecedores sejam portadores de certificações ambientais, faz com que as empresas se tornem unidades produtivas respeitadas com o meio ambiente.

A maioria (80%) das empresas diz estar implementando um sistema de gestão ambiental, mas sem registro, ou seja, não certificável.

Segundo autores, um sistema de gestão ambiental (SGA) como um conjunto de atividades que se caracteriza por ter como objetivo prevenir problemas ambientais atuais ou para evitar o seu surgimento. Pode ser definido também como um conjunto de procedimentos para conduzir uma organização, obtendo assim, um melhor relacionamento com o meio ambiente.

Dessa forma, a gestão ambiental consiste no planejamento de atividades que busquem a minimização dos impactos ambientais, por meio de ações preventivas.

Os principais fatores, em sua grande maioria, que levariam as empresas a adotarem um Sistema de Gestão Ambiental seriam, em ordem de prioridade: a preocupação com a imagem da empresa no mercado e o atendimento a legislação.

A sociedade espera que as organizações tenham uma conduta ética e transparente em seus negócios; uma postura proativa e efetiva para enfrentar seus desafios; compromisso para com a sustentabilidade; comprometimento com as suas partes interessadas; desenvolvam uma consciência ecológica; e que possam ter uma relação harmoniosa e equilibrada com a natureza e com a sociedade.

Só há uma única empresa que diz não precisar adotar um Sistema de Gestão Ambiental, isso porque acredita que sua atividade produtiva não tenha impactos sobre o meio ambiente, porque não sofre pressão da Legislação e nunca foi fiscalizada por um órgão responsável, também não conhece o funcionamento de um sistema desse nível, assim como, não dispõe de recursos financeiros para tratar de tais questões.

A maioria das empresas afirma que os principais benefícios da implantação de um Sistema de Gestão Ambiental seriam a redução de custos e a melhoria da imagem, tendo outros fatores numa descendência de importância. Assim, como fator menos importante tais empresas colocaram que o aumento das exportações não seria afetado de forma alguma e não seria visto como um benefício primordial para as empresas estudadas.

Atualmente, muitas empresas estão cada vez mais preocupadas em demonstrar melhor desempenho em relação ao meio ambiente. Assim, a gestão ambiental tem se tornado uma das mais importantes atividades relacionadas a qualquer empreendimento.

As empresas em estudo disseram que as maiores dificuldades, caso fossem implementar um SGA seriam: o estabelecimento de um canal de comunicação com as partes interessadas, um treinamento de educação ambiental na empresa para melhoria de suas atividades, a identificação dos impactos ambientais de suas atividades, produtos e serviços, pois muitas não têm o conhecimento do quanto suas atividades são prejudiciais ao ambiente e a minimização dos impactos ambientais.

Na pesquisa apenas uma das empresas não tem nenhum conhecimento em relação à questão ambiental e assim não faz avaliação dos impactos ambientais referentes a sua produção. 40% das empresas avaliam os impactos ambientais de suas atividades através de órgãos como AGEVISA, IBAMA e SUDEMA, e o restante continuamente através do levantamento dos aspectos e impactos ambientais significativos.

Algumas das empresas estudadas não realizam auditorias internas na organização por não sofrer pressões do órgão de fiscalização, por achar que a gestão ambiental não é tão importante como as demais áreas da empresa, fazendo com que tenham outras prioridades e também por acreditar que suas atividades não geram impactos ambientais.

A auditoria ambiental é um instrumento de gestão que abrange uma avaliação sistemática e objetiva sobre a empresa, a sua gestão ambiental, visando o auxílio ao meio ambiente, facilitando o controle das práticas ambientais e avaliando a compatibilidade com as demais políticas da empresa.

O programa de auditoria da organização deve observar o seu objetivo, frequência, metodologias empregadas, responsabilidades, requisitos que guiam a auditoria, bem como a apresentação dos resultados.

Do ponto de vista ambiental, os indicadores de desempenho ambiental resumem tanto as informações quantitativas como as qualitativas, permitindo assim, a determinação da eficiência e efetividade da organização em utilizar os recursos disponíveis. Além de serem necessários, os indicadores são necessários no auxílio da tomada de decisões nos vários níveis e nas várias áreas da empresa.

Quando indagadas acerca da performance ambiental, as áreas que mais se destacaram no sentido de se estabelecer padrões mínimos de performance ambiental foram as de resíduos sólidos, água, energia elétrica e ruído.

Os resultados mostraram que 40% das empresas estudadas não possuem indicadores de *performance* ambiental, o que de certa forma, pode gerar uma desvantagem em relação às outras empresas, por elas terem esse conhecimento mais visível, facilitando assim, a tomada de decisão na área ambiental. Essas empresas justificam essa atitude porque não vêm importância em estabelecer tais indicadores e porque nunca houve uma exigência dos órgãos fiscalizadores. Contudo, nota-se a grande importância que há em os fiscalizadores executarem

suas atividades de forma mais objetiva, mostrando a real necessidade para as empresas.

A maioria das empresas têm executado ações de alterações de processo devido à oportunidade de ganhos financeiros considerando a variável ambiental, seja através da identificação de subprodutos que não alteram de forma alguma o processo produtivo, ou através da venda de rejeitos (resíduos sólidos, emissões atmosféricas e efluentes líquidos) após alterações de processo.

