

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**ANA CAROLINA CAPPUTTI
VIVIANE MOURA PASQUIM**

**GESTÃO AMBIENTAL E A COMPETITIVIDADE:
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SPAIPA/SA**

MARÍLIA
2010

ANA CAROLINA CAPPUTTI
VIVIANE MOURA PASQUIM

**GESTÃO AMBIENTAL E A COMPETITIVIDADE:
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SPAIPA/SA**

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração de Empresas da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador:
Prof. VÂNIA ÉRICA HERRERA

MARÍLIA
2010

CAPPUTTI, Ana Carolina; PASQUIM, Viviane Moura.

Gestão Ambiental e a Competitividade: Estudo de Caso da Empresa SPAIPA/SA, da cidade de Marília-SP/ Ana Carolina Capputti; Viviane Moura Pasquim; orientadora: Prof. Vânia Érica Herrera, SP; [s.n], 2010. **73 f.**

Trabalho de Conclusão Graduação em Administração de Empresas em Marília, Fundação de Ensino Superior Eurípides Soares da Rocha, Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM.

1. Gestão Ambiental 2. Competitividade 3. Refrigerantes

CDD: 658



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM
Curso de Administração

Viviane Moura Pasquim - 38822-1

Ana Carolina Capputti - 39779-2

TÍTULO "GESTÃO AMBIENTAL E COMPETITIVIDADE: ESTUDO DE CASOS
EMPRESA SPAIPA/SA "

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Administração de Empresas da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Administração de Empresas.

Nota: 10,0

ORIENTADOR:

Vânia Erica Herrera

EXAMINADOR:

Márcio Antônio Teixeira

Marília, 29 de novembro de 2010.

DEDICAÇÕES

Dedicamos este trabalho a nosso grande e maravilhoso Deus, que através de coisas simples da vida possamos ver seus grandes feitos, a Ele que sempre, incondicionalmente esteve do nosso lado, que faz de nossas vidas um dom, que simplesmente nos ama como nós somos cheios de defeitos

Aos nossos pais que puderam nos acompanhar e participar de nossas conquistas, nos apoiando e fazendo que pudéssemos enxergar tudo que há de melhor em nós, que fizeram de cada lágrima nossa um degrau da nossa própria história.

Aos nossos amigos e namorados que meramente são anjos que Deus nos dá, para que possamos seguir juntos o grande caminho da vida, que nos acolhem quando mais precisamos, que ficam feliz com nosso sorriso, que partilham cada momento do nosso lado.

Aos nossos mestres, que nos mostraram que tudo é possível com muita garra e determinação, que as glórias são resultados de muitos esforços, que desistir não é nem a última opção.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradecemos a Deus por nos dar forças para que concluíssemos mais um sonho.

Agradecemos a nossa orientadora Vânia Herrera que teve toda paciência e tempo para que possamos realizar um trabalho de suma importância.

Aos nossos pais, irmãos, namorados, amigos que se juntaram a nós nesta grande vitória, que estiveram do nosso lado nos dando todo apoio que na hora que mais precisávamos que lutaram dia a dia do nosso lado, fazendo com que não desistíssemos dos nossos ideais.

Aos nossos mestres que repartiram conosco cada dia destes 4 anos de muita luta e constante aprendizagem, somos profissionais hoje pelos esforços de vocês, agradecemos acima de tudo pelo vínculo de amizade que criamos com vocês.

“As dificuldades que você encontra se resolverão conforme você avançar. Prossiga, e a luz aparecerá, e brilhará com clareza crescente em seu caminho.”

Jean le Rond D’Alembert

CAPPUTTI, Ana Carolina; PASQUIM, Viviane Moura. **GESTÃO AMBIENTAL E A COMPETITIVIDADE: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SPAIPA/SA**. 2010. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha, Marília, 2010.

RESUMO

A gestão ambiental conduz oportunidades de vantagens competitivas sustentável, por proporcionar a empresa estar sempre á frente diante de seus concorrentes, fazendo com que forneça a comunidade subsídio para a construção de ações voltadas ao meio ambiente, além de aumentar seu market share, e adequar-se as normas de Gestão Ambiental. O objetivo deste trabalho é relacionar a competitividade com as ações voltadas a grande e crescente preocupação com o meio ambiente, descrevendo os conceitos de competitividade, gestão ambiental e exemplificá-los através do estudo de caso na SPAIPA. Este trabalho caracteriza-se por um estudo de caso realizado na empresa SPAIPA/SA, na cidade de Marília/SP, que produz bebidas. Foi realizada uma entrevista com a Analista do Meio Ambiente, por meio de um roteiro semi-estruturado. O estudo permitiu nos mostrar como funciona a norma ISO 14001, dentro da empresa, como funciona seu processo produtivo, bem como as ações da empresa voltada ao meio ambiente, e suas estratégias competitivas.

Palavras-Chaves: Gestão Ambiental (ISO 14001). Competitividade. Estratégias.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1- As Cinco Forças de Porter | 18 |
| Figura 2 - Níveis Estratégicos | 22 |
| Figura 3 - Diagrama da Análise de SWOT..... | 24 |
| Figura 4 - Cadeia de Valores | 26 |
| Figura 5 - Os quatros mecanismos da Implantação da ISO 14001..... | 32 |
| Figura 6 - Visão geral da gestão ambiental | 44 |
| Figura 7 - Garrafas PET no Processo de Produção | 47 |
| Figura 8 - A logo marca da empresa | 54 |
| Figura 9 - Certificado da ISO 14001 | 61 |
| Figura 10 - O lixo recolhido dos rios..... | 63 |
| Figura 11 - Ação Represa Cascata/Marfília..... | 64 |
| Figura 12 - Campanhas Internas | 64 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 – Emissão de carbono da AmBev..... | 49 |
|--|----|

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Faturamento no setor de refrigerantes | 40 |
| Tabela 2 - Participação da Coca-cola no setor de refrigerantes | 55 |
| Figura 12 - Quantidade de resíduos enviados para Reciclagem | 62 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO..... | 13 |
| OBJETIVO PRIMÁRIO | 14 |
| OBJETIVO SECUNDÁRIO | 14 |
| METODOLOGIA DA PESQUISA..... | 14 |
| | |
| CAPÍTULO 1 – COMPETITIVIDADE E GESTÃO AMBIENTAL | 16 |
| 1.1 Definição de Competitividade | 16 |
| 1.2 Vantagem Competitiva | 19 |
| 1.3 Planejamento Estratégico | 20 |
| 1.3.1 Planejamento, Análise, Implementação e Controle..... | 22 |
| 1.3.2 Análise de SWOT | 23 |
| 1.3.3 Cadeia de Valor | 25 |
| 1.4 Gestão Ambiental | 27 |
| 1.4.1 Conceito de Meio Ambiente..... | 27 |
| 1.5 Responsabilidade Ambiental | 28 |
| 1.6 Conscientização Ambiental | 29 |
| 1.7 ISO 14001 – Gestão Ambiental..... | 31 |
| 1.7.1 SGA - Sistema de Gestão Ambiental | 32 |
| 1.8 Normalização da ISO 14001..... | 34 |
| | |
| CAPÍTULO 2 – GESTÃO AMBIENTAL E COMPETITIVIDADE NO SETOR DE BEBIBAS | 38 |
| 2. Vantagem Competitiva no Setor de Bebidas..... | 38 |
| 2.1 Estratégias do Setor | 39 |
| 2.2 Foras de Marketing Utilizadas..... | 41 |
| 2.3 Gestão Ambiental no Setor de Bebidas | 42 |
| 2.4 Tratamentos de Resíduos..... | 46 |
| 2.5 Tratamento Ambiental Utilizado por Empresas de Bebidas | 48 |

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DA EMPRESA SPAIPA/SA – MARÍLIA/SP | 52 |
| 3.1 SPAIPA: Apresentação e Análise da Empresa..... | 52 |
| 3.1.1 SPAIPA em Marília..... | 54 |
| 3.2 Portfólio de Produtos da SPAIPA - Marília | 55 |
| 3.3 Dados da Empresa e suas Características | 57 |
| 3.4 Processo Produtivo da Empresa | 57 |
| 3.4.1 Processo de Produção de Refrigerantes..... | 58 |
| 3.5 Estratégia e Posicionamento da Empresa no Mercado | 59 |
| 3.6 Sistema de ISO Utilizado pela Empresa..... | 60 |
| 3.7 Ações Ambientais da SPAIPA | 62 |
| 3.8 Problemas Enfrentados pela SPAIPA com a Implantação da ISO 14001 | 66 |
| 3.9 Benefícios Trazidos Através da ISO 14001 | 66 |
| | |
| CONCLUSÃO..... | 68 |
| | |
| REFERÊNCIAS | 69 |
| APÊNDICE A | 74 |

INTRODUÇÃO

As organizações são as grandes contribuintes da poluição ambiental, diante de turbulências e inovações por meio desse acelerado processo industrial e tecnológico, cada vez mais sofrem e se preocupam com a competitividade e também sofrem a influência de uma nova consciência voltada para o meio-ambiente.

Ao se depararem com estes conceitos, nesse campo de batalhas, as organizações tentam cada vez mais se tornarem infalíveis, melhores umas que as outras. Sendo assim, a competitividade é que dá vida a esse ciclo de melhorias e inovações, onde as disputas são acirradas, estrategicamente escolhidas e pensadas utilizando-se sempre os melhores recursos para se sobressaírem.

Com toda competitividade, os consumidores são os que saem ganhando, tendo a oportunidade de escolha na hora da compra e também obtendo o resultado do serviço ou produto esperado. O que os torna cada vez mais exigentes naquilo que necessitam, fazendo com que as organizações lutem ainda mais para não serem deixadas e nem substituídas por seus concorrentes.

No meio de toda essa competição, as organizações buscam mais que produtos e serviços de alta qualidade, elas buscam um diferencial. Esse não deve estar ligado somente no fato de oferecer um bom produto, mais que tenha um diferencial competitivo que atraia o consumidor. Onde serão transmitidos seus valores, a sua lealdade para com seus consumidores, a importância com as novas gerações e com vida.

Desta forma muitas organizações passam a assumir suas condições de trabalho e agem rápido para que possam agregar em suas empresas, novas formas de integração da gestão ambiental.

Com o aumento do buraco da camada de ozônio, que segundo a medição da Administração Nacional de Aeronáutica e do Espaço (NASA) a cada ano aparece sobre a Antártida, as organizações passaram a ter mais um requisito a se preocuparem, pois, elas são grandes contribuintes dessa destruição do meio ambiente. (SOUSA, 2003)

Com essas transformações ocorrendo no mundo, pode-se notar que as organizações estão sempre ligadas em buscar maneiras para que se destaquem das outras, assim fazendo o bem comum para todos. Procuram, portanto, maneiras de que na sua fabricação não ocorra agressão ao meio ambiente, com produtos de alto nível.

Assim elas cultivam o presente, e mostram que o futuro também faz parte dessa consciência, tentando ajudar a proteger a natureza, fazendo sua parte ajudando com melhorias no ambiente. E, assim, trazendo a imagem de uma organização que se preocupa não só com o produto, mas sim com o cliente e com o mundo.

O presente trabalho desenvolverá como tema a questão da competitividade e gestão ambiental, onde será descrito que, nos dias de hoje acontecem várias formas de agressão à natureza, que afetam não só o meio ambiente, mas também a vida da sociedade, devido aos desastres ambientais.

OBJETIVO PRIMÁRIO

O objetivo primário deste trabalho é o de analisar o aumento da competitividade de uma indústria de refrigerantes, de forma sustentável, por meio da obtenção de certificação ambiental, ou seja, a ISO 14001.

Explorar as mais variadas técnicas usadas para atingirem seus objetivos e identificar suas visões de negócio, sendo sustentáveis ou não, analisados sob a ótica da gestão ambiental.

Discorrer sobre os instrumentos e os mecanismos que o gestor organizacional busca para minimizar os impactos no ambiente, sempre visando o menor custo social e econômico possível.

OBJETIVO SECUNDÁRIO

Analisar de forma sucinta as técnicas desenvolvidas e utilizadas pelas organizações que obtém o certificado de ISO 14001, de acordo com as normas e leis estabelecidas pelos órgãos responsáveis, que fazem uso desse diferencial competitivo.

Apresentar e analisar variadas formas de estratégias competitivas usadas pela indústria de refrigerantes, que é objeto do estudo, que obtém o ISO 14001.

Além disso, será analisado como tais estratégias são identificadas e analisadas pela concorrência e pelos consumidores.

METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia utilizada para a realização do mesmo será com base em pesquisas descritivas onde esta é caracterizada pela pesquisa bibliográfica que trata de buscar informações sobre o assunto em discussão (CERVO, 2002).

Assim, partiu-se de referências teóricas publicadas em documentos que discorrem sobre o uso da certificação da ISO 14001 e o diferencial competitivo que tal certificação acarreta para organização que a utiliza. A coleta de dados para a elaboração deste trabalho de

curso se deu por meio de livros, bibliografias, teses, artigos científicos, publicações e um questionário que será respondido por um responsável pelo assunto.

A pesquisa descritiva tem o intuito de relatar as particularidades do motivo do estudo, bem como descrever sobre o assunto, sem que o pesquisador interfira no que já foi publicado sobre o que está sendo analisado. (BARROS, 2000)

Foi elaborado um questionário que serviu de instrumento para coletar os dados, onde conteve perguntas relacionadas com o tema em questão, as perguntas devem ter por finalidade a maior obtenção de informação desejada. (CERVO, 2002)

Desta forma, foi realizado um estudo de caso da empresa, para melhor detectar o objetivo deste trabalho analisando através da atividade da empresa.

O estudo de caso é uma ferramenta estratégica de pesquisa, onde contribui com o conhecimento que temos a cerca de fenômenos individuais, organizacionais, além dos elementos relacionados com estes fenômenos. (YIN, 2005)

Logo, o presente trabalho está estruturado em três capítulos. No primeiro capítulo, é apresentada uma revisão bibliográfica sobre a competitividade e estratégias para alcançá-la, sendo uma delas, a gestão ambiental. No segundo capítulo apresenta-se a competitividade e as estratégias competitivas do setor de refrigerantes. Já no terceiro capítulo será analisado o que foi visto na teoria com a junção dos dados obtidos no setor de refrigerante, com o estudo de caso da empresa SPAIPA/SA, vivenciando na prática da empresa, que foi objeto de estudo deste trabalho. Finalmente são apresentadas as considerações finais acerca do trabalho.

CAPÍTULO 1 – COMPETITIVIDADE E GESTÃO AMBIENTAL

Objetivo deste capítulo é definir de forma geral o significado da competitividade bem como apresentar como as empresas vêm tentando se manterem no mercado por meio das estratégias competitivas, analisando desta forma, as estratégias de competitividade que auxiliam no desempenho da empresa aliando com a preocupação nos dias atuais da empresa com a Responsabilidade Ambiental e a importância da ISO 14001.

1.1 Definição de Competitividade

A competitividade na visão de Coutinho e Ferraz (1995, p. 18), pode ser compreendida como a forma de programar e formular estratégias concorrenciais para que assim a empresa possa se manter sustentável no mercado.

Verifica-se, portanto que as empresas vêm a cada dia mais buscando seu lugar no mercado, fazendo com que seus produtos sejam competitivos por meio da formulação de estratégias. Muito mais que isto, a competitividade se tornou nos dias atuais uma forma de sustentar as atividades da empresa bem como o montante de suas exportações traçando estratégias com a finalidade de manter suas vantagens competitivas.

As empresas sentem necessidade de criar vantagens competitivas para que possam apresentar uma boa rentabilidade e capacidade de produzir adequadamente seus produtos com um diferencial dentro do seu ambiente concorrencial, alcançando assim um aumento da sua participação de mercado (*market-share*), estar à frente de seus concorrentes, obtendo mais poder de barganha com seus fornecedores, consolidando seus produtos no mercado, criando assim pontos positivos e visando obter oportunidades para formular suas estratégias no mercado. (COUTINHO E FERRAZ, 1995)

Na visão de Cobra (2006, p. 316), a estratégia competitiva trata-se de obter um alto grau de inovações que levem a empresa obter sucesso sem deixar de lado a qualidade do produto para que seus clientes se mantenham fiéis e satisfeitos com relação ao produto.

