**GESTÃO AMBIENTAL EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS
LÍDERES DOS SETORES SUPERMERCADISTA E DE REFRIGERANTES**

Ricardo Luciano de Oliveira

Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal Rural de Pernambuco. Professor da Faculdade Maurício de Nassau. Coordenador de tutoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco. ricardo_luciano@hotmail.com

André Gustavo Carvalho Machado

Professor Adjunto da Universidade Federal da Paraíba(UFPB). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPB. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba. agcmachado@gmail.com

Resumo

O objetivo deste artigo foi analisar como está sendo desenvolvida a gestão ambiental nas subsidiárias de duas empresas líderes mundiais em seus respectivos setores: supermercadista e fabricação de refrigerantes. Neste sentido, a estratégia de pesquisa adotada foi de estudos de caso. Entrevistas semi-estruturadas foram adotadas como principal técnica de coleta de dados, as quais foram usadas conjuntamente com outras fontes de informações no processo de triangulação. A análise dos dados foi realizada em duas etapas: análise individual dos casos e análise cruzada dos casos. Como resultado, percebeu-se que a gestão ambiental em ambas as empresas caracteriza-se, principalmente, pela valorização da imagem da organização e busca pelo baixo custo operacional. Parece haver uma tendência no sentido de educar ambientalmente seus clientes. Embora utilizando ferramentas ambientais distintas, as unidades estudadas têm em comum a busca pela conscientização dos seus funcionários e clientes, o tratamento de resíduos e a eficiência energética. Os principais indicadores de desempenho monitorados pela empresa representante do setor supermercadista dizem respeito a recursos energéticos, geração e recuperação do lixo e o desenvolvimento de produtos sustentáveis. A empresa do setor de refrigerantes, por sua vez, prioriza o consumo de água, energia, geração e recuperação de resíduos. Ambas as empresas utilizam relatórios de responsabilidade socioambiental para divulgar suas ações e seus índices corporativos.

Palavras-Chave: Gestão Ambiental; Indicadores de Desempenho; Práticas Ambientais.

Abstract:

The purpose of this article has been to analyze how the environmental management in the subsidiaries of two world-leading companies in their own sectors (supermarkets and soft drinks) is being developed. In that sense, the research strategy chosen was case study. Semi-structured interviews were adopted as the main data gathering technique, and they were used

¹ Recebido em 08.06.2009. Aprovado em 17.06.2010. Disponibilizado em 31.08.2010. Avaliado pelo sistema *double blind review*

alongside with other sources of information in the triangulation process. The data analysis was undertaken in two phases: individual analysis of the cases and crossed analysis of the cases. As a result, it was noticed that the environmental management in both companies is characterized mainly by the enhancement of the company's image and the strive for low operational costs. It seems to exist a trend towards the environmental education of their clients. Although utilizing different environmental tools, the units under consideration have in common the pursuit for raising awareness amongst their employees and clients, waste treatment and energy efficiency. The main indicators of performance monitored by the supermarket sector company concern energy resources, generation and recuperation of waste and the development of sustainable products. The soft drinks sector company, on its hand, prioritizes water consumption, energy, generation and recuperation of waste. Both companies make use of socio-environmental responsibility reports to make public their actions and corporate indexes.

Key-words: Environmental Management; Indicators of Performance; Environmental Practices.

1 Introdução

Um número crescente de empresas preocupadas com o relacionamento entre o desempenho dos seus negócios e o meio ambiente vem procurando incluir a dimensão ambiental em suas agendas estratégicas. A ordem, em certas empresas, é que nenhum produto seja idealizado, produzido ou comercializado sem levar em conta os possíveis danos ao meio ambiente.

O termo gestão ambiental pode ser entendido como as diretrizes e atividades administrativas e operacionais que têm como objetivo obter efeitos positivos sobre o meio ambiente (Barbieri, 2004). Alguns estudiosos têm afirmado que a utilização da gestão ambiental pelas empresas tem propiciado diversos benefícios, tais como baixos custos e conquista de mercados (Gupta, 1994; Porter & Linde, 1995; Shrivastava, 1995; Tachizawa, 2002; Salazar Filho, 2002; Wilner, 2006; Mano, 2008).

Ademais, resultados de pesquisas indicam que a organização sensível à questão ambiental pode aumentar o lucro a partir da utilização de estratégia de longo prazo (Gluck & Becker, 2004). Estudos realizados por Clarkson, Li, Richardson e Vasvari (2006) demonstraram que as organizações que se preocupam com as questões ambientais tendem a ter desempenho financeiro superior, maior eficiência econômica, menor alavancagem e melhor fluxo de caixa do que aquelas que não são ambientalmente responsáveis.

Assim, a percepção de que melhorias ambientais, mais do que custos e ameaças inevitáveis, podem se traduzir em oportunidades econômicas tem convertido a defesa do meio ambiente de um tema estritamente discutido por especialistas, para matéria de discussões entre executivos do meio empresarial.

Dentre os vários setores existentes em uma sociedade de livre comércio, os setores supermercadistas e bebidas possuem características que merecem um olhar mais acurado a respeito de como estão sendo executadas suas operações e as implicações para o meio ambiente.

Afinal, o setor supermercadista, por exemplo, é responsável por mais de 85% do volume total de vendas de produtos de largo consumo, como produtos alimentícios, de higiene e de limpeza, no país (Associação Brasileira de Supermercados, 2008). Por outro lado, o setor de bebidas não-alcoólicas movimenta um relevante volume do comércio de bares,

restaurantes, casas noturnas, hotéis e similares. Um faturamento estimado em mais de R\$ 20 bilhões (Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas não Alcoólicas, 2009).

A partir de tais constatações, algumas oportunidades de pesquisa foram identificadas no que se refere ao modo como as empresas desses setores estavam se comportando frente à questão ambiental. Assim, o objetivo deste artigo é analisar como está sendo desenvolvida a gestão ambiental nas subsidiárias de duas empresas líderes mundiais em seus respectivos setores, quais sejam: supermercadista e de bebidas não-alcoólicas.

Especificamente, buscou-se identificar as razões para o empreendimento de esforços em prol da gestão ambiental; diagnosticar as principais ações associadas à gestão ambiental; e examinar como os indicadores de desempenho estão sendo adotados para o controle ambiental.

2 Fundamentação Teórica

Esta seção contempla algumas abordagens teóricas sobre a gestão ambiental e sua inserção nos setores supermercadista e de bebidas não-alcoólicas.

2.1 Gestão Ambiental Empresarial

No intuito de atender à exigência crescente de consumidores ambientalmente responsáveis, preparar-se para o endurecimento da legislação ambiental (Klassen & Angell, 1998), evitar conflito com Organizações Não-Governamentais (ONGs) e aproveitar a possibilidade da diminuição de custos através de mecanismos de desenvolvimento limpo (MDL) (Salazar Filho, 2002), as organizações passaram a desenvolver, em suas estruturas, áreas específicas para atuar interna e externamente em melhorias de desempenho ambiental (Moura, 2008).

Essas áreas ficaram, então, responsáveis pela Gestão Ambiental da Empresa. Epelbaum (2004) define a gestão ambiental como a “[...] parte da gestão empresarial que cuida da identificação, avaliação, controle, monitoramento e redução dos impactos ambientais a níveis definidos” (p. 48).