Nenhuma das empresas sofreram exigências ambientais dos clientes. Dias (2011) relata que o mercado seja ele local, regional, nacional ou global também exige das empresas uma postura ambiental mediante suas ações. Nesse caso, as empresas devem aceitar e estimular o controle ambiental sobre suas próprias operações.

Apenas 40% das empresas produzem relatórios apresentando a *performance ambiental*, apesar da grande maioria das empresas acreditarem que a preocupação com a *performance ambiental* possa gerar vantagem competitiva. Apenas 40% delas não vêm tais aspectos como uma vantagem de negócios.

A gestão ambiental começa a ser vista como um assunto estratégico dentro das organizações e isso tem se tornado um fator importante de competitividade. É uma forma de assegurar a inclusão do pensamento sustentável na gestão estratégica das organizações.

A organização pode utilizar de iniciativas ambientais para aprimorar seu contexto competitivo, isto é, a qualidade do ambiente de negócios nos locais que a empresa opera. Focar no contexto permite à empresa aumentar suas potencialidades no apoio de ações de responsabilidade socioambiental empresarial e contribuir com a sociedade de maneira estruturada.

Os principais impactos ambientais das atividades, produtos ou serviços considerados pela maioria das empresas foram energia elétrica e ruído.

4.2 ANÁLISE DA *PERFORMANCE* AMBIENTAL DA EMPRESA

4.2.1 Indicadores de *Performance* Ambiental

O modelo utilizado procura entender os indicadores ambientais que proporcionam a empresa avaliar sua conduta ambiental em períodos distintos, o que contribui para modificar, se necessário, os objetivos traçados no planejamento.

As empresas informaram que os indicadores de *performance* ambiental mais importantes a serem observados em suas atividades são, de acordo com o Quadro 4: consumo de água e consumo de energia elétrica.

Quadro 4 – Indicadores de *performance* ambiental

EMPRESAS	INDICADORES
A	Consumo de água; destruição da camada de ozônio e consumo de energia elétrica (300 KWh anual)
B	Consumo de água (3936 m ³ anual); mudança climática; hectare desmatado e consumo de energia elétrica (9914 KWh anual)
C	Consumo de água (3600m ³ anual); hectare desmatado e consumo de energia elétrica (9000 KWh anual)
D	Consumo de água (4200 m ³ anual); consumo de energia elétrica (1100 m ³ anual)
E	Consumo de água; hectare desmatado e consumo de energia elétrica (250 KWh anual)
F	Consumo de água e consumo de energia elétrica.

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

4.2.2 Monitoramento dos Aspectos Ambientais pela Empresa

O monitoramento dos aspectos ambientais das empresas pode ser evidenciado por meio dos investimentos e melhorias ambientais que as empresas realizaram nos últimos dois anos.

Assim, as empresas A, B e D procuraram investir em filtros para que pudessem filtrar algum resíduo que não fosse reutilizado nas suas atividades produtivas, bem como nas instalações elétricas para diminuir o uso com a produção. A empresa C, procurou investir apenas nas instalações elétricas, pois segundo o

responsável é o indicador de alto grau em sua atividade. Já a empresa E não fez nenhum tipo de investimento na área de meio ambiente. E a empresa F, realizou investimentos tanto mediante consumo de energia elétrica, onde procurou otimizar a utilização da luz natural do ambiente através de janelas, como no consumo de água, pois fez um poço para coleta de água.

4.2.3 Pressões da Estrutura dos Setores Pesquisados

Conforme metodologia aplicada, as pressões da estrutura dos setores pesquisados será observada por meio dos impactos ambientais do processo produtivo, da legislação ambiental aplicável e das exigências ambientais das partes interessadas.

4.2.3.1 Principais impactos ambientais dos setores pesquisados

O impacto ambiental das atividades têxteis dizem respeito ao elevado consumo de energia elétrica e de água de processo, gerando alta toxidez e carga orgânica. Ainda segundo a autora, esta atividade concorre para a propensão a incêndios nos depósitos de matéria-prima e nas fiações, bem como a contaminação com metais pesados dos corpos receptores.

Os três principais impactos ambientais das atividades, produtos ou serviços das empresas considerados pelos entrevistados foram para a empresa A: energia elétrica, ruído e exaustão dos recursos naturais; para a empresa B: energia elétrica, exaustão dos recursos naturais e ruído; empresa C: ruído, destruição da camada de ozônio e energia elétrica; empresa D: energia elétrica, ruído e exaustão dos recursos naturais, empresa E: energia elétrica, ruído e exaustão de recursos naturais; empresa F: energia elétrica, ruído e exaustão de recursos naturais.

Assim, os principais impactos ambientais das atividades, produtos ou serviços das empresas são energia elétrica e ruído.

4.2.3.2 Legislação ambiental

Conforme pesquisa de campo as empresas em estudo não sofreram nenhuma multa/notificação dos órgãos de fiscalização ambiental nos últimos dois

anos. Assim, como entendimento de Barbosa (2010) em sua pesquisa no setor sucroalcooleiro, com resultado idêntico ao dessa pesquisa para essa dimensão, esse resultado pode indicar uma incipiente fiscalização dessas atividades pelos órgãos competentes.

No que se refere ao anexo VIII da Lei nº 10.165 de 27/12/2000 que trata das atividades potencialmente poluidoras e utilizadoras de recursos ambientais, as indústrias têxtil, de alimentos e móveis são considerados setores com médio impacto ambiental.