É necessário compreender que as empresas por meio de suas estratégias, fazem com que o consumidor tenha a liberdade de escolher no mercado competitivo o produto que lhe apresente maior vantagem. Desta forma, a empresa tem que agregar valor ou um diferencial ao seu produto para que este possa concorrer com os produtos substitutos e apresentar maiores

benefícios diante do custo para o consumidor. Logo, trata-se do benefício oferecido pelo produto versus os custos para se obter determinado produto.

É relevante nos dias de hoje que as organizações não vendam somente um produto, mais estejam atentos ao que o mercado necessita e a partir daí formulem estratégias para que seu produto seja lançado ao mercado e demandado pelo seu público-alvo.

De acordo com Porter (1990, p.1), “a estratégia competitiva visa à lucratividade e sustentabilidade da empresa contra a concorrência da indústria”.

Logo, a estratégia competitiva está estreitamente ligada na ação da empresa onde são desenvolvidas ações para obterem sucesso em suas atividades, bem como apresentar lucro e permanência no mercado e ampliação do mesmo.

Porter (1986, p. 22), relaciona a competitividade na indústria com fatores econômicos existentes, sendo descritas pelas chamadas cinco forças competitivas:

- **Concorrentes na Indústria:** trata-se dos concorrentes no mesmo setor, onde se encontra a rivalidade da indústria de determinado setor, a empresa versus seus concorrentes.
- **Entrantes Potenciais:** é considerada a ameaça estabelecida por meio de novos entrantes, tratando em evidências as barreiras à entrada que podem ser positivas para as novas empresas ou negativas fazendo com que a empresas tenham mais dificuldades em se estabelecer.
- **Produtos ou serviços substitutos:** há ameaça existente de produtos ou serviços substitutos que fazem com que o cliente sinta mais poder de escolher entre vários produtos similares, desta forma com a concorrência dos preços acirrados o setor diminui sua lucratividade.
- **Poder de negociação com fornecedores:** se encontra no poder do fornecedor de elevar os preços ou diminuir a competitividade da empresa, pelo fato de que a empresa aumenta seus custos e com isto o concorrente passa a frente da empresa.
- **Poder de negociação com compradores:** ocorre quando a empresa tem o poder de diminuir os preços, estando à frente de seus concorrentes e com isto os jogar uns contra os outros.

Figura 1: As Cinco Forças de Porter



Fonte: Passos, 2005.

Desta forma, as empresas buscam conseguir se manter em determinada posição no mercado diante das mudanças no meio em que se encontram onde é caracterizado pela instabilidade, onde a economia é um dos maiores vilões. Isso ocorre pois, se a economia está em baixa o poder de compra do consumidor cai e desta forma a empresa começa a diminuir sua produção e com isto as pessoas começam a pesquisar e procurar produtos substitutos e de preço mais baixo pelo fato de não se ter um poder de negociação com seu fornecedor.

Verifica-se a importância da vantagem competitiva cabendo a empresa formular suas estratégias a fim de mensurar suas competências e permanência no mercado, se aliando com seus fornecedores para se ter um produto com preço baixo e manter o padrão de qualidade.

A competitividade está sendo determinada com a visão da empresa nas ações de seus concorrentes, e da sua competência em suas atividades, com a finalidade de dar suporte ao seu ambiente organizacional e no ambiente externo, onde as influências de seu ambiente externo possam interferir em suas atividades, temos então a estratégia das unidades empresariais.

De acordo com Porter (1990, p. 291), as estratégias das unidades empresariais trata do custo das atividades de cada empresa sendo vistas como indústrias individuais, já as estratégias corporativas relata a composição do portfólio de unidades de uma empresa.

Conforme observado, é necessário avaliar e controlar as atividades da empresa e a partir desta análise se atentar com a estratégia adequada para determinada atividade. Em contra-partida o resultado de todas as atividades juntas (produto ou serviço) deve ser devidamente analisados para que assim possam formular uma estratégia corporativa, onde envolve todas as atividades da empresa em conjunto.

1.2 Vantagem Competitiva

Segundo Thompson & Strickland (2004, p. 153), “vantagem competitiva se dá através do fato da empresa obter em relação aos seus concorrentes vantagens, saindo à frente, ganhando desta forma novos clientes e se mantendo competitivo”.

Diante da consideração de Thompson & Strickland, as organizações nos dias de hoje sofrem com o aumento da concorrência, o que as fazem cada vez mais buscarem diferenciais que sejam significativos para o mercado, fazendo assim, total diferença e se destacando no seu segmento, tendo um produto ou serviço que seja o mais desejado pelos clientes.

Para que a organização alcance esse primordial objetivo, de acordo com Thompson & Strickland (2004, p. 153), a empresa necessita fazer com que seus clientes vejam e assimilem um valor maior relacionado ao produto e/ou serviço oferecido, ou obtendo vantagens que realmente façam à diferença e se tornem exclusivas, formando valor ao mesmo, que faça com que o cliente pague um pouco a mais diante do diferencial, proporcionando a empresa um bom patamar competitivo.

Para uma organização realmente obter vantagem competitiva sustentando seu sucesso, de acordo com Porter (1989, p 31), ela não tem que necessariamente lançar algum produto ou serviço que seja inovador ou algo que seja extraordinário, que nunca foi visto antes. Porter (1989) relata, que a inovação de produtos requer muitos investimentos, assim obtendo um grande gasto para seu lançamento, mas que não necessariamente o produto que nunca foi lançado antes será algo inovador diante do mercado. Assim grandes organizações apenas utilizam já da tecnologia existente e apenas programam, ou fazem reparos, alterações, pequenas modificações.

Com esse processo elas adquirem o poder de alcançarem também o sucesso na vendas de seus produtos ou serviços.

William e Rothschild (1992), afirma, contudo, que a organização pode agregar na sua vantagem competitiva, estratégias onde alguns requisitos que possam não fazer a diferença para outras empresas, mas nela cause maior impacto, tornando-se um diferencial, que como dito antes, para as outras pode ser apenas mais um recurso. Diferenciando-se, portanto, na preocupação com sua imagem para a sociedade, no sentido de obter produtos de alta qualidade, na maneira como ela atende seus clientes, sendo assim, não só atendendo as necessidades de seus clientes e sim superando suas expectativas.

Para que a organização consiga se manter firme no mercado, conquistando seus clientes, se defendendo da concorrência e consolidar sua participação no mercado, é necessário segundo, Thompson & Strickland (2004, p. 154), “tem que atingir o objetivo de passar os concorrentes, estando em sua frente, ter um diferencial no mercado e manter seus clientes potenciais”.

A seguir, serão apresentadas cinco estratégias competitivas, segundo Thompson & Strickland (2004, p. 155).

- **Estratégia de liderança de custos baixos:** deter o poder de custo, utilizando o menor custo possível em relação a um produto ou serviço, fazendo com que possa conquistar mais clientes.
- **Estratégia de grande diferenciação:** agregar valor ao produto que poderá ser o mesmo que o do concorrente, porém com um novo diferencial, atraindo mais compradores.
- **Estratégia de fornecedor de melhor custo:** estabelecer um preço atrativo em relação ao concorrente, com um custo menor e manter um diferencial no mercado.
- **Estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseado em custos menores:** voltar-se para um determinado público-alvo, de acordo com o nicho que a empresa queira atingir e desta forma tentar obter os menores custos possíveis, para que os concorrentes não consigam atingir este preço, para satisfazer este nicho.
- **Estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseada na diferenciação:** proporcionar ao nicho que a empresa pretende atingir um produto personalizado, de acordo com os desejos e as necessidades deste público-alvo.

Vê-se então, que as Vantagens Competitivas acontecem dentro das organizações ao todo como um grande conjunto de teorias de recursos que podem ser usados de maneiras dinâmicas, sendo planejadas estrategicamente. Chegando ao resultado desejado, na busca de estar sempre à frente de seus concorrentes, e cada vez mais conquistando clientes.

1.3 Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico pode ser entendido como um mapeamento e moldagem do negócio e da empresa para que assim obtenha lucratividade e crescimento das vendas (COBRA 2006, p. 64)

As empresas ao detectarem uma oportunidade formulam uma estratégia para que seu objetivo possa ser atingido. Desta forma, buscam colocar em ação seu plano estratégico para

que assim esteja na frente de seus concorrentes e obtenham um diferencial ganhando vantagem competitiva, reformulando as estratégias do negócio, para que se tenha sucesso no objetivo esperado.

Pode-se definir o planejamento estratégico como sendo um processo que almeja desenvolver meios entre os objetivos e as potencialidades, como também conta com o apoio do marketing para adequar-se ao mercado que cada vez mais se torna instável. (KOTLER E ARMOSTRONG, 2003, p. 33)

A seguir, são apresentados quatro ações estratégicas, de acordo com Cobra (2006, p. 64):

- **Definição da missão** – trata-se de conhecer a missão do negócio, seu foco, bem como suas competências para utilizar dos recursos, analisar seu público-alvo, levando em conta suas necessidades;
- **Análise do estabelecimento de unidades estratégicas** - sendo a adequação das unidades do negócio de acordo com as necessidades e desejo dos consumidores;
- **Planejar novos negócios** – pode-se ressaltar neste ponto a visão da empresa, sendo o crescimento intensivo das estratégias, onde é conseguido por meio de desenvolvimento no mercado, crescimento integrado onde todas as áreas funcionais são desenvolvidas e por fim o crescimento diversificado ou horizontal onde todos os conglomerados da empresas são modificados.
- **Planejamento estratégico do negócio:** identificar a missão, observar o ambiente externo e o ambiente interno da organização.

O planejamento estratégico de uma empresa deve atentar ao tempo determinado para que se alcance o objetivo. Este objetivo tem a finalidade de aumentar a lucratividade e seu posicionamento no mercado, buscando a vantagem competitiva em determinado setor, ou em relação ao mercado como um todo, onde é necessário utilizar, de acordo com Bateman e Snell (1998), em se tratando de planejamento estratégico três níveis, conforme demonstrado na Figura 2:

Figura 2: Níveis Estratégicos



Fonte: Elaborado pelos próprios autores, de acordo com Bateman e Snell (1998).

Nível Estratégico: envolve a alta cúpula da administração da empresa, onde é analisada a empresa e são elaboradas as estratégias que a organização utilizará.

Nível Tático: a empresa sabe onde está inserida e a partir daí são desenvolvidas nas unidades do negócio a estratégia em nível Gerencial, sendo que as tomadas de decisões estão sendo desenvolvidas pelos gerentes.

Nível Operacional: estas estratégias são voltadas para o ambiente interno da organização, tratando da parte operacional da empresa voltada ao ambiente interno podendo ser estratégias de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), estratégias de produto ou serviço, estratégias mercadológicas, entre outras.

1.3.1 Planejamento, Análise, Implementação e Controle

De acordo com Kotler & Armonstrong (2003, p. 49), não vale formular uma boa estratégia se a empresa não conseguir programa-lá, transformando os planos em ações.

A partir deste propósito que foi criada a técnica do PAIC (Planejamento, Análise, Implementação e Controle), para que a empresa possa além de formular suas estratégias, mensurar o que foi atingido.

A definição da administração de marketing segundo Kotler (1993, p. 5), “trata-se de analisar, planejar, programar e controlar, processos que criam, desenvolve e mantém a relação da organização com o mercado-alvo para que assim possa atingir seus objetivos”.

Portanto, é necessário para organização analisar o ambiente interno, sendo estes seus departamentos e a maneira como são desenvolvidas as atividades dentro de cada departamento. Já o macro-ambiente, é considerado os ambientes externos a organização que

envolve fatores que não estão em seu poder, porém pode afetar as atividades da empresa, como por exemplo o ambiente socioeconômico, cultural, demográfico, fatores como a economia, faixa etária, renda da população, entre outros que influencia direta ou indiretamente o desempenho e a competitividade da empresa. (KOTLER, 1993)

Após a análise destes dois ambientes a empresa pode formular seu planejamento de acordo com o que foi analisado no ambiente interno e externo, para que assim possam utilizar suas habilidade e competências para que consiga atingir o objetivo proposto.

A implementação de acordo com Kotler (1993), trata-se de colocar o plano em prática, envolvendo as atividades diárias e mensais da empresa que fazem com que tenham êxito na aplicação do plano estratégico sem que decorra do mínimo possível de riscos diante das ameaças e de seus concorrentes. Já o controle é obtido para que se possa mensurar, avaliar e controlar o que foi proposto, bem como os resultados obtidos.

1.3.2 Análise de SWOT

Segundo Kotler (2005. p. 50), “análise de SWOT é uma análise do ambiente interno e externo da organização, como apoio ao planejamento estratégico”.

Trata-se de uma técnica de avaliação competitiva da posição de uma organização no mercado. Tal técnica foi criada e desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, ambos professores da Harvard Business, sendo que na década de 1960 e 1970 foi motivo de estudo da Universidade de Stanford.

Pode-se então compreender, que a análise de SWOT, trata dos pontos fortes e fracos da empresa e de suas oportunidades e ameaças no meio ambiente em que está inserida, para que por meio desta análise as empresas possam formular as estratégias para garantir uma boa competitividade.

Figura 3: Diagrama da Análise de SWOT



Fonte: Cianci (2009).

Esta análise, para Kotler (2005), se divide em dois ambientes: o interno e o externo. Sendo no ambiente interno (forças e fraquezas), onde em tal parte interna da empresa podem-se encontrar recursos como, por exemplo, sua tecnologia, mão-de-obra, produção, qualidade nos produtos ou serviços, entre outros. Sendo assim, é necessário analisar quais os pontos fortes proporcionados internamente na organização por tais recursos e também analisar as prováveis fraquezas que podem ocorrer dentro da organização.

A partir desta análise e afirmação de Kotler (2005), entende-se que as organizações podem tomar providências elaborando a melhoria da mesma. E a cada vez mais investir nas forças internas da empresa, dando continuidade em seus desenvolvimentos, ou também minimizando, eliminando de vez os pontos fracos que são encontrados durante esta análise. Podendo assim ressaltar suas potencialidades para que possam ser tomadas as estratégias cabíveis dentro da organização.

Já no ambiente externo, as empresas devem estar atentas ao que ocorre no mundo, buscando sempre saber a cada dia mais sobre os concorrentes, fornecedores, tudo o que esta a volta da organização e o que afligirá indiretamente. Deve ser também levado em conta que qualquer variação ocorrida pode acarretar em ameaças para a organização, como já citado acima, a quantidade de concorrentes existentes nos dias de hoje é um dos fatores ameaçadores, por isto as organizações estão querendo sempre buscar melhorias, novos conceitos.

Neste caso, pode-se citar, o ambiente político-legal, a economia, tecnologias, ao investir nesse ambiente, pode-se desta forma antecipar o futuro, não detendo controle absoluto, mais por meio desta análise pode-se evitar as ameaças e se auto-beneficiar com as oportunidades que se tornam “oferecidas” pelo ambiente externo.

Diante da constante transformação no mercado causada pela busca incansável de se ter vantagens em relação ao seu concorrente, as organizações, estão sempre buscando soluções e inovações, e usando as análises e teorias das vantagens competitivas para seu auxílio.

1.3.3 Cadeia de Valor

A cadeia de valor trata-se de um elemento importante para se ter um diagnóstico da vantagem competitiva de uma organização, bem como analisar diversas formas de criar e sustentar a mesma. (PORTER, 1990, p. 53)

Diante do que foi citado pode-se observar que a cadeia de valor proporciona uma visão ampla de como a empresa pode se manter à frente de seus concorrentes, dispondo dos recursos que ela tem, para melhorar e diagnosticar falhas em suas atividades.

Segundo Porter (1990, p. 31), para entender a vantagem competitiva é necessário olhar para empresa como um todo, pois a empresa tem a origem de suas atividades diferentes, como marketing, produção, entrega e suporte junto ao cliente, porém tendo um só objetivo.