A gestão ambiental deve ser apreciada a partir de um enfoque sistêmico dentro da visão macroscópica, pois este entendimento torna possível visualizar o cliente, o produto e o fluxo de atividades da cadeia produtiva (Andrade, Tachizawa, Takeshy, & Carvalho, 2004). Neste tipo de abordagem, a organização deve ser entendida como um conjunto integrado de sistemas que interage com o ambiente externo e interno, buscando suprir as necessidades e atender os objetivos da organização e de seus *stakeholders*.

A introdução da gestão ambiental no mundo corporativo não ocorre de forma homogênea (Donaire, 1994), mas caracteriza-se por uma implementação gradativa. De acordo com Souza e Nascimento (2004), as estratégias ambientais das organizações são fundamentalmente contingenciais e contextuais. Desta forma, é importante perceber que as empresas respondem de forma diferente às forças ambientais e tratam-nas diferentemente.

Dependendo de como a empresa atua em relação aos problemas ambientais decorrentes de suas atividades, ela pode desenvolver diferentes abordagens, as quais podem ser também compreendidas como estágios evolutivos de um processo de implementação gradual de práticas de gestão ambiental (Barbieri, 2004).

Neste sentido, vários autores (Hunt & Auster, 1990; Hoffman, 1999; Sharma, Pablo, & Vredenburg, 1999; Barbieri, 2004; Jabour & Santos, 2004) realizaram estudos no sentido de identificar as fases evolutivas da gestão ambiental empresarial, procurando distinguir ou caracterizar cada uma das fases encontradas em seus trabalhos.

Embora haja uma percepção de que haja similaridades e uma tendência comum na evolução das fases de desenvolvimento da gestão ambiental, este fenômeno ocorre de forma diferente para cada empresa e setor (Souza, 2004). Isto se explica pelo fato de as abordagens serem generalistas, não se detendo nas especificidades e características próprias tanto da indústria quanto dos casos analisados.

Neste contexto, a possibilidade dos investimentos ambientais gerarem retornos econômicos (Derwal, Guenster, Bauer, & Koedijk, 2005) cria a necessidade dos administradores identificarem as circunstâncias que favoreçam tal cenário (Orsato, 2002). Os potenciais lucros das empresas com investimentos ambientais, por sua vez, dependem dos seus fundamentos econômicos, da estrutura do setor no qual a empresa opera, sua posição dentro desta estrutura e suas competências organizacionais (Reinhardt, 1998). Além disso, a redução de custos e minimização dos desperdícios de recursos poderão ser alcançados também através da otimização da cadeia de suprimentos (Hyde, Smith, Smith, & Henningsson, 2001).

Dentre os diversos modelos de gestão ambiental, destacam-se: *Responsible Care*, *Total Quality Environmental Management* (TQEM) e Produção Mais Limpa (P+L), os quais as empresas atuam objetivando adequar-se as exigências legais e/ou buscando novas oportunidades de redução de custos.

O *Responsible Care* é um programa criado no Canadá, em 1985, pela *Canadian Chemical Producers Association* em resposta à perda de confiança do público em relação à indústria química e à ameaça de uma regulamentação mais rigorosa (Responsible, 2008). No Brasil, o responsável pela implementação é a Associação Brasileira da Indústria Química (Abiquim), que tornou obrigatória a adoção deste programa nas empresas associadas (Barbieri, 2004).

O TQEM pode ser considerado uma extensão ou um complemento dos princípios e práticas da gestão da qualidade total, que, segundo alguns autores (Moura, 2008; Barbieri, 2004; Zutshi & Sohal, 2004), possibilita maior facilidade na implementação da ISO 14001. O TQEM tem o propósito de envolver todos os integrantes da organização, seus fornecedores, agentes reguladores, comunidade e clientes num esforço contínuo para produzir e comercializar bens e serviços que atendam às expectativas ambientais (Barbieri, 2004).

O conceito de Produção Mais Limpa (P+L), por sua vez, foi definido pelo *United Nations Environment Programme* (UNEP) e pela *United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO), no início da década de 1990, como sendo a aplicação contínua de uma estratégia ambiental preventiva integrada aos processos, produtos e serviços para aumentar a ecoeficiência e reduzir os riscos ao homem e ao meio ambiente (Barbieri, 2004; Unep, 2008). A produção mais limpa revelou-se como uma importante ferramenta para diminuição dos impactos no meio ambiente, utilizando-se de recursos mais factíveis para a realidade das organizações (Mello, 2002).

Diante de tantos modelos passíveis de aplicação nas empresas, faz-se necessário a utilização de mecanismos de controle para averiguar a eficácia e eficiência dos instrumentos de ação ambiental que estão sendo aplicados. A este respeito, Tachizawa (2005) recomenda o uso de indicadores alinhados com as características das atividades desenvolvidas pela empresa, enquanto Campos, Melo e Meurer (2007) ressaltam a importância do monitoramento para alcançar os objetivos ambientais.

2.2 O setor supermercadista e a gestão ambiental

A atividade supermercadista tem sido fortemente impactada pelo processo da globalização, que vem introduzindo intensas e rápidas mudanças no setor, por meio de fusões

e aquisições, pela modernização das técnicas de gestão (Parentes, 2003), modificação do perfil do consumidor e pelas novas tecnologias colocadas à disposição do varejo (Côrtes, 2006).

Estes fatores levam as organizações a se reestruturarem principalmente no quesito de profissionalização do seu corpo gerencial, procurando desenvolver a capacidade de análise de mercado, relacionamentos interpessoais e visão estratégica dos negócios. Ademais, o crescente nível de competição tem levado as organizações a formularem estratégias que as tornem menos vulneráveis às mudanças que vêm ocorrendo nos ambientes externo e interno.

Neste contexto, um acordo assinado no final de março de 2008 entre o Ministério do Meio Ambiente, a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) e a Associação Brasileira de Refrigeração, Ar-Condicionado, Ventilação e Aquecimento (ABRAVA) teve o intuito de aumentar a eficiência energética dos equipamentos de refrigeração das lojas, por meio da conscientização e do incentivo das boas práticas de uso e manutenção, além da redução gradual da emissão dos gases de efeito estufa na atmosfera (Pedroso, 2008). Trata-se de um importante acordo para o setor supermercadista que mostra sinais cada vez mais contundentes de que a temática ambiental está dia-a-dia se fortalecendo neste segmento.

As pressões ambientais no setor supermercadista não se originam apenas por meio de regulamentações, mas percebe-se uma tendência de diversas empresas em adotar práticas ambientais. Os objetivos podem assumir várias perspectivas, dentre elas: a preocupação com a imagem da companhia, a oportunidade de diminuir custos e a possibilidade de aumentar lucros, atraindo clientes inclinados às práticas de responsabilidade socioambiental.

Alguns projetos isolados de grandes organizações ganharam notoriedade nos últimos anos, porém, a tendência atual é a força conquistada pelas iniciativas de parcerias entre a indústria e o varejo, com foco no desenvolvimento econômico, social e ambiental (Pedroso, 2008).

