

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

MARIA EDUARDA PEREIRA DAMINELLI

**SUSTENTABILIDADE E A INDÚSTRIA QUÍMICA: ESTRATÉGIA E
COMPETIVIDADE NO MERCADO INTERNO E EXTERNO**

CRICIUMA

2018

MARIA EDUARDA PEREIRA DAMINELLI

**SUSTENTABILIDADE E A INDÚSTRIA QUÍMICA: ESTRATÉGIA E
COMPETIVIDADE NO MERCADO INTERNO E EXTERNO.**

Monografia apresentada para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Júlio Cesar Zilli

CRICIUMA

2018

MARIA EDUARDA PEREIRA DAMINELLI

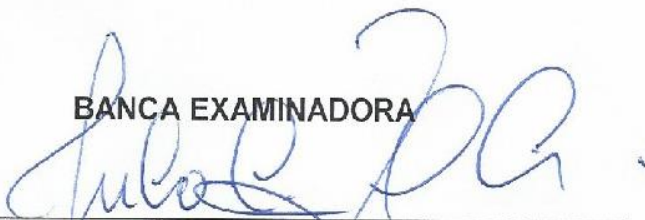
**SUSTENTABILIDADE E A INDÚSTRIA QUÍMICA: ESTRATÉGIA E
COMPETIVIDADE NO MERCADO INTERNO E EXTERNO.**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

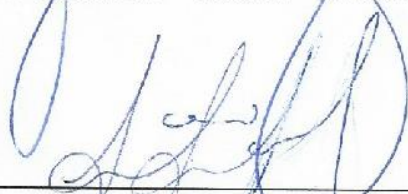
Orientador: Prof. Msc. Júlio Cesar Zilli

Criciúma, 27 de junho de 2018.


BANCA EXAMINADORA



Prof. Júlio Cesar Zilli – Mestre – UNESC - Orientador



Prof. Wagner Blauth – Mestre - UNESC



Prof. Elenice Padoin Juliani Engel – Mestre - UNESC

CRICIÚMA

2018

DEDICATÓRIA

Dedicado à minha avó Armelinda, uma pessoa extraordinária, que me ensinou que eu posso conquistar o mundo, através do amor puro, e de um sorriso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado a oportunidade de cursar uma faculdade. Serei eternamente grata, sem Ele não teria chego até onde cheguei.

Agradeço também a universidade UNESC por ter me concedido a oportunidade do conhecimento. Aos meus pais e namorado pelo apoio, dedicação, paciência e por sempre estar ao meu lado acreditando no meu potencial, incentivando e sempre me alegrando nos momentos de cansaço e de tristeza.

Ao meu professor e orientador Júlio Cesar Zilli, pela paciência, conhecimentos repassados, pelo enorme carinho e dedicação ao qual sempre demonstrou em todas suas aulas e orientações.

Aos meus eternos amigos de sala aos quais estivemos juntos nesses quatro anos de faculdade, sempre ajudando, ouvindo, rindo e chorando uns com os outros. Muito obrigada, o apoio de vocês foi fundamental.

E a todos os professores do curso que souberam nos passar com muita sabedoria e dedicação todo aprendizado que consegui absorver em toda formação acadêmica. Agradeço a dedicação de cada um de vocês. Muito obrigada a todos que direta ou indiretamente me ajudaram a alcançar este momento tão sonhado.

“Quem planeja a curto prazo deve cultivar cereais; a médio prazo, plantar árvores; a longo prazo, educar homens. ”

Kwantsu, Século 3 a.C.

