

A QUESTÃO AMBIENTAL E O IMPACTO NA GESTÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE HIGIENE E LIMPEZA

Fernanda Gabriela Feldman Borger¹
Cristiane Alperstedt²

RESUMO

O artigo trata do processo de inclusão da variável ambiental na gestão empresarial. Inicialmente, traça uma retrospectiva histórica da questão ambiental, discutindo na seqüência, aspectos da operacionalização desse processo de inclusão da dimensão ambiental pela gestão e, especificamente, como ocorreu esse processo na empresa selecionada para o estudo. A metodologia utilizada na condução do estudo baseou-se em entrevistas com pessoas-chave da empresa e em análise documental. Concluiu-se que a empresa já se posicionou com relação a questão ambiental, e muito vem promovendo nessa direção, embora muito ainda pode ser feito. Ciente dos condicionantes e das oportunidades que a gestão da dimensão ambiental oferece, a empresa demonstra-se preocupada em adequar-se às novas exigências do mercado e aperfeiçoar a incorporação da variável ambiental na sua gestão.

¹ Doutoranda em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo. Mestre em Administração pela UFSC – Administradora – ESAG/UDESC – Economista – UFSC – E-mail: fgborges@usp.br

² Doutorado em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo. Mestre em Ciências Ambientais – Universidade de São Paulo. Administradora – Fundação Getúlio Vargas – E-mail: crisalp@hotmail.com.br

A Contextualização Temporal da Questão Ambiental: Uma Introdução

A questão ambiental tem sido um dos temas centrais do debate político internacional nas últimas décadas. Entre os anos 60 e 70, as atitudes com relação ao meio ambiente demonstram a conscientização com a problemática ambiental. O debate centrou-se nas políticas econômicas tradicionais que objetivavam o crescimento da renda, objetivo este difícil de ser atendido face aos limites do crescimento, devido principalmente, à exaustão dos recursos naturais, ao crescimento populacional e à degradação dos ecossistemas.

Ocorreram grandes mudanças nas diretrizes e políticas com relação ao meio ambiente, resultando em legislações mais restritivas, preocupadas em conter a degradação ambiental, criar novos sistemas de controle e responder às novas demandas da sociedade pela melhoria na qualidade de vida.

Na década de 80, após um período de conscientização, iniciou-se uma nova fase: a fase da *gestão*, que buscava integrar as preocupações ambientais ao desenvolvimento, e adotava o desenvolvimento sustentável como o grande mote para compatibilizar crescimento e qualidade de vida. O termo desenvolvimento sustentável tornou-se a aspiração e o ideal da sociedade, com ampla aceitação. O conceito de desenvolvimento sustentável, deveria ser incluído em todas as áreas do conhecimento e ser ampliado para as áreas de planejamento e operação das políticas macroeconômicas.

A década de 90 foi marcada pelo evento da ECO-92 e a promulgação da Agenda 21, documento que contém os princípios e diretrizes para a gestão ambiental, reconhecendo e especificando a necessidade de estabelecer reformas das políticas econômicas que promovam o planejamento e a utilização eficiente dos recursos para o desenvolvimento sustentável.

Constatou-se que a dimensão ambiental, os limites do crescimento e a escassez de longo prazo dos recursos naturais devem ser incluídas na análise econômica e no processo de tomada de decisões econômicas. Para tanto não era suficiente a adoção de normas e regulamentos mais restritivos, mas deveriam ser adotados outros meios que pudessem mudar o comportamento dos agentes econômicos. Além dos instrumentos de controle, foram introduzidos os mecanismos econômicos de gestão, que têm como princípio internalizar a variável ambiental no preço dos produtos, de maneira que as operações de mercado determinem a quantidade ótima dos recursos naturais a ser consumida.

Esta foi uma contribuição positiva da teoria neoclássica para o debate da questão ambiental. Surgiram métodos para avaliar, em termos econômicos, a variável ambiental, os custos da degradação e os benefícios da recuperação e preservação ambiental. A variável ambiental também foi incluída nos estudos de viabilidade econômica de programas e projetos de investimentos públicos.