4.2.3.3 Exigências ambientais das partes interessadas

Para a maioria dos entrevistados, as partes interessadas que mais influenciam na definição estratégica da empresa são a comunidade local e os clientes do mercado externo, ambos, tido como maioria na primeira e segunda posição. E os de menos importância para as empresas estudadas foram, as organizações não governamentais e os acionistas e nenhuma das empresas sofre exigências ambientais dos clientes.

4.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS

O posicionamento estratégico das empresas, conforme modelo adotado é obtido quando se observa a correlação da pressão da estrutura dos setores com a conduta ambiental da empresa.

4.3.1 Pressão da Estrutura dos Setores Pesquisados

O Quadro 5 apresenta a pressão da estrutura dos setores por meio do impacto ambiental, da legislação ambiental e das exigências ambientais das partes interessadas.

Quadro 5 – Pressão da estrutura da indústria.

Características da Estrutura da Indústria	Pressão	
	Alta	Baixa
Impacto ambiental inerente ao processo produtivo e variável com a escala de produção e a tecnologia adotada		X
Legislação Ambiental		X
Exigências ambientais das partes interessadas		X

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Assim, a pesquisa de campo sinalizou que os impactos ambientais dos setores pesquisados são baixos, não existe uma fiscalização atuante dos órgãos competentes no que se refere à legislação ambiental e as exigências ambientais das partes interessadas podem ser considerados baixos na em todos os setores pesquisados.

4.3.2 Conduta Ambiental das Empresas

A Tabela 62 apresenta os resultados obtidos da conduta ambiental pelas empresas estudadas de acordo com o setor em que atuam.

Tabela 62 –Avaliação da Conduta Ambiental da empresa

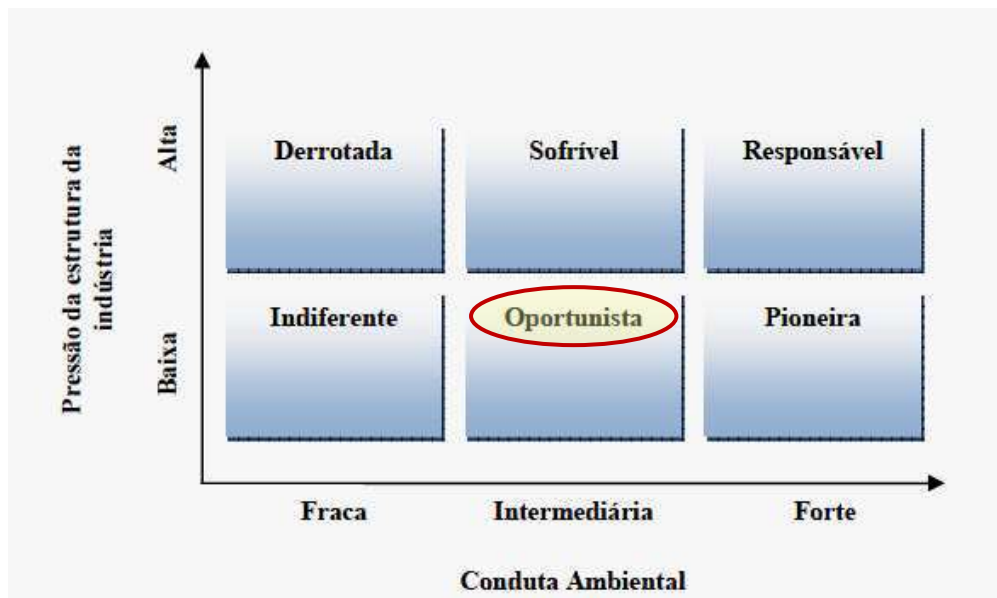
EMPRESAS	MÉDIA
A (Setor Têxtil)	0,0
B (Setor Alimentos)	0,2
C (Setor Têxtil)	-0,3
D (Setor Têxtil)	-0,4
E (Setor Móveis)	-0,7
F (Setor Têxtil)	-0,4
MÉDIA GERAL	-0,3

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Assim, quando se correlaciona as pressões da estrutura da indústria com a conduta ambiental das empresas obtém-se um posicionamento estratégico oportunista, que significa que a empresa está submetida a uma baixa pressão da estrutura da indústria e apresenta uma conduta intermediária, conforme Figura 6.

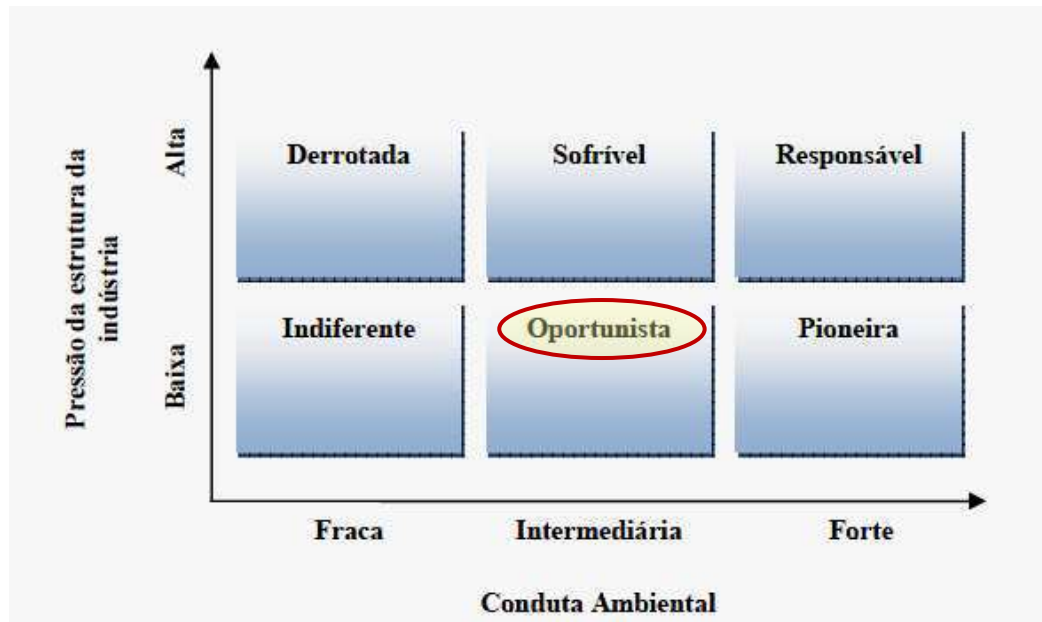
Ao observar o posicionamento estratégico por setores, constatou-se que os setores têxtil e alimentício (Figuras 7 e 8, respectivamente) também apresentaram um posicionamento oportunista. O setor moveleiro foi representado por uma única empresa e apresentou um posicionamento indiferente, conforme Figura 9.