RESUMO

Maria Eduarda Pereira Daminelli. **Sustentabilidade e a Indústria Química: estratégia e competitividade no mercado interno e externo.** 2018. 83 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O desenvolvimento sustentável de uma organização está alicerçado nos pilares da sustentabilidade: social, ambiental e econômico. Assim sendo muitas empresas além de satisfazer as exigências legislativas, conseguem transfigurar em estratégia competitiva mercadológica. Diante disso, o estudo objetivou analisar as práticas sustentáveis para a competitividade em uma indústria química do Sul de Santa Catarina no mercado interno e externo. Metodologicamente, caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, quanto aos fins, e, bibliográfica, documental e um estudo de caso, quanto aos meios de investigação, por meio de uma abordagem qualitativa. A área foi delimitada em uma indústria do setor químico do Sul de Santa Catarina. O estudo caracterizou-se por coleta de dados secundários e primários, por meio de uma entrevista junto aos gestores da área comercial, e ambiental. Para a análise dos dados foi utilizada a análise de discurso. Com relação as práticas sustentáveis como estratégia, verificou-se que a empresa se beneficia destas, por meio de ações e produtos inovadores e sustentáveis. E, também por meio de ações específicas, como a elaboração do planejamento estratégico, análises com relação a índices de eficácia operacional para redução de custo e tempo. Estas estratégias atribuem a marca, vantagens como preço, qualidade, minimização de impacto ecológico do produto, ou agilidade no processo. Entretanto, destaca-se ainda, a importância deste assunto estar difundido nos princípios da empresa e acompanhar as transformações aceleradas do mercado.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Estratégia, Competitividade, Indústria Química.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIQUIM	Associação Brasileira da Indústria Química
ABRAFATI	Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas
APA	Área de Proteção Ambiental
APP	Área de Preservação Permanente
BASF	Badische Anilin & Soda Fabrik
CIAC	<i>Chemistry Industry Association of Canada</i>
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CMMAD	Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
DDT	Diclorodifeniltricloroetano
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ETE	Estação de Tratamento de Efluente
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FSC	<i>Forest Stewardship Council</i>
GMP	Grupo de Melhoria de Processo
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	<i>International Standardization Organization</i>
MAB	Man and the Biosphere
MMA	Ministério do meio ambiente
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PPR	Programa de Participação de Resultados
PROGEA	Programa de Gestão e Educação Ambiental
QF	Índice de Qualidade de Fornecedores
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SIN	Sistema Integrado de Normas
SIPAT	Semana Interna de Prevenção aos Acidentes de Trabalho
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

UICN União Internacional para a Conservação da Natureza
UICN União Internacional para a Conservação da Natureza
UNEP United Nations Environment Programme
UNESCO United Nation Educational, Scientific and Cultural Organization
WWF *World Wildlife Fund*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Números de certificados por país ISO 14001 - América Central / Sul.....	25
Figura 2 - Funil de desenvolvimento da inovação.	28
Figura 3 - Diagrama: As 5 Forças de Porter.....	30
Figura 4 - Eficácia Operacional versus posicionamento estratégico.	31
Figura 5 - Pilares do Desenvolvimento Sustentável.	33
Figura 6 - Cadeia dos segmentos químicos.	34
Figura 7 - Análise das Exportações <i>versus</i> Importações – 2015 e 2016.....	37
Figura 8 - Faturamento Líquido da Indústria Química Brasileira por Segmento - 2016*	38
Figura 9 - Faturamento Líquido do segmento: Tintas, Esmaltes e Vernizes – 2017.	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Histórico de acontecimentos ambientais e políticos	21
Quadro 2 - Dimensões da sustentabilidade.....	22
Quadro 3 - Números de certificados por país ISO 14001 - América Central / Sul.....	24
Quadro 4 - Propriedades da Certificação – ISO.....	25
Quadro 5 - Os “4 Ps” da inovação.....	28
Quadro 6 - Ranking do Faturamento Líquido da Indústria Química Mundial – 2015.....	36
Quadro 7 - Segmento: Tintas, Esmaltes e Vernizes.....	36
Quadro 8 - Evolução do Faturamento Líquido por Segmento - 1996 a 2016.	38
Quadro 9 - Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica.	41
Quadro 10 - Estruturação da pesquisa.....	43
Quadro 11 - Objetivos específicos <i>versus</i> estrutura da pesquisa.....	45
Quadro 12 - Resumo Caracterização da Indústria em estudo.....	46
Quadro 13 - Unidades da Empresa em estudo.	46
Quadro 14 - Princípios da sustentabilidade e aplicações.....	63