Vários países adotaram os instrumentos econômicos de gestão para incentivar a preservação dos recursos naturais e desincentivar a degradação, entre estes pode-se citar taxas e tarifas como os sistemas de cobrança pelo uso dos recursos hídricos, implantação de pedágios para diminuir o tráfego de veículos e a poluição atmosférica em centros urbanos, subsídios como subvenções para investimentos em equipamentos para a diminuição de poluição, empréstimos subsidiados e incentivos fiscais e até licenças de poluição comercializáveis.

Nesse contexto, a questão principal que emerge refere-se ao fato de como as empresas reagem e incorporam a variável ambiental.

Este artigo pretende apresentar a experiência da gestão ambiental numa empresa multinacional do setor de produtos de higiene e limpeza, descrevendo as ações gerenciais, adotadas para caracterizar o processo de absorção do componente ambiental como parte de seu modelo gerencial.

A Inserção da Variável Ambiental na Gestão Empresarial

Antes da década de 80, a proteção ambiental era vista pelas empresas como uma questão marginal, custosa e muito indesejável, pois diminuiria a vantagem competitiva das empresas. O significado da prote-

ção ambiental era aumento de custos, investimentos que dificilmente seriam recuperados, constituindo-se num obstáculo ao crescimento da produção. Contudo, a partir dos anos 80, esta postura contrária à proteção ambiental mudou. Paulatinamente, as empresas perceberam que preservar a qualidade ambiental poderia ser uma oportunidade de investimento e de ganhos futuros e, paradoxalmente, transformar-se numa vantagem competitiva. Atualmente, as empresas não podem ignorar o meio ambiente na sua gestão, sob o risco de aumentar os custos e perder oportunidades de mercado.

De acordo com Bateman & Snell (1998) as principais razões que levam as empresas a incorporar a variável ambiental na sua gestão são:

- a necessidade de obedecer as leis;
- tornar-se mais eficaz reduzindo custos com reciclagem, diminuição do consumo de matérias-primas, energia e evitando desperdícios;
- ser mais competitiva e abrir novos mercados;
- não correr o risco de comprometer sua imagem junto à opinião pública, associando suas atividades com poluição e degradação ambiental;
- a responsabilidade social e ética das empresas com a sociedade no presente e no futuro.

A questão principal é como operacionalizar a administração da variável ambiental nas empresas. Vários autores constataram que as empresas encontram-se em diferentes estágios no desenvolvimento da gestão ambiental, reflexo de ações e posturas adotadas em relação ao meio ambiente. As respostas das empresas não são uniformes e variam conforme o grau de consciência ecológica e a fase de implantação da gestão ambiental.

Segundo Donnaire (1995), as respostas da indústria ocorrem em três fases: a primeira fase constitui-se na instalação de controle da poluição nas saídas, como chaminés e redes de esgotos, mantendo a estrutura produtiva existente. Tais soluções envolvem custos extremamente altos e nem sempre conduzem à solução mais eficaz. A insuficiência e a insatisfação geradas conduziu a uma segunda fase de respostas, em que o controle ambiental é integrado nas práticas e processos produtivos, deixando de ser uma atividade de controle da poluição e passando a ser uma função da produção. O princípio básico passa a ser o da prevenção da poluição, envolvendo a seleção das matérias-primas, o desenvolvimento de novos processos e produtos, o reaproveitamento da energia, a reciclagem de resíduos e a integração com o meio ambiente. A terceira fase consiste na adoção de uma postura pró-ativa, onde a variável ambiental está integrada à estratégia da empresa, inserindo-se num quadro de oportunidades de mercado. Parte das empresas estão na fase reativa, a maioria está na fase da integração nas práticas produtivas, e uma minoria está na fase pró-ativa.

A inclusão da dimensão ambiental nas empresas amplia substancialmente o conceito de administração, pois os objetivos e propósitos das empresas deixam de ser puramente econômicos, acabando por influir na sua estrutura organizacional, no planejamento estratégico, assumindo um papel de relevância na organização da empresa. A incorporação da componente ambiental na estrutura organizacional deve ser vista como um processo, que usualmente se inicia com a absorção da proteção ambiental na função de produção e desloca-se paulatinamente para as outras funções administrativas – planejamento e gestão de recursos. Não pode ser apenas uma atividade de linha nem tampouco uma atividade de *staff*, pois é fundamental que as atividades relacionadas à proteção ambiental sejam de interesse da alta administração e de todos os setores da empresa e, simultaneamente, exige um corpo técnico que tenha condições de orientar os outros setores e implantar efetivamente as medidas necessárias à proteção ambiental. Donnaire (1995), traduziu esta preocupação com algumas perguntas:

“De que forma deve se estruturar uma empresa que pretende incluir a questão ambiental em sua organização?”