Figura 6 – Matriz de correlação entre a pressão da estrutura da indústria e a conduta ambiental para as empresas pesquisadas



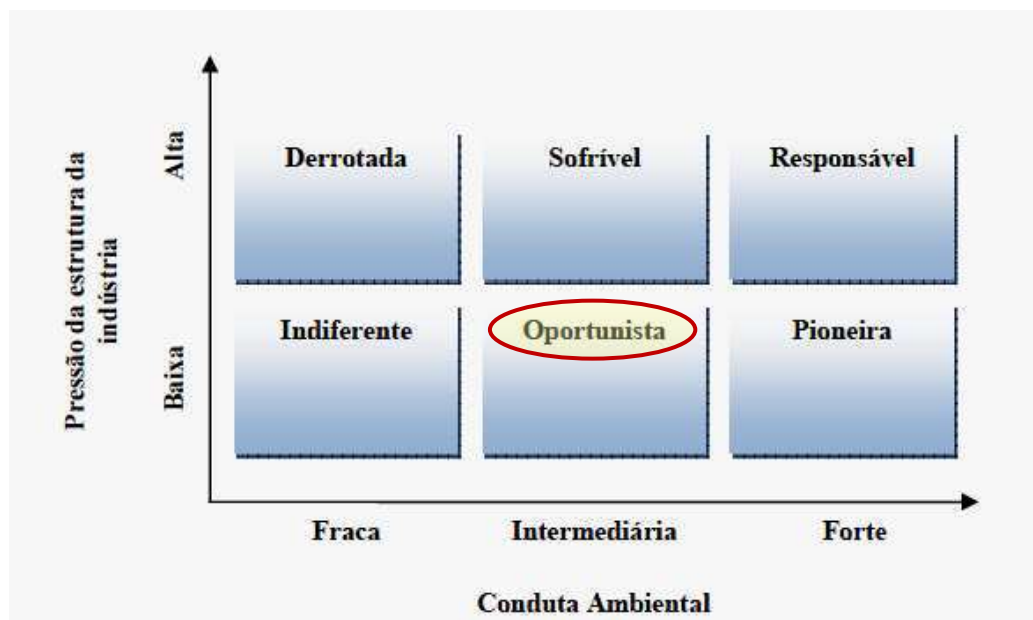
Fonte: Elaboração própria com base em Barbosa (2010).

Figura 7 – Matriz de correlação entre a pressão da estrutura da indústria e a conduta ambiental para as empresas do setor têxtil



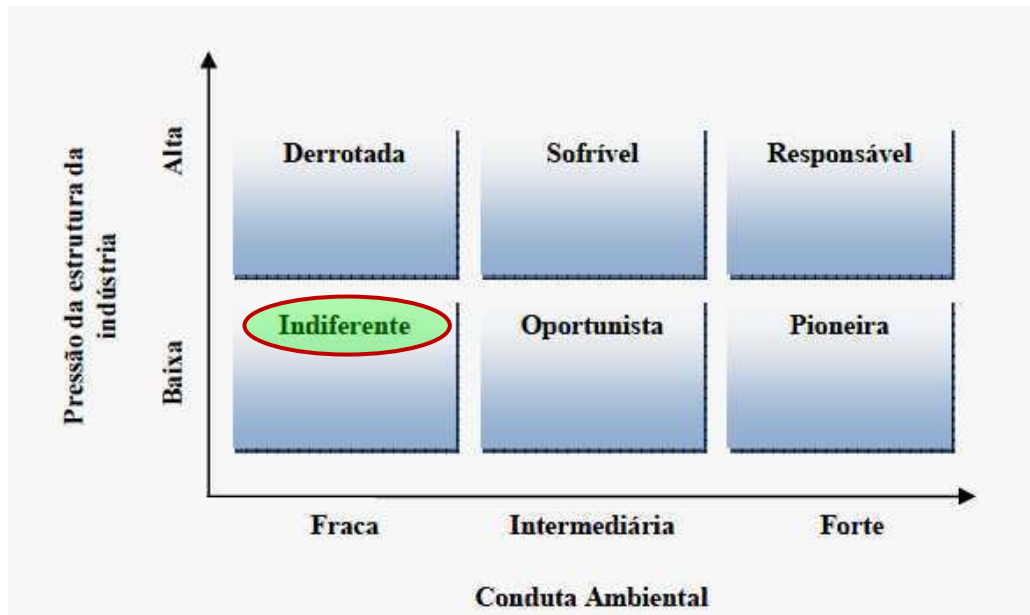
Fonte: Elaboração própria com base em Barbosa (2010).