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	10
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 SUSTENTABILIDADE	18
2.1.1 SGA e a Certificação Ambiental	23
2.2 INOVAÇÃO	27
2.3 COMPETITIVIDADE.....	29
2.3.1 Estratégias competitivas	29
2.4 INDÚSTRIA QUÍMICA.....	33
2.4.1 Setor químico no Brasil	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO.....	42
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	43
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	44
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	44
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA QUÍMICA.....	45
4.2 PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS	47
4.3 PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS E COMPETITIVIDADE INDUSTRIAL.....	54
4.4 SUSTENTABILIDADE NO MERCADO INTERNO E EXTERNO.....	60
5 CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE ENTREVISTA COM O ENGENHEIRO AMBIENTAL	76
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE ENTREVISTA COM O DIRETOR COMERCIAL	79

1 INTRODUÇÃO

Desde o nascimento da expressão “sustentabilidade”, em 1983 com a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente, criada pela ex-primeira ministra da Noruega, também chamada de Comissão de Bruundtland, foi desencadeando na indústria química a discussão sobre o termo, uma vez que este setor, em sua atividade, gera impactos significativos ao entorno, não somente a este setor em específico, mas todos que de alguma forma obtiveram extração da natureza ou retornaram rejeitos para a mesma (ALMEIDA, 2002).

Segundo Dias (2011), o rejeito, independente da sua forma, é uma das maiores questões discutidas nos processos das empresas, e que prejudicam tanto o meio ambiente quanto o ser humano. Além disso, outra questão discutível acaba sendo a finalidade que estes rejeitos terão. O autor ainda define a nossa existência, como um ser adaptável, um ser que transforma a natureza com o seguinte objetivo: bem próprio, para as suas próprias necessidades, chamando isso de trabalho.

Entretanto, com a evolução do ser humano, o mesmo trouxe danos, e é por este motivo que as empresas tiveram a necessidade de se adaptar, de ajustar, e minimizar as consequências, o que se transformou em uma exigência existencial no mercado mundial. Por isso as empresas buscaram, e buscam a melhoria na gestão administrativa, e com isto percebeu-se que além de um fato existencial, a sustentabilidade poderia ser utilizada como uma estratégia de posicionamento da marca.

Rebouças (2007) afirma que, a Administração Estratégica é relatada como “A administração do futuro”, e ainda argumenta que estratégia e administração são dois termos divergentes, mas que podem ser unificados. Correlacionando estas disposições, Starec (2013) declara ainda que além do âmbito econômico e social, a empresa deve-se preocupar com o ambiental, ponderando a sustentabilidade como vantagem competitiva, visando a exigência constante do cliente.

Essencialmente sabe-se que os objetivos das empresas se destacam em retornos financeiros, disposição de empregos, atendimento as necessidades dos clientes, em conjunto com a produtividade. Entretanto nota-se a emergência da sustentabilidade, exigida pelo próprio mercado interno ou externo, o qual visa o futuro eco sustentável (GARCIA; ORSATO, 2013).

De acordo com Orsato e Garcia, 2013, muitas empresas têm buscado atuar no mercado de forma social e ambiental, e isto se deve a alguns aspectos como, por exemplo, a necessidade que o mercado vem exigindo das mesmas. A participação de fundos, organizações, e investimento em instituições faz com que a empresa demonstre sua boa imagem social. É necessário destacar que este impacto vem tornando-se estudo de muitas academias, e, portanto, obtém grande impacto tanto nacional, quanto internacional.