É necessário analisar a cadeia de valor da empresa para que assim seja possível observar cada atividade individual, sendo que cada uma tem um diferencial que se distingue das outras e com esta diferenciação a empresa pode tomar diversas estratégias e vantagens competitivas.

A empresa obtém uma ligação com cada atividade e os custos relativos que a empresa dispõe, fazendo com que haja um diferencial na empresa bem como em cada uma das atividades da cadeia de valor. Pode-se observar que todas as empresas têm uma união de atividades que fazem com que à mesma possa produzir, comercializar, entregar, oferecer seus produtos ou serviços. Verifica-se que cada empresa tem uma cadeia de valor diferenciada de acordo com sua história, suas estratégias. (PORTER, 1990)

A cadeia de valor pode ser considerada muito grande de acordo com o nível do setor e da indústria podendo, desta forma, esconder as fontes de vantagens competitivas. Visualizando a cadeia de valores de determinado setor pode-se ver que estas são similares, porém são diferentes de seus concorrentes. (PORTER, 1990, p. 34)

Diante da afirmação acima pode observar que, as cadeias de valores podem ser amplas de acordo com o grau do setor, fazendo com que estas cadeias se tornem similares e ao mesmo tempo terem algumas diferenças comparadas aos dos concorrentes, fazendo por sua

vez uma fonte de vantagens competitivas, por apresentarem algum diferencial que distingue uma das outras.

Verifica-se na figura a seguir, o modelo de cadeia de valores apresentada por Porter (1990, p. 42):

Figura 4: Cadeia de Valores



Fonte: Porter (1990).

Analisando a Figura 3, vê-se que na somatória total tem-se a margem e atividade de valor, onde a empresa com a junção das atividades primárias e de apoio oferece para seu comprador um produto, sendo desta forma a diferença entre o valor total e os custos da junção de toda atividade. Cada atividade utiliza de infra-estrutura da organização, recursos humanos (mão-de-obra e gerência), tecnologia e aquisição, sendo que todas estas atividades estão estritamente ligadas para a funcionalidade da organização desde sua estrutura física até os pedidos que vem dos compradores.

As cadeias de valores podem ser divididas em dois tipos de atividades de valor, de acordo com Porter (1990):

- **Atividades Primárias:** Estas atividades estão ligadas diretamente aos produtos, desde sua produção, colocação no mercado, venda e serviço pós-venda. Desta forma, pode-se citar cinco categorias genéricas de atividade primária que existem em qualquer empresa: logística interna onde são armazenados, deslocados, manuseados os insumos; operações utilizadas para as transformações do insumo em produto final; logística externa, sendo as atividades de distribuição dos produtos para ser comprados; marketing e vendas, como colocar o produto no mercado, por meio do reconhecimento do produto pelo mercado sendo a promoção, força de vendas e propaganda; já no serviço pode ser caracterizado pelo fato de agregar mais valor ao produto, podendo oferecer um serviço de instalação, concerto, entre outro.

- **Atividades de Apoio:** Estas atividades de apoio dão suporte às atividades primárias, fornecendo subsídios para a excelência na utilização de cada elemento da atividade primária. Podem-se dividir as atividades de apoio em quatro categorias genéricas: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa. A aquisição significa a função de cada compra de insumos desde matéria-prima ao maquinário utilizado para a fabricação do produto se espalhando pela empresa inteira. Já o desenvolvimento da tecnologia, é um fator primordial, pois todas as atividades lidam com a tecnologia seja *know-how* ou simplesmente a tecnologia envolvida no processo de produção. Com relação à gerência de recursos humanos podem-se destacar as atividades envolvidas nesta área como a de recrutamento, seleção, treinamento, que engloba um envolvimento com todos dentro da organização. Finalmente, a infra-estrutura da empresa, encontra o planejamento, finanças, contabilidade, área jurídica, sendo que estas atividades dão apoio às atividades da cadeia inteira.

1.4 GESTÃO AMBIENTAL

1.4.1 Conceito de Meio Ambiente

Segundo Barbieri (2007, p. 05), o meio ambiente é caracterizado por todas as coisas que estão ao nosso redor, ou seja, é o planeta, a terra com um todo, sendo desde o artificial como as indústrias que foram criadas, até o natural, ou seja, os seres vivos que habitam o planeta.

Discorrendo do que foi citado pode-se observar que o meio ambiente é fundamental para o planeta, devido ao fato que todos os elementos que o constituem são de extrema importância para que exista vida na terra, desta forma, a partir deste conceito de meio ambiente, as empresas passam a se atentarem com o fator ambiental desde 1960 por meio da criação de vários elementos legais alavancadas por instâncias políticas.

Já para Reigota (1999) o conceito de Meio Ambiente é "o conjunto de fatores físicos, climáticos ou qualquer outro que interligados, ou não, estão presentes e envolvem o local de trabalho da pessoa".

Diante disso visualiza-se que as organizações estão sempre criando diversos produtos para consumo e a maneira como fabricam alguns desses produtos é prejudicial ao meio ambiente, afetando de forma negativa a natureza além de ocasionar catástrofes no meio

ambiente, este produto pode apresentar prejuízo para a organização devido aos defeitos que podem apresentar.

Com isso as organizações tomam suas providências para melhor adequação de suas máquinas, assim não sendo tão nocivas ao meio ambiente em que todos vivem.

Com base em Kruglianskas (1997, p.46), observa-se que no setor industrial há uma necessidade das organizações se atentarem as práticas ambientais, para que possam colocá-las em pratica no seu dia-a-dia, andando de acordo com as normas ambientais.

Isso só ocorre diante de alguns fatores como, por exemplo: os consumidores podem deixam de comprar tal produto, pode haver manifestações públicas ou até mesmo internas, ou seja, reivindicações dos trabalhadores dentro da própria empresa, o governo pode entrar em contato com suas normas e leis, entre outros.

Essa tomada de medida de fatores pode ocasionar o bem comum para o Meio Ambiente, em relação às organizações e a natureza, fazendo com que as indústrias façam sua parte na benfeitoria em prol da natureza e entrando em vigor com os conceitos relacionados ao meio ambiente diante das leis.

1.5 Responsabilidade Ambiental

Em busca de espaço no mercado globalizado, as empresas focam em redefinições de seus valores, visando adequação da empresa às necessidades mercadológicas vigentes. Desta forma, tornou-se necessário um novo comportamento voltado para o mundo competitivo, tendo em vista que hoje há uma maior conscientização do consumidor na procura de produtos e práticas que influenciam na melhoria da conservação-manutenção do meio ambiente. (Pessoa, 1999).

Essas diversas e variadas transformações acabam por ensejar no crescimento econômico relacionado em bases sólidas, embazadas em técnicas empresariais competitivas e economicamente viáveis alicerçadas em atitudes socialmente corretas, que atuam em um ambiente sustentável.

As áreas beneficiadas pela prática contínua da Responsabilidade Ambiental são: o próprio local de trabalho por se tornar um local agradável para o trabalho diário, a comunidade de uma forma geral que onde moradores próximos a indústrias podem levar uma vida mais saudável, e é claro a natureza preservada ajuda a manter a vida na terra. Tais

benefícios proporcionam boa opinião pública sobre a atuação da empresa, dando a mesma uma melhor posição mercadológica e sustentabilidade.

Segundo Kruglianskas (1997, p.235), “o comprometimento com o meio ambiente como sendo uma contínua intencionalidade e prática em considerar a proteção ambiental nas decisões gerenciais e operacionais cotidianas”.

Dessa forma, conforme o entendimento acima, conclui-se que a Responsabilidade Ambiental vai muito além da obrigatoriedade legal e do marketing social, tendo em vista que trata-se de um comprometimento permanente dos empresários e de todas as pessoas em relação aos seus comportamentos éticos para com o meio ambiente. E, que se sempre praticada proporcionará grande melhoria, tanto para o desenvolvimento econômico das indústrias, quanto na participação direta das ações de benfeitorias realizadas na natureza.

De acordo com Kruglianskas (1997), empresas responsáveis socialmente, além de passarem para a sociedade que são organizações que trabalham com uma gestão empresarial transparente onde há preocupações ambientais, e que essa preocupação faz parte no momento das decisões tomadas pela empresa.

1.6 Conscientização Ambiental

A conscientização ambiental é um dos assuntos que mais se trata não só nos dias de hoje, não só no meio empresarial, mas também em toda a sociedade. De acordo com Cerqueira (1994), o processo de conscientização ambiental, se dá no próprio local de trabalho, pois é nele que as pessoas passam a maior parte do tempo.

Segundo Cerqueira (1994), ter a iniciativa de começar a cultivar pequenos hábitos como separar o lixo, apagar a luz ao sair do ambiente, fechar a torneira completamente, diminuir o desperdício de uma forma geral, são comportamentos necessariamente fortalecidos pelo uso de uma comunicação interna bem trabalhada.

Ou seja, a conscientização ambiental é a minimização de fatores que são prejudiciais à natureza que as pessoas e empresas estão sempre fazendo e muitas vezes nem notam, não só os atos que parecem ter ligação direta com a natureza como, por exemplo, jogar lixo nos rios, ter uma fábrica que polui lagos. A conscientização pode ser realizada por qualquer indivíduo em qualquer lugar, com pequenos gestos, que se não forem realizados podem fazer total diferença, causando impactos desfavoráveis à natureza podendo ocasionar grandes catástrofes futuras.

De acordo com Brum (2000), é necessário trabalhar a imagem interna da empresa como uma organização consciente do papel exercido na sociedade, e trabalhar a função de educador também de seus empregados no tocante à educação ambiental nos dias de hoje, são vantagens competitivas.

Há uma necessidade dos trabalhadores sentirem a importância da educação ambiental, pois desta forma, será mais fácil a absorção e conscientização acerca da Responsabilidade Ambiental, trazendo para a organização uma vantagem competitiva (BRUM, 2000).

Trata-se de um trabalho de conscientização com o público interno, onde são orientados no que diz respeito à compatibilidade da produção de bens e serviços e manutenção e conservação do meio ambiente.

Na lei inserida no art. 1º da Lei 9.795/99, lei está que institui a Política Nacional de Educação Ambiental, apresenta a educação ambiental como um processo que tem como objetivo despertar a preocupação individual e coletiva para a questão ambiental. Ou seja, entende-se que com a conscientização ambiental quando realizados processos em organizações por meio dos quais os indivíduos ou a coletividade apreendem valores sócio-ambientais para a conservação da natureza, mostrando os que se tornam proporcionadores do bem de uso comum essencial à sadia qualidade de vida e sua sustentabilidade.

Para que haja maior conscientização sobre o meio ambiente e suas conseqüências, torna-se necessária a divulgação e incentivo de ações ambientais responsáveis, além de maior comprometimento das pessoas e empresas com essa questão, pois o futuro mundial depende da compreensão sobre o assunto e relevância do meio ambiente e a manutenção deste. (BRASIL, 1999).

Desta forma, existem várias possibilidades de adequação nas organizações, como se fosse um padrão de melhorias dentro das empresas, as tornando legais com o meio ambiente. Um dos meios de melhoria existentes é a padronização de recursos e métodos dentro da organização.

Esses métodos além de proporcionarem o bem ao meio ambiente, também causam benfeitorias para a organização como um todo, tanto no seu relacionamento com os funcionários e até mesmo com relação às vendas e clientes. Um dos métodos que são mais usados dentre as organizações hoje são as normas ISO e seus requisitos.

1.7 ISO 14001 – Gestão Ambiental

De acordo com Wieneke, (2009), para todos que trabalhem dentro da empresa orientada para a gestão ambiental, é necessário fazer uma análise para saber onde ou que área está com problema, documentando a situação que se encontra e assim movimentar a todos para que possa ser melhorada.

Pode-se compreender, de acordo com o Wieneke (2009), que é necessário um comprometimento com todos da empresa desde a chefia até o a mais baixa hierarquia, para que assim todos possam avaliar as áreas que atuam para que se levante o problema a ser melhorado. Desta forma, observa-se que não se trata somente do processo produtivo mais é levado em consideração toda à cadeia produtiva, podendo destacar que todo o processo da empresa pode ser melhorado, bem como na matéria-prima e outros materiais utilizados, podendo haver uma redução dos riscos ambientais, fazendo com que possa ser atingido o objetivo da organização.

Em se tratando de gestão ambiental ou ISO 14001, segundo Donaire (1995, p. 50), as empresas e seus executivos estão cada vez mais se atentado no fator ambiental, onde se torna crescente a conscientização pelos consumidores, além da educação voltada para a questão ambiental nas escolas.

Deste modo, esta preocupação com o meio ambiente potencializa o fator de escolha na decisão de demanda de determinado produto. A educação voltada para o meio ambiental nas escolas faz com que desde pequenos os futuros consumidores, detectam o produto levando em conta diversos fatores ligados a qualidade onde pode se enquadrar o fator ambiental em se tratando de produto.

Em se tratando do poder de decisão de um determinado produto pelo consumidor de acordo com Wieneke, (2009, p. 208), “os clientes esperam na somatória da qualidade total da organização, que o produto esteja de acordo com as normas ambientais”.

Torna-se novamente relevante, de acordo com o que foi citado, a preocupação de se obter um produto de forma ambientalmente correta. Com isto as empresas querem cada dia mais agregar este valor aos seus produtos, e que este possa ser percebido pelo cliente na sua utilização e no seu descarte.

Para que as empresas utilizem e adquiram a ISO 14001, é de extrema importância detectar os objetivos, metas e programas que fazem parte desta norma. Para Barbieri (2009, p. 177), os objetivos e metas devem condizer com a normalização ou a política ambiental

utilizada, os objetivos são estabelecidos e implementados na organização, já as metas são requisitos fundamentais para que seja atingido o objetivo esperado.

Diante desta afirmação pode-se concluir que as metas neste processo podem ser diversas variáveis que após serem atingidas encontram-se o objetivo, já o objetivo na questão ambiental pode ser o conjunto destas variáveis que implantadas e atingidas se obtém o objetivo da organização.

Figura 5: Os quatro mecanismos da Implantação da ISO 14001



Fonte: Rodrigues et al. (2008)

Em se tratando da ISO 14001, é correto citar o conceito de acordo com Yllick, Gilsen, Häflinger e Wasmer (2000, p. 19), onde a gestão ambiental é o enquadramento dos objetivos voltados ao meio ambiente com as leis e políticas sendo necessário que haja uma internalização da consciência ambiental, além de executar, controlar a política ambiental.

Em relação ao que foi citado é possível detectar que a gestão ambiental vai muito além da cultura mais sim, torna-se uma medida concreta dos objetivos que a organização deseja atingir, e é evidente que a organização terá que se adequar ao novo procedimento, se atentando com todas as normas e políticas que a ISO 14001, precisa para se obter a normalização.

1.7.1 SGA - Sistema de Gestão Ambiental

De acordo com Maimon (1999, p. 08) a definição de Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é: criar um cenário para que a empresa obtenha a melhoria continua levando em conta a relação da empresa com o ambiente.

Desta forma a definição citada retrata a relação da empresa com o meio-ambiente, ressaltando a forma como ela fará melhoria para reduzir os incidentes ambientais, que suas atividades fizeram ou ainda irão fazer para com o meio-ambiente.

Segundo Donaire (1995, p. 56), nos anos de 1980, as empresas passaram a observar que os gastos referentes a proteção ambiental, poderiam se transformar em uma vantagem competitiva, isto fez com que alguns gerentes inicialmente desenvolveram programas voltados para reciclagem, economia de energia.

É evidente que as organizações foram primordiais na utilização da norma, a partir da conscientização criada no ambiente de trabalho. Logo, os funcionários das mesmas absorveram tal cultura, levando para suas famílias e a partir daí disseminando para a comunidade em que vivem.

Outro fator importante de acordo com Wieneke, (2009, p. 2007), SGA (Sistema de Gestão Ambiental), trata-se da maneira como as empresas encontram de obter um sistema de subsídios para que possam estabelecer a gestão ambiental dentro das organizações.

