

Área Temática: Gestão Socioambiental

MODELO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA AMBIENTAL: O ESTUDO DAS VANTAGENS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA CERVEJEIRA FLUMINENSE

AUTOR

MARCIO SILVA BORGES

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

msborges@hotmail.com

Resumo: Este artigo revela como as empresas do ramo cervejeiro percebem as vantagens competitivas decorrentes da inserção da dimensão ambiental à estratégia empresarial. Os resultados alcançados em uma pesquisa ao setor de bebidas identificam a melhoria da imagem da empresa, seguida de um maior controle do processo, com a conseqüente redução de custos, como as principais vantagens competitivas que levam as empresas a adotarem condutas ambientais específicas. Paralelamente, a pesquisa revela que empresas que não sofrem pressões da estrutura da indústria posicionam-se estrategicamente indiferentes às questões ambientais. No sentido de oferecer às empresas ferramentas mais completas de planejamento ambiental estratégico, este artigo apresenta também o desenvolvimento do modelo Estrutura-Conduto-Performance Ambiental (ECP-Ambiental). O modelo dita que a performance ambiental de uma empresa é o reflexo da conduta ambiental adotada, que por sua vez, depende da estrutura de mercado em que está inserida.

Palavras-chave: Estratégia ambiental, Vantagens Competitivas, Modelo ECP-Ambiental

Abstract: This article discloses as the companies of the beer branch perceive the decurrent competitive advantages of the insertion of the ambient dimension to the enterprise strategy. The results reached in one search to the sectors petrochemical, textile and of drinks they identify the improvement of the image of the company, followed of a bigger control of the process, with the consequent reduction of costs, as the main competitive advantages that take the companies to adopt specific ambient behaviors. Parallel, the research discloses that companies who do not suffer pressures from the structure of the industry are located strategically indifferent to the ambient questions. In the direction to offer to the companies more complete tools of strategical ambient planning, this article also presents the development of Ambient the Structure-Behavior-Performance model (ECP-Ambient). The said model that the ambient performance of a company is the consequence of the adopted ambient behavior, that in turn, depends on the market structure where she is inserted.

Word-key: Ambient strategy, Competitive Advantages, ECP-Ambient model

1. Introdução

Atualmente, a questão ambiental vem assumindo um lugar de destaque nas discussões sobre o futuro econômico e social de nossa sociedade. Ações em prol da preservação do meio ambiente, antes tomadas de forma isolada, hoje já são mais sistêmicas e objetivas, uma vez que a percepção dos problemas globais que as atividades antropogênicas têm causado vem aumentando gradativamente. Dentre os maiores desafios para se alcançar a sustentabilidade estão encontrar uma solução para a poluição e para a escassez dos recursos naturais. Embora os princípios do desenvolvimento sustentável pareçam conflitantes dentro da sociedade capitalista, a redução do impacto ambiental tornou-se uma exigência para as empresas que desejam continuar atuando no mercado, tanto nacional quanto internacional.

O aumento do grau de exigência dos clientes e as restrições às exportações, principalmente para países industrializados, contribuíram para as transformações de postura, modos de produção e de desempenho ambiental de muitas organizações. A questão ambiental, desta forma, deixa de ser um problema, passando a ser uma necessidade de sobrevivência para muitas empresas. Operar em conformidade com regulamentos ambientais, responsabilizar-se por possíveis danos ecológicos, melhorar a imagem perante os consumidores e minimizar barreiras comerciais no mercado internacional, são algumas questões enfrentadas pelas empresas. Hoje, a principal discussão não é mais o quanto à organização deverá disponibilizar para o investimento em questões ambientais, e sim, quanto custará o desrespeito e/ou a indiferença frente a esta nova exigência de mercado.

Concomitantemente à questão ambiental, as empresas têm buscado atingir um grau maior de competitividade em um mercado cada vez mais global. Se antes inovar um produto, era satisfazer as necessidades de seus clientes e um serviço no atendimento impecável eram condições para se almejar esta competitividade, hoje as organizações procuram desenvolver o verdadeiro diferencial de mercado: a informação e o conhecimento. Sveiby (1998) destaca que estamos rumo a um novo contexto, ainda paradoxal, que parece ser intangível e caótico, individual e global, pequeno e grande, mecânico e humano, tudo ao mesmo tempo. Independente de reconhecer ao certo se a sociedade está caminhando para mudar seu paradigma, algumas evidências são percebidas, entre elas está a importância da informação e do conhecimento, como fatores a ser gerenciado para se alcançar o diferencial competitivo.