A sustentabilidade se tornou uma obrigatoriedade, o que fez com as empresas tomassem algumas decisões cruciais ao seu negócio. Para tanto, o Banco Mundial criou em 2005 o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), com o objetivo de analisar as empresas e comparar o seu desenvolvimento. (FGV, 2017). Participar destes índices e instituições é uma escolha da empresa, isto porque existem vantagens disponibilizadas por estas organizações. Uma das causas que se sobressaem pelos empreendedores é a consideração que seu negócio se apropria, ou a chamada geração de valor (MOON, DE LEON, 2007), dita por alguns autores como as vantagens competitivas, além disso, pode-se destacar a permutação de informações entre as empresas, agregando para ambos um amplo conhecimento de mercado (KING, LENOX, 2000).

Neste contexto, este estudo tem por objetivo analisar as práticas sustentáveis para a competitividade em uma indústria química do Sul de Santa Catarina no mercado interno e externo.

A estrutura desta monografia foi desenvolvida em cinco capítulos. O primeiro capítulo é composto pela introdução, a situação problema, os objetivos geral e específico, assim como a justificativa. A fundamentação teórica compõe o segundo capítulo, abrangendo conteúdos como sustentabilidade, gestão ambiental, estratégias competitivas, e correlacionando com a indústria química.

Os procedimentos metodológicos constituem o capítulo três, o qual sustenta o desenvolvimento da pesquisa, obtendo destaque para o delineamento da mesma, definição da área e ou população alvo, além dos planos de coleta e análise dos dados. Por final, o quarto e quinto capítulos enfatizam a exposição e análise dos dados, a conclusão, as referências bibliográficas, e o apêndice com o instrumento de coleta de dados.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Conforme a Associação Brasileira da Indústria Química – ABIQUIM (2010), o homem com o passar do tempo começou a estudar e fazer experimentos químicos, vinculando os métodos como auxiliador, surgindo assim uma ciência nova chamada Química, que pode ser notada em produtos como de limpeza, beleza, hospitalar ou alimentício.

De acordo com os estudos de Menezes et al. (2012), com o surgimento das indústrias químicas, houve a necessidade de a indústria deste setor voltar-se ao desenvolvimento de processos que objetivam a sustentabilidade, tendo em vista o impacto ambiental que pode ser gerado antes (extração de mineral), durante (poluição atmosférica em usinas termelétricas) ou depois (descarte de lodo em indústria têxtil), do processo.

Segundo ABIQUIM (2017), a indústria química brasileira em 2016 teve um faturamento líquido de US\$ 113,5 bilhões, sendo que aproximadamente 2,8% é referente a Tintas, esmaltes e vernizes, e 54,9% é referente a Produtos Químicos de uso industrial. O faturamento mundial em 2015 foi estimado em US\$ 5.225,6 bilhões, do qual o Brasil ficou em oitavo lugar dos países que mais faturaram.

Entretanto, nota-se que as importações brasileiras diminuíram significativamente, em torno de US\$ 33,9 bilhões em 2016, e as exportações foram de US\$ 11,9 bilhões, obtendo um déficit de aproximadamente US\$ 22,1 bilhões. Com a abertura dos portos em 1990 o índice de importação disparou, em 1991 o índice era de US\$ 3,6 bilhões, sendo que em 2012 já estava em US\$ 43 bilhões, decaindo em 2016 para US\$ 33,9 bilhões (ABIQUIM, 2017). A associação ainda ressalta que na balança comercial brasileira de 2012, 19% das importações são de produtos químicos, um total de US\$ 223,1 bilhões, enquanto nas exportações o índice é apresentado em somente 6%, um total de US\$ 242,6 bilhões.

A indústria de Tintas, em estudo, é um dos exemplos de indústria química do sul do estado de Santa Catarina que participam desta balança. Segundo a ABRAFATI (2017), foi faturado em 2016 em torno de 1,506 bilhão de litros, dentre linha automotiva, imobiliária, e industrial, o que seria em torno de US\$ 3,392 bilhões, sendo que o volume de 2017 foi de 1,535 bilhão de litros. Observa-se então, a necessidade de investimento no estudo de práticas competitivas, afim de incentivar o mercado, objetivando um superávit na balança comercial brasileira.