Criada em 1996 a primeira edição da NBR ISO 14001, que nada mais é do que uma norma que está de acordo com o sistema de gestão ambiental conhecido pela sigla SGA. Tal norma é caracterizada pelas políticas ambientais, incluindo o planejamento, implementação, controle da alta administração com o objetivo de se obter a melhoria contínua, não deixando de lado nenhum indivíduo que faz parte da organização.

Para Barbieri (2009, p. 168), os requisitos para a obtenção da certificação do sistema de gestão ambiental, são:

- a) Criar uma política ambiental;
- b) Analisar os aspectos ambientais ligados a produtos ou serviços, atuais, planejados e futuros, para se atentar as impactos ambientais dos mesmos;
- c) Determinar os requisitos aplicáveis;
- d) Formular estratégias, objetivos e metas ambientais;
- e) Firmar uma estrutura e programas para que possa ser implantada a política escolhida, bem como seja atingidos os objetivos e metas;
- f) Criar situações para que seja funcional as atividades de planejamento, controle, monitoração, auditoria e análise, fazendo com que assim as políticas sejam obedecidas e o SGA continue funcionando corretamente; e
- g) Adequar-se a mudanças de podem vir a ocorrer.

Já, de acordo com Yllick, Gilsen, Häflinger e Wasmer (2000, p. 21), para a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é necessário um bom planejamento, organização e auditorias periódicas.

Vê-se então que a Gestão Ambiental trata de conteúdos funcionais que consiste na organização e no produto e também como no geral onde se encontra o processo de

administração e a estrutura da empresa. Desta forma é de extrema importância inserir um novo perfil para toda a organização e todos os funcionários que nela trabalham.

1.8 Normalização da ISO 14001

De acordo com Maimon (1999, p. 23), segue abaixo quais os passos para que uma empresa possa obter a normalização ou certificado da ISO 14001:

1º Passo: é necessário que a direção ou dono saiba claramente as mudanças que ocorrerão com a implantação da norma. Desta forma é previsível que com a normalização a cultura da empresa se modifique, visto a importância do processo é necessário que haja um responsável para que possa acompanhar todo o processo, e este deve criar um cenário para que todos dentro da organização possam engajar no SGA, tentando minimizar os conflitos criados pela mudança na cultura organizacional.

Poderá, dependendo o porte da empresa, se formar um Comitê de Coordenação ou Implantação, sendo que neste caso deverão participar representantes das mais diversas áreas podendo ser de saúde, segurança e o mais importante de planejamento. O que este comitê decidir será levado para as áreas de cada representante, além do que este comitê deverá eleger um coordenador que possa acompanhar cada processo.

Para que haja uma melhor aceitação de todos na implantação do SGA, segundo Dalia (1999), torna-se necessário o uso de linguagens simples nos treinamentos e sensibilização por meios dos responsáveis por tais treinamentos.

2º Passo: Após o conhecimento por todos, chega-se na avaliação inicial, sendo que para avaliar inicialmente, o coordenador levanta para o comitê a questão onde estamos? Verifica-se que é necessário o auxílio jurídico nesta etapa, para que possa ser avaliado os requisitos, registros, inventário e procedimentos que serão necessários defrontar para avaliar os acidentes ambientais que já ocorreu ou que poderá ocorrer.

3º Passo: A política ambiental da organização, ou seja, o que a organização está disposta a fazer para a melhoria, seu compromisso para com o SGA. É levado em conta tanto onde a empresa está e aonde pretende chegar, visto que estes aspectos devem ser correntes com a verdadeira realidade da empresa, sendo relevante ao porte e acidentes ambientais da empresa, visando a melhoria contínua, sendo visível o compromisso da organização, além de documentada, não deixando a cultura pertencente a empresa, a norma deve se aliar com a cultura organizacional, incluindo as ações para a prevenção da poluição.

Esta política deve ser revisada ao término de cada ciclo, sendo também mantida durante o mesmo, após sua documentação firmada é necessário levar ao conhecimento de todos envolvidos tanto internos sendo que neste se encontram seus colaboradores, todos que fazem parte da organização, como externa onde se encontram os órgãos regulamentadores, ONG'S, e a população geral.

4º Passo: Entra nesta etapa o planejamento, onde trata-se da implementação e operacionalização do SGA, tendo então que reavaliar todo o processo produtivo para que possa levantar os fatos que fazem com que criem acidentes ambientais, incluindo todo o output e input de toda atividade da empresa, por exemplo: o nível de emissão de gases poluentes.

A partir do levantamento de todos os dados, ou acidentes ambientais, é necessário escolher o de maior relevância, podendo levar em consideração a localização da organização, o aumento ou diminuição das atividades que prejudicam o meio ambiente.

Após a análise a organização terá que conhecer a nova legislação, ou normas para que seja legalmente eficiente sua normalização de acordo com os novos requisitos, por meio deste momento poderá ver a melhor forma de adquirir os requisitos este sendo feito semestralmente, e a utilizar os códigos que serão de extrema importância para a divulgação das leis pertinentes no SGA, sendo que todas as áreas terão que dispor de informativos para a área jurídica bem como a divulgação e cópia de documentos necessários. Após este cadastramento de normas, códigos disponíveis à empresa, cabe a área jurídica fazer um informativo contendo um resumo de todos os documentos que a organização obteve para o conhecimento de todas as áreas interessadas, estas por sua vez deverá emitir uma circular interna com a aprovação da gerência para à área jurídica.

A organização como já foi afirmado anteriormente, deverá estabelecer claramente suas metas e objetivos ambientais, sendo que estes devem estar de acordo com a Política Ambiental da organização, levando em conta o planejamento estratégico da mesma, partindo da necessidade da criação das metas estas devem seguir um Programa de Gestão Ambiental, onde encontram-se os passos que farão com que elas sejam atingidas, sendo que o Programa poderá se dividir na análise dos problemas ambiental para um nova atividade e o fator da operação de todas as atividades da empresa, tendo sua visão voltada para as áreas de recursos humanos, técnicos e financeiros, sendo que na parte financeira deve-se levar em conta os custos para que seja implantado o SGA.

5º Passo: se encontra nesta etapa todos os mecanismos para implementação da política ambiental, onde deverá se atingir os objetivos e metas por meio das operações, porém

para que se possa atingir os mesmos é necessário que as empresas se apóiam em alguns mecanismos, sendo estes:

- **Estrutura e Responsabilidade:** deve então ter responsabilidades definidas e claramente documentadas, dispor de recursos para o investimento de implantar a política ambiental.
- **Treinamento, Consciência e Competência:** a idéia de treinamento que se dá pelo fato de que é necessário que seus colaboradores incorporem a cultura organizacional com a chega das novas normas que tentaram manter após implantada, além do que é importante que os representantes tenham a real situação que revolucionará a cultura da organização.
- **Comunicação:** é fundamental a comunicação tanto interna como externa, para que assim possam todos interagirem para discutir sobre os impactos ambientais.
- **Documentação:** a documentação é muito relevante para a implantação da ISO 14001, devendo ser legível, documentada no papel, apresentar os documentos do SGA, ter informações referentes aos processos.
- **Controle da documentação:** tem que haver muita organização na forma como irá arquivar ou guardar os documentos, para que quando solicitado seja fácil de achar.
- **Controle Operacional:** o controle operacional tem o objetivo de organizar para que caso haja uma falha na implantação, tenha em mãos uma solução, levando em conta vários critérios operacionais.
- **Preparação para Emergência:** esta atividade tem o objetivo de responder então qualquer situação de emergência.

6º Passo: esta etapa é a parte de monitoramento onde a empresa deve verificar suas metas, objetivos e melhorias condizentes com a política ambiental, sendo então oportuno esta etapa fazer a medição para observar as ações preventivas, podendo corrigir os erros onde estão sendo gerados.

Pode-se nesta etapa fazer correções em situações de não-conformidade aplicando ações corretivas, além de se atentar com os registros para que possa haver uma melhor análise da situação, além da auditoria que tem como principal função avaliar de forma mais complexa os objetivos, metas e melhoria contínua e seu funcionamento.

7º Passo: depois de cada ciclo é importante que a empresa faça uma avaliação para saber dos objetivos e metas anteriores, como também a melhor forma de direcionar a melhoria contínua avaliando desta forma o desempenho do SGA.

8º Passo: este é o último passo sendo a aquisição da certificação, logo após o término da implantação do SGA, a organização pode obter a Autodeclaração ou a um Órgão de Certificação, podendo ser o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial), pertencendo ao Sistema Brasileiro de Certificação, esta escolha poderá refletir na estratégia para a aquisição da ISO 14001.

É necessário que antes da auditoria o Órgão de Certificação, deve formar um grupo de auditores do SGA, sendo que a empresa é responsável pela indicação dos nomes dos escolhidos para formarem a equipe.

O grupo de auditoria será responsável pela transmissão do que o Órgão Certificador (OC), emitir no Relatório de Auditoria, para que assim possam discutir as correções das não-conformidades encontradas, sendo que o Órgão de Certificação deverá dizer se é necessário uma nova auditoria, outro papel importante que estes órgão deve tomar é a decisão de um financiamento do certificado ou não.

O Órgão de Certificação, tem a missão de realizar auditoria a cada 12 meses, e a recertificação deverá ocorrer de 3 em 3 anos, para que assim se possa observar as modificações que ocorrerem neste período.

CAPÍTULO 2 – GESTÃO AMBIENTAL E COMPETITIVIDADE NO SETOR DE BEBIDAS

O presente capítulo trata da Gestão Ambiental e a Competitividade no setor que é objeto de estudo, ou seja o de refrigerantes, onde poderá ser visto como as empresas deste setor tratam a questão ambiental, sua responsabilidade nesta questão, levantando também as formas de marketing utilizadas pelas mesmas.

2. Vantagem Competitiva no Setor de Bebidas

O setor de bebidas em relação ao Meio-Ambiente é um dos temas que será apresentado neste capítulo. De acordo com Ferraz (1995, p 51), grande parte dos estudos sobre competitividade costuma tratá-la como um fenômeno que está diretamente ligado as características de desempenho ou de eficiência técnica e alocativa apresentada por empresas e produtos.

Com base neste conceito, ressaltam-se empresas que transformam seu material que muitas vezes após ser usado seria jogado fora, sendo prejudicial ao meio-ambiente, em um meio de vantagem tornando-se um diferencial para seus concorrentes. Assim as organizações utilizam esses próprios resíduos que poderiam fazer mal para o ambiente, os reciclando, ou, fazendo com que eles passem por algum tipo de processo onde deixam de ser prejudiciais à natureza, causando a benfeitoria e amenizando os meios que trazem poluição ao nosso ambiente. E também criando um nome e um respeito em cima dessa tese, podendo atingir mais consumidores e admiradores pelo seu trabalho. Exemplos são as sacolas de garrafas pet, vassouras do mesmo material entre outros, que serão apresentados em item próximo.

Com base no Jornal do Comércio, as vendas aumentando no comércio interno causaram benfeitorias ao setor de bebidas desde 2007, mas a história se reverteu no ano de 2009 tendo uma caída significativa. O que já para o ano de 2010 encheu de esperanças as indústrias de bebidas devido ao acontecimento da copa mundial, onde estão sendo apurados melhores resultados e a espera de um crescimento na produção de bebidas não-alcoólicas de 7% e das alcoólicas 10%. (PORDEUS, ALMEIDA NETO, CRUZ, 2010).

Portanto, nota-se que a concorrência está cada vez mais acirrada, o que leva as organizações a terem produtos de um nível qualidade diferenciados atraindo assim, mais consumidores.

Mas, outro diferencial que está chamando a atenção das indústrias é a qualidade ambiental. A qualidade ambiental vem se destacando cada vez mais nos dias de hoje, o que ao ser descrito fica claro que, as organizações no setor de bebidas têm grande influência neste tema e buscam esse “benefício” múltiplo, onde além de ter um produto com a melhor qualidade, um produto que se importa com satisfação geral, onde a comunidade também ganhe algo proporcionado, que não só se importa com aquele que adquiri seu produto, mas com toda a sociedade.

Essas organizações passam para seus consumidores e todo o resto da sociedade a idéia de defender o meio-ambiente, tendo com uma de suas metas principais desenvolverem produtos com um crescimento de qualidade e qualidade ambiental, sem desperdícios ou detonação da natureza.

Assim as organizações devotas a esse padrão de qualidade, ganham um diferencial, surgindo uma característica de concorrência que influenciam os consumidores no momento da compra.

2.1 Estratégias do Setor

A fabricação de refrigerantes no Brasil se deu no início do século XX, onde começou com a mistura de suco de fruta com água. Com o crescimento econômico no Brasil nos anos 40, deu origem a instalação de grandes fabricantes. (ABIR, 2010)

O setor de bebidas tem sua maior concentração na região Sul e Sudeste do país, tendo como maior desafio, aumentar o grau de formalidade dos produtores fazendo com que haja uma maior igualdade na competição do mercado.

De acordo com a tabela, pode-se observar o faturamento no setor em 2008 e 2009 em mil reais:

Tabela 1: Faturamento no setor de refrigerantes

| Faturamento 2008 x 2009 (Em Mil Reais) | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------|
| Mês | 2008 | 2009 | % |
| Janeiro | 2.032.369 | 1.997.968 | -1,69 |
| Fevereiro | 2.032.369 | 1.937.216 | -4,68 |
| Março | 1.792.702 | 1.980.243 | 10,46 |
| Abril | 1.718.763 | 1.853.648 | 7,85 |
| Mai | 1.626.158 | 1.788.765 | 10 |
| Junho | 1.592.230 | 1.646.386 | 3,4 |
| Julho | 1.561.180 | 1.632.267 | 4,55 |
| Agosto | 1.607.099 | 1.701.201 | 5,86 |
| Setembro | 1.674.754 | 1.761.030 | 5,15 |
| Outubro | 1.680.788 | 1.834.157 | 9,12 |
| Novembro | 1.752.387 | 1.998.523 | 14,05 |
| Dezembro | 1.880.584 | 2.155.386 | 14,61 |
| Total | 20.951.383 | 22.286.790 | 6,37 |

Fonte: Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não-alcoólicas

Pode-se verificar que, entre 2008 e 2009, houve uma variação positiva no faturamento do setor, na ordem de 6,37%. A maior variação positiva no faturamento foi no mês de dezembro, onde teve-se um crescimento de 14,61% com relação ao período anterior.

A tabela chama a atenção também pela variação negativa ocorrida nos meses de janeiro e fevereiro, que pode ser fruto da crise americana que afetou também o Brasil.

Com já foi relatado, o setor de bebidas vêm crescendo cada vez mais, com base em (Oliveira, 2005), em se tratando de refrigerantes as grandes marcas usam muitas artimanhas, e ou estratégias. Desde a chegada dos refrigerantes mais baratos, as chamadas “tubainas” as grandes marcas sofrem com o mercado que se abre para elas.

A fabricação de um refrigerante com um valor mais baixo e um sabor mais popularizado, atrai parte da população, assim desviando a atenção centralizada das grandes marcas. O que influencia as tais grandes marcas a usarem estratégias de lançarem uma linha de refrigerantes mais populares, com preços mais acessíveis, assim estando sempre à frente de seus concorrentes. Ou as grandes marcas buscam lançar um mix de produtos diferenciados, com novos sabores, ou até mesmo com promoções limitadas que ajudam a alavancar as vendas em determinados períodos.

Já uma pequena indústria não teria as mesmas condições de estar lançando produtos com novos sabores ou até com promoções ilimitadas, diante da questão financeira, onde que para a realização destas estratégias o financeiro pesa bastante.

O que também nos dias de hoje é bem comum entre as estratégias dessas indústrias, são que as grandes marcas que obtém um alto nível de estabilidade financeira, lançam ofertas de comprar as menores marcas. Ao comprarem as pequenas indústrias eliminam-nas do

mercado, as tornando inexistentes abrindo novamente os caminhos para que estejam sempre no topo e sejam líderes na concorrência.