Figura 8 – Matriz de correlação entre a pressão da estrutura da indústria e a conduta ambiental para as empresas do setor alimentício



Fonte: Elaboração própria com base em Barbosa e Cândido (2011)

Figura 9 – Matriz de correlação entre a pressão da estrutura da indústria e a conduta ambiental para as empresas do setor de móveis



Fonte: Elaboração própria com base em Barbosa e Cândido (2011)

O posicionamento estratégico das empresas pesquisadas, conforme critérios adotados na pesquisa pode ser considerado oportunista. Uma empresa com esse posicionamento busca uma vantagem competitiva que já foi alcançada pelas concorrentes. Seria mais apropriado que mesmo a empresa sendo submetida à baixa pressão da estrutura da indústria, apresentasse uma conduta ambiental forte, pois as empresas que introduzem pioneiramente a variável ambiental em sua estrutura de negócios estão mais aptas a conseguirem ganhos competitivos, tais como: redução de custos totais; imagem positiva perante órgãos ambientais, poder público, clientes; dentre outros.

Quando se observa os setores de forma isolada, as empresas do setor têxtil e alimentos também apresentaram um posicionamento oportunista. A empresa do setor de móveis, por sua vez, apresentou um posicionamento indiferente, que implica que a empresa apresenta uma conduta ambiental fraca e está vinculada a baixas pressões da estrutura da indústria, o que corresponde a não influência da variável ambiental na definição estratégica da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia ambiental utilizada pelas indústrias de transformação em Cajazeiras – Paraíba foi avaliada nesse estudo por meio do modelo Estrutura – Conduta – Performance-Ambiental (ECP-AMBIENTAL) de Abreu (2001).

O ECP-AMBIENTAL pode ser visto como uma ferramenta que auxilia a tomada de decisão no que se refere ao posicionamento das empresas e ainda contribui no sentido de ajudá-las a desenharem o seu posicionamento estratégico futuro.

Esse modelo busca entender a qualidade da gestão ambiental na organização tendo em vista seu comportamento com o sistema de negócios nas áreas estratégicas: pesquisa e desenvolvimento, compras, produção e manutenção, administração (geral financeira, jurídica e de recursos humanos), marketing e distribuição. Chama a atenção para os impactos ambientais inerentes ao processo produtivo, como a legislação ambiental e as exigências ambientais das partes interessadas, classificando-os em baixa ou alta. Ainda classifica a conduta ambiental em três perfis quando da interpretação dos dados, conduta fraca, intermediária e forte. E por fim, as pressões da estrutura da indústria em confronto com a conduta ambiental da empresa determinam um dos seguintes posicionamentos estratégicos: derrotada, sofrível, responsável, indiferente, oportunista e pioneira.

Com a aplicação do modelo, pode-se demonstrar que uma postura que possa contribuir com um melhor posicionamento estratégico responsável para as empresas deve estar atrelado a uma alta pressão da estrutura da indústria e uma conduta ambiental forte. Logo, as empresas tendo em vista uma conduta ambiental forte faz-se necessário que elas ampliem os seus indicadores ambientais, isso pode ser possível a partir do momento que elas possam estar implantando em seu sistema de negócios, modelos com o Sistema de Gestão Ambiental conforme a ISO 14001 que de um forma geral permite a empresa avaliar os aspectos e impactos ambientais inerentes a sua atividade.

Através desse estudo pode-se concluir que o posicionamento estratégico das indústrias de transformação em Cajazeiras é classificado como oportunista, pois apresenta uma conduta ambiental intermediária e uma baixa pressão da estrutura da indústria.

Os resultados da pesquisa devem despertar interesse para futuras pesquisas na área. Assim, para o avanço do conhecimento científico, sugere-se que a metodologia aplicada nessa pesquisa seja verificada em outras empresas e outros setores produtivos, com uma possível ampliação dos indicadores de conduta e *performance* ambiental para verificação do posicionamento estratégico ambiental.

REFERÊNCIAS

ABREU, M. C. S. de. **Modelo de avaliação da estratégia ambiental:** uma ferramenta para a tomada de decisão. Tese (Doutorado em Engenharia de produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2001, 218 p.

ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1990.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial:** conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARBOSA, M. F. N. **Práticas ambientais, competitividade e sustentabilidade:** um estudo exploratório em empresa do setor sucroalcooleiro no município de Pedras de Fogo – PB. 2010. 261 f. Tese (Doutorado em Recursos Naturais)–Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2010.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure,** MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico.** Fundamentos e aplicações - da intenção aos resultados. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2005.

DIAS, R. **Gestão ambiental:** responsabilidade social e sustentabilidade. Editora Atlas. 2. ed. Revista e Atualizada (2011).

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa.** São Paulo: Atlas, 1999.

FERREIRA, A. C. S. **Contabilidade ambiental:** uma informação para o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2003.

GREENO, J. L.; ROBINSON, S. N. **Rethinking corporate environment management,** 1992.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAIMON, D. Eco-estratégia nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? **Revista de Administração de Empresas** da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 119-130, jul./ago. 1994.