“Deve ter uma atividade específica ou possuir uma função administrativa determinada?”

“A existência de uma comissão interna para cuidar do assunto é adequada?”

“Qual deve ser seu posicionamento na estrutura organizacional?”

Algumas variáveis devem ser consideradas para se entender a estrutura das atividades de proteção ambiental como tipo de atividade, o porte da empresa e a visão da alta administração a respeito da questão ambiental.

O tipo de atividade pode envolver maiores riscos de poluição ou degradação ambiental, o que por sua vez exigirá diferentes ações por parte da administração das empresas, e portanto, podem resultar em diferentes arranjos organizacionais. Empresas de médio e pequeno porte, geralmente, não têm um departamento ou setor específico que cuida do meio ambiente, nesses casos, a responsabilidade e desenvolvimento das atividades pode estar inserida na função de produção. E, finalmente, a maneira como a alta administração se posiciona em relação à questão ambiental determina os arranjos organizacionais e a efetividade das atividades de proteção ambiental. Se esta for um reflexo do compromisso da alta administração, inserida nos objetivos, nas políticas e diretrizes da empresa, considerada importante e portanto prestigiada, possuidora de *status* e autoridade, a função ecológica será parte integrante da estrutura organizacional e não apenas uma atividade acessória e figurativa.

A seguir, será apresentada a experiência de uma empresa multinacional do setor de higiene e limpeza, enfocando a estruturação de sua área de meio ambiente.

A Empresa: Aspectos Históricos e uma Visão do Grupo

Em 1897, um imigrante italiano dá início a uma fábrica de sabão nos fundos de sua loja de secos e molhados, em um município próximo à São Paulo. Mais tarde, em 1920, é lançado um sabonete, que em função do elevado padrão de qualidade passa a ser exportado. Em 1960 ocorre a fusão entre a empresa brasileira e um grupo anglo-holandês, dando origem a uma das maiores fábricas de produtos de higiene e limpeza do mundo.

A empresa é marcada pela dinamicidade dos seus negócios: aquisições e vendas são uma constante, por isso o número de empresas que a compõe é, com frequência, alterado. Atualmente, conta com dezesseis empresas, oito de alimentos, uma de produtos pessoais, duas de produtos de sanitização e higienização industrial e hospitalar, e cinco de detergentes em pó e líquidos. Estas empresas, por sua vez, estão agrupadas em quatro divisões.

Segundo o *Guia Exame “Maiores e Melhores”* (1999), no ano de 1998, a empresa ocupou a primeira posição no setor de higiene, limpeza e cosméticos com uma participação de mercado de 39,3% e uma receita operacional bruta de US\$3390,7 milhões. No *ranking* das quinhentas maiores empresas privadas por vendas ocupa a 14ª posição e o grupo a qual pertence, ocupa a 18ª posição entre os cem maiores grupos por vendas.

A Empresa e o Meio Ambiente: Políticas Corporativas e Estrutura Organizacional

A preocupação com o meio ambiente na matriz do grupo é anterior a 1970. Na empresa as atividades voltadas para o meio ambiente foram iniciadas por volta de 1989, porém estavam mais restritas ao cumprimento da legislação.

O desenvolvimento efetivo de atividades voltadas para o meio ambiente na empresa ocorreu principalmente em função da necessidade de atender às políticas e diretrizes definidas pelo “Safety, Health and Environment Advisory Committee – SHEACO”, um Comitê formado na matriz do grupo. Como resposta a esta necessidade, foi criado para a empresa um Comitê Corporativo de Saúde, Segurança e Meio Ambiente,