O trabalho encontra-se dividido em sete partes, além desta introdução, formulação do problema e objetivo do artigo. Inicialmente foi abordada a importância das questões ambientais no meio empresarial brasileiro, as dimensões empresariais ampliadas e gestão ambiental no planejamento estratégico das empresas, como um pré-requisito de inserção em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, além da construção de uma imagem positiva para com a sociedade. Em seguida foi feito o universo da pesquisa. Na continuação foi definida a metodologia, análise de dados e considerações finais.

O artigo tem como objetivo revelar como as empresas do setor cervejeiro percebem as vantagens competitivas decorrentes da inserção da dimensão ambiental à estratégia empresarial.

2. A Inserção das Questões Ambientais na Indústria Brasileira

A importância da questão ambiental para a empresa vem sendo continuamente reforçada por uma série de mensagens. Três formas distintas de ambientalismo surgiram entre as décadas de 60 e 90, cada uma enfatizando diferentes considerações legais, de mercado, éticas e do conceito de valor.

Maimon (1996) faz uma retrospectiva da questão ambiental na indústria brasileira. A autora mostra que a posição oficial do Brasil, em 1972, na Conferência de Estocolmo era manter o desenvolvimento de forma predatória, com preocupações secundárias em relação às agressões ao meio ambiente. Young e Lustosa (2001) apontam uma série de razões para explicar a intensificação das atividades poluentes na composição setorial do produto industrial. Segundo os autores, uma das principais razões consiste no atraso do estabelecimento de normas ambientais e agências especializadas no controle da poluição industrial. Machado (2000) reforça o argumento de que a questão ambiental não configurava como uma prioridade de políticas públicas, quando mostra que somente em 31 de agosto de 1981 foi promulgada a Lei n.º 6.938 que estabelece os princípios, os objetivos e os mecanismos de formulação e aplicação da Política Nacional de Meio Ambiente.

Na década de 90, o ambientalismo passou a ser dirigido pelo valor. Especialistas de mercado descobriram que os consumidores desejavam empresas que trabalhassem com base em valores ambientais, onde a venda de produtos ambientalmente correta prosperasse. A mídia aumentou a atenção em relação ao meio ambiente, com a criação de jornais ambientais e editores encarregados de apresentar questões ambientais. Houve também, por parte da população, a percepção do risco das atividades industriais com o aumento dos acidentes, das explosões, dos derramamentos de óleos, da mortandade de peixes e da escassez dos recursos naturais. Protestos ambientais e programas inovadores para proteger a vida animal ou os recursos naturais passaram a ser notícias de primeira página.

Um outro movimento em direção a sustentabilidade ocorreu em 1999, durante o Fórum Mundial de Economia em Davos, quando os Estados Unidos apresentaram um novo paradigma nas negociações sobre comércio internacional e integração. Esse modelo, que tem simpatia da Organização Mundial do Comércio (OMC), implica na introdução de cláusulas sociais e ambientais no comércio internacional, que podem funcionar como barreiras não tarifárias, e representam uma resposta aos protestos contra a globalização ocorridos em Seattle, na reunião da OMC naquele mesmo ano.

Young e Lustosa (2001) argumentam que a intensificação da abertura comercial brasileira pode ter levado a uma maior especialização em atividades poluidoras, mas por outro lado expôs as empresas brasileiras à concorrência internacional. Ainda na década de 90, a morte de Chico Mendes representa um evento significativo no ambientalismo nacional, gerando uma conscientização social capaz de ocupar importante espaço de decisão política. O ambientalismo corporativo brasileiro passa novamente, por outro evento significativo, em janeiro de 2000, com o vazamento de 1,29 milhão de toneladas óleo da Petrobras na Baía da Guanabara. Segundo dados apresentados por Jabur (2002), em decorrência da repercussão da opinião pública, a Petrobras estima investir cerca de US\$ 1,8 bilhão entre 2002 e 2006 em projetos nas áreas de meio ambiente, segurança e saúde no trabalho, o que implica no crescimento dos negócios da preservação ambiental. Outro fator que promete estimular a demanda por certificados ambientais é o prazo fixado por várias montadoras, como a General Motors e a Fiat, para que todos os seus fornecedores se certifiquem.

Nesse sentido, Elkington (1998) ressalta que o momento atual de revolução cultural exige que as empresas, muito mais que as organizações governamentais e não governamentais, estejam preparadas para se sentarem no “banco do motorista”, guiando em direção ao desenvolvimento sustentável. Portanto, o salto da sustentabilidade teórica para a prática não é uma questão simples para as empresas, principalmente, as transnacionais, que são forçadas a pressionar sua cadeia de negócios, através dos seus fornecedores de produtos e de serviços. Essas pressões são seguidas por uma profunda mudança nas expectativas da sociedade, com reflexos no mercado de negócios.