MARTINET, A. C. H. **Management stratégique**: organization et politique, McGraw-Hill, 1984.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PNUMA – **Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente**. Rumo ao consumo sustentável na América latina e caribe. *Workshop sobre consumo sustentável na América Latina e Caribe*. São Paulo, 2001.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 29. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R., The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**.dez. 2002. Disponível em: <<http://www.expert2business.com>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

SILVA, M. E.; BALBINO, D. P.; GÓMEZ, C. P. Consumo sustentável na base da pirâmide: definindo papéis e obrigações para a efetivação do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, São Paulo, v. 5, n. 2, p.18-33, maio/ago. 2011.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TINOCO, J. E. P; KRAEMER, M. E. P. **Contabilidade e gestão ambiental**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VENANCIO, Tania Luciane. VIDAL, Carlos Magno de Sousa. MOISA, Rubia Elaine. Avaliação da percepção da importância da gestão ambiental em postos de combustíveis localizados na cidade de Irati-Paraná. **Revista Ambiência**. v. 4 n. 3. p. 397-417, 2008.

VERGARA, S. C, *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1999.

VIEIRA, Francisco Pedro. A importância da auditoria ambiental para as organizações. **Revista Eletrônica da Facimed**, v. 3, n. 3, p. 266-280, jan./jul., 2011.

ANEXO A

FORMULÁRIO APLICÁVEL AO RESPONSÁVEL PELA GESTÃO AMBIENTAL NA EMPRESA

PARTE I: CONDUTA AMBIENTAL

1 ADMINISTRAÇÃO GERAL

1 A empresa tem uma pessoa responsável pelo gerenciamento ambiental?

- 1 Sim, no setor de meio ambiente
 2 Sim, no setor de manutenção/utilidades
 3 Sim, em outro setor. Especificar: _____
 4 Sim, mas está distribuído em diversos setores. Quais? _____
 5 Não existe esse responsável

2 Qual o nível gerencial mais elevado para o trato das questões ambientais?

- 1 Presidência
 2 Direção
 3 Gerência
 4 Outro. Especificar

3 Qual a importância das questões ambientais para a direção da empresa?

4 Sua empresa possui uma política ambiental escrita?

- 1 Sim 2 Não

5 Em caso afirmativo, quais os compromissos assumidos na política ambiental?

6 Que partes interessadas influem na definição estratégica da empresa? Estabelecer um ranking de prioridade.

- 1 As organizações não-governamentais
 2 A comunidade local
 3 Os clientes do mercado interno
 4 Os clientes do mercado externo
 5 Os acionistas
 6 Os agentes financiadores
 7 As organizações governamentais (governo, prefeitura, órgãos de fiscalização)
 8 Outros. Especificar

2 ADMINISTRAÇÃO JURÍDICO

7 A empresa conhece a Legislação Ambiental relativa às suas atividades?

- 1 Sim, integralmente
 2 Sim, parcialmente
 3 Não

8 Como é realizado o acompanhamento da Legislação Ambiental?

- 1 Através do setor jurídico da empresa
 2 Através da contratação de consultoria externa
 3 Através do responsável pela área de Meio Ambiente
 4 Ambiente
 5 Não é acompanhado

9 Foram realizados investimentos para o andamento da Legislação Ambiental?

- 1 Sim, para o controle dos efluentes líquidos
 2 Sim, para o controle de resíduos sólidos
 3 Sim, para o controle das emissões atmosféricas
 4 Sim, para a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental
 5 Sim, outros. Especificar _____
 6 Não foram necessários investimentos

10. A empresa já sofreu alguma multa/notificação do órgão de fiscalização ambiental nos últimos dois anos. Quantificar.

3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRO

11 Quanto foi investido na área de Meio Ambiente para o atendimento à legislação ambiental?

Montante Investido	2007	2008
0 – R\$ 100 mil		
R\$ 100 mil – R\$ 500 mil		
R\$ 500 mil – R\$ 1 milhão		
R\$ 1 milhão – R\$ 2 milhões		
> R\$ 2 milhões		

12 Quanto este investimento na área de meio ambiente representa do investimento total da Unidade?

Percentual Investido	2007	2008
0 - 1%		
1 a 2 %		
2 a 5 %		
5 a 10 %		
> 10%		

13 Como é definido o volume de investimento na área ambiental?

- 1 Estabelecido por imposição do Governo
 2 Estabelecido para atender a legislação ambiental
 3 Definido com base nos projetos gerados internamente de forma espontânea
 4 Definido com base nos objetivos e metas ambientais
 5 Não existe um planejamento orçamentário para o meio ambiente

4 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

14 Existe um programa de educação ambiental na empresa?

- 1 Sim, através do Programa 3 R (Reciclar – Reusar – Reutilizar)
 2 Sim, através dos programas de conservação de água, energia, produtos químicos e outros
 3 Sim, informalmente através de palestras
 4 Sim, outros. Especificar: _____
 5 Não existe um programa de Educação Ambiental

Se a resposta for sim, passe para a questão 16.