As parcerias entre o setor supermercadista e as empresas proporcionam uma ampla variedade de ações que visam combater a degradação ambiental. Neste sentido, as partes podem, por exemplo, assinar um termo de parceria como a produção e distribuição de sacolas mais resistentes. A proposta nesta ação é reduzir a distribuição de sacolas plásticas e o consequente impacto do seu descarte na natureza.

As embalagens dos produtos vendidos nestes estabelecimentos também podem ser alvos de acordos ambientais com os fabricantes, que neste sentido tentam desenvolver novas embalagens com materiais que diminuam a agressão ao meio ambiente e, ou, reduzam o volume das embalagens dos produtos.

Em uma parceria com a Procter & Gamble, fabricante, entre outros, do sabão em pó Ariel, o Wal-Mart negociou o direito exclusivo de comercializar o Ariel Ecomax, produto que promete economizar até 30% de água. A embalagem também foi reduzida em dois centímetros, sem diminuição da quantidade do produto (HERZOG, 2008).

A reciclagem de óleo de cozinha, por seu turno, tornou-se uma prática adotada em vários supermercados, a exemplo da rede Savegnago. Com 19 lojas na região de Ribeirão Preto (SP), a rede faz coleta de óleo de cozinha em uma campanha de incentivo. Os consumidores entregam quatro litros de óleo usado e recebem uma lata de óleo com 900 ml da empresa parceira do projeto. Na indústria de óleo, o material é destinado à fabricação de biodiesel (Parceria, 2008).

O fato de apresentar características inovadoras, dentre elas a comercialização de produtos orgânicos (correspondente a 10% do faturamento), fez da rede de supermercados Zona Sul, no Estado do Rio de Janeiro, líder de crescimento no setor supermercadista naquela

região, ultrapassando grandes companhias como Pão de Açúcar, Carrefour e Wal-Mart (Aranha, 2007).

Projetos para construção de lojas ecologicamente corretas também já estão se tornando uma realidade, a exemplo da loja do Wal-Mart em Porto Alegre (Herzog, 2008). Neste tipo de atividade, percebe-se a aplicação do conceito de *Design for environment*, uma prática ecológica na qual a questão ambiental é introduzida no mundo dos negócios quando ainda se encontra apenas na fase de projeto (Venzke, 2002; Epelbaum, 2004; Barbieri, 2004).

Conclui-se, que os métodos adotados pelas empresas supermercadistas apresentam uma ampla variedade de ações possíveis de serem aplicadas. Ações essas, que poderão lhes garantir vantagem competitiva ou pelo menos contribuir para a preservação ambiental do planeta.

2.3 O setor de bebidas e a gestão ambiental

O consumo de bebidas no Brasil mantém o quadro de relativa estabilidade observado nos últimos seis anos. Cerca de 52 milhões de pessoas consomem refrigerante, seguido por 48 milhões de consumidores de sucos e mais de 22 milhões em cervejas nas principais regiões metropolitanas do país (Instituto de Opinião Pública e Estatística, 2008).

O setor de bebidas é constituído por um emaranhado de atividades, muitas delas com baixo nível de inter-relação e com mercados totalmente diferenciados (Scorzafave, 2008). Embora tenha um papel fundamental na economia brasileira, é difícil encontrar informações organizadas e acessíveis a respeito deste setor, excetuando-se alguns poucos segmentos (Rosa, Cosenza, & Leão, 2006).

O setor possui dois representantes que trabalham de forma mais intensiva a questão ambiental em suas estruturas organizacionais: a Coca-Cola e a Companhia de Bebidas das Américas (AmBev). Essas empresas utilizam normalmente tecnologias do tipo *end-of-pipe* (conhecidas como fim de tubo), significando capturar o poluente depois que ele é formado, mas antes de ser lançado ao meio ambiente. Além disto, implementa-se também a Prevenção à Poluição (P2) que significa diminuir a quantidade de resíduo ou poluição produzida no primeiro local: é a redução na fonte. Assim, com menos resíduos ou poluentes produzidos, menor será a necessidade de capturá-los (Mello & Pawlowsky, 2003).

A Coca-Cola e a AmBev foram as primeiras empresas de bebidas do Brasil aptas a negociar créditos de carbono. Ambas uniram-se com empresas privadas de outros setores para a criação do Compromisso Empresarial para Reciclagem (CEMPRE). O CEMPRE é uma associação sem fins lucrativos, dedicada à promoção da reciclagem com base no conceito de gerenciamento integrado de lixo. (Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas não Alcoólicas, 2009).

Além disto, a Coca-Cola e o Wal-Mart, por exemplo, assinaram parceria no mês de abril de 2008, por meio de seus institutos socioambientais, visando à coleta e reciclagem de resíduos. O investimento será de R\$ 3 milhões a ser injetado em três anos e a parceria tem objetivo de aumentar o valor econômico dos materiais coletados, fazendo com que retornem à cadeia de produção, e também de proteger o meio ambiente (Pedroso, 2008).

3 Procedimentos metodológicos

A estratégia de pesquisa adotada foi de estudo de casos. Para Merriam (1998), este tipo de pesquisa é apropriado quando o fenômeno a ser estudado está intrinsecamente delimitado e se está interessado em descrever e analisar processos. Eisenhardt (1989), por sua vez, argumenta que os estudos de caso são adequados para preencherem lacunas teóricas.

De forma a possuir uma visão mais ampla da implementação da gestão ambiental no meio empresarial, optou-se por aplicar estudo de casos múltiplos (Merriam, 1998; Yin, 2005; Stake, 2000). O estudo de casos múltiplos permite prover *insights* sobre um determinado assunto ou mesmo refinar uma teoria de forma mais consistente (Stake, 2000); contribui para que o pesquisador perceba padrões e aspectos complementares sobre o fenômeno, corroborando para construção de novas teorias (Eisenhardt, 1991); e o resultado da replicação de casos individuais contribui sobremaneira para a validade externa ou generalização das suas descobertas (Merriam, 1998).

3.1 Critérios para escolha de casos e sujeitos da pesquisa

A seleção dos casos que deverão ser estudados em um estudo de casos múltiplos não ocorre aleatoriamente, mas de forma intencional. Neste aspecto, os casos a serem estudados devem ser selecionados por alguma razão.

A seleção de múltiplos casos deve admitir a replicação linear (aquela em que se prevê a produção de resultados semelhantes) e, ou, a replicação teórica (aquela em que se prevê a produção de resultados contrastantes por razões previsíveis) (Yin, 2000). Além disto, outros fatores devem ser levados em consideração como critério de escolha dos casos como: acessibilidade, recursos e tempo disponível (Rowley, 2002).

Na intenção de ampliar o campo de conhecimento da gestão ambiental, precisamente no que se refere à implementação da gestão ambiental, foram selecionadas duas empresas sob a perspectiva da replicação literal. Para que se pudesse obter uma maior riqueza na análise, buscou-se selecionar organizações que tivessem algumas características desejáveis.

As empresas são as atuais líderes mundiais em seus respectivos setores: supermercadista (Empresa 1) e bebidas não-alcoólicas (Empresa 2). No Brasil, a Empresa 1 aparece na terceira posição do ranking (Associação Brasileira de Supermercados, 2008), enquanto a Empresa 2 ocupa o primeiro lugar com o maior volume de participação no mercado de bebidas (Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas não Alcoólicas, 2009).