Neste artigo é apresentado um modelo de avaliação da estratégia ambiental que preenche uma lacuna existente entre os modelos ambientais atuais e os de estratégia competitiva para análise da estrutura da indústria. Observa-se que os modelos ambientais (ABIQUIM, 2001; ISO 14001:1996; Norcia, 1996; Elkington, 1998, Rodriguez e Ricart, 1998) não permitem um ordenamento contínuo da performance ambiental entre diferentes empresas dentro da mesma estrutura da indústria. Portanto, não possibilitam inferir, sistematicamente, comportamentos ou condutas ambientais mais efetivas em relação a outras empresas.

Por outro lado, os modelos atuais de análise da estrutura da indústria, representados pelo modelo de Porter (Porter, 1980) e o ECP-Estrutura-Conduto-Performance (Scherer e Ross, 1990) avaliam a estratégia a ser adotada pela empresa examinando o potencial de geração de vantagens competitivas dada à natureza da indústria na qual ela compete e os seus próprios ativos e potencialidades. Nesses modelos, o único aspecto de desempenho considerado é o financeiro.

Sob o ponto de vista do modelo proposto, a performance ambiental de uma empresa é o reflexo da conduta ambiental adotada, que por sua vez, depende da estrutura de mercado em que está inserida. Este artigo se propõe a apresentar relação existente entre a identificação das vantagens competitivas com a adoção de condutas ambientais específicas e a influências das pressões ambientais da estrutura da indústria, ditadas por meio da legislação ambiental, do impacto ambiental e das exigências ambientais das partes interessadas.

3 Ampliando as Dimensões da Estratégia Empresarial

Uma nova forma de comportamento, denominado de *Triple Bottom Line* (TBL), tem emergido em virtude da convergência das dimensões econômica, ambiental e social no planejamento estratégico das empresas. Elkington (1998) concebeu o *Triple Bottom Line* (TBL) para ajudar as empresas de petróleo e gás entrelaçarem os três componentes do desenvolvimento sustentável: prosperidade econômica, justiça social e proteção ao meio ambiente dentro de suas operações principais e essencialmente fazendo o salto entre a sustentabilidade teórica para a prática. Dentro do contexto da agenda de sustentabilidade, a questão básica do *Triple Bottom Line* consiste em aproveitar os recursos do setor privado nestes novos imperativos sociais e econômicos, sem comprometer o meio ambiente, e idealmente aumentar os rendimentos econômicos e criar valor para a empresa.

O Modelo ECP-Triplo - Estrutura-Conduto-Performance-Triplo apresentado na figura 01, toma por base a existência de um *Triple Bottom Line*, que converge às três dimensões de performance, ambiental e social, além da econômica. O modelo enfatiza a existência de um resultado final triplo, o qual eleva os resultados sociais e ambientais à mesma categoria dos econômicos.

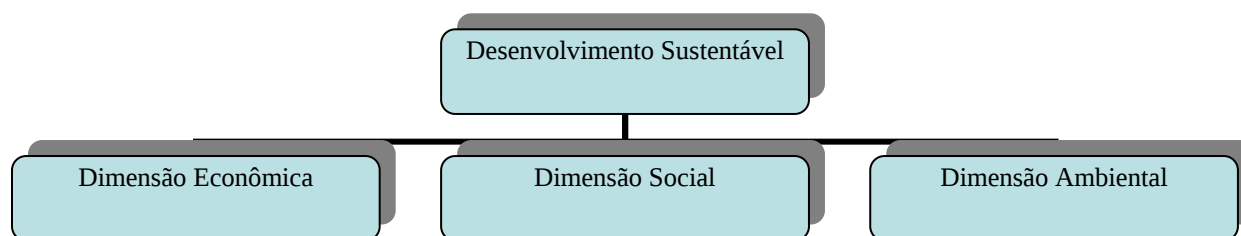


Figura 1: os três pilares do desenvolvimento sustentável. Fonte: Keeler, cap. 6, p. 91, 2002.

Sachs (1993) inclui, ainda, “a dimensão espacial (voltada para a configuração rural-urbana mais equilibrada) e a dimensão cultural (respeito às especificidades culturais)” (SACHS apud ALMEIDA, 1998).

O modelo ECP-Triplo partiu da representação da indústria mostrada no modelo ECP – Estrutura-Conduta-Performance (Scherer e Ross, 1990). O modelo ECP permite estabelecer a estratégia de negócios de uma empresa que busca atingir uma performance econômica superior. Esse modelo está fundamentado no conceito de causalidade e parte da premissa que as empresas operam em uma estrutura de mercado aberto.