Em se tratando de outras maneiras de atrair os consumidores com suas estratégias às organizações voltadas a conservação do meio-ambiente lança comerciais, palestras para o incentivo a reciclagem, o que faz toda a diferença e que causam bons resultados entre a sociedade e as indústrias.

2.2 Formas de Marketing Utilizadas

O segmento de bebidas é um dos que mais trabalha com o marketing, sendo a propaganda e a logística de distribuição uns dos seus grandes pontos fortes.

De acordo com Santos e Azevedo (1999), existem algumas variáveis que são utilizadas pelas as indústrias de refrigerantes. Além dos famosos comerciais que atuam muito bem na divulgação dos produtos e na indução do consumidor a sentir que deseja adquirir aquele produto, sendo que alguns deles se tornam até agressivos com o seu concorrente, as empresas de refrigerantes trabalham bastante com embalagens, rótulos e formatos de seus produtos.

Levando em conta o segmento de embalagens como um grande desfecho do marketing no setor de refrigerantes, os formatos levam em conta o momento do impacto que o consumidor terá quando olhar o produto exposto. E um dos mais importantes elementos desse impacto é o pet.

O pet foi uma inovação tecnológica no segmento de embalagens na década de 1990, onde chamou a atenção de seus consumidores pelo formato e tamanho, e desde então os pet's são os inovadores em sua forma e também na capacidade de ml ou de litros (200 ml; 237 ml; 250 ml; 290 ml; 350 ml; 500 ml; 600 ml; 1 l; 1,25 l; 1,5 l; 1,75; 2 l; 2,25; 2,5 l; 3 l;), possibilitando o uso de rótulos temáticas, caracterizando cada momento do ano com algum tipo de mensagem mostrada ou na suas figuras ou frases. E também sempre lançador de promoções em suas tampinhas criando uma expectativa no consumidor para ganhar algum prêmio por estar tomando o refrigerante na garrafa pet.

A lata de alumínio possibilitou o marketing exposto nela mesmo, mas também, com menos frequência devido ao trabalho e o custo que são mais altos.

Entende-se então, baseado nesses argumentos acima, que as formas de marketing mais usadas pelas as indústrias de refrigerantes são as de marketing visual. De acordo com Schewe e Smith (1982 p 432), “a televisão é o veículo de massa de crescimento mais rápido.

Alcança visualmente todos os consumidores visados, já que poucos lares não dispõem de um televisor.”

Pode-se observar que o visual do consumidor faz toda a diferença na escolha de um produto, que as suas formas e cores talvez façam com que aquele consumidor se interesse pelo refrigerante, ou pelo novo sabor que está sendo lançado, apenas por sua aparência. E o pet nos mostra que a facilidade de implantar esse tipo de marketing, que se tornava difícil de ser lançado em vidro, devido a todo o processo que teria que passar e o custo que iria ter.

2.3 Gestão Ambiental no setor de Bebidas

Em face a degradação dos recursos naturais, a extinção das espécies da fauna e flora, o aquecimento da temperatura no planeta devido a emissão de gases poluentes fizeram a questão ambiental ocupar um lugar de destaque no gerenciamento empresarial no que diz respeito a produção de produtos e serviços pelas empresas, como mencionado anteriormente.

O meio ambiente da empresa é constituído por diversas formas de relacionamentos, considerando as disciplinas gerenciais, as técnicas e o processo de produção junto às instalações e ao meio interno e externo, incluindo também a relação entre mercado, cliente, fornecedor, comunidade e consumidor. Neste sentido, o gerenciamento ambiental não pode separar e nem ignorar o conceito de ambiente empresarial em seus objetivos, pois o desenvolvimento deste conceito possibilita melhores resultados nas relações internas e externas, com melhorias na produtividade, na qualidade, nos negócios e na imagem da empresa perante a sociedade.

Alguns setores, como o de bebidas, já assumiram uma nova visão de desenvolvimento, ao incorporarem nos modelos de gestão a dimensão ambiental. A gestão de qualidade empresarial passa pela obrigatoriedade de que sejam implantados sistemas organizacionais e de produção que valorizem os bens naturais, as fontes de matéria-prima, as potencialidades do quadro humano criativo, as comunidades locais e devem iniciar um novo ciclo, onde a cultura do descartável e do desperdício seja coisa do passado. Atividades de reciclagem, incentivo a diminuição do consumo, controle de resíduo, capacitação permanentes dos quadros profissionais em diferentes níveis e escalas de conhecimento, fomento ao trabalho em equipe e as ações criativas são desafios neste novo cenário.

A nova consciência ambiental, surgida no bojo das transformações culturais que ocorreram nas décadas de 1960 e 1970, ganhou dimensão e situou o meio ambiente como um

dos princípios fundamentais do homem moderno. Nos anos 1980, os gastos com proteção ambiental começaram a ser vistos pelas empresas não primordialmente como custos, mas como investimentos no futuro e também como vantagem competitiva.

Na visão de Tietenberg (1994) a inclusão da proteção do ambiente entre os objetivos da organização amplia substancialmente todo o conceito de administração. Administradores, executivos e empresários introduziram em suas empresas programas de reciclagem, medidas para poupar energia e outras inovações ecológicas. Essas práticas difundiram-se rapidamente, gerando o desenvolvimento de sistemas que auxiliam na administração de cunho ecológico.

Para se entender a relação entre empresa e o meio ambiente tem que se aceitar, como estabelece a teoria de sistemas, que a empresa é um sistema aberto. Sem dúvida nenhuma, as interpretações tradicionais da teoria da empresa como sistema tem incorrido em uma certa visão parcial dos efeitos da empresa geral e em seu entorno.

A empresa é um sistema aberto porque esta formada por um conjunto de elementos relacionados entre si, gerando bens e serviços, empregos, dividendos, porém também consome recursos naturais escassos e gera contaminação e resíduos. Por isto é necessário que a economia da empresa defina uma visão mais ampla como um sistema aberto. (TIETENBERG, 1994)

Neste sentido Callenbach (1993), diz que é possível que os investidores e acionistas usem cada vez mais a sustentabilidade ecológica, no lugar da estrita rentabilidade, como critério para avaliar o posicionamento estratégico de longo prazo das empresas e acionistas.

Diversas organizações empresariais estão cada vez mais preocupadas em atingir e demonstrar um desempenho mais satisfatório em relação ao meio ambiente. Neste sentido, a gestão ambiental tem se configurado como uma das mais importantes atividades relacionadas com qualquer empreendimento. Além dessa ferramenta, o problema ambiental envolve também o gerenciamento dos assuntos pertinentes ao meio ambiente, por meio de sistemas de gestão ambiental, da busca pelo desenvolvimento sustentável, da análise do ciclo de vida dos produtos e da questão dos passivos ambientais. (MEYER, 2000)

Na visão de Meyer (2000), a gestão ambiental pode ser apresentada da seguinte forma:

- objeto de manter o meio ambiente saudável, para atender as necessidades humanas atuais, sem comprometer o atendimento das necessidades das gerações futuras.
- meio de atuar sobre as modificações causadas no meio ambiente pelo uso e/ou descarte dos bens e detritos gerados pelas atividades humanas, a partir de um plano de ação viáveis técnicas e economicamente, com prioridades perfeitamente definidas.

- instrumento de monitoramento, controle, taxações, imposições, subsídios, divulgação, obras e ações mitigadoras, além de treinamento e conscientização.

- base de atuação de diagnósticos ambientais da área de atuação, a partir de estudos e pesquisas dirigidos em busca de soluções para os problemas que forem detectados.

Assim, para que uma empresa passe a realmente trabalhar com gestão ambiental deve, inevitavelmente, passar por uma mudança em sua cultura empresarial, por uma revisão de seus paradigmas. Neste sentido, a gestão ambiental tem se configurado com uma das mais importantes atividades relacionadas com qualquer empreendimento.

Já para Macedo (1994) a gestão ambiental subdivide em quatro níveis:

Figura 6: Visão geral da gestão ambiental

| GESTÃO AMBIENTAL | | | |
|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Gestão de Processos | Gestão de Resultados | Gestão de Sustentabilidade | Gestão do Plano Ambiental |
| Exploração de recursos | Emissões gasosas | Qualidade do ar | Princípios e compromissos |
| Transformação de recursos | Efluentes líquidos | Qualidade da água | Política ambiental |
| Acondicionamento de recursos | Resíduos sólidos | Qualidade do solo | Conformidade legal |
| Transporte de recursos | Particulados | Abundância e diversidade da flora | Objetivos e metas |
| Aplicação e uso de recursos | Odores | Abundância e diversidade da fauna | Programa ambiental |
| Quadros de riscos ambientais | Ruídos e vibrações | Qualidade de vida do ser humano | Projetos ambientais |
| Situações de emergência | Iluminação | Imagem institucional | Ações corretivas e preventivas |

Fonte: Macedo (1994).

Gestão de Processos – envolvendo a avaliação da qualidade ambiental de todas as atividades, máquinas e equipamentos relacionados a todos os tipos de manejo de insumos, matérias primas, recursos humanos, recursos logísticos, tecnologias e serviços de terceiros.

Gestão de Resultados – envolvendo a avaliação da qualidade ambiental dos processos de produção, por meio de seus efeitos ou resultados ambientais, ou seja, emissões gasosas, efluentes líquidos, resíduos sólidos, particulados, odores, ruídos, vibrações e iluminação.

Gestão de Sustentabilidade (Ambiental) – envolvendo a avaliação da capacidade de resposta do ambiente aos resultados dos processos produtivos que nele são realizados e que

o afetam, por meio da monitoração sistemática da qualidade do ar, da água, do solo, da flora, da fauna e do ser humano.

Gestão do Plano Ambiental – envolvendo a avaliação sistemática e permanente de todos os elementos constituintes do plano de gestão ambiental elaborado e implementado, aferindo-o e adequando-o em função do desempenho ambiental alcançado pela organização.

Os instrumentos de gestão ambiental objetivam melhorar a qualidade ambiental e o processo decisório. São aplicados a todas as fases dos empreendimentos e poder ser: preventivos, corretivos, de remediação e pró-ativos, dependendo da fase em que são implementados. (MACEDO, 1994)

A gestão ambiental facilita o processo de gerenciamento, proporcionando vários benefícios as organizações.

North Apud Cagnin (2000) enumera os benefícios da gestão ambiental da seguinte forma:

- Benefícios Econômicos:

Economia de custos:

- redução do consumo de água, energia e outros insumos.
- reciclagem, venda e aproveitamento e resíduos e diminuição de efluentes.
- redução de multas e penalidades por poluição.

Incremento de receita:- aumento de contribuição marginal de “produtos verdes”, que podem ser vendidos a preços mais altos.

- aumento de participação no mercado, devido à inovação dos produtos e a menor concorrência.
- linha de novos produtos para novos mercados.
- aumento da demanda para produtos que contribuam para a diminuição da poluição.

- Benefícios Estratégicos:

- Melhoria da imagem institucional,
- Renovação da carteira de produtos,
- Aumento da produtividade,
- Alto comprometimento do pessoal,
- Melhoria nas relações de trabalho,
- Melhoria da criatividade para novos desafios,
- Melhoria das relações com os órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientalistas,
- Acesso assegurado ao mercado externo; e

- Melhor adequação aos padrões ambientais.

A implantação de um sistema de gestão ambiental poderá trazer soluções para uma empresa que pretende melhorar a sua posição em relação ao meio ambiente. O comprometimento hoje exigido as empresas com a preservação ambiental obriga mudanças profundas na sua filosofia e na maneira de executar processos de transformação, com implicações diretas nos valores empresariais, estratégicos, objetivos, produtos e programas. (CAGNIN, 2000)

2.4 Tratamentos de Resíduos

Em se tratando de resíduos é necessário se atentar com os efluentes que são obtidos na linha de enchimento de latas e garrafas, sendo que estes apresentam, açúcares, corantes, entre outros reagentes que é utilizado na fabricação de bebidas, podendo apresentar também carvão e óleos minerais que surgem dos vazamentos. (GANDHI, 2010)

Visto que os efluentes que são os lixos, ou sobras de reagentes que sobram na fabricação de refrigerantes têm o teor de alta poluição ao meio ambiente, por serem muitas vezes descartados devido à perda no processo, podem atingir o meio ambiente causando a poluição do ambiente.

Por meio da coleta de amostragem das indústrias, é possível saber a carga poluidora, sua variação e verificar os tratamentos que estão sendo feitos. Nas indústrias podem obter a amostra pegando água em rios, lagos, mar ou podendo também obter através de fontes ou poços, analisando nos esgotos, aterros sanitários os resíduos dos reagentes que utilizam.

De acordo com Lima e Afonso (2009), pode-se detectar os reagentes que são utilizados para a fabricação dos refrigerantes, sendo: açúcar, água, concentrados, acidulantes, antioxidantes, conservante, edulcorante e dióxido de carbono sendo que estes são elementos da formulação base para refrigerantes.

Além de analisar os reagentes para o tratamento de efluentes, torna-se necessário atentar ao Ph apresentado na embalagem do refrigerante, sendo este a soda cáustica utilizada na lavagem das garrafas retornáveis. Tal efluente tem o nome de alcalino tendo o Ph até 12 e a Demanda Química de Oxigênio (DQO) pode apresentar no máximo 1000 mgO₂/L. Já nas embalagens descartáveis é gerado somente os efluentes das bebidas diluídas sendo este o Ph ácido e a DQO de até 5500 mgO₂/L, desta forma é necessário três etapas para o tratamento deste efluentes, segundo Gandhi, sendo estas:

1. Preliminar: remoção de areia, separação de água, e óleo e peneiramento;
2. Primário: correção do Ph;
3. Secundário: reator anaeróbico seguidos de lodos ativados.

A fase de peneiração serve para separar os efluentes gordurosos ou que apresentam óleos minerais. A separação de água e óleo se dá pela densidade destes dois reagentes podendo ser recolhido o óleo na superfície.

A remoção de areia se torna importante, pois evita o entupimento na área de tratamento, deve ser removida com grades mecânicas ou manualmente, logo tem a correção do Ph que leva o nome de processo químico, onde é necessário que haja uma reação para diminuir o Ph, o lodo ativado se dá pela biodegradação de microorganismos que se transforma em gás carbono, água, e flocos, o reator anaeróbico constitui duas etapas sendo a primeira hidrólise ácida e a segunda metanogênica. (GANDHI, 2010)

De acordo com a CETESP (Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental, 2005), os reagentes mais poluidores usados na produção de refrigerantes são: garrafas Pet, latas de alumínio e garrafas defeituosas, resto de papel e plástico de embalagens.

Diante do que foi citado não pode se deixar de observar que os refrigerantes aglutinam os efluentes que é originado da limpeza de vasilhames, de lotes defeituosos que ao se juntarem com os produtos de limpeza e da alta carga orgânica geram o pH alcalino. Outro fator de poluição existente são as garrafas PET, que vem de Poli Tereftalato de Etileno sendo este um tipo de poliéster com pouco peso, no Brasil há cerca de 17% do lixo orgânico é composto por garrafas PET.

Figura 7: Garrafas PET no Processo de Produção



Fonte: Alagoinhas notícias (2010).

Visto que este lixo torna-se um vilão para o meio ambiente podendo chegar aos rios, mares, entupindo os esgotos e atingindo os fluviais, cabem as empresas a detectar um fim

para todo este resíduo, podendo fazer com que as garrafas sejam recicladas, visto que elas são constituídas de 100% de material reciclável, podendo vir a ser utilizada na produção de:

- Cordas;
- Cerdas para materiais de limpeza;
- Peças injetadas;
- Embalagens que não sejam para alimentos;
- Embalagens para alimentos;
- Fibras de Poliéster.

Outro fator importante é a lavagem das garrafas que forem reutilizadas na produção além das máquinas e equipamentos novos têm-se que para lavar uma garrafa de 600 ml serão utilizados 300 ml de água já nas máquinas antigas este número se tornou muito maior, sendo que para lavar uma garrafa é necessário mais água, para conter este consumo de água as empresas deverão observar as instalações das válvulas para que quando houver as paradas possa cessar o consumo de água, usar aspersores mais qualificados, utilizar a água limpa somente no final do processo, utilizando os afluentes no meio do processo, controlar a pressão da água para evitar desperdício (Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental, 2005).