Outro fator que motivou a escolha dessas empresas, além da forte presença nacional, trata-se da recente demanda pela gestão ambiental divulgada nos meios de comunicação (jornais, revistas, *web*) e que contempla certas decisões das respectivas empresas, cujas matrizes encontram-se nos Estados Unidos da América.

Também se utilizou como critério nesta seleção o fato dessas empresas possuírem estabelecimentos no Estado de Pernambuco, facilitando, dessa forma, a mobilidade do pesquisador.

Para a obtenção dos dados necessários, os sujeitos-alvos da pesquisa foram os responsáveis diretamente pela gestão ambiental (gerentes e analistas), uma vez que estes são peças fundamentais na implementação e continuidade das práticas ambientais nas empresas.

3.2 Instrumentos de coleta e estudo piloto

Para a coleta de dados secundários, foram utilizadas pesquisas em referenciais bibliográficos como livros, monografias, dissertações, teses, artigos publicados em anais de congresso e encontros, revistas e jornais nacionais e internacionais das áreas de administração, economia, meio ambiente e engenharia da produção, possibilitando um melhor conhecimento sobre o tema da pesquisa. A obtenção de textos internacionais foi adquirida por meio de bases de dados como *ProQuest*, *Emerald*, *Gale Power Search* e em *sites* institucionais.

Para a coleta dos dados primários, foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas, além de técnicas de análise de documentos e registros, e observação não participante do ambiente de trabalho das empresas. Desse modo, todas essas fontes possibilitaram o processo de triangulação de dados. Este processo de triangulação conduz à validade interna e ao aumento na confiabilidade da pesquisa (Merriam, 1998).

Para operacionalizar as entrevistas, os pesquisadores utilizaram um roteiro de perguntas relativas ao problema de pesquisa. Para otimizar esse processo, e com a devida permissão dos respondentes, todas as entrevistas foram gravadas em meio digital e posteriormente transcritas. Todas as entrevistas foram previamente agendadas e realizadas em comum acordo com os entrevistados nas suas respectivas datas e locais.

Foi realizado um estudo piloto numa empresa de grande porte no setor supermercadista localizada no Estado de Pernambuco, selecionada devido à acessibilidade e ao fato de pertencer ao mesmo setor de um dos casos da pesquisa. Apenas a entrevista no caso piloto não pôde ser gravada por exigência do executivo da organização selecionada. Este tipo de teste serve para aprimorar o projeto inicial, podendo revelar inadequações ou necessidades de adaptá-los (Yin, 2005). Sua aplicação permitiu evidenciar a existência de perguntas supérfluas, dificuldades de entendimento pelo entrevistado e oportunidades de melhorias nas perguntas e nos procedimentos.

3.3 Análise de dados

Considerando tratar-se de um estudo de casos múltiplos, a análise dos dados desta pesquisa foi efetuada em duas etapas: análise individual dos casos e análise cruzada dos casos (Merriam, 1998; Yin, 2007; Eisenhardt, 1989).

Para a análise individual dos casos foi realizada uma avaliação do material coletado, procurando organizar e categorizar os dados da pesquisa de campo em associação com os objetivos da pesquisa. Dessa forma, quatro categorias emergiram da análise dos dados: caracterização da empresa; fatores que motivaram a empresa a empreender esforços para implementação da gestão ambiental; gestão ambiental corporativa (plataforma e indicadores) e a gestão ambiental nas subsidiárias (ações implementadas).

Após a análise individual de cada caso, foram enviadas para as respectivas empresas cópias dessas análises, através de *e-mail*, para apreciação dos entrevistados, no intuito de que os mesmos pudessem contribuir ratificando e/ou sugerindo alterações nas análises empreendidas. Desse modo, buscou-se tornar a pesquisa o mais realista possível.

De posse do *feedback* dos entrevistados, o material foi revisado com o objetivo de adicionar as sugestões apresentadas. Em seguida, foram identificadas e analisadas as similaridades e diferenças entre os casos pesquisados, à luz dos fundamentos teóricos colhidos na literatura que embasa o tema.

A seção seguinte apresenta os resultados obtidos por meio da análise cruzada dos dados.

4 Apresentação dos resultados

A abordagem cruzada seguiu a sequência apresentada pela análise individual dos casos, buscando-se cumprir os objetivos específicos expostos no início deste artigo. Dessa forma, foram analisados os fatores motivacionais que influenciaram as empresas a empreender esforços para a implementação da gestão ambiental, as plataformas de ação e a forma de utilização de indicadores ambientais, em nível corporativo. Por fim, são discutidas ações empreendidas pelas subsidiárias locais das empresas selecionadas.

4.1 Fatores que motivaram as empresas a empreender esforços para implementação da gestão ambiental em nível corporativo

Para a Empresa 1, os motivos que influenciaram o empreendimento de esforços em prol da gestão ambiental foram mais externos que internos, visto que pressões externas de vários setores da sociedade, por meio de críticas negativas, questionavam a sua forma de atuação no mercado.

Em busca de uma resposta para a sociedade, seus executivos vislumbraram a possibilidade de atender, por meio de ações ambientais mais efetivas, os anseios de seus *stakeholders* e, ao mesmo tempo, encontrar uma oportunidade para diminuição de custos operacionais que poderiam beneficiar a organização. Tal perspectiva coincide com elementos presentes na cultura organizacional da própria empresa, cujos valores estimulam a busca incansável pela redução de custos. Este contexto parece ter favorecido fortemente a incorporação da temática ambiental nas estratégias da organização.

A atuação contingente da Empresa 1 ao agregar a questão ambiental às estratégias corporativas ratifica a afirmação de Souza e Nascimento (2004), ao concluírem em seus estudos que as estratégias ambientais das empresas são fundamentalmente contingentes e contextuais.

Diferente da Empresa 1, a Empresa 2 parece ter valorizado mais a sua imagem ambientalmente responsável no mercado global. Talvez em razão deste fato a fabricante de bebidas tenha apresentado um posicionamento mais inovador na busca de oportunidades do que se posicionar de forma apenas contingencialista.

Nesta perspectiva, foi pioneira em várias atividades de responsabilidade ambiental no mundo dos negócios como, por exemplo, a participação na criação da *Total Quality Enviromental Management* (TQEM), em 1990, ou seja, há quase 20 anos a Empresa 2 já trabalhava a temática ambiental em suas unidades. Há indícios, portanto, que esta preocupação com a imagem tenha garantido um posicionamento precursor na área ambiental.

Por outro lado, a Empresa 1 aderiu corporativamente à temática ambiental a partir do ano de 2005, quando o seu presidente mundial incorporou a responsabilidade ambiental às estratégias corporativas do grupo. Dessa forma, ambas as empresas têm procurado se posicionar no mercado de forma estratégica considerando os fatores ambientais em todas as suas ações desenvolvidas pela organização.

Ademais, as duas empresas não atuam na área ambiental apenas para satisfazer os anseios da sociedade, mas antes estão interessadas em retornos de investimentos nessa temática. Tais retornos poderão vir desde a redução de custos na aquisição de matéria-prima e aperfeiçoamento de processos até a valorização da imagem organizacional diante da sociedade.