A dimensão ambiental é detalhada no modelo de avaliação da estratégia ambiental, designado de modelo ECP-Ambiental. O desenvolvimento do modelo ECP-Ambiental atende, portanto, essa lacuna deixada pelos modelos ambientais atuais, e possibilita projetar o desempenho ambiental futuro das empresas, contemplando a análise dinâmica da estrutura da indústria e a conduta ambiental dos participantes. A utilidade do modelo ECP-Ambiental está relacionada com a compreensão da estrutura de mercado da indústria, determinada principalmente por condicionantes de oferta e de demanda, e das articulações que constituem as cadeias produtivas. O modelo ECP-Ambiental propicia um instrumento de análise que permite identificar quais as pressões da estrutura da indústria relacionadas com a conduta ambiental. O resultado dessa análise serve de subsídio importante ao processo de tomada de decisões gerenciais.

A concepção do modelo ECP-Ambiental detalhado em Abreu (2001) e apresentado na figura 02, têm como princípio básico que as empresas atuam em um sistema de mercado aberto. O modelo permite inferir que a performance ambiental de uma empresa é o reflexo de suas práticas competitivas ou padrões de conduta ambiental, que por sua vez, dependem da estrutura de mercado em que está inserida.

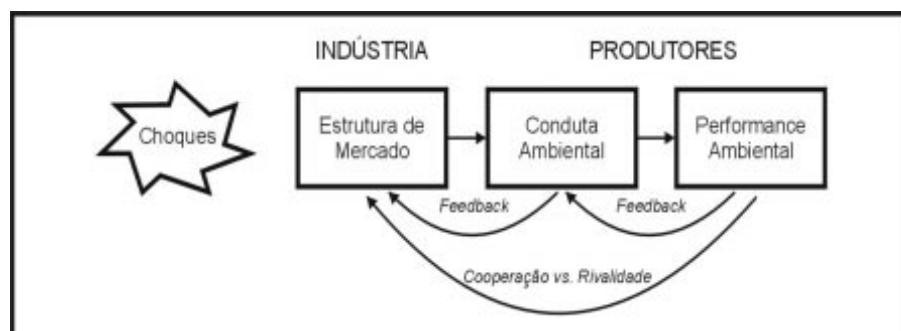


Figura 02 – Modelo Estrutura-Conduta-Performance Ambiental - ECP-Ambiental (Abreu, (2001)

As mudanças ocorrem porque as empresas estão submetidas a eventos significativos que exigem respostas na conduta. Esses eventos significativos, denominados de choques, são basicamente oriundos de ação governamental, inovações tecnológicas e mudanças no comportamento social. Aspectos dinâmicos ao modelo são percebidos quando da mudança de conduta das empresas participantes, com reflexos na performance e na estrutura de mercado. A relação de causalidade do modelo ECP é mantida para efeito de estudo da aplicabilidade do modelo ECP-Ambiental.

A estrutura de mercado é influenciada por uma variedade de condições básicas, oriundas da demanda e da oferta, além de políticas públicas que incluem regulamentações governamentais como controle de preços e outras regras de comércio. Entretanto, sob o ponto de vista do modelo

proposto, foram enfatizados na estrutura de mercado as características: legislação ambiental, impacto ambiental e exigências ambientais das partes interessadas.

Essas características sempre estiveram presentes, todavia, não eram devidamente consideradas durante a análise da estrutura de mercado. No Brasil, a legislação vigente compromete o poder público a assumir atribuições para tratar dos problemas ambientais em todas as esferas políticas. Porém, em consequência da heterogeneidade política, econômica, social, cultural e ambiental do país ocorrem diferenciações entre a legislação vigente e o exercício da fiscalização, do controle e do licenciamento ambiental nos Estados. Porter (1999) assinala, contudo, que a regulamentação ambiental deve ser severa. A legislação branda, ao contrário, faz com as empresas busquem soluções improvisadas ou secundárias. Assim, a regulamentação deve ser bastante rigorosa para promover uma efetiva inovação tecnológica.

O impacto ambiental é uma outra característica da estrutura de mercado. O impacto ambiental é inerente do processo produtivo e varia principalmente, em função do volume de produção e das tecnologias adotadas. O consumidor é uma das partes interessadas que tem ampliado a consciência ambiental, passando a uma preocupação com um consumo mais duradouro e contínuo, isto é, exercendo uma pressão na estrutura da indústria.

O conjunto de indicadores de conduta ambiental do modelo ECP-Ambiental foi desenvolvido buscando refletir a qualidade da gestão ambiental na empresa ao longo de seu sistema de negócios, envolvendo: pesquisa e desenvolvimento, compras, produção e manutenção, administração (geral, financeiro, jurídico e recursos humanos), marketing e vendas, distribuição e logística. Na definição dos indicadores de conduta ambiental foram considerados os requisitos da ISO 14001 (1996), que estabelece as especificações e diretrizes para a implantação e uso do Sistema de Gestão Ambiental (SGA).