15 Por que a empresa não possui um programa de educação ambiental?

- 1 Não foi levantada a necessidade de treinamento em educação ambiental
 2 Não tem recursos financeiros para montar um programa de educação ambiental
 3 Não acredita que existem benefícios para a empresa em desenvolver um programa de educação ambiental
 4 Outras razões. Especificar _____

16 Qual a frequência na qual os colaboradores da empresa são treinados no Programa de Educação Ambiental?

- 1 Anual
 2 Semestral
 3 Mensal
 4 Outra. Especificar _____
 5 Não são treinados

5 PESQUISA & DESENVOLVIMENTO

17 Os produtos fabricados pela empresa possuem selo verde?

- 1 Sim, todos os produtos
 2 Sim, parte dos produtos
 3 Não, mas estão nos planos da empresa.
 Especificar: _____
 4 Não, pois não existe interesse do mercado
 5 Não está nos planos da empresa.
 Especificar _____

18 Quais os selos verdes dos produtos da empresa?

19 Quais os selos verdes dos produtos da empresa?

6 COMPRAS

20 A empresa aplica algum padrão mínimo de exigência ambiental aos seus parceiros de negócios?

- 1 Sim, aos fornecedores de produtos e serviços
 2 Sim, aos fornecedores de produtos
 3 Sim, aos fornecedores de serviços
 4 Não aplica padrões ambientais aos seus fornecedores

Se a resposta for não, passe para a questão 23.

21 Quais os padrões ambientais e para que tipo de fornecedores?

22 Por que a empresa não aplica padrões mínimos de exigência ambiental aos seus parceiros de negócios?

- 1 Não estabeleceu padrões mínimos ambientais
 2 Nunca foi exigido pelo órgão de fiscalização e estabelecimento de padrões ambientais mínimos
 3 Tem outras prioridades.
 Especificar _____

7 PRODUÇÃO & MANUTENÇÃO

23 A empresa está implementando um Sistema de Gestão Ambiental?

- 1 Sim, certificado pela NBR ISO 14001.
 Desde ____ (ano)
 2 Sim, em processo de certificação pela NBR ISO 14001
 3 Sim, mas não certificável
 4 Não, mas está nos planos da empresa.
 Especificar _____
 5 Não está nos planos da empresa

24. Quais os fatores que levaram a empresa a adotar um Sistema de Gestão Ambiental? Estabelecer um ranking de prioridade.

- 1 Acidentes ambientais na empresa
 2 Atendimento à legislação
 3 Exigência da matriz
 4 Preocupação com a imagem da empresa no mercado
 5 Reclamações da comunidade
 6 Exigência dos clientes
 7 Exigência dos órgãos de financiamentos (bancos, agências de fomento)
 8 Avanço dos concorrentes
 9 Outros. Especificar _____
 10 Não adota sistema de gerenciamento ambiental

25 Quais as razões que levam a empresa a não adotar um Sistema de Gestão Ambiental? Estabelecer um ranking de prioridade.

- 1 Acredita que a atividade produtiva não tenha impactos sobre o meio ambiente
- 2 Não sofre pressões da Legislação
- 3 Nunca foi fiscalizado pelos órgãos ambientais
- 4 Não conhece o funcionamento de um sistema de gerenciamento ambiental
- 5 Não dispõe de recursos financeiros para tratar das questões ambientais
- 6 Outros. Especificar _____

26 Quais os benefícios da implantação de um Sistema de Gestão Ambiental?

Estabelecer um ranking de prioridade

- 1 Melhoria da imagem
- 2 Maior controle do processo
- 3 Melhoria do clima organizacional
- 4 Redução de custo
- 5 Melhoria da comunicação interna
- 6 Melhoria da comunicação com as partes interessadas
- 7 Redução do número de multas/autuações
- 8 Aumento das exportações
- 9 Outros. Especificar _____

27 Quais as maiores dificuldades encontradas na implantação de um Sistema de Gestão Ambiental

- 1 Treinamento de Educação Ambiental
- 2 Treinamento de Controle Operacional
- 3 Identificar os impactos ambientais de suas atividades, produtos e serviços
- 4 Minimizar os impactos ambientais
- 5 Estabelecer o canal de comunicação com as partes interessadas
- 6 Outros. Especificar _____

28 A empresa avaliou os impactos ambientais relativos a sua atividade, produtos e serviços?

- 1 Sim, continuamente através do levantamento dos aspectos e impactos ambientais significativos
- 2 Sim, apenas durante a implantação da fábrica com o Estudo de Impacto Ambiental (EIA/RIMA)
- 3 Sim, através de outros meios. Especificar _____
- 4 Não fez a avaliação dos impactos ambientais

29 Qual o número de auditorias ambientais internas realizadas por ano?

30 Quantas auditorias ambientais internas estão atuando na empresa?

31 Por que a empresa não realiza auditorias ambientais? Estabelecer um ranking de prioridade

- 1 Acredita que não tenha impactos ambientais para fazer uma auditoria ambiental
- 2 Não sofre pressões do órgão de fiscalização
- 3 Tem outras prioridades. Especificar _____

32 A empresa estabeleceu indicadores de performance ambiental?

- 1 Sim, através dos padrões legais
- 2 Sim, através de comparações com concorrentes (benchmarking)
- 3 Sim, através da comparação com outras unidades da empresa
- 4 Sim, através de outras maneiras. Especificar _____
- 5 Não possui indicadores de performance ambiental

Se a resposta for não passe para a questão 35.