Nesta perspectiva, a formação da estratégia ambiental nas empresas selecionadas caracteriza-se principalmente pela valorização da imagem da organização e busca pelo baixo custo operacional advindo das ações ambientais ecoeficientes. Este contexto mostra-se em consonância com o apregoado por alguns autores encontrados na literatura (Gupta, 1994; Porter & Linde, 1995; Shrivastava, 1995; Klassen & Angell, 1998; Tachizawa, 2002; Salazar Filho, 2002; Wilner, 2006; Mano, 2008).

4.2 Gestão ambiental corporativa

4.2.1 – Plataformas de ação ambiental

As empresas utilizam plataformas de ação ambiental que orientam as suas gestões. A Empresa 2 apresenta uma plataforma que aborda cinco frentes de ação (água, conservação de energia, qualidade do ar, proteção da camada de ozônio e tratamento de resíduos industriais),

enquanto a Empresa 1 possui dez delas (lojas e centros de distribuição sustentáveis, cadeia logística sustentável, escritórios sustentáveis, reciclagem e lixo zero, embalagens sustentáveis, produtos sustentáveis, neutralização de carbono, funcionários conscientes, clube dos produtores, clientes conscientes). Essa constatação, no entanto, não corresponde uma diferença significativa de ações entre as companhias, considerando as particularidades de setores distintos em que atuam.

Na rede supermercadista essa plataforma é liderada por 10 executivos seniores, cada um deles responsáveis por uma única abordagem específica do conjunto das 10 ações, voltadas para toda a estrutura organizacional (escritórios, gerentes de lojas e gestores ambientais de loja) no Brasil. Por outro lado, a liderança na Empresa 2 é realizada pela equipe de gestão ambiental (analistas ambientais, coordenadores, gerentes e diretor de indústria) em cada fábrica. Nesta perspectiva, a fabricante de bebidas parece atuar de forma mais descentralizada em relação à rede supermercadista.

Dentre as medidas apresentadas pela Empresa 1, pelo menos uma (clube do produtor) apresenta um caráter mais social em detrimento do ambiental, pois esta linha de ação parece não priorizar os produtores orgânicos, mas tratá-los de forma análoga com os demais produtores não orgânicos.

Nas duas plataformas é perceptível um alinhamento entre as ações ambientais e as características dos seus respectivos negócios. A Empresa 2, por exemplo, utiliza a água de forma intensiva para produzir as suas bebidas. Dessa forma, uma das principais ações encontradas na plataforma ambiental se relaciona ao desenvolvimento de fontes alternativas de captação, a eficiência no consumo das fábricas, as ações de conscientizações do consumo e a participação colaborativa nos Comitês de Bacias.

A rede supermercadista parece valorizar mais a eficiência energética de suas lojas e centros de distribuição. Isto parece ser consequência do resultado de um estudo encomendado pela própria empresa, no qual ficou constatado que a sua participação direta na cadeia produtiva no que se refere aos impactos ambientais negativos corresponde a 8%.

Esse alinhamento entre as ações ambientais e as características de cada negócio se justifica na medida em que as organizações investem em capital e esforços com o objetivo de conquistarem resultados que tratem diretamente as principais fontes de impacto ambiental das atividades desenvolvidas por elas.

No entanto, a aplicação de ações especificamente relacionadas aos seus negócios não implica na não adoção de outras ações ambientais de relevante importância, como por exemplo, a reciclagem e tratamento de resíduos.

Ademais, medidas como construções sustentáveis que levam em conta o conceito do *Design for Environment* (Venzke, 2002; Epelbaum, 2004; Barbieri, 2007) são adotadas pelas organizações em estudo. Nesta perspectiva, é considerada a temática ambiental quando se quer realizar uma alteração, reforma expansão, e/ou construção de produtos, unidades e/ou lojas dessas corporações.

Finalmente, o fato de 92% dos impactos ambientais se concentrarem na cadeia produtiva na qual a rede supermercadista está inserida estimulou-a a criar parcerias com seus fornecedores como, por exemplo, a redução das embalagens, operação de *back haul* e troca de caixas de papelão por caixas plásticas. Estas parcerias reforçam os argumentos de Hyde, Smith, Smith e Henningsson (2001) que atribuíram a redução de custos e minimização de desperdícios de recursos à otimização da cadeia de suprimentos.

4.2.2 – Indicadores de desempenho ambiental

Da mesma forma que se procurou alinhar a plataforma de ação ambiental com as atividades desenvolvidas tanto pela Empresa 1 quanto pela Empresa 2, também se procurou alinhar os indicadores de desempenho ambiental das empresas ao seu ramo de atividade. Este alinhamento, por sua vez, está em linha com a recomendação de Tachizawa (2005), que sugere o estabelecimento de indicadores por meio da identificação das saídas mais significativas do processo ou da tarefa e identificação das dimensões críticas do desempenho para cada uma dessas saídas.

Desse modo, a Empresa 1 estabeleceu indicadores associados a recursos energéticos, geração e recuperação do lixo, e desenvolvimento de produtos sustentáveis. A Empresa 2 empenhou-se em monitorar indicadores que dizem respeito ao consumo de água, energia, geração e recuperação de resíduos.

Assim, as empresas trabalham praticamente os mesmos indicadores, porém existem algumas diferenças no tratamento destes. A Empresa 2, por exemplo, trabalha os seus indicadores em função do consumo de litros de água, o que não acontece com a Empresa 1 que adota indicadores de forma isolada e não em função de algum outro recurso como o faz a fabricante de bebidas.

No Brasil, a Empresa 1 estabeleceu metas de desempenho ambiental até o ano de 2012 para cada um dos indicadores citados. Estas metas são estabelecidas para a corporação em nível nacional, no entanto, não foi possível identificar, durante as entrevistas, as metas definidas para as lojas contribuírem com este índice.

A Empresa 2, por sua vez, trabalha com seus indicadores de acordo com os índices estabelecidos pela carta de metas que recebe de sua matriz. Estes índices podem, no entanto, ser negociados a fim de se ajustar à realidade de cada unidade industrial. Essa negociação direta entre uma fábrica no Brasil e a diretoria na matriz parece contribuir para um maior empenho da unidade em alcançar os índices definidos a cada ano.

Não foi percebido, durante a pesquisa, um acompanhamento sistemático dos indicadores na loja da Empresa 1. Em contrapartida, esta atividade foi identificada na fábrica da Empresa 2. A falta de monitoramento poderá dificultar o alcance das metas audaciosas da Empresa 1 para o período outrora mencionado. Este fato poderá ainda implicar em um mau gerenciamento das ações ambientais específicas da unidade pesquisada, visto que Campos, Melo e Meurer (2007) argumenta sobre a necessidade das empresas realizarem a mensuração, controle e monitoramento dos indicadores para a obtenção do sucesso no sistema de gestão ambiental.

Ademais, ambas as empresas utilizam relatórios de responsabilidade socioambiental para divulgar suas ações e seus índices corporativos. A Empresa 1 utilizou, em seu último relatório no ano de 2008, a versão do *Global Reporting Initiative* (GRI), classificando suas ações no nível “C”, configurando dessa forma que está apenas na fase inicial da implementação da gestão ambiental em sua estrutura organizacional.