Abreu *et al* (2002) demonstraram que dependendo do posicionamento frente aos indicadores de conduta ambiental, as organizações podem ser classificadas em empresas com uma conduta ambiental forte, intermediária ou fraca. Usando o Modelo ECP-Ambiental, os autores concluíram que as empresas com uma conduta ambiental forte fazem uma avaliação quantitativa da sua performance ambiental.

Entretanto, as empresas com uma conduta ambiental intermediária estão iniciando o processo de quantificação da performance ambiental. Por outro lado, as empresas com uma conduta ambiental fraca não praticam essas medições.

Segundo Murray *et al* (1996), os indicadores de performance ambiental são ditados por meio das preocupações sociais, das percepções públicas, dos desejos e das necessidades das partes interessadas. Dessa forma, o conjunto de indicadores de performance ambiental do modelo ECP-Ambiental foi construído a partir do modelo Pressão-Estado-Resposta –PSR (OECD, 1998), que considera as prioridades dos países em termos de performance ambiental, visando uma melhor integração entre as preocupações ambientais com as tomadas de decisões entre as nações.

Essas prioridades se refletem em ações individuais ou coletivas para mitigar, adaptar ou prevenir os impactos ambientais, além de conservar os recursos naturais. Todavia, é necessário um número maior de indicadores para entender e descrever a performance ambiental, em virtude do meio ambiente conter um número de compartimentos representados pelo ar, água, solo, recursos naturais, fauna e flora, largamente dependentes um do outro em termos de medição e controle das descargas.

3 Gestão Ambiental Estratégico

A questão ambiental é um tema que cada vez mais debatido, tanto no âmbito acadêmico quanto no político. Farias (2006) define a questão ambiental como sendo um fenômeno associado aos desequilíbrios sistêmicos ocasionados pela persistência de padrões reducionistas de regulação da dimensão econômico-político da vida social e pela natureza exponencial das curvas globais de crescimento demográfico. Este tema é bastante atual e importante para as organizações que buscam aprimorar seus processos, reduzindo o impacto ambiental de forma a competir no mercado global, bem como para o meio ambiente que depende da conscientização das pessoas para sua conservação.

Farias (2006) relata o grau de sucesso de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) pela participação de todos os funcionários da organização e não apenas os cargos estratégicos. Segundo estes autores, as empresas ainda podem ser definidas por aquelas que seguem apenas as leis de proteção ambiental que regulam o setor a qual está inserida, ou por aquelas que percebem nisso uma maneira de se destacarem no mercado competitivo e local.

Para Monteiro (2006) a gestão ambiental é importante para caracterizar a Responsabilidade Social Corporativa (RCA) de uma empresa. Ele afirma que não há desenvolvimento consistente sem a promoção do desenvolvimento social e ambiental sustentáveis.

As organizações que se preocupam apenas com a eficiência dos processos produtivos passam a ter motivos para se preocuparem com a questão ambiental. Percebe-se que no novo contexto econômico, a disseminação da educação ambiental relativa à necessidade de conservação do meio ambiente está se desenvolvendo a partir de uma rígida postura dos consumidores, que buscam interagir com as organizações éticas e ecologicamente responsáveis. Sendo considerado pela administração de algumas organizações, dependendo de sua abordagem, como uma vantagem competitiva e uma necessidade para manter-se no mercado (FARIAS; MACEDO, 2006).

Melo Neto (2001) relata a migração de valor que o cliente direciona aos produtos e serviços que adquirem, e por esta razão as empresas devem rever suas concepções de negócios. Na antiga concepção de negócio o poder era do produto enquanto que agora o poder está no cliente. Ajustar-se a este novo conceito de valor, faz-se necessária a elaboração de um projeto ambiental que agregue valor às marcas comercializadas pelas empresas, e, sobretudo, que seja de conhecimento interno de toda a empresa.

No desenvolvimento de um Programa de Gestão Ambiental, faz-se necessário uma análise minuciosa dos pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades, ou seja, um estudo do posicionamento da organização em relação às questões ambientais. Algumas variáveis são importantes no processo de transformação da questão ambiental em um valor organizacional, tais como: disponibilidade de fundos para investimentos de cunho ambiental, a consciência ambiental da alta administração, a flexibilidade de empresários, administradores e trabalhadores, o apoio da sociedade para as melhorias em prol do meio ambiente, a importância dos produtos e serviços da organização para a proteção ambiental, o conhecimento sistemático da legislação ambiental, das atividades dos concorrentes, da consciência dos clientes, bem como o desenvolvimento científico e tecnológico (FARIAS; MACEDO, 2006).