2.5 Tratamento Ambiental Utilizado por Empresas de Bebidas

Neste tópico serão analisados diversos posicionamentos das empresas do setor de bebidas em relação ao meio ambiente; como elas vêm seu processo produtivo e as implicações que o mesmo traz ao meio ambiente, podendo afetar o ecossistema acarretando em problemas graves futuros, sendo citados nomes de empresas conceituadas no mundo e outras com pouco potencial de mercado.

A AmBev utilizada de várias estratégias em relação ao meio ambiente segundo Borges e Neto (2009):

- Programa de Reciclagem de Embalagens Industriais: trata-se de separar e reaproveitar as embalagens;
- Fundação do Compromisso Empresarial para a Reciclagem - CEMPRE: criada para promover a manutenção da reciclagem brasileira;
- Exposição de arte de embalagens recicladas;
- Recicloteca: criação de centro de estudo com a finalidade de reaproveitamento do lixo, técnicas de reciclagem, este projeto recebe estudantes para visitas;

- Reciclagem Solidária constitui um programa de criação de cooperativas de coletas, separação dos materiais na cidade do Rio de Janeiro.

A AmBev adotou há 17 anos o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), sendo a primeira a negociar crédito de carbono. A empresa se preocupa com um dos recursos mais utilizados por ela que é a água, onde se compromete em racionalizar o uso deste recurso em todo o processo produtivo, além de reciclar a água para que possa reduzir seu uso excessivo. (BORGES E SOUZA NETO, 2009)

A empresa também utiliza a biomassa em sete fábricas, plantou equivalente a 1,5 milhões de árvores, reduziu o índice de gases de efeito estufa utilizado de novos recursos renováveis como fonte de energia, um dos feitos importantes foi que a empresa se tornou membro de Programa Brasileiro “GHG Protocol”, onde são feitos inventários de Gases de Efeito Estufa.

O Gráfico a seguir ilustra a diminuição da emissão de carbono, emitido pelo processo produtivo, de acordo com o site da AmBev:

Gráfico 1: Emissão de carbono da AmBev



Fonte: <http://www.ambev.com.br/Responsabilidade_Social/valores_ambientais.aspx>

A empresa criou o Movimento CYAN, que é uma ação coletiva com o objetivo de promover a conscientização do uso racional da água, onde pode ter a participação de qualquer pessoa para disseminar a conscientização do uso de um dos recursos indispensáveis a vida do ser humano que é a água, desta forma é um movimento para que possa ser reduzido o uso da água.

A empresa faz a cada um ano a maximização de matéria-prima se atentando principalmente no extrato que é utilizado na produção de cerveja, para que possa diminuir a

perda no processo produtivo deste extrato, empresa possui área de preservação ambiental que é utilizada para ensinar a respeitar o meio ambiente. (COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS-AMBEV)

A Vonpar Refrescos S.A, situada em Florianópolis, fornece bebidas sendo uma empresa franqueada da Coca-Cola. Distribui também produtos da Femsa Cerveja Brasil e Água Mineral Charrua. A empresa é preocupada com ações de responsabilidade ambiental, como por exemplo, ela disponibiliza lixeiras para a coleta de lixo e também há coletores de produtos radioativos como pilhas, baterias, entre outros, fazendo com que seus colaboradores se conscientizem em relação ao meio ambiente. A empresa se preocupa com o meio ambiente utilizando de coletores de lixo reciclável, este projeto se chama Projeto Gente Cuida de Gente, além de utilizar biodiesel nos seus caminhões (RICHARTZ; FREITAS; PFITSCHER, 2009).

Para os mesmos autores (2009), a Vonpar se preocupa com o seu processo produtivo tendo uma responsabilidade ambiental com o que seu processo pode causar ao meio ambiente. Desta forma, a empresa investiu milhões para transformar os resíduos produzidos em biogás sendo que este serve de alimento para as caldeiras, fazendo com que a empresa tenha uma economia de matéria-prima com a tecnologia implantada.

Já a Schincariol possui um projeto juntamente com a Fundação SOS Mata Atlântica com o objetivo de reconstruir a vegetação da Mata Atlântica, restaurando a parte devastada da mata, onde são criadas as mudas arbóreas nativas sendo que este após o tratamento esta área é considerada uma Reserva Particular do Patrimônio Natural.

Além deste objetivo principal o Grupo Schincariol – SOS Mata Atlântica, possui:

- Um grupo de pesquisa e experimentação florestal para que possa restaurar e conservar o ecossistema;
- Formação profissional fazendo com que seus colaboradores tenham um aprendizado para melhor atuar na questão do meio ambiente, por meio de palestras, cursos, entre outros;
- Educação Ambiental, proporcionar a integração do individuo com o meio ambiente, criando uma conscientização em relação às ações;
- Um projeto “Aprendendo com a Mata Atlântica” que promove a integração das crianças de Itu com o Centro de Experimentos Florestais. (GRUPO SCHINCARIOL)

Outra empresa de nome conhecido por muitos consumidores pelos seus produtos é a empresa de refrigerantes São José, localizada na cidade de Garça. A empresa tem uma conscientização ambiental em que deseja que seus processos produtivos sejam os menos nocivos ao meio ambiente. Para isso, ela realiza: tratamento para a diminuição de emissão de

fumaça das caldeiras; controle de pragas urbanas, sendo terceirizado o serviço de controle periodicamente; utilização de produtos biodegradáveis na limpeza e higienização e também na lubrificação das esteiras; coleta de lixo para reciclagem; melhoria no tratamento da água que é utilizada pela empresa. A empresa tem preocupação com os efluentes que são tratados, além da reciclagem dos resíduos e tratamentos dos gases emitidos. (REFRIGERANTE SÃO JOSÉ)

A Indústria e Comércio de Bebidas Funada, fundada em 1947 na cidade de Presidente Prudente, fez uma parceria com a Universidade do Estado de São Paulo (UNESP), para tratar dos seus efluentes considerando que 35% da água utilizada pela empresa não é reaproveitada, o objetivo desta parceria é juntar esforços para monitorar os recursos de tratamento utilizada pela Funada. Desta forma, serão adotadas etapas para que possa ser atingido o objetivo na adequação do funcionamento do sistema. (FUNADA REFRIGERANTE)

CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DA EMPRESA SPAIPA S/A – MARÍLIA/SP

O objetivo deste capítulo é analisar, quais as principais ações ambientais da empresa em estudo, bem como a forma de ser competitiva no mercado em que atua. Desta forma, será apresentada uma síntese das atividades da empresa, na questão ambiental e de competição perante seus concorrentes. Trata-se da SPAIPA – Indústria Brasileira de Bebidas, franquia da Coca-Cola Company.

Foi elaborado um questionário estruturado para melhor coleta e análise das informações da empresa. Realizou-se uma entrevista com a Analista do Meio Ambiente da empresa SPAIPA, sendo que entrevista se deu no dia 30 de Agosto de 2010, o questionário será integrado no APÊNDICE A que se encontra no final deste trabalho.

Os dados apresentados neste capítulo foram obtidos através da entrevista e do site da empresa.

Será realizada uma análise de forma geral com os conceitos estudados nos capítulos anteriores, para que possam detectar os mesmos com a rotina da empresa.

Para o entendimento destes conceitos, serão descritos neste capítulo as atividades desenvolvidas pela empresa SPAIPA, na região de Marília/SP.

3.1 SPAIPA: Apresentação e Análise da Empresa

A empresa SPAIPA S/A – Indústria Brasileira de Bebidas, possui uma fábrica na cidade de Marília/SP. A empresa abrange Marília e região, seus produtos tem um bom impacto, pois a empresa utiliza de marketing de massa, onde seus produtos são as grandes marcas como a Coca-Cola, a Vittalev e a FEMSA Cerveja Brasil, conhecidas pelos refrigerantes e cervejas de marcas consolidadas no mercado.

A empresa começou com a vinda de um engenheiro de aeronáutica americano chamado Otto Katz Jr., que se apaixonou por uma paranaense em Curitiba. Conhecedor do sucesso da Coca-Cola, ele procurou a sede da empresa no Rio de Janeiro para comprar a marca. Após saber que a marca não poderia vir a ser vendida, Katz juntou um grupo de amigos para que assim pudesse apresentar a idéia de montar uma fábrica para fabricar o “refrigerante que remete os melhores momentos da vida”.

Katz, junto com o capital de seus amigos montou a Refrigerante Paraná no ano de 1946, onde no começo tinha um total de 12 funcionários, dos quais eram responsáveis por todo o processo da empresa bem como venda, produção, administração entre outros. Começaram atender diversos pontos dos Estados do Paraná e de Santa Catarina. Porém, este percurso foi diminuído pelo fato de que na década de 1960, as estradas estavam em péssimo estado. Com o crescimento das vendas foi construída uma nova fábrica na BR 277 e também na cidade de Cascavel.

Em 1979 aproximadamente, Christopher Andrew assumiu a presidência da Paraná Refrigerantes, com o objetivo de integrar uma melhora o departamento de recursos humanos, com o objetivo de melhorar as condições de trabalhos dos mesmos. Neste período, deu-se criação de mais uma fábrica em Francisco Brandão. Após Andrew fazer parte do Conselho de Administração com os demais acionistas, a empresa passa então a ser dirigida por um executivo contratado.

Já em 1993 a direção da fábrica foi passada para Guillermo Taylor, onde este era o principal executivo da empresa. Implementando um investimento altíssimo em marketing, fez com que a empresa crescesse acima da média brasileira, aspirando mais vontade de expandir seu território de atuação.

Foi criada em 1995 com a fusão da Coca-cola- Paraná Refrigerantes, Refrigerantes Bauru e Rio Preto Refrigerantes, SPAIPA – Indústria Brasileira de Bebidas, onde seu nome significa São Paulo Interior e Paraná, empresa conta com 3 fábricas de refrigerantes, onde estão situadas em Curitiba (PR), Marília (SP) e Maringá (PR), onde abrange as marcas Coca-Cola, Vittalev que é uma marca própria da empresa onde oferece ao consumidor uma água mineral retirada a 330m de profundidade da Fonte José Gregório, apresentando mais pureza e qualidade, FEMSA Cerveja Brasil, sendo desta última bebidas como a Kaiser, Sol, Bavária, Xingu e Heineken.

Em 2005 a empresa avança para a entrada de um novo portfólio de produtos que é o suco Minute Maid Mais, sendo este um suco 100% natural com vários sabores e alto teor de polpa da fruta, além de produzir também os sucos Dell Valley, deste então a empresa só vem crescendo e expandindo suas vendas, sendo considerada pela revista Exame como uma das 500 Maiores e Melhores Empresas do Brasil.

Seus portfólios de produtos vão além dos refrigerantes conhecidos como a Coca-cola, Kuat, Sprite, Coca-cola Zero, Fanta Laranja, Fanta Uva e também a Aquarius sendo esta uma bebida gaseificada. Estes produtos são produzidos na unidade de Marília, porém a

empresa em outras localidades fabrica bebidas, como cervejas, pela FEMSA Cerveja Brasil, sucos como o Dell Valley e o Minute Maid Mais.

3.1.1 SPAIPA em Marília

A empresa tem como mercado-alvo em Marília e região, a produção e distribuição de seus produtos em:

- Bares e Restaurantes;
- Padarias e Lanchonetes;
- Mini Mercados e Supermercados e Hipermercados e também as grandes redes de mercados;
- Chopperias.

A empresa tem perante seus clientes a confiabilidade por meio da marca consistente dos produtos da qual ela fabrica. Além de fornecer qualidade na produção de seus produtos, a empresa também se preocupa com o meio ambiente com ações para melhorar o impacto da produção ao meio ambiente.

Figura 8: A logomarca da empresa



Fonte: <www.spaipa.com.br>.

Seguem abaixo a missão, visão e valores, praticados pela empresa de acordo com SPAIPA S/A:

Missão

Conquistar consumidores e clientes, produzindo e disponibilizando bebidas e compostos derivados de bebidas com excelência, propiciando o bem estar em todas as ocasiões de consumo.

Visão

Ser reconhecida como empresa referência, aumentando a sua participação no mercado em que atua, agregando valor econômico e social.

Valores

- Respeito pelo consumidor;
- Compromisso com a qualidade;
- Compromisso com o meio ambiente;
- Relacionamento com clientes, distribuidores e fornecedores;
- Valorização dos colaboradores;
- Relação com a comunidade;
- Compromisso com a segurança;
- Agregar Valor Econômico.

3.2 Portfólio de Produtos da SPAIPA - Marília

A SPAIPA tem nos dias atuais uma grande diversidade de produtos no segmento de bebidas para atender toda a região, no entanto a grande liderança e a participação crescente da empresa no mercado é o Refrigerante Coca-Cola sendo líder de vendas por apresentar um índice de consumo superior aos outros produtos fabricados pela empresa. Na tabela pode-se detectar que a Coca-Cola detêm mais da metade do volume de vendas no setor de refrigerantes no ano de 2009, seguida pelos refrigerantes da Ambev, com 10,9% de participação; PepsiCola com 6,9%; refrigerantes Schincariol, com 4%; e finalmente as outras marcas, representadas pelos refrigerantes regionais, com 21,6%, uma participação bem igual a junção das participações das outras marcas, exceto a Coca-Cola, com uma diferença de 0,2%.

Tabela 2: Participação da Coca-cola no setor de refrigerantes

| Participação do Volume de Vendas 2009 (%) | | | | | |
|--|------------------|--------------|------------------|--------------------|---------------|
| Mês | Coca-Cola | AmBev | PepsiCola | Schincariol | Outras |
| Janeiro | 56,5 | 11,1 | 6,8 | 3,7 | 21,9 |
| Fevereiro | 55,2 | 11 | 7,1 | 4,1 | 22,6 |
| Março | 55,3 | 11,3 | 7,1 | 4,1 | 22,2 |
| Abril | 55,7 | 11 | 7 | 4,1 | 22,2 |
| Mai | 56 | 10,9 | 6,8 | 4 | 22,3 |
| Junho | 56,3 | 11 | 6,6 | 4,1 | 22 |
| Julho | 56,8 | 11,1 | 6,5 | 4,2 | 21,4 |
| Agosto | 57,2 | 11,1 | 6,4 | 4 | 21,3 |
| Setembro | 57,1 | 11,2 | 6,6 | 4 | 21,1 |
| Outubro | 57,4 | 11,2 | 6,4 | 4,1 | 20,9 |
| Novembro | 57,7 | 10 | 7,5 | 4 | 20,8 |
| Dezembro | 57,7 | 10,2 | 7,6 | 3,8 | 20,7 |
| Total | 56,6 | 10,9 | 6,9 | 4 | 21,6 |

Fonte: Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não-alcoólicas

Na unidade da SPAIPA, localizada na cidade de Marília/SP são produzidos: a Coca-Cola, Kuat, Sprite, Coca-Cola Zero, Fanta Uva, Fanta Laranja, Coca-Cola Light Plus e Aquarius como será descrito abaixo.

Refrigerantes: a empresa apresenta as marcas coca-cola, kuat, sprite, coca-cola zero, fanta uva, fanta laranja, aquarius e atualmente a empresa lançou a coca-cola plus:

- **Coca-cola**

Características: A Coca-cola é uma bebida suave, escura, com aroma natural, que é de acesso a todas as classes sócias, sua marca é “Abra a Felicidade”.

- **Kuat**

Características: Lançada em 1997, seu nome significa “irmão gêmeo da lua”, considerada como a original, pois em sua formulação, encontramos o guaraná produzido na região amazônica do país.

- **Sprite**

Características: Sprite é um refrigerante de cor clara, com um leve aroma de limão, sendo muito refrescante, seu nome significa um toque mágico.