A Empresa 2, por sua vez, divulgou um relatório independente, em 2007, sobre suas ações socioambientais, destacando-se, nesta versão, o uso eficiente da água e uma elevação no consumo de recursos energéticos.

Por fim, parece que a rede supermercadista apresenta um maior nível de transparência em relação às atividades ambientais que estão sendo realizadas em sua estrutura organizacional, pois além do GRI, a empresa esteve presente também no Guia Exame de Sustentabilidade 2008.

4.3 Gestão ambiental local

Esta seção se propõe a realizar uma análise cruzada sobre as ações efetivamente implementadas em uma loja da Empresa 1 e em uma fábrica da Empresa 2, ambas localizadas em municípios distintos do estado de Pernambuco.

Além da certificação ambiental (ISO 14001), a Empresa 2 também é certificada em outras normas da série ISO, tais como: 9000 (qualidade), 18000 (segurança e saúde do trabalhador) e 22.000 (segurança alimentar). É certo que o fato de ser previamente certificada na ISO 9001, segundo alguns autores (Moura, 2002; Zutshi & Sohal, 2004; Barbieri, 2007), facilitou a certificação na ISO 14001.

A loja da rede supermercadista, entretanto, não apresentou nenhuma certificação ambiental no período no qual esta pesquisa foi realizada. Talvez isso se deva ao fato de se tratar de um tema novo para a organização varejista, ao contrário da fabricante de bebidas que trabalha esse tema há quase 10 anos.

Desconsiderando as especificidades de cada setor em que as empresas pesquisadas estão inseridas, as ações efetivamente implementadas na loja e na fábrica possuem uma elevada semelhança quanto aos objetivos a que se propõem.

Embora utilizando ferramentas distintas, as empresas têm em comum a busca pela conscientização dos seus funcionários e clientes e o tratamento de resíduos e a eficiência energética. Ademais, a Empresa 2 tem conseguido importantes certificações em conformidade ambiental de reconhecimento internacional.

4.3.1 Conscientização de funcionários e clientes

A rede supermercadista está aplicando não apenas na loja, mas em toda a estrutura organizacional, um programa denominado Programa Pessoal de Sustentabilidade (PPS), com o objetivo de desenvolver uma cultura organizacional baseada em valores de sustentabilidade. O programa é composto por sete projetos pessoais possíveis de serem adotados por qualquer funcionário, sendo que três destes projetos trabalham a temática do meio ambiente (água, energia e redução e reciclagem de resíduos) enquanto os demais se direcionam às questões sociais e econômicas, seguindo dessa forma a conceituação de Elkington (1998) sobre a abordagem empresarial do *triple bottom line*.

Considerando ainda o relacionamento das pessoas com a organização, tanto a Empresa 1 quanto a Empresa 2 realizam palestras e treinamentos com seus funcionários, incentivando-os a desenvolverem uma atitude ambientalmente responsável dentro e fora dos seus locais de trabalho.

Nesta perspectiva, as ações de conscientização de responsabilidade ambiental para os clientes tornam-se mais perceptível na rede varejista, com diversas ações (tais como: bolsas sustentáveis e coleta seletiva) voltadas para esse público. Por outro lado, a Empresa 2 também desenvolve ações específicas para os seus clientes e consumidores finais (por exemplo: o programa praia limpa). Contudo, estas ações, em comparação com aquelas desenvolvidas pela rede supermercadista, apresentam-se com menor intensidade e impacto sobre o alvo (cliente).

Dessa forma, lemas como “pequenas atitudes ao alcance de sua mão” – Empresa 1, e “cada gota vale a pena” – Empresa 2, reforçam a importância das ações individuais dos funcionários e clientes para colaborar com a preservação do planeta.

Por conseguinte, o fato de ambas as empresas desenvolverem ações direcionadas à educação ambiental de clientes e funcionários poderá contribuir para um melhor desempenho dos processos internos de gestão ambiental e ao mesmo tempo conquistar clientes sensíveis à responsabilidade ambiental, bem como melhorar significativamente a imagem da empresa na sociedade.

Neste sentido, percebe-se um esforço das empresas para educar os seus clientes (principalmente a Empresa 1) e funcionários sobre a temática da responsabilidade ambiental. Esta constatação vai de encontro às recomendações de Zutshi e Sohal (2004) quando afirmam que os gestores devem, entre outras atividades, identificar as necessidades dos clientes e educar os funcionários, mas não recomendam, no entanto, o desenvolvimento da educação ambiental para os clientes.

Percebe-se que a ação de educar os funcionários e clientes possui um interesse lógico para os objetivos empresariais, visto que diversas ações ambientais implementadas tanto na loja quanto na fábrica possui uma elevada dependência das atitudes de funcionários (tais como: uso racional de recursos energéticos e de água) e de clientes (por exemplo: a contribuição para a reciclagem de materiais).

4.3.2 Tratamento de resíduos

A destinação dos resíduos possui abordagens que se assemelham em ambas as empresas. Sob a perspectiva interna, todos os rejeitos coletados pelos receptores internos da loja e da fábrica são comercializados com as firmas contratadas que desempenham suas atividades de separação de materiais ainda na área de propriedade da contratante.

Externamente, a Empresa 2 desenvolve suas ações por meio do programa “Reciclou Ganhou”. Já a loja da Empresa 1 disponibiliza quatro contêineres na frente de suas instalações para receber materiais recicláveis que os clientes trazem de casa e tudo o que é coletado nesses receptores é doado a um programa social apoiado pela prefeitura local.

Ademais, tanto a loja supermercadista quanto a fábrica de bebidas adotam ações de prevenção e manutenção de equipamentos que emitem gases responsáveis por impactos ambientais negativos e provocam o consumo excessivo de energia.

A fábrica de bebidas monitora ainda a qualidade da fumaça que está sendo emitida pela sua frota de caminhões e pela de caminhões de terceiros que estejam a serviço dela. Já a loja supermercadista não apresenta nenhuma ação específica no controle da frota, pois ações específicas nesta área são tratadas corporativamente e não em unidades específicas de loja.

O contrato realizado entre as empresas pesquisadas e as firmas especializadas no tratamento de materiais recicláveis apresenta certas características dos modelos inspirados na natureza, na medida em que os rejeitos das primeiras tornam-se os insumos das segundas. Conforme o entendimento de Seiffert (2007) e Barbieri (2007), esses modelos criam sistemas de produção inspirados nos fluxos de materiais e energia entre os organismos e seu meio físico nos quais as perdas são mínimas.

4.3.3 Eficiência energética

Os dados coletados na pesquisa identificaram a importância da questão energética em ambas as empresas, entretanto as ações relacionadas a essa área ainda não apresentam um volume significativo de resultados.

Neste sentido, durante a entrevista na loja foi identificado apenas uma ação que gerou um resultado de economia na fatura de energia elétrica. Além disso, um dos funcionários da Empresa 1 afirmou que o consumo energético de eletricidade na loja diminuiu cerca de 5% na comparação entre os anos de 2006 e 2007.