Oliveira Filho (2006) relata que com o objetivo de atender a algumas dessas motivações, organizações passam a desenvolver mudanças para a implantação do sistema de gestão ambiental. Os trabalhadores da organização são afetados de formas diferentes pela implantação desse novo sistema de gestão, que muitas das vezes modifica completamente as atividades exercidas por eles na organização. A percepção do trabalhador da organização sobre a implantação de um sistema de gestão ambiental depende do impacto que esta causa nos processos organizacionais que este

participa. Dessa forma, a percepção do trabalhador do nível operacional pode ser completamente diferente da percepção do trabalhador do nível estratégico, tudo dependerá da forma que ele é inserido no Sistema de Gestão Ambiental.

Compreender a percepção dos trabalhadores da organização quanto à gestão dos programas ambientais, pode tanto contribuir para a ampliação do trabalho científico, como para a elaboração de proposta de melhoria às organizações. Desse modo pode contribuir para a sensibilização dos trabalhadores para o impacto ambiental causado pelas atividades organizacionais, bem como esclarecer aos administradores das organizações sobre a importância da implantação de um sistema de gestão ambiental (OLIVEIRA FILHO, 2006).

Um programa ambiental bem elaborado não terá êxito, se a cúpula não estiver comprometida com os objetivos do programa. De acordo com Farias e Macedo (2006) o sucesso do SGA vai depender: do comprometimento da alta direção, de ele estar integrado ao planejamento global da empresa, do envolvimento de todos os setores e pessoas responsáveis pela sua implementação, e de ele refletir a política ambiental, e garantir uma mudança de comportamento, de ele considerar recursos humanos, físicos, e financeiros necessários, de ser dinâmico e sofrer revisão periódica.

4 Delimitação do Universo a ser aplicado pelo Modelo ECP-Ambiental

O delineamento da pesquisa tomou como base os critérios: a estrutura de mercado e o impacto ambiental. Com relação ao impacto ambiental, foi definido o setor cervejeiro o universo a ser estudado. O critério da escolha foi baseado no tamanho da cervejaria, para tanto foram efetuadas pesquisas bibliográficas, consultas por telefone e meio eletrônico e/ou visitas às seguintes Instituições: Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2008) e Editora Abril (EXAME, 2008).

O fornecimento de água é um dos principais elementos para a construção de uma fábrica de bebidas. O impacto ambiental do setor de cervejas está, portanto, relacionado com o consumo de água, a geração de efluente líquido e a obtenção de resíduos sólidos (bagaço de malte e fermento pastoso).

As entrevistas diretas, para a coleta de dados primários, foram conduzidas no estado do Rio de Janeiro, por meio de correio eletrônico, contato telefônico ou visita à fábrica, nas cinco empresas selecionadas. Em seguida, agendava-se a entrevista com um dirigente da empresa credenciado para fornecer informações precisas. Algumas empresas não permitiram a identificação de seus nomes no estudo, e, portanto foi utilizada para efeito de diferenciação entre as companhias letras diferenciadas do alfabeto, conforme quadro 01.

Fábricas de cerveja do Rio de Janeiro	
Empresa	Cidade
A	Rio de Janeiro
B	Petrópolis
C	Rio de Janeiro
D	Cachoeira de Macacu
E	Barra do Pirai

Quadro 01 Tamanho da amostra pesquisada por estado e por setor industrial.

5 Apuração dos resultados

Porter (1980) afirma que a vantagem competitiva é o resultado da capacidade da empresa de realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes, ou de organizar essas atividades de uma forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores. O papel reservado à estratégia é proteger a empresa da ação das forças competitivas.

A preocupação dos concorrentes com a performance ambiental e a identificação da vantagem competitiva nas empresas são apresentadas na tabela 01. Os resultados mostram diferentes percepções dos concorrentes com relação à performance ambiental. Apenas uma empresa cervejeira entrevistada respondeu afirmativamente quando foi perguntado se os seus concorrentes estão preocupados com a performance ambiental. O restante, ou seja, quatro empresas não percebem a preocupação ambiental de seus concorrentes.

Indicadores	Respostas	Empresas
Preocupação com a performance ambiental	SIM / NÃO	01 / 04
Identificação de vantagem competitiva	SIM / NÃO	01 / 04

Tabela 01 Distribuição de frequência para as vantagens competitivas identificadas pelas empresas entrevistadas (Fonte: Abreu, 2001).

Analisando agora as vantagens competitivas, somente uma empresa de bebidas pesquisadas a questão ambiental representa um ganho de imagem, passando para os clientes um sentimento positivo em relação à empresa e agregando valor ao produto.