Neste sentido, questiona-se: **De que forma as práticas sustentáveis fomentam a competitividade em uma indústria química do Sul de Santa Catarina no mercado interno e externo?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as práticas sustentáveis para a competitividade em uma indústria química do Sul de Santa Catarina no mercado interno e externo.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar a indústria química em estudo;
- b) Identificar as práticas sustentáveis adotadas pela indústria química;
- c) Vincular as práticas sustentáveis e a estratégia competitiva;
- d) Relacionar as percepções dos gestores perante a sustentabilidade no mercado externo e interno.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem por objetivo analisar as práticas sustentáveis como instrumento para a competitividade de uma indústria química do sul de Santa Catarina no mercado interno e externo. A análise refere-se a um assunto atual, e bastante explorado pelas empresas que almejam crescimento. Esta torna-se apropriada, pois faz com que as mesmas explorem e agreguem oportunidades existentes, visando que o termo sustentabilidade está inerente ao produto tornando-o mais competitivo.

A pesquisa é reconhecida como relevante para as empresas, que podem utilizar os resultados deste estudo como auxiliares no crescimento, e na melhoria dos processos administrativos estratégicos. Além disso, com a atual conjuntura do país e sobretudo do negócio, este promove na organização a percepção da sustentabilidade por meio de outro ângulo, do mercado.

Para o pesquisador, o estudo contribuiu com amplo conhecimento sobre estratégias competitivas, o aprimoramento administrativo sustentável no decorrer da pesquisa, bem como o crescimento pessoal, e primordialmente o crescimento profissional, tendo em vista que é um colaborador da empresa no estudo de caso, o que provoca uma interação entre a organização e o mesmo.

E, finalmente, torna-se importante para a universidade, assegurando que as experiências e informações trocadas entre ambos, serão de grande contribuição para futuras análises, e estudos de casos no segmento químico.

Foi possível elaborar este estudo uma vez que a empresa permitiu e providenciou as informações e dados necessários para a pesquisa, percebe-se então que há viabilidade de concluir, e explanar o estudo apresentado para a Universidade do Sul de Santa Catarina - UNESC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A busca por teorias é uma característica científica do pesquisador, e que tem por objetivo certificar-se da qualidade de sua pesquisa. O mesmo pode utilizar de alguns métodos para buscar estes resultados. E um deles é a aplicação de obras como: teses, dissertações, livro, e artigos, no seu próprio estudo, comparando assim as ideias dos autores (BOAVENTURA, 2012).

Conforme Booth, Colomb e Williams (2005), o fundamento de uma discussão sobre algum tema é considerado um princípio base. É a teoria que assegura que esta análise torna-se necessária, liga o problema e o conhecimento. O mesmo ainda afirma, que a essência de uma fundamentação, é quando o fundamento responde ou interliga as afirmações que foram feitas mediante os objetivos, visando a pesquisa explanada posteriormente. Considerando o exposto, este capítulo tem por finalidade apresentar a fundamentação teórica sobre o objeto em estudo, analisando que de forma as práticas sustentáveis fomentam a competitividade em uma indústria química.

2.1 SUSTENTABILIDADE

A história marcou o mundo com guerras e revoluções, industriais e tecnológicas, e por meio destas inovações, a necessidade de consumo aumentou, os processos aceleraram, e conseqüentemente os impactos e a possibilidade de não sobrevivência (OLIVEIRA et al; 2012). Segundo Capra (2002), durante as últimas décadas as pessoas vêm construindo suas percepções sobre o mundo que se transforma a cada dia, por meio destas inovações tecnológicas, mudanças no âmbito da economia e da cultura, sendo este desenvolvimento chamado de globalização.

Após o planeta ser dividido pela guerra fria, conhecer o primeiro computador pessoal em 1975, após a internet virar um bem rotineiro, ouviu-se então pela primeira vez o termo “poluição ambiental”, o que parecia ser uma ameaça. Desde então, a preocupação só aumentou em sintonia radical com o crescimento dos países, surgindo a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) em 1983, com o objetivo de associar conhecimentos de

diferentes grupos sobre os bens primordiais a existência humana (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE – MMA, 2004).