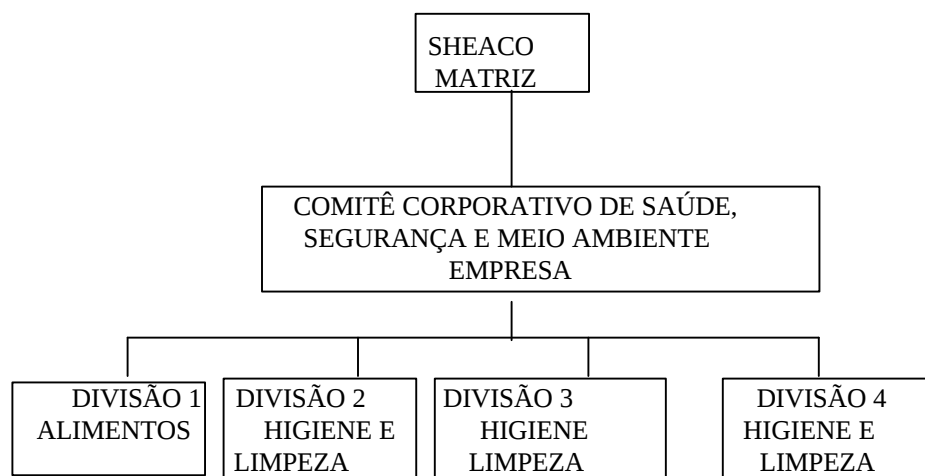
formado por uma equipe de especialistas responsáveis pela adequação, ao contexto e à legislação local, da política de meio ambiente definida para todas as divisões da empresa.

O Comitê Corporativo de Saúde Segurança e Meio Ambiente exerce o papel de dar suporte às divisões, através da orientação de planos e ações, fazendo uma ponte entre as políticas determinadas pela matriz e as quatro divisões (FIGURA 1).

O *chairman* que dirige o Comitê está ligado diretamente ao Presidente da empresa, não possuindo vínculo com qualquer uma das unidades, e portanto, livre para pressionar, exigir e avaliar os resultados.

A principal contribuição do Comitê reside na disseminação da responsabilidade pelo meio ambiente em toda a organização, encerrando a mentalidade fim-de-tubo voltada para o controle das saídas, e promovendo a participação de todos através de um conceito de controle na geração, não só ao longo do processo produtivo, mas também envolvendo outras áreas organizacionais como por exemplo a área de Recursos Humanos, que passou a incluir em suas avaliações de desempenho a questão ambiental.

FIGURA 1
Estrutura do Meio Ambiente da Empresa



Fonte: Documentos da empresa

Comitê de Saúde, Segurança e Meio Ambiente: Plano de Ação e Ferramentas Adotadas

O Comitê atuou inicialmente na área de saúde e segurança do trabalho, tendo realizado sua primeira auditoria interna em 1991. No ano seguinte, 1992, ocorreu a primeira auditoria interna em meio ambiente. Como resultado desta auditoria apurou-se que não havia uma estrutura bem formada e as iniciativas existentes voltadas para a área de meio ambiente eram isoladas, faltando uma coordenação e uma política institucional. Ainda em 1992, foi criado um grupo de trabalho com representantes de várias divisões para estabelecer um plano de trabalho corporativo com base nos resultados da primeira auditoria em meio ambiente. O plano de ação e implementação resultante deste trabalho teve como princípio norteador o ciclo PDCA (*plan-do-check-act*) de Deming, um dos líderes do movimento da qualidade.

Em 1994/1995, foi implementada uma segunda auditoria na empresa, e em 1997 uma terceira auditoria, marcando um ciclo de auditorias a cada dois anos. O grupo também realiza auditorias nas divisões da empresa, através da seleção de uma das fábricas para auditar, com o objetivo não só de fiscalizar, mas de contribuir, ainda mais, para o atingimento dos objetivos relacionados ao meio ambiente.

Além das auditorias, a empresa também se vale de relatórios de desempenho ambiental, que consistem em relatórios mensais que todas as fábricas enviam com características dos efluentes líquidos, das emissões atmosféricas e dos resíduos sólidos, tomando por base a tonelada produzida a fim de que sejam estabelecidos indicadores.

Uma outra ferramenta de análise e avaliação ambiental, a análise do ciclo de vida do produto, vem sendo desenvolvida pelo comitê SHEACO na matriz do grupo para posterior aplicação e adaptação pelos comitês locais.