A vantagem competitiva com relação à questão ambiental se traduz, portanto, em diferenciação. Segundo Porter (1989), a diferenciação permite que a empresa obtenha um preço melhor ou acesso a outros mercados, que leva a uma lucratividade superior, desde que os custos sejam comparáveis aos seus concorrentes. Um ponto importante para as empresas pesquisadas está atrelado ao valor para o cliente, que interliga o meio ambiente, a produtividade dos recursos, a inovação e a competitividade.

Analisando agora sob o ponto de vista dos perfis de conduta ambiental identificados através do modelo ECP-Ambiental, observa-se na figura 03 que o percentual de empresas que apresentam uma conduta ambiental fraca é presente no setor. Em 80% das empresas de cervejas observam-se condutas ambientais fracas e as 20% restantes apresentam condutas intermediárias.

As empresas que adotam uma conduta ambiental forte antecipam as preocupações ambientais de seus clientes, e, portanto, alcançam uma vantagem competitiva através de uma atuação ambientalmente consciente e pró-ativa. Por outro lado, as empresas que adotam uma conduta intermediária estão começando a perceber seus concorrentes preocupados com performance ambiental e identificando uma vantagem competitiva com a questão ambiental.

Para as empresas que adotam uma conduta ambiental fraca existe uma situação confortável com relação aos concorrentes. Isto significa que, as empresas não percebem nenhuma preocupação com a performance ambiental por parte dos seus concorrentes, e nem tampouco, identificam alguma vantagem competitiva.

A pesquisa revela também as razões que levam as empresas a adotarem um sistema de gestão ambiental. Os modelos adotados pelas empresas entrevistadas envolvem o sistema de gestão ambiental segundo a NBR ISO 14001 e o *Responsible Care*. A soma dos percentuais ultrapassa 100% porque a empresa poderia assinalar mais de um fator.

Apenas uma das empresas de cervejas havia adotado um sistema de gestão ambiental estabelecido pela matriz. As razões envolvem principalmente: o atendimento as pressões da legislação, a exigência da matriz e a preocupação com a imagem da empresa no mercado.

O resultados revelam que os benefícios alcançados pela empresa que implantou um sistema de gestão ambiental está atrelado com a melhoria da imagem, do clima organizacional, da comunicação e a um maior controle do processo.

Porter (1989) acrescenta ainda que as empresas criam vantagens competitivas percebendo (ou descobrindo) maneiras novas e melhores de competir numa indústria e levando-as ao mercado, o que em última análise constitui um ato de inovação. As mudanças no comportamento da sociedade explicam, portanto, a preocupação das empresas entrevistadas com a sua imagem, ou seja, a vantagem competitiva é criada quando os compradores passam a desenvolver novas necessidades ou suas prioridades modificam de maneira significativa. O ato de implantar um sistema de gestão ambiental constitui uma inovação e, portanto, possui algumas dificuldades associadas. De um modo geral, todas as empresas entrevistadas afirmam que as dificuldades estão concentradas no treinamento de educação ambiental e no estabelecimento dos controles operacionais.

Os resultados obtidos com a pesquisa indicam que a indústria cervejeira estão sujeitas a baixas pressões, decorrentes de um baixo impacto ambiental, de uma regulamentação e fiscalização incipientes, e seus clientes não manifestaram exigências ambientais.

Esses resultados confirmam que as empresas que adotam condutas ambientais fortes ou intermediárias conseguem desfrutar das vantagens competitivas decorrentes da inserção da dimensão ambiental no seu planejamento estratégico. Essas empresas são as primeiras a colher os frutos decorrentes da melhoria da imagem, de um maior controle do processo e da redução de custos inerentes a prevenção da poluição. Porter (1999) ressalta que as primeiras empresas a agir transformam inovações em vantagens sustentáveis. A inovação em si pode ser copiada, mas as outras vantagens competitivas perduram ao longo do tempo. Por outro lado, observa-se que as empresas que não sofrem pressões ambientais e conseqüentemente adotam uma conduta ambiental fraca, não inserem a variável ambiental na definição da estratégia.

6 Conclusões

A ampliação do modelo ECP foi apresentada como uma necessidade para representar a indústria atuando em um mercado aberto e sujeita a pressões de ordem social e ambiental. O Modelo ECP-Triplo foi desenvolvido para avaliar além da dimensão econômica, as dimensões ambientais e sociais dentro das estratégias de negócio. O modelo enfatiza a existência de um resultado final triplo, no qual os resultados de performance social e ambiental são elevados à mesma categoria do econômico. A dimensão ambiental foi ampliada no modelo ECP-Ambiental.