33 Quais são as áreas que a empresa estabeleceu padrões mínimos de performance ambiental? Estabelecer um ranking de prioridade

- 1 Água
- 2 Efluentes líquidos
- 3 Resíduos sólidos
- 4 Emissões atmosféricas
- 5 Energia elétrica
- 6 Energéticos (vapor, ar comprimidos, óleo combustível, gás natural)
- 7 Ruído
- 8 Outros. Especificar _____

34 Por que a empresa não estabeleceu indicadores de performance ambiental?

- 1 Não vê a importância de estabelecer indicadores ambientais
- 2 Nunca foi exigido pelos órgãos de fiscalização o estabelecimento de indicadores de performance ambiental
- 3 Tem outras prioridades. Especificar _____

35 Existe uma sistemática para promover a melhoria contínua dos indicadores de performance ambiental da empresa?

36 A empresa tem executado ações de alterações de processo devido a oportunidade de ganhos financeiros considerando a variável ambiental? Estabelecer um ranking de prioridade

- 1 Sim, através da redução de custos
- 2 Sim, através da venda de rejeitos (resíduos sólidos, emissões atmosféricas e efluentes líquidos) após alterações de processo
- 3 Sim, através da identificação de subprodutos sem alteração de processo
- 4 Sim, através da identificação de subprodutos
- 5 Sim, outros. Especificar _____
- 6 Não identificou oportunidades de ganhos financeiros

37 A empresa consegue dimensionar o retorno financeiro do investimento ambiental?

8 MARKETING

38 Quais as principais exigências ambientais dos clientes? Estabelecer um ranking de prioridades

- 1 Selo verde
- 2 NBR ISO 14001
- 3 Norma dos próprios clientes
- 4 Outras exigências. Especificar _____
- 5 Não tem exigências ambientais

39 Como são tratadas as reclamações/sugestões das partes interessadas (cliente, comunidade, organizações governamentais e não governamentais, acionistas, financiadores)?

40 A empresa produz relatórios apresentando a performance ambiental?

- 1 Sim, integrados com o relatório financeiro anual
- 2 Sim, mas de conhecimento restrito da alta direção
- 3 Sim, mas de conhecimento restrito das gerências
- 4 Não produz relatórios de performance ambiental
- 5 Outros. Especificar _____

Se a resposta for negativa, passe para a questão 44

41 Qual a frequência desses relatórios?

- 1 Anual
- 2 Semestral
- 3 Mensal
- 4 Outra. Especificar _____

42 Qual o conteúdo do relatório de performance ambiental?

43. Por que a empresa não produz relatórios de performance ambiental?

- 1 Não dispõe de pessoal treinado para elaborar esses relatórios
- 2 Não acredita na necessidade de elaborar relatórios de performance ambiental
- 3 Nunca foi exigido esse tipo de relatório.
- 4 Outros. Especificar. _____

44 Os concorrentes da empresa se preocupam com a performance ambiental?

45 A empresa identifica alguma vantagem competitiva, em relação aos concorrentes, por ter preocupação com a performance ambiental?

10 DISTRIBUIÇÃO

46 A empresa adota alguma precaução para gerenciar os riscos ambientais na distribuição de seus produtos aos clientes? Qual?

PARTE II: PERFORMANCE AMBIENTAL

Nesse item será analisada a performance ambiental da empresa permitindo entender os elementos que compõem seus resultados ambientais

47 Quais os principais impactos ambientais das atividades, produtos ou serviços da empresa? Estabelecer um ranking de prioridade.

- 1 Efeito estufa
- 2 Destruição da camada de ozônio
- 3 Chuva ácida
- 4 Contaminação do solo
- 5 Eutrofização
- 6 Contaminação tóxica dos corpos receptores com metais pesados
- 7 Carga orgânica do efluente líquido
- 8 Exaustão dos recursos hídricos
- 9 Exaustão dos recursos naturais
- 10 Energia Elétrica
- 11 Ruído
- 12 Outros. Especificar _____

48 Quais são os indicadores de performance ambiental estabelecidos pela empresa?

	Questões Ambientais	Indicador de Performance (anual)	Valores Medidos 2007	Valores Medidos 2008
Compartimento Ambiental Água	Eutrofização	(mg/L) P (mg/L) N		
	Contaminação por metais pesados	(mg/L) Hg (mg/L) Cd (mg/L) Pb (mg/L) Ni		
	Contaminação por carga orgânica	(mg/L) DBO		
	Consumo de Água	(m ³) H ₂ O		
	Outros			

	Questões Ambientais	Indicador de Performance (anual)	Valores Medidos 2007	Valores Medidos 2008
Compartimento Ambiental Ar	Mudança climática	(Ton) CO ₂		
	Destruição da camada de ozônio	(g/m ³) CFC		
	Acidificação	(Ton) SO _x (g/m ³) NO _x		
	Contaminação por compostos orgânicos voláteis	(g/m ³) VOC		

	Questões Ambientais	Indicador de Performance (anual)	Valores Medidos 2007	Valores Medidos 2008
Compartmento Ambiental Solo	Quantidade de resíduos não perigosos gerados	Ton		
	Quantidade de resíduos sólidos perigosos gerados	Ton		
	Paisagem natural	Hectare desmatado		
	Outros			

	Questões Ambientais	Indicador de Performance (anual)	Valores Medidos 2007	Valores Medidos 2008
Compartmento Ambiental Fauna	Biodiversidade	Nº de espécies animais contaminadas		
	Outros			

	Questões Ambientais	Indicador de Performance (anual)	Valores Medidos 2007	Valores Medidos 2008
Compartmento Ambiental Flora	Biodiversidade	Nº de espécies vegetais contaminadas		
	Outros			

	Questões Ambientais	Indicador de Performance (anual)	Valores Medidos 2007	Valores Medidos 2008
Compartmento Ambiental Energéticos	Consumo de energia elétrica	KWh		
	Outros			