A Atuação Ambiental da Empresa em Quatro Dimensões Específicas

A questão do meio ambiente para o grupo é entendida como uma oportunidade para a redução de perdas, e para que seja evitada a geração de resíduos. As diretrizes de meio ambiente do grupo exploram quatro dimensões: **p**rodutos, **p**rocessos, **p**essoas e **p**rocedimentos.

O SHEACO está ligado ao departamento de Tecnologia, Pesquisa e Desenvolvimento, buscando o desenvolvimento de **p**rodutos e **p**rocessos que contribuam para uma melhor *performance* ambiental. O SHEACO é um comitê estratégico com visão de negócios muito clara e pareceres técnicos balizados, que estabelece políticas acessíveis e idênticas para países desenvolvidos e em desenvolvimento. A dimensão dos **p**rodutos envolve embalagens e formulações ambientalmente adequadas que podem ser visualizadas observando-se o QUADRO 1.

QUADRO 1
A dimensão dos Produtos

EMBALAGEM	FORMULAÇÃO
Redução do impacto ambiental das embalagens através da diminuição de sua quantidade e da seleção do material empregado	Substituir ingredientes por outros de menor impacto ambiental
Reutilização de embalagens através da busca de novas soluções	Maximizar o teor de pureza das matérias-primas
Desenvolvimento de embalagens recicláveis, incentivos aos sistemas de reciclagem e utilização, sempre que possível, de material reciclado	Minimizar a utilização de matérias-primas não renováveis
Recuperação de energia através do processo de incineração de material, sempre que a reciclagem não for aplicável.	

Fonte: Documentos da empresa

O objetivo da empresa é reduzir constantemente o impacto ambiental dos **p**rocessos, além de monitorar e aperfeiçoar permanentemente o desempenho ambiental em todas as fábricas e unidades produtivas. As ações da empresa para atingir este objetivo têm sido orientadas para:

- a redução do impacto causado pela produção de matérias-primas (químicos e embalagens), em colaboração com os fornecedores;

- a minimização do impacto dos processos produtivos em geral. Neste particular, o caso da fábrica de atomatados em Monte Alto (APÊNDICE A), tem proporcionado à empresa, o estabelecimento de padrões de atuação relacionados ao meio ambiente a serviço de outras empresas do grupo no mundo;
- a diminuição da emissão e geração de efluentes (sólidos, líquidos, gasosos e inclusive odores) e de ruídos gerados pelas unidades produtoras;
- a otimização da distribuição das entregas às fábricas e a partir das fábricas.

No que concerne às **pessoas**, o grupo entende que as pessoas são o elemento-chave para o atingimento de objetivos mais elevados, por isso acredita na ampla divulgação de sua política e estratégia, atuando junto:

- aos funcionários e seus familiares, promovendo o treinamento e a educação ambiental;
- à comunidade do entorno às fábricas, promovendo através de programas diversos, o aumento da consciência ambiental (APÊNDICE B);
- aos consumidores, através de canais de comunicação direta como o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC e o Disque-Conviver;
- à comunidade ambiental, através da parceria com órgãos ambientais. A empresa manteve por três anos uma parceria com a CETESB, na qual promoviam conjuntamente um projeto de conscientização ambiental junto aos alunos de escolas de 1º e 2º graus;
- à comunidade empresarial., através da participação da empresa no Compromisso Empresarial para Reciclagem – CEMPRES, formado por aproximadamente 14 instituições de grande porte, caracterizando um procedimento estratégico de comprometimento, com força sinérgica para atuar junto à comunidade, às prefeituras, às indústrias, às ONGs, etc.; em prol da reciclagem;
- aos fornecedores e clientes, através de trabalho em conjunto para a obtenção do mesmo padrão ambiental exigido para as operações;
- à comunidade científica, explorando parcerias em projetos e compartilhando experiências.

Os **procedimentos** adotados pela empresa têm como fundamento basilar a conformidade aos padrões do grupo, a documentação interna criada para cada atividade, a fim de manter referências relativas ao impacto sobre o meio ambiente, o monitoramento do impacto de suas atividades comparando seu desempenho ambiental com os padrões de domínio público, o treinamento intensivo de seus funcionários e a utilização de instrumentos de divulgação e outras ações junto ao público interno e externo.