A empresa que estiver usando o modelo ECP-Ambiental para a avaliação da estratégia ambiental deve situar os seus competidores, a partir dos indicadores definidos para estrutura de mercado, conduta e performance ambientais. Tomando como base essa definição, é possível comparar a situação da empresa com os seus concorrentes submetidos às mesmas pressões da estrutura da indústria. Da mesma forma, a empresa pode fazer a comparação com empresas reconhecidas como modelo de excelência ambiental a partir dos dados de performance e de conduta ambiental.

Os resultados da pesquisa no setor cervejeiro confirmam que a identificação da vantagem competitiva está atrelada a uma melhoria da imagem da empresa seguida de um maior controle do processo, com a conseqüente redução de custos. Essa redução de custos decorre do fato da

poluição ser uma forma de desperdício econômico, onde os recursos foram utilizados de forma incompleta, ineficiente ou ineficaz, gerando também riscos ao meio ambiente, a segurança e a saúde.

7 Referências Bibliográficas

ABREU, Mônica, C. S. **Modelo de Avaliação da Estratégia Ambiental: Uma Ferramenta para a Tomada de Decisão**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

ABREU, Mônica, C.S.; FIGUEIRÊDO, Jr. Hugo, S.; VARVAKIS, Gregório. **Modelo de Avaliação da Estratégia Ambiental: Os Perfis de Conduta Estratégica**. *READ* Edição Especial 30 Gestão Ambiental e Competitividade na Empresa, Vol. 8, n.6, Dezembro de 2002.

ALMEIDA, Luciana Togeiro de. **Política Ambiental: uma Análise Econômica**. São Paulo, Editora Unesp, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **Sistemas de Gestão Ambiental – Especificações e diretrizes para uso: NBR ISO 14001**. São Paulo: ABNT, out. 1996.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA QUÍMICA – ABIQUIM. **Atuação Responsável**. Disponível em <URL: <http://abiquim.com.html>> [12/11/2001].

ELKINGTON, John. **Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st century business**. Canada: NSP, 1998.

EXAME. **Melhores e maiores 2007**. São Paulo: Jun. 2007.

FARIAS Keila; MACEDO, Kátia. **Avaliação dos programas de gestão ambiental a luz da percepção dos trabalhadores**. In: III CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 17, 18 e 19 de agosto de 2006, Niterói. Anais. CD-ROM.

FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. **Cadastro industrial do Estado do Rio de Janeiro 2001/2002**. Rio de Janeiro: FIRJAN, 2002.

JABUR, Maria Ângela. **Crescem os negócios da Preservação Ambiental**. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 18 fev. 2002, p. C-1.

KEELER, D. **Responsabilidade social corporativa – RSC. Já não é mais um caso fundamentado em instinto. Trata-se de uma exigência do negócio**. *Relações com os Investidores*, São Paulo: Atlas, n. 53, p. 17-20, julho de 2002.

MACHADO, Paulo Affonso Leme. **Direito Ambiental Brasileiro**. 9. ed, São Paulo: Malheiros, 2000.

MAIMON, Dalia. **Passaporte Verde: Gerência Ambiental e Competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MELO NETO, Francisco. **História do pensamento administrativo: a escola do planejamento, administração e gestão estratégica**. 2ªed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2001. v. 2

MONTEIRO, Paulo; FERREIRA, Araceli. **A evidenciação da informação ambiental nos relatórios contábeis: um estudo comparativo com o modelo do ISAR/UNCTAD**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23 a 27 de setembro de 2006, Salvador. *Anais*. CD-ROM.

OLIVEIRA FILHO, Miguel. **O sistema de gestão ambiental como medidor do desempenho empresarial: Uma abordagem gerencial em indústrias químicas**. In: III CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 17, 18 e 19 de agosto de 2006, Niterói. *Anais*. CD-ROM.

ORGANISATION for Economic Co-Operation and Development – OECD. **Towards Sustainable Development: Environmental Indicators**. Paris: OECD, 1998.

PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Competição. On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RODRIGUEZ, Miguel Ángel, RICART, Joan Enric. **Dirección Medioambiental de la Empresa**. Barcelona: Gestion 2000, 1998.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o século XXI**. In: Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável. M. Bursztyn (org) S. Paulo: Brasiliense, 1993 (29-56).

SCHERER, F. M., ROSS, David. **Industrial Market Structure and Economic Performance**. Ed. Boston: Houghton Mifflin, 1990.

YOUNG, Carlos Eduardo Frickmann, LUSTOSA, Maria Cecília Junqueira. **Meio Ambiente e Competitividade na Indústria Brasileira**. Revista de Economia Contemporânea, Rio de Janeiro, n. 5 (especial), 231-259, 2001.