De acordo com Oliveira (2003), o relatório de Brundtland foi o precursor a definição e ao conhecimento do termo “desenvolvimento sustentável”, o qual foi definido como um sistema que sustenta o hoje, não interferindo no crescimento do amanhã. A Comissão Brundtland foi criada pela ex-primeira ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, também chamada de Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a mesma teve início em dezembro de 1983, a fim de treinar a humanidade a resolver os impasses do impacto ambiental, em conjunto continuar trabalhando para o desenvolvimento das nações (ALMEIDA, 2002).

A Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) manifestou-se então com o termo sustentabilidade em 1987, o qual definiu o mesmo como “[...] capacidade de garantir que a humanidade atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também às suas.” (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991, p. 9).

Os membros da comissão empenharam-se durante 900 dias a fim de liderar o desenvolvimento de um relatório ou guia, o qual informaria como a humanidade deveria atuar perante aos termos apresentados. A comissão era formada por 21 membros, que foram reunidos novamente pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 1992, surgindo assim a Agenda 21 (ALMEIDA, 2002). A agenda 21 é um instrumento, uma agenda de cooperação internacional, a qual tem o objetivo de unir o crescimento mundial, o desenvolvimento, a sustentabilidade e a eco eficiência (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2004).

A II Conferência Internacional de Meio Ambiente e Desenvolvimento, conhecida como RIO-92, foi realizada de 03 a 14 de junho de 1992 no Rio de Janeiro, onde 179 países se juntaram para debater ações para o século XXI, em prol da economia, da estrutura social, e do meio ambiente (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2004). Considerou-se, portanto, que o desempenho sustentável de uma organização é o desenvolvimento da mesma com o propósito de gerar recursos, e que sejam harmônicos com a biossistema. Isto posto, dispõem-se que esta tem a pré-disposição ao tema, pois fortalece e permite uma posição competitiva perante ao mercado (KINLAW, 1998).

Por conseguinte, houve o surgimento de várias organizações no cenário ambiental, como por exemplo, o Greenpeace e a União Internacional para a Conservação da Natureza (UICN), principalmente após a conferência da Organização das Nações Unidas (ONU), em 1992. Foram surgindo termos, que passaram a ser indispensáveis para o mercado, como por exemplo, “eco eficiência”, definida como uma forma de as empresas diminuírem o impacto ao meio ambiente, e aumentarem a rentabilidade. (MMA, 2004).

Entretanto, a representatividade das empresas neste momento foi pequena, a perspectiva destas perante aos últimos acontecimentos, era que estas ações seriam obrigatórias. Logo, os resultados perante estas ações não foram tão impactantes. Pessoas com pouca autoridade organizacional eram colocadas para controlar estes requisitos. Um dos exemplos explanados foram as estações de tratamento de despejos industriais, que para reduzir gastos com energia eram desligadas nos finais de semana. Por estes motivos muitas buscaram a publicidade como “escape”, tentando mascarar todos os impactos gerados até então. (ALMEIDA, 2002).

Uma das indústrias mais expostas no início dessa nova era (1970), foi a indústria química, que visivelmente mostrava os impactos que poderia provocar, tanto na questão ambiental, como de segurança. Sua confiabilidade estava prejudicada pelos inúmeros acontecimentos, como exemplo, tem-se o caso de um desastre no bairro Love Canal (Nova York, EUA), em 1978, onde escolas e casas foram edificadas em cima de aterro de lixo químico, infectando a água, o ar, e o solo. 20 anos depois a empresa responsável pela situação, a *Occidental Chemical*, estava ainda pagando pela indenização (ALMEIDA, 2002).

Após todos estes transtornos perante o setor químico, a imagem do mesmo decaiu, passando a visão de um setor imprudente. Por estes motivos o mesmo decidiu que era hora de transformação, em 1985 foi criado o grupo *Canadian Chemical Producers Association*, com a finalidade de ter progresso no desempenho perante o meio ambiente, e a sociedade, atualmente conhecido como *Chemistry Industry Association of Canada* (CIAC) (ALMEIDA, 2002).