- **Coca-Cola Zero**

Características: A Coca-Cola Zero surgiu no ano de 2007 em Porto Alegre, sendo esta a mesma composição da Coca tradicional, porém, voltada ao público jovem e não possui açúcar na sua composição.

- **Fanta Uva**

Características: A Fanta é líder no segmento laranja e uva, foi criada na Alemanha nos anos de 1940, sua cor é uva, com um aroma suave, um toque de sabor de uva.

- **Fanta Laranja**

Características: A fanta laranja apresenta cor laranja, com um aroma e sabor leve e suave de laranja, o público-alvo é composto por adolescentes de todas as idades.

- **Coca-Cola Light Plus**

Características: A Coca-Cola Light Plus é a mesma formulação da Coca Light, porém, com vitaminas e minerais, sendo o primeiro a trazer em sua formulação as vitaminas B3, B6, B12 e minerais como Magnésio e Zinco, voltado aos adultos que querem beber a coca mais que cuidam de seu bem-estar.

- **Aquarius Fresh**

Características: Aquarius Fresh é uma bebida de baixa caloria, que desperta diversos sabores, levemente gaseificada, seus sabores são suaves e remete as cores das frutas.

3.3 Dados da Empresa e suas Características

A SPAIPA S/A situada na cidade de Marília/SP conta atualmente com 1000 colaboradores diretos aproximadamente, sendo que possui aproximadamente 200 funcionários indiretos, sendo os mesmos responsáveis pela limpeza, segurança, alimentação, elétrica e manutenção. A empresa conta com o apoio de 20 empresas terceirizadas.

Sua capacidade produtiva aumenta com ações e programas criados internamente pela empresa, sendo que o atual é o plano verão, onde a empresa fornece as metas a serem atingidas dentro deste plano que dura durante um determinado tempo que é estipulado pela empresa.

A empresa atende a região de Marília, Curitiba e Maringá distribuindo seus produtos em faixa localizada no interior do Estado de São Paulo e no Paraná e ao seu redor, desta forma a empresa atende em território nacional, sem exportar seus produtos, usando como canal de distribuição o transporte em caminhões.

3.4 Processo Produtivo da Empresa

A SPAIPA possui cinco linhas de produção onde são divididas em: uma linha para latas, duas linhas de fabricação do refrigerante na garrafa pet, uma para ref pet (que são as garrafas retornáveis) e uma para garrafas de vidros.

O processo de produção da empresa consiste em produzir nas garrafas pet, ref pet, vidros e em latas.

A formulação base para a fabricação do refrigerante é adicionar água, gás carbônico e o xarope que é recebido pela filial da empresa, com esta composição é dado o refrigerante Coca-Cola.

A empresa tem como base os reagentes citados acima que produz o líquido chamado de Coca-Cola, utilizando os mesmos reagentes para fabricar todos os refrigerantes mudando somente a formulação do xarope de acordo com o sabor podendo ser de uva, laranja, coca-cola e a forma de embalagem utilizada, podendo ser ref pet, lata, vidro ou pet como foi citado anteriormente.

3.4.1 Processo de Produção de Refrigerantes

A produção das garrafas de vidros e da ref pet começa com os caminhões que trazem as garrafas de vidros vazias e as retornáveis que foram retiradas e guardadas nos pontos de vendas, estas estão empilhadas em caixotes de plásticos que são descarregados no estoque de embalagens vazias da fábrica e, empilhadas nos pallets.

Logo, são levados para o início da produção onde as caixas são colocadas na linha de produção, para a despaletização, onde são retiradas dos pallets.

Nesta linha, as garrafas passam por uma máquina que tira os canudinhos e seguem para a desencaixotadora onde são retiradas as garrafas vazias das caixas por um sistema á vácuo, e depois são encaminhadas para uma pré-inspeção visual, onde são descartadas as garrafas que não estão dentro dos padrões de qualidade e segurança, sendo estas as garrafas que apresentam algum tipo de avaria, quebrado, já as que seguem no processo produtivo são levadas para a lavagem.

As garrafas são levadas por meio de esteiras para a máquina lavadora, onde são colocadas adequadamente para a lavagem. Após a lavagem as garrafas são introduzidas a um processo especial de enxágüe, seguindo para a sala de envase, permitindo que elas possam ser novamente inspecionadas, para que possa ser preenchidas com a bebida e passam por uma fase chamada de inspeção visual pós-lavagem.

É necessário que as garrafas sejam reavaliadas pela inspeção eletrônica onde num feixe de luz possam analisar o fundo das garrafas, caso não estejam nos padrões são descartadas automaticamente, após este processo são levadas para a enchedora, que enche as garrafas com as bebidas. Quando estão cheias as garrafas passam pelo lacrador.

As garrafas com o refrigerante passam pela inspeção de nível que chega avalia se as garrafas estão adequadamente enchidas e se as tampinhas estão corretas, as garrafas passam novamente por uma inspeção visual do produto final, onde pode através de uma luz fluorescente observar a quantidade de bebida nas garrafas, detectar se a furos, vazamentos.

Após passar por todos os processos as garrafas são levadas até as encaixotadoras onde, depois de colocadas nas caixas, são empilhadas e transportadas nos pallets para o estoque de produtos acabados.

No caso das latinhas, elas são fornecidas a SPAIPA com o logo tipo, sendo que a empresa só tem que enche-lás com os refrigerantes e tampa-lás.

Já a produção das garrafas pet consiste em dois estágios: injeção e sopro. A resina é colocada em uma preforma que é estirada com haste de estiramento e aplicada a uma baixa pressão, este processo é chamado de pré-sopro, onde previne que a preforma se encoste na haste, quando a haste chegar à posição final aplica uma alta pressão, fazendo com que a resina chegue ao formato ideal, e finalmente é colocado o refrigerante dentro das garrafas pet's e são colocadas as tampas, o logo que tem na garrafa pet, a empresa compra de uma terceira e depois cola nas garrafas.

3.5 Estratégia e Posicionamento da Empresa no Mercado

A SPAIPA tem sua grande estratégia voltada no segredo do xarope utilizado na composição da Coca-Cola, onde esta fórmula não é passada para as próprias fábricas do interior ou franquias. Desta forma, elas somente recebem este xarope pronto da matriz e agregam água e o gás carbônico.

Porém, a fábrica situada em Marília foi reinaugurada sendo que foram feitos investimentos de R\$ 86 milhões e sua capacidade produtiva foi dobrada, passando a ser considerada como a mais moderna fábrica da América Latina e a terceira maior do Brasil, apresentando em 2008 mais de 187 milhões de caixas de refrigerantes, chá, cerveja, sucos, chopp, água e bebida láctea, foram vendidos.

A empresa em 2004, buscou analisar dentro e fora do país os diversos preços praticados por outras empresas. O meio de análise utilizado pela empresa foi o benchmarking, com o objetivo de obter a Solução de Otimização de Preços do SAS, sendo este um sistema que observa o nível de consumo, para que a empresa possa formular estratégias que visam aumentar o market-share e a sua receita.

A SPAIPA se preocupa em atender diversas regiões do país com seus produtos. Desta forma, ela se atenta a analisar seus diversos pontos de comercialização definindo estratégias diferentes para cada cidade em que atua para que assim possa aumentar a rentabilidade da empresa além de fazer com que seja possível vender seus produtos de hipermercados até as mercearias de bairros, levando ao alcance de todos os diversos produtos da empresa.

Diante da estratégia do preço a empresa pretende atingir mais mercado, se voltando para a Classe C. Isto se dá pelo fato de que a empresa pretende investir em propagandas, entre

outros, para que possa ser atingido o perfil de seus diferentes clientes, se atentando com o seu índice de consumo.

Outro importante produto que esta sendo lançado e fabricado na SPAIPA de Marília é a Coca-Cola Light Plus, que apresenta a vitamina B3, B6 e a B12, que são vitaminas para melhorar o sistema imunológico e o metabolismo. Sua estratégia em cima deste lançamento, se deu por meio de comercial na TV, mídia impressa e internet, sendo distribuído em todo o território em que a empresa atua.

A unidade de Marília foi escolhida para a produção, pelo fácil acesso de transporte e distribuição do produto, além a alta tecnologia que a empresa dispõe, fazendo com que a empresa possa aproveitar a linha de produção que já tem ampliando seu portfólio de produtos, além de não precisar investir em uma nova linha, reduzindo seu custo.

3.6 Sistema de ISO Utilizado pela Empresa

A SPAIPA possui um Sistema de Integração que compreende a ISO 14001, que como foi citado anteriormente é responsável pela gestão ambiental da empresa, a ISO 18000 de *Occupational Health and Safety Assessment Services* - OHSAS que faz com que a empresa tenha um controle do desempenho da Saúde e Segurança do Trabalhador; e a ISO 9001 que se restringe a Qualidade Total, será analisada em detalhe a ISO 14001 que é o motivo este trabalho.

A ISO 14001 implantada na empresa vai de acordo com as normas estudadas nos capítulos anteriores, atuando de acordo com a CETESB (Companhia Ambiental do Estado de São Paulo), DAEE (Departamento de Águas e Energia Elétrica) á mais de 5 (cinco) anos, que visa a regulamentação de ações de Gestão Ambiental, para que a empresa obtenha o certificado da ISO 14001.

Figura 9: Certificado da ISO 14001



Fonte: SPAIPA/SA

Para que a empresa obtenha o certificado, são realizadas auditorias para a reavaliação das ISO's implantadas na empresa.

A Gestão Ambiental da SPAIPA, gira em torno da Legislação Interna da empresa, se trata de uma documentação interna do Sistema de Gestão Ambiental, que faz com que a empresa se adéqüe as leis ambientais. Desta forma, a empresa estipulou um regulamento interno que deverá ser seguido, sendo este mais rígido que as leis e normas ambientais, sendo que atendidos estes regulamentos estipulados pela própria empresa atenderá também as leis ambientais da ISO 14001.

A SPAIPA passa por constante avaliação nos quesitos citados abaixo de acordo com a Empresa:

- Atendimento á legislação ambiental;
- Gerenciamento de resíduos;
- Tratamentos de Efluentes;
- Gerenciamento de Recursos Hídricos;
- Emissões Atmosféricas;
- Gerenciamento de Materiais de Risco;
- Utilização Eficiente de Energia.

A empresa tem metas a serem cumpridas nas questões ambientais, para isto todos os funcionários da empresa são alertados da importância do cumprimento destas metas, implementando alta tecnologia e fazendo um controle periódico das atividades.

3.7 Ações Ambientais da SPAIPA

Para a realização dos processos que a Spaipa conduz, a organização é equipada de ferramentas como, equipamentos e pessoas treinadas para que aconteça a reciclagem que favorece não só eles, mas como toda a comunidade.

Uma das preocupações da empresa é a ação de despoluição dos rios. Desta forma, a empresa apresenta uma central de resíduos onde os restos das garrafas que não estavam dentro dos padrões, não podendo ser reutilizadas e o lodo que a empresa produz, são levados para os aterros adequados.

As embalagens com defeitos são levadas para a usina de reciclagem, sendo que a empresa paga para que as usinas possam dar um destino a este resíduo.

Atualmente a empresa reaproveita cerca de 89% dos resíduos recolhidos desde papel até vidro. Para isto são instaladas em todas as áreas da empresa lixeiras que permite a separação dos resíduos, fazendo com que todos participem da coleta seletiva, a empresa tem pessoal adequado para lidar com o lixo, até mesmo o lixo considerados como perigosos, fazendo com que a empresa possa ser politicamente correta com a separação de seus resíduos.

De acordo com a tabela abaixo a empresa apresenta um crescimento na porcentagem de reciclagem, no ano de 2004 a mesma apresentou 78% de resíduos reciclados sendo que teve um aumento significativo em 2010, apresentando um aumento de 11%, indo para 89% de resíduos reciclados.

Tabela 3: Quantidade de resíduos enviados para Reciclagem

| ANO | Quantidade de resíduos enviados para reciclagem | % de Resíduos Reciclados |
|-------------------------|--|---------------------------------|
| 2004 | 3.626.561 | 78 |
| 2005 | 3.838.140 | 76 |
| 2006 | 5.479.539 | 80 |
| 2007 | 5.361.738 | 84 |
| 2008 | 5.570.709 | 89 |
| 2009 | 6.052.252 | 89 |
| 2010 (até junho) | 3.207.874 | 89 |

Fonte: SPAIPA/SA

No processo produtivo há uma perda grande de matéria-prima como o açúcar, água gasta na limpeza do chão da fábrica e ao lavar os tanques. Porém, para diminuir o uso de grande quantidade de água para as atividades da empresa, a SPAIPA faz a captação das águas das chuvas que se dá por meio da água das chuvas que caem nos telhados e são armazenadas

em uma cisterna própria, que passa em um filtro para ser avaliada, após é levada junto às águas retiradas dos poços para tratamento, antes de ir ao processo produtivo.

A água é para empresa um dos principais recursos produtivos. Porém, além de fazer a captação das águas da chuva, a empresa tem o tratamento de efluentes, onde a água que é perdida no processo produtivo é novamente tratada para que possa ser novamente matéria-prima no processo de produção, minimizando o uso das águas dos poços artesianos e da rede pública, outro importante passo é a destinação da água de não poderá voltar ao processo produtivo, esta água segue para uma estação de tratamento de efluentes, que sairá pronta para voltar à natureza.

Em 2008 a SPAIPA fez um investimento de mais de R\$ 1,2 milhão no tratamento de efluentes, onde modernizou e ampliou o sistema de tratamento dos resíduos que sobram do processo produtivo, fez também a ampliação da planta da empresa existente na cidade de Marília, esta apresenta capacidade para 40 metros cúbicos/h, sendo que o efluente é tratado e encaminhado a rede de coleta municipal.

Além desta ampliação da Estação e Tratamento de Efluentes, a empresa utilizou um novo sistema que consiste na Água de Reuso, que faz com que o efluente tratado possa ser utilizados em finalidades menos nobres, como por exemplo a descarga do banheiro, diminuindo em 22% o uso de água retirado do meio ambiente.

Além de a empresa ter ações ambientais interna, ela se preocupa com a sociedade. Assim, participa de ações ambientais com a comunidade, onde realiza projetos de educação ambiental conforme o cronograma abaixo:

- 2006: Foi desenvolvido um projeto com a Delegacia de Proteção do Meio Ambiente a Secretaria do Meio Ambiente de Almirante Tamandaré, onde foi recolhido cerca de 3 (três) toneladas de resíduos no Rio Barigüi que banha o Estado do Paraná.

Figura 10: O lixo recolhido dos rios



Fonte SPAIPA/SA, 2007:

- A SPAIPA no Dia Mundial de Limpeza dos Rios e Praias recolheu cerca de 6.550 kg de resíduos dos rios Belém situado em Curitiba e Almada que fica em Foz do Iguaçu.
- 2008: Foi realizado o plantio de 2.500 mudas de árvores nas margens do Rio Belém, além de retirarem do rio cerca de 1.590 quilos de lixo.
- 2009: Foram ampliadas as áreas de limpeza dos rios sendo que em Marília a limpeza se deu na Represa Cascata, em 3 de outubro daquele ano e contou com a participação do Rotary Clube, onde foram recolhidos um total de 12 toneladas de lixo, sendo que a empresa também distribuiu cartilhas, adesivos para informar a importância de cuidar o meio ambiente.

Figura 11: Ação Represa Cascata/Marília



Fonte: SPAIPA/SA

A empresa faz campanhas internas onde leva ao conhecimento de todos seus colaboradores a importância das questões ambientais, divulgando por meio da comunicação seus objetivos, fazendo com que no dia a dia, seus colaboradores vivenciam ações do meio ambiente, como a separação do lixo e a racionalização do uso da água.

Figura 12: Campanhas Internas





Fontes: SPAIPA/SA

A SPAIPA em 2009 trouxe para a cidade de Marília a utilização nas caldeiras de gás natural, com a finalidade de evitar utilizar carvão e o petróleo que são altamente poluentes na atmosfera, com isto a empresa pretende evitar a emissão de gás poluente.