Considerando-se o contexto de procedimentos, as atividades de *marketing* desenvolvidas pela empresa têm se restringido a campanhas para aumento da consciência ecológica da população. Dois projetos da empresa têm seguido esta linha. Por considerar a questão ambiental como uma questão bastante ampla, a empresa não explora, em termos de *marketing*, enfoques restritos de seus produtos e processos, sob pena de expor sua vulnerabilidade.

Entre os procedimentos adotados pela empresa também estão atividades de monitoramento do mercado, que podem ser caracterizadas como *benchmarking*. A empresa observa constantemente as ações empreendidas por outras empresas no que concerne ao meio ambiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso da administração do meio ambiente da empresa foco do estudo é um exemplo da incorporação da questão ambiental nas empresas industriais. Como pode se verificar, a internalização da questão

ambiental, é resultado, numa fase inicial, de influências externas, como pressões exercidas pelas comunidades internacional e local, que repercutem no nível interno das organizações.

O desenvolvimento da área de meio ambiente na organização mostrou que há um marco divisório na sua atuação na área ambiental:

- antes de 1990, encontrava-se numa fase reativa atendendo a pressões da comunidade e a requisitos legais; sua atuação estava restrita a projetos e iniciativas isoladas;
- a partir de 1990, com a decisão de definir uma política de meio ambiente única e que atendesse as normas e diretrizes do comitê corporativo da matriz, desencadeou-se um processo de estruturação da administração do meio ambiente que teve como resultado a consideração e internalização da variável ambiental no planejamento, na operação e no gerenciamento do processo industrial.

Traçando-se um paralelo, este processo pode ser observado em várias outras empresas industriais cujo tipo de atividade exige a adoção de medidas de proteção e recuperação ambiental: a função ecológica consiste numa atividade acessória localizada na área de Segurança e Saúde e, paulatinamente, se desloca para a função de produção e para as áreas de planejamento e suporte da organização.

A implantação da administração do meio ambiente deve ser vista como um processo de melhoria contínua. A qualidade ambiental deve ser um compromisso de toda a organização, envolvendo todos os níveis hierárquicos, da alta administração ao nível operacional, afetando toda a estrutura organizacional, bem como a cultura organizacional, uma vez que devem ser adotados novos conceitos, valores e técnicas gerenciais. É um processo longo e desafiador, mas bastante promissor em termos de resultados para as empresas.

A empresa conseguiu reduzir custos, volume de investimentos e obteve aumento de produtividade, que se traduziram em retornos financeiros. Além dos retornos institucionais e ambientais, fruto do estabelecimento de parcerias com a comunidade e de medidas minimizadoras dos impactos ambientais. As perspectivas futuras da empresa quanto ao desenvolvimento e implementação de atividades voltadas para o meio ambiente são bastante positivas, baseadas em retornos financeiros e motivacionais e no fortalecimento da imagem da organização junto aos seus clientes e à sociedade. Há várias oportunidades de investimento e ganhos futuros que a empresa ainda não explorou.

A atuação da empresa na área de marketing ambiental é tímida e conservadora, e isso reflete duas posições claras adotadas pela empresa. A primeira questão refere-se à consciência de que embora algumas ações voltadas para o meio ambiente venham sendo implementadas, muito há para se fazer ainda, sendo mais prudente aguardar um alcance mais amplo dos objetivos ambientais, para então explorá-los sob o ponto de vista do marketing verde. A outra questão que reforça a primeira diz respeito ao reconhecimento de que o mercado consumidor brasileiro ainda não revela preferências por produtos com atributos ambientais, sendo necessário uma avaliação do potencial de mercado mais detalhada para se definir uma ação mais efetiva.

A empresa reconhece o potencial da reciclagem como investimento e como oportunidade de mercado, porém entende que a implementação de ações voltadas para esta questão estão atreladas e são dependentes de alguns fatores críticos, como o comportamento dos consumidores e da atuação de órgãos de administração pública da esfera municipal, empresas prestadoras de serviços de saneamento e formuladoras de políticas públicas.

Finalmente, a incorporação da questão ambiental no âmbito empresarial não é tarefa simples, pois os problemas ambientais não se limitam a simples relações de causa e efeito. A atuação efetiva de proteção ambiental envolve a participação de vários agentes sociais que ultrapassam os limites e as fronteiras do ambiente interno das empresas. Apesar disso, e buscando operar com os recursos disponíveis, a empresa demonstra-se preocupada em adequar-se às novas exigências do mercado e aperfeiçoar a incorporação da variável ambiental na sua gestão.