No Brasil o grupo foi adotado em 1992, e renomeado como Associação Brasileira da Indústria Química, o qual gerou um grande impacto no setor químico mundial, e nacional. O pensamento era cumprir os procedimentos impostos pelo governo, e não falar a respeito deste assunto para não gerar maiores comentários.

Atualmente tem em torno de 200 indústrias que aderiram ao programa, e o pensamento é de que o discurso deve ser verdadeiro e ético (ABIQUIM, 2010).

No Quadro 1 é explanado de forma simplificada, o histórico de acontecimentos ambientais e políticos, que definiram a sustentabilidade e o desenvolvimento no Brasil e no mundo.

Quadro 1 - Histórico de acontecimentos ambientais e políticos

PERÍODO	DEFINIÇÕES
Década 30 e 40	Brasil - Desenvolvimento Nacional
Pós Segunda Guerra Mundial (1939 a 1945)	Crescimento Populacional > alta produção de bens de consumo > incapacidade do planeta
1962	Primavera Silenciosa - Livro publicado por Rachel Carson que teve grande repercussão na opinião publicada e expunha os perigos do inseticida DDT.
1968	Criação do Clube de Roma - Modelos Matemáticos previsão população mundial, industrialização, produção alimentos e diminuição recursos naturais - Conferência da Unesco sobre a conservação e o uso racional dos recursos da biosfera - Homem e a Biosfera
1970 – 1971	Relatório Founex - primeiras iniciativas do Brasil perante ao desenvolvimento sustentável - Criação do Programa MAB da UNESCO (relação homem e o meio ambiente)
1972	Conferência de Estocolmo - criação PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente) - Participaram 113 Estados membros da ONU – 25 princípios.
1973	Declaração Cocoyok - Países Industrializados contribuem com os problemas de subdesenvolvimento devido ao alto consumo.
1975	Relatório Dag-Hammaarskjuld - UNEP (Pesquisadores de 48 países) - Reforço a Declaração de Cocoyok e criticado por conservadores.
1980	I Estratégia Mundial para a Conservação - Primeiro Conceito de desenvolvimento sustentável – IUCN
1983	ONU cria a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CMMAD) - Comissão para avaliação das condições ambientais no planeta
1987	Relatório de Brundtland - Our Common Future - consolidou-se o conceito de sustentabilidade - CMMAD/ ONU
1991	II Estratégia Mundial para a Conservação: “Cuidando da Terra” - sugere o reforço dos níveis políticos e sociais para a construção de uma sociedade mais sustentável.
1992	Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento - ECO-92 no RJ. Principais documentos gerados: A Carta da Terra e a Agenda 21.
1996	Desenvolvida a ISO 14000 (Certificar a qualidade da gestão ambiental)
1997	Conferência sobre Mudança no Clima - Rio +5 - objetivo: analisar a implementação da Agenda 21. Protocolo de Kyoto (Japão).
2000	VI Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança Global do Clima - Acordo MDL - Declaração de Malmö
2002	Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável – Rio + 10 - examinar se as metas estabelecidas pela Rio-92 foram cumpridas.
2010	ISO 26.000 (Diretrizes sobre Responsabilidade Social)
2015	ONU desenvolve a Agenda 2030 – 17 objetivos do desenvolvimento sustentável

Fonte: Elaboração própria a partir de Dias (2007), Lerípio (2001) e Oliveira et al,(2012).

Haja visto o histórico de eventos explanados no Quadro 1, as organizações tiveram, e devem, com o passar dos anos adequar-se à postura ecológica ditada pelo movimento acelerado global. Entretanto os mesmos devem também atentar-se que este movimento não sugere somente a uma questão legal, mas também a oportunidade competitiva que terão perante ao mercado. Visando que os valores, crenças e uma postura ecológica de uma empresa, espelha a forma como faz suas transações comerciais. Portanto estas não devem utilizar a sustentabilidade como um termo separado das suas estratégias mercadológicas (KINLAW, 1998).