Contudo, pôde-se observar, na estrutura da loja, a existência de clarabóias que receberam uma camada de tinta que obstrui a entrada de raios solares. Ou seja, um desperdício de investimento, visto que a função precípua dessa estrutura é ajudar a iluminação da loja utilizando a luz natural abundante nesta região do país, que poderia proporcionar uma

diminuição no consumo de energia elétrica e, no entanto, apresentava-se sem função na loja pesquisada.

Evidencia-se, desta maneira, que algumas oportunidades para diminuir o consumo energético parecem estar sendo negligenciadas. Isto poderá ocasionar um distanciamento das metas de eficiência energética naquela unidade.

Na fábrica, a questão energética também é tratada, porém não se conseguiu identificar, durante a pesquisa, projetos de eficiência energética relevantes na planta fabril da empresa analisada. Ademais, quando se fala em eficiência energética na fábrica, consideram-se os vários tipos de energia (elétrica, diesel, GLP e gás utilizado nas caldeiras).

Por conseguinte, existe a necessidade dos administradores identificarem as circunstâncias que favoreçam cenários de gestão ambiental ecoeficientes (Orsato, 2002), direcionadas para ações que visem a utilização adequada dos recursos energéticos. Enquanto que na loja estes esforços ainda são incipientes, na fábrica, apesar de ter sido verificado a atenção da empresa apenas no final do processo, existem metas de consumo de litros de água a serem conquistadas na unidade.

6 Considerações finais

Por meio da análise dos casos, conclui-se que apesar da temática ambiental estar incorporada a uma abordagem estratégica em nível corporativo, as unidades de negócios analisadas apresentaram diversas ações de caráter corretivo. Neste contexto, as unidades pesquisadas não apresentam ainda, de forma efetiva, práticas que privilegiem ações ambientais preventivas em todos os setores de sua estrutura organizacional.

Os resultados permitiram identificar que, apesar das empresas desenvolverem atividades em setores diferentes, elas possuem mais similaridade do que diferenças na abordagem das ações ambientais aplicadas, em pelo menos quatro perspectivas: conscientização de funcionários, conscientização de clientes, tratamento de resíduos e eficiência energética.

A análise das razões que motivaram os esforços em prol da gestão ambiental, primeiro objetivo específico, permitiu identificar que há fatores externos e internos à organização. Externamente, identificou-se que a Empresa 1 atende a demanda da sociedade frente a um comportamento da empresa com responsabilidade socioambiental. Já a Empresa 2, para valorizar e proteger sua imagem, introduziu a questão ambiental a sua estrutura ambiental logo que o tema do meio ambiente começou a repercutir na sociedade internacional.

Internamente, as empresas perceberam que investimentos em ações ambientais não trariam apenas custos para as atividades da organização, mas poderiam gerar relevantes benefícios, como redução no consumo de matéria-prima, eficiência energética e melhor imagem da organização frente à sociedade, entre outras oportunidades oriundas de práticas ambientais.

Por meio do diagnóstico das principais ações associadas à gestão ambiental, previsto no segundo objetivo específico, verificou-se que as empresas trabalham a questão ambiental em plataformas específicas para operacionalizar as ações ambientais. Neste sentido, houve uma preocupação na tentativa de alinhar as práticas ambientais às características dos negócios das empresas.

Diversas ações foram identificadas nas empresas estudadas. Algumas destas ações são semelhantes enquanto outras diferem por conta das características particulares dos setores os quais as empresas pertencem. O treinamento de funcionários, em ambas as empresas, é uma realidade que se procura vivenciar no dia-a-dia das unidades pesquisadas, com metas para

treinar 100% dos funcionários. Também são aplicadas, nas duas empresas, práticas da educação ambiental direcionadas para os clientes.

O tratamento de resíduos, por sua vez, é abordado em duas perspectivas por ambas as empresas: internamente, tem o objetivo de diminuir a quantidade de resíduos produzidos, bem como dar uma destinação adequada àqueles que não forem capazes reduzir. Externamente, o tratamento dos resíduos é executado por programas como o “reciclou ganhou” da Empresa 2.

Além do tratamento dos resíduos sólidos, existe também a preocupação com os efluentes de ambas as empresas. A loja representante do setor supermercadista utiliza o serviço de uma contratada para tratar e monitorar o seu efluente, enquanto a empresa de bebidas fica responsável por esta tarefa.

Ações de manutenção e monitoramento dos refrigeradores são atividades constantes nas empresas que buscam identificar vazamentos de gases provocadores do efeito estufa e ao mesmo tempo reduzir o consumo energético desses aparelhos.

A eficiência energética se mostrou um ponto de destaque na plataforma de gestão ambiental da Empresa 1. Porém, com exceção das ações descritas no parágrafo anterior, não se conseguiu perceber, na loja pesquisada, mais ações relevantes no sentido de buscar a redução do consumo dos recursos. Pelo contrário, identificou-se o não aproveitamento adequado de recursos na loja pesquisada.

A plataforma da Empresa 2 também parecia dar grande importância às questões energéticas, no entanto não se conseguiu identificar, nessa pesquisa, a existência de projetos que contribuíssem para a diminuição do consumo na unidade pesquisada.

Corporativamente, as empresas divulgam relatórios socioambientais. A rede supermercadista divulgou seu relatório em 2008, seguindo os moldes do GRI. Já a empresa de bebidas, elaborou seu último relatório independente no ano de 2007. Esta última apresentou várias certificações internacionais da série ISO, dentre elas a ISO 14001, o que parece buscar compensar o fato de não apresentar o seu relatório nos moldes do GRI.

O terceiro objetivo da pesquisa investigou os indicadores de desempenho adotados pelas empresas. A empresa do setor de bebidas adota seus indicadores em função do consumo de água, principal insumo produtivo. O mesmo não acontece com a rede supermercadista que utiliza os indicadores de forma isolada, como por exemplo, a quantidade em toneladas de material reciclado no período.

Apesar da Empresa 1 possuir metas ambientais a serem conquistadas, não foi percebido, na loja pesquisada, o monitoramento de índices que estivessem contribuindo para o alcance das metas corporativas.

Conclui-se que a experiência adquirida por meio das atividades desenvolvidas, atreladas ao rigor das práticas ambientais implementadas, contribui, sobremaneira, para o sucesso de gestão ambiental nas organizações. Dessa forma, percebe-se que a Empresa 2 está mais próxima da maturidade no processo de gestão ambiental em relação à Empresa 1, que está apenas dando início ao processo de gestão ambiental em sua estrutura organizacional.

Algumas oportunidades de novos estudos puderam ser identificadas no decorrer da pesquisa: analisar o desempenho ambiental das organizações em função do nível de educação ambiental dos funcionários; analisar o perfil dos gestores ambientais que têm mais contribuído com resultados significativos para os propósitos de suas respectivas empresas; identificar quais as principais ferramentas que estão sendo utilizadas pelas empresas nas práticas de gestão ambiental; e analisar, comparativamente, o desempenho financeiro entre empresas que adotam indicadores de desempenho ambiental e aquelas que não adotam.