BIBLIOGRAFIA

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

DONAIRE, Denis. *Gestão ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas, 1995.

EXAME. *As 500 maiores empresas do Brasil*. São Paulo: Abril, 1999.

APÊNDICE A

A aquisição de fábricas com passivo ambiental: a atuação da empresa

A empresa ao adquirir fábricas antigas de produtos atomatados em 1993, identificou problemas relacionados, principalmente, com o controle dos efluentes líquidos industriais, além de desperdício de água e matéria-prima.

Um plano de ações ambientais foi elaborado e implementado por uma equipe de especialistas em uma das fábricas localizada no município de Monte Alto, estado de São Paulo, onde os efluentes líquidos estavam comprometendo o rio Turvo, que nasce naquele município.

O primeiro passo do plano de ação tratou de reduzir a vazão de água utilizada na recepção dos tomates, eliminando-se as piscinas de recepção e criando-se um sistema de canaletas metálicas para o transporte interno dos tomates. Isto permitiu uma redução da vazão de água de 300m³/hora para 80m³/hora.

Objetivando a economia de água, todos os procedimentos de lavagem dos maquinários e pisos foram alterados, assim como foi implementado um sistema de reaproveitamento da água no transporte dos tomates.

Estas ações, aliadas a motivação e comprometimento dos funcionários que através de programas de treinamento adotaram uma nova postura ambiental, significou 50% de economia de toda a água consumida pela fábrica.

A abertura da fábrica à população e um programa de arborização dos arredores foram as ações finais que levaram a empresa a uma aproximação com a comunidade.

Os investimentos realizados foram da ordem de 800 mil dólares. Sem esse programa de redução de perdas a empresa teria gasto mais de 2 milhões de dólares com sistemas de controle.

Este conjunto de fatores possibilitou aproximadamente 5% de ganho no aproveitamento de matéria-prima, e a redução dos custos totais, gerando uma economia de US\$63,000 mensais, e tornando a fábrica de Monte Alto um modelo de atuação para outras fábricas do grupo no mundo.

APÊNDICE B

Projeto Conviver: atuação responsável da empresa em Valinhos

O crescimento do município de Valinhos, estado de São Paulo, sempre esteve atrelado ao crescimento da empresa. Com a proximidade da fábrica aos crescentes bairros residenciais e comerciais, o aumento da produção industrial e a conscientização ambiental e ecológica da população, evidenciou-se a necessidade de se manter o bom relacionamento que a empresa vinha desfrutando junto à comunidade.

Isso conduziu a criação e implementação, em 1992, do Projeto Conviver, criado em caráter de melhoria contínua, tendo como diretrizes os conceitos que fariam parte, um ano depois, da política estratégica de meio ambiente da empresa. O foco era o processo de controle ambiental em todos os setores da fábrica, envolvendo processo de fabricação e produtos.

A redução de odores, a eliminação do uso do gás CFC e o controle das emissões atmosféricas diminuiu sensivelmente os problemas causados à população. Na unidade de Valinhos a empresa conta com 99% dos resíduos sólidos da produção da fábrica reaproveitados, como a terra branqueante usada na purificação da gordura, que mais tarde é transformada em tijolos e fertilizantes. Também foi implementado um sistema modelo de tratamento dos efluentes líquidos.

Os ruídos causados pelo trânsito de caminhões na entrada e saída da fábrica, motivo de queixa da população, estimulou a criação de uma nova portaria nos fundos da fábrica, redirecionando o fluxo de transportes e reduzindo o nível de ruído.

Além destas ações, o Projeto Conviver tem multiplicado os conceitos ambientais através da interação que tem promovido com a comunidade, especialmente com crianças e com a terceira idade. A abertura da fábrica para visitas, a criação de um canal direto de comunicação entre a empresa e a população, o “disque-conviver”; a promoção de reuniões abertas entre empresa e comunidade quando são discutidos novos projetos de melhoria ambiental; e o apoio às iniciativas ambientais desenvolvidas pela Prefeitura local, têm conduzido a uma aproximação com a comunidade e viabilizado o grande princípio do Projeto Conviver, que é “conviver em harmonia”.