3.8 Problemas Encontrados pela SPAIPA com a Implantação da ISO 14001

Com a implantação da ISO 14001, o maior problema enfrentado pela empresa foi à adequação de todos os funcionários ao atendimento dos requisitos estabelecidos pela ISO, pois a empresa apresenta um grande volume de funcionários que já fazem muitos anos que compõem o corpo de recursos humanos da empresa.

Com isto, estes funcionários estão acostumados a fazer determinado serviço conforme aprendeu há vários anos atrás, tornando necessário que a empresa ao implantar a ISO ofereça treinamento aos seus funcionários, para que comecem a mudar o que anteriormente fazia e implantar nas suas atividades as normas e requisitos que são necessárias.

É necessário que haja uma quebra dos paradigmas existentes nos colaboradores, por não se sentirem confiáveis com as mudanças nas rotinas de trabalho, sendo que com a implantação da norma o processo produtivo deverá ser reformulado para a melhoria na utilização de matéria-prima e para evitar o desperdício.

Visto tal importância à empresa deve que oferecer treinamento e conscientizar seus colaboradores da importância da conscientização e aceitação da norma.

Além deste problema na implantação da norma, outro problema significativo é a adequação à CETESB e ao DAEE, pois a empresa estipula internamente um regulamento que deverá ir de acordo com estes órgãos, para isto é necessário que a empresa faça periodicamente uma análise, para que possa se adequar ao que é estipulado pelos mesmos.

Neste ano de 2010, a empresa foi penalizada com multa de alta infração, pois houve uma explosão no tanque da estação de tratamento de esgoto, visto que tal penalização acarreta em inflação para empresa, ela deverá pagar tal multa.

Desta forma, é importante para a empresa observar se tais regulamentos estão de acordo com as atividades da empresa, para que possa ser evitadas as multas.

3.9 Benefícios Trazidos por meio da ISO 14001

Com a adequação aos padrões da ISO 14001, a empresa pode racionalizar a utilização de recursos naturais, fazendo o bem para a comunidade e para o planeta.

Além de economizar dinheiro, devido à reutilização após o tratamento da principal matéria-prima que é a água.

Outro importante benefício é a imagem que transmite para a comunidade, como sendo uma empresa politicamente correta, fazendo com que esta fique à frente de seus concorrentes oferecendo um produto com alta qualidade e passando para os consumidores a idéia que a organização se preocupa com o mundo, assim tendo responsabilidade com o meio ambiente.

Atualmente a empresa vem aumentando seu faturamento, além de ser reconhecida com prêmios, como a de “Melhor Empresa do Setor de Bebidas do Brasil”, “Troféu Empresa Solidária”, entre outros, que fazem da SPAIPA uma das melhores empresas do Brasil, atraindo mais consumidores pela confiança em suas ações e na qualidade de seus produtos.

Então como visto acima, pode-se afirmar que o benefício da ISO 14001 não se restringe apenas as empresas, mais sim ao planeta terra.

Nota-se que nas organizações onde estes regulamentos fazem parte do seu planejamento, as mesmas passam a pensarem não apenas em tecnologias que melhoram seu desempenho, sua qualidade e economia no seu processo produtivo. Além dessa benfeitoria para si própria, são impostas que todas essas mudanças na sua tecnologia não prejudiquem ou desempenhem qualquer função que afete ao meio ambiente.

Com esse planejamento de melhoras das máquinas, produzindo melhores produtos, ambas as partes ganham tanto a organização, mantendo um padrão de produto elevado, com maquinários mais inteligentes proporcionando maior economia e maior aumento de consumo; como os consumidores por terem a opção de mais um produto de alta qualidade com uma empresa que demonstra os seus princípios, assim tornando-se o momento da compra mais confiável.

CONCLUSÃO

Verificou-se por meio do presente trabalho, que para o atendimento da demanda dos consumidores cada vez mais exigentes, não basta apenas produzir com custos menores e de forma mais produtiva; as organizações devem produzir em consonância com o meio ambiente.

No setor de bebidas, no segmento de refrigerantes, verificou-se que isso também se evidencia. Por ser muito competitivo e dominado por uma grande companhia internacional e seus produtos altamente demandados, tais empresas devem seguir padrões ambientais e buscar certificação ambiental.

Por meio de pesquisas bibliográficas, aliadas a entrevista de campo, foi possível entender corretamente qual a importância da ISO 14001, dentro de uma fábrica de refrigerante e o resultado, que é o aumento da competitividade no ambiente em que está inserida.

A partir das definições apresentadas na revisão bibliográfica sobre a ISO 14001 e a competitividade das empresas, pode-se detectar que estes conceitos estão estritamente ligados entre si, devido ao grande diferencial que uma empresa apresenta quando possui uma certificação da ISO, passando a frente de seu concorrente, fazendo com que ganhe maior participação no mercado e aumente seu *market-share*.

Aliados, a competitividade com a normalização, traz para a empresa confiabilidade no produto que a mesma disponibiliza no mercado, transferindo ao cliente toda a qualidade da empresa e sua preocupação com o meio ambiente, que vem sendo motivo de muitos estudos, sobre a importância de preservar a natureza.

Outro fator importante que foi detectado, é que além da empresa ter a certificação é necessário que ela divulgue na mídia para que possa ser competitiva no segmento em que atua, estando à frente de seus concorrentes, fazendo com que todos seus clientes possam detectar a qualidade que seus produtos apresentam.

A obtenção da certificação trouxe para a empresa SPAIPA/SA, que foi objetivo deste estudo de caso, a redução de perdas no processo produtivo, redução de poluição ao meio ambiente, além de aumentar o grau de excelência da empresa no que tange à questão ambiental.

REFERÊNCIAS

ALAGOINHAS NOTÍCIAS, 2010. Disponível em: <www.alagoinhasnoticias.com.br/alagoinhas-e-regiao/1443.html>. Acesso em 29 de agosto de 2010.

ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz Antonio; KRUGLIANSKAS, Isak. *Gestão Socioambiental: Responsabilidade e Sustentabilidade do Negócio*. 1 Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão Ambiental Empresarial. 2. ed.** São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2000.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BORGES, Marcio Silva; SOUZA NETO, Silvestre Prado de. *Meio Ambiente X Indústria de Cerveja: Um estudo de caso sobre práticas ambientais responsáveis*. 2009. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão.

BRASIL, **Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não-Alcoólicas**. Disponível em: <http://www.abir.org.br/article.php3?id_article=3852>. Acesso em 29 de outubro de 2010.

BRASIL. **Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental**. São Paulo, 2005.

BRASIL. **Ministério do Meio Ambiente**. Brasília: CEPAL, 1992.

BRENZINGER, Thomas Dyllick; GILGEN, Herren Paul W; HÄFLIGER, Beat; WASMER, René. **Guia da Série de Normas ISO 14001**. Manaus: Editora FURB, 2000.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L & PM. Editores, 2000.

CAGNIN, C. H. **Fatores relevantes na implementação de um sistema de gestão ambiental com base na Norma ISO 14001.** Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CALLENBACH, E., et al. **Gerenciamento Ecológico – Eco-Management – Guia do Instituto Elmwood de Auditoria Ecológica e Negócios Sustentáveis.** São Paulo: Ed. Cultrix, 1993.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CIANCI, 2009. Disponível em: <<http://www.ogerente.com.br>>. Acesso em 15 de março de 2010.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil. 2. ed.** São Paulo: Editora Cobra, 2006.

COCA-COLA. Disponível em: < <http://www.cocacola.com.br/pt/index.html>>. Acesso em 01 de novembro de 2010.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS (AMBEV). Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/pt-br>>. Acesso em 05 de setembro de 2010.
REFRIGERANTE SÃO JOSÉ. Disponível em: <<http://www.refrisaojose.com.br/?conteudo=inicial>>. Acesso em 13 de setembro de 2010.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira.** São Paulo: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa.** São Paulo: Editora Atlas, 1995.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER. **Desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Fundação Getúlio Vargas escola de Administração de Empresas em São Paulo: IV ENCONTRO NACIONAL SOBRE A GESTÃO EMPRESARIAL E O MEIO AMBIENTE. Editora Plêiade, 1997.

FUNADA REFRIGERANTE. Disponível em: <<http://www.funada.com.br/index.php>>. Acesso em 23 de outubro de 2010.

GIORDANO, Ghandi. **Tratamento e Controle de Efluentes Industriais**. 2010. Diretor Técnico da Tecma-Tecnologia em Meio Ambiente Ltda.

GRUPO SCHINCARIOL. Disponível em: < <http://www.schincariol.com.br/index.php>>. Acesso em 15 de setembro de 2010.

INDUSTRIA BRASILEIRA DE BEBIDAS. Disponível em: < <http://www.spaipa.com.br/>>. Acesso em 15 de outubro de 2010.

JUNIOR, Arlindo Philippi; ROMÉRO, Marcelo de Andrade; BUNA, Gilda Collet. **Curso de Gestão Ambiental**. São Paulo: Manole, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, 12^o Edição, São Paulo, 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 5 Ed. Rio de Janeiro, 1993.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9 Ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, Maria Eva; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, Ana Carla da Silva; AFONSO, Júlio Carlos. **Química nova na escola: A química do Refrigerante**. 2009.

MACEDO, R. K. de, **Gestão Ambiental - Os Instrumentos Básicos para a Gestão Ambiental de Territórios e de Unidades Produtivas**. ABES: AIDIS. Rio de Janeiro. RJ, 1994.

MAIMON, Dalia. **Passo a Passo da Implantação nas Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1999.

MEYER, M. M. **Gestão ambiental no setor mineral: um estudo de caso**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

OLIVEIRA, Elísio Márcio de. **Educação Ambiental uma possível abordagem**. 2. ed. Brasília: Editora IBAMA, 2000.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de (2005), "Uma Avaliação dos Balanços Sociais das 500 Maiores", **Revista de Administração de Empresas - RAE – Eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 2, jan./jul.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de. **Estratégias da Indústria de Refrigerantes**. 2005. Disponível em: < C:\Users\acer\Desktop\tc_ambiental\TC_COMPETITIVIDADE\Estratégias da Indústria de Refrigerantes - Parte 1-2.mht.>

PORDEUS, Eliacy Cavalcanti Lélis; ALMEIDA NETO, Odilon Carreiro de; CRUZ, Cláudia Lúcia Ribeiro da. **A variável ambiental como fator competitivo – Estudo de Caso**. 2010 Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFPB. João Pessoa.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Editora Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Campus, 1990.

PASSOS, Alfredo. 2005. Disponível em: <<http://alfredopassos.wordpress.com>>. Acesso em 10 de março de 2010.

REIGOTA, Marcos Antonio dos Santos. **Meio ambiente e representação social**. 6 Ed. São Paulo: Cortez, 2004.

RICHARTZ, Fernando; FREITAS, Cláudio Luiz de, PFITSCHER, Elisete Dahmer. **Análise de Sustentabilidade Ambiental em uma indústria de bebidas: um enfoque no processo produtivo**. Florianópolis, 2009.

ROTHSCHILD, William E. **Como Ganhar (e manter) a Vantagem Competitiva nos negócios**. São Paulo: Editora Makron Books do Brasil, 1992.

SANTOS, Selma Regina Simões; AZEVEDO, Paulo Furquim de. **Concorrência no Mercado de Refrigerantes: impactos das novas embalagens**. 1999. Universidade Federal de São Carlos.

SCHEWE, C. D.; SMITH, R. M. **Marketing: Conceitos, Casos e Aplicações**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

SILVA, R. D. da **O melhor caminho, para àquele que deseja trilhar o rumo da responsabilidade social e do marketing social.** Monografia de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

SOUSA, Henriqueta; COSTA, Rosário. *Ser em Português* 8. 1 Ed. Perafita: Areal Editores, 2003.

STRICKLAND III, A. J.; THOMPSON JR., Arthur A.. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Thomson, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa.** 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

TIETENBERG, T. **Econômia de recursos ambiental e natural.** Harper Collins College Publishers. New York, 1994.

WIENEKE, Falko. *Gestão de Produção: Planejamento da Produção e Atendimento de Pedidos.* 2. Ed. São Paulo: Editora Blucher, 2009.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.* 3 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM

APÊNDICE A

Questionário de Pesquisa sobre Gestão Ambiental na indústria de bebidas

Observação: O nome da empresa será omitido do trabalho, se for necessário.

Dados Gerais

1) Data da Entrevista: _____

2) Razão Social da Empresa:

3)Endereço:

4) Nome do entrevistado: _____

5) Cargo na empresa: _____

6) Quanto tempo trabalha na indústria? _____

7) Grau de escolaridade do entrevistado:

() Pós-graduado _____

() Superior Completo (curso) _____

() Superior Incompleto (curso) _____

() Técnico (curso) _____

() Ensino Médio



FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
 Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM

8) Qual o ano de fundação da empresa em que atua? _____

9) Qual a estrutura societária da empresa? _____

10) Quantos funcionários diretos a empresa possui? _____

11) Quantos funcionários indiretos a empresa possui? _____

12) Quais produtos ou serviços a empresa oferta? (produto/quantidade)

13) Quais as funções da empresa são Terceirizadas?

14) O número de funcionários é fixo durante o ano?

15) A empresa participa de alguma associação de interesse do setor?
 Quais? _____

QUESTÕES

1) Qual a capacidade de processamento da indústria?



FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM

2) Quantas unidades produtivas a empresa possui? _____

3) Qual a capacidade produtiva total e dessas plantas?

4) Quais os tipos de produtos a empresa produz?

5) Qual a capacidade da planta para esses produtos?

6) A empresa exporta? () Sim () Não. Se exporta, para quais países? _____

7) Quais os principais produtos exportados? E em que quantidade?

8) Qual o processo de produção utilizado? Descreva-o sucintamente.



FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM

9) A empresa possui certificados da qualidade? () Sim () Não.

Se sim, quais e os motivos que levaram a obter o certificado.

10) A empresa enfrenta quais dificuldades no que se refere à mão-de-obra?

11) Quais os principais concorrentes da empresa?

12) Quais os principais diferenciais competitivos da empresa frente aos demais do setor?

13) Quais os principais diferenciais competitivos da concorrência?



FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM

14) Quais as principais dificuldades que a empresa enfrenta na atualidade? (mão-de-obra; fornecedores; logística; mercado consumidor; governo ou outros)

15) Qual a importância da empresa para a cidade onde ela está localizada?

16) A empresa realiza Engenharia Reversa no processo de desenvolvimento de Produto? Se sim, com qual frequência? De empresas nacionais ou transnacionais?

17) A empresa utiliza a estratégia de Engenharia Simultânea no desenvolvimento de produtos? Explique.

18) A empresa utiliza a estratégia de Engenharia de Valor no desenvolvimento de produtos? Explique.



FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM

19) A empresa utiliza logística Reversa Pós-Consumo? () Sim () Não. Se sim, como funciona?

20) Com qual frequência ocorrer? Para quais produtos?

21) Quando teve início?

22) Quais os benefícios que a Logística Reversa Pós-Consumo trouxe para a empresa?

23) A empresa utiliza logística Reversa Pós-Venda? () Sim () Não.

24) Se sim, como funciona?



FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM

25) Com qual frequência ocorrer? Para quais produtos?

26) Quando teve início?

27) Quais os benefícios que a logística Reversa Pós-Venda trouxe para a empresa?

28) A empresa faz gestão ambiental? Se sim, quando teve início?

29) Como é a gestão ambiental na empresa?



FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM

30) A empresa possui ISO 14001? () Sim () Não. Se sim, como foi o processo de implantação dos requisitos da norma?

31) Quais as principais dificuldades enfrentadas para a implantação dos requisitos da norma?

32) Quais os principais benefícios que a empresa vislumbrou com a obtenção da Certificação?

34) Qual o investimento para a implantação da norma e obtenção do certificado?



FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM

35) A empresa obteve multas ambientais nos últimos cinco anos? Justifique.

36) Quais os benefícios que a certificação trouxe para o meio ambiente e para a comunidade?

37) Quais as ações ambientais que a empresa efetua na região onde está instalada?

38) Qual o investimento anual para tais ações?