Referências

Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas não Alcoólicas. (2009). *Histórico do Setor*. Recuperado em 20 fevereiro, 2009, de <www.abir.org.br>

Associação Brasileira de Bebidas. (2008). *Mercado*. Recuperado em 22 dezembro, 2008, de <http://www.abrabe.org.br/mercado.php>

Associação Brasileira de Supermercados. (2008). *Abras mercado*. Recuperado em 06 maio, 2008, de <http://www.abrasnet.com.br/serv_frm_am.asp>

Andrade, R. O. B. de, Tachizawa, T., & Carvalho, A. B. de. (2004). *Gestão ambiental: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável*. (2a ed.). São Paulo: Makron Books.

Aranha, C. (2007). No embalado dos produtos verdes. *Exame*. Recuperado em 28 dezembro, 2007, de <<http://portalexame.abril.com.br/>>

Barbieri, J. C. (2004). *Gestão ambiental: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva.

Campos, L. M. S., Melo, D. A., & Meurer, S. A. (2007, novembro). Importância dos indicadores de desempenho ambiental nos sistemas de gestão ambiental (SGA). *Anais do Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*, Curitiba, PR, Brasil, 9.

Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2006). *Does it really pay to be green? Determinants and Consequences of Proactive Environmental Strategies*. Recuperado em 28 dezembro, 2008, de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=955890.

Côrtes, A. F. (2006). *Sistema de indicadores de desempenho logístico de um centro de distribuição do setor supermercadista*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Derwal, J., Guenster, N., Bauer, R., & Koedijk, K. (2005). The eco-efficiency premium puzzle. *Financial Analyst Journal*, 61, 51-63.

Donaire, D. (1999). *Gestão ambiental na empresa*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

_____. (1991). Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. *The Academy of Management Review*, 16 (3), 620-627.

Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st century business*. Canada: NSP.

Epelbaum, M. (2004). *A influência da gestão ambiental na competitividade e no sucesso empresarial*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

- Gluck, K., & Becker, Y. (2004). Can environmental factors improve stock selection? *Journal of Asset Management*, 5, 220-222.
- Gupta, M. C. (1994). Environmental Management and its impact on the operations function. *International Journal of Operations & Production Management*, 15, 34-51.
- Herzog, A. L. (2008, março 26). A reação do gigante. *Exame*, (5), 56-58.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: environmentalism and the US chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42 (4), 351-371.
- Hyde, K., Smith, A., Smith, M., & Henningsson, S. (2001). The challenge of waste minimization in the food and drink industry: a demonstration Project in East Anglia, UK. *Journal of Cleaner Production*, 9, 57-64.
- Hunt, C. B., & Auster, E. R. (1990). Proactive environmental management: avoiding the toxic Trap. *Sloan Management Review*, 31 (2), 7-18.
- Instituto de Opinião Pública e Estatística (2007). *II Fórum Ibope de negócios sustentáveis*. Recuperado em: 10 fevereiro, 2008, de <http://www.ibope.com.br/forumibope/pesquisa/ibope_sustentabilidade_set07.pdf>
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2006). Evolução da gestão ambiental na empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. *Revista Gestão e Produção*, 13 (3), 435-448.
- Klassen, R. D., & Angell, L. C. (1998). An international comparison of environmental management in operations: the impact of manufacturing flexibility in the U.S. and Germany. *Journal Operational Management*, 16, 177-194.
- Mano, C. (2008, outubro 30). A escolha das melhores. *Guia Exame de Sustentabilidade*, (9), 16-18.
- Mello, E. T., & Pawlowsky, U. (2003). Minimização de Resíduos em uma Indústria de Bebidas. *Revista Engenharia Sanitária e Ambiental*, 8 (4), 249-256.
- Mello, M. C. A. (2002). *Produção Mais Limpa: Um Estudo De Caso Na Agco Do Brasil*. 2002. 113f. Dissertação de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moura, L. A. A. de. (2008). *Qualidade e gestão ambiental*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Orsato, R. J. (2008). Posicionamento ambiental estratégico: identificando quando vale a pena investir no verde. *Revista Eletrônica de Administração*, 8 (6), 1-29.

Parceria: amiga da sua saúde e da natureza. (2008). *Savegnago Supermercados*. São Paulo. Recuperado em 13 agosto, 2008, de < <http://www.savegnago.com.br/> >

Parente, J. G. (2003). Um estudo dos supermercados no Brasil: uma investigação sobre a demanda de mercado, a fatia de mercado e a área de influência (Relatório de pesquisa n. 15), São Paulo, SP, *EAESP/FGV/NPP, Núcleo de Pesquisas e Publicações*.

Pedroso, E. (2008, maio). Parcerias sustentáveis. *Supervarejo*. 47-60..

Porter, M. E., & LINDE, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73 (5), 120-134.

Reinhardt, F. (1998). Environmental product differentiation: implications for corporate strategy. *California Management Review*, 40 (4), 43-73.

Responsible-care. (2008). *What we do*. Recuperado em 26 junho, 2008, de <<http://www.responsiblecare.org/>>

Rosa, S. E. S., Cosenza, J. P., & Leão, L. T. S. (2006). Panorama do Setor de Bebidas no Brasil. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, (23), 101-150.

Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management research news*. 25 (1), 16-27.

Salazar filho, H. O. (2002). *A aplicação da metodologia de produção mais limpa através dos círculos de controle de qualidade – CCQ em uma indústria do setor metal mecânico – estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Scorzafave, L. G. (2008). *Setor de Bebidas* (Nota Técnica/2008), São Paulo, FEA-RP/USP. Recuperado em: 21 fevereiro, 2008, de <www.ipt.br/atividades/pit/notas/files/Bebidas>

Seiffert, M. E. B. (2007). *Gestão ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental*. São Paulo: Atlas.

Sharma, S., Pablo, A. L., & Vredenburg, H. (1999). Corporate environmental responsiveness strategies: the importance of issue interpretation and organizational context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 87-108.

Shrivastava, P. (1995). Environmental technologies and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 16, 183-200.

Souza, R. S. (2004). *Fatores de formação e desenvolvimento das estratégias ambientais nas empresas*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Souza, R. S., & Nascimento L. F. M. (2004). Fatores condicionantes das estratégias ambientais nas empresas: estudo de quatro casos. *Anais do Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 28.

Stake, R. E. (2000). Case studies. In Denzin, N., & Lincoln, Y. (Ed.) *Handbook of qualitative research*. (2a.ed., Chap. 16, pp. 236-247). Thousand Oaks: Sage.

Tachizawa, T. (2002). *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. São Paulo: Atlas.

United Nations Environment Programme. *Cleaner production*. Recuperado em: 25 junho, 2008, de <<http://www.pnuma.org>>

Venzke, C. S. (2002). *A situação do ecodesign em empresas moveleiras da região de Bento Gonçalves, RS: análise da postura e das práticas ambientais*. 1Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Wilner, A. (2006, setembro 5). Projetos analisados sob Princípios do Equador são minoria. *Valor Econômico*, p.3. Recuperado em 13 maio, 2008, de < <http://www.valor.com.br/>>

YIN, R. K. (2005). *Estudos de caso: planejamento e métodos*. (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zutshi, A., & Sohal, A. S. (2004). Adoption and maintenance of environmental management systems: Critical success factors. *Management Environmental Quality: An International Journal*. 15 (4), 399-419.