De acordo com Montibeller Filho (2001), a sustentabilidade pode ser dividida em cinco dimensões quando deseja-se desenvolvê-la: Econômica, Social, Ecológica, Espacial e Cultural. A dimensão econômica é descrita como a atividade que gerencia os recursos e investimentos, além de objetivar o crescimento tanto do padrão de vida, quanto a igualdade de renda do país. A dimensão social é descrita como a atividade que promove a conscientização da população e das empresas do impacto ambiental, buscando um presente e futuro melhor. A dimensão ecológica é descrita como a atividade que promove a análise do uso dos recursos naturais, bem como a diminuição da poluição propiciando um melhor atendimento à população.

A dimensão espacial está pertinente a disposição de forma igual na localização da população e das empresas, haja vista que a centralização na área urbana pode ocasionar detrimento do ecossistema, por este motivo a necessidade de pesquisa em tecnologias limpas. E a dimensão cultural refere-se aos valores culturais de cada sociedade, e como as mudanças no ecossistema atingem a mesma, visando o ecodesenvolvimento por meio da diversidade. (MONTIBELLER FILHO, 2001). O Quadro 2 explana estas dimensões de forma resumida.

Quadro 2 – Dimensões da sustentabilidade.

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Econômica	Atividade que gerencia os recursos, investimentos, objetivando o crescimento.
Social	Atividade que promove a conscientização da população e das empresas
Ecológica	Atividade que analisa o uso dos recursos naturais, bem como a diminuição da poluição.
Espacial	Atividade que analisa a disposição de forma igual da população e empresas.
Cultural	Atividade que analisa os valores culturais da sociedade, e como as mudanças no ecossistema atingem a mesma.

Fonte: Elaboração própria a partir de Montibeller Filho (2001).

Estas cinco dimensões descritas no Quadro 2 podem ser escolhidas de acordo com o posicionamento da empresa. Atualmente as escolhas feitas pelas mesmas vão ao encontro do perfil ou até mesmo do oponente que deseja dirigir seu discurso, isto é, seus funcionários, seus clientes, seus concorrentes ou até mesmo as organizações que devem obrigações (ALMEIDA, 2002).

2.1.1 SGA e a Certificação Ambiental

O Sistema de Gestão Ambiental, ou conhecido como SGA, é um instrumento da ecoeficiência, utilizado para demonstrar como a indústria deve se portar para adquirir qualidade ambiental, aperfeiçoando na administração de ameaças. Com a falta de credibilidade das empresas, houve a necessidade da solicitação de documentos comprobatórios, com objetivo de informar em certos requisitos se a empresa cumpria com os procedimentos ambientais. Além da comprovação, os órgãos conseguiam através dos dados coletados padronizar e comparar resultados com outras organizações (ALMEIDA, 2002).

Atualmente existem muitas ONG's, e até mesmo organizações de clientes que exigem padrões ambientais, como exemplo, tem se um grupo chamado WWF (*World Wildlife Fund*), uma organização fundada em 1961 na Suíça, com o objetivo de intervir diretamente nos locais de preservação, pesquisa e regeneração ambiental, onde a mesma só compra madeira com o certificado do FSC (*Forest Stewardship Council*). Em geral os certificados são elaborados pela *International Standardization Organization*, mais conhecida com ISO, fundada em 1947 por delegados de 25 países divergentes, a mesma se tornou uma organização com o principal objetivo de normalizar, unificar, e coordenar os padrões industriais. (ALMEIDA, 2002).

A ISO mais utilizada é a série de normas ISO 14000, que teve início em 1996, e tem por intuito certificar a gestão ambiental. Já a mais conhecida é a ISO 9000, que tem por intuito certificar a qualidade dos produtos e serviços. (*INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION*, 2017). O Quadro 3 destaca dados fornecidos pela *International Standardization Organization* – ISO (2016), sobre o número de certificados por país, comparando o desempenho do Brasil, durante a década de 2005 a 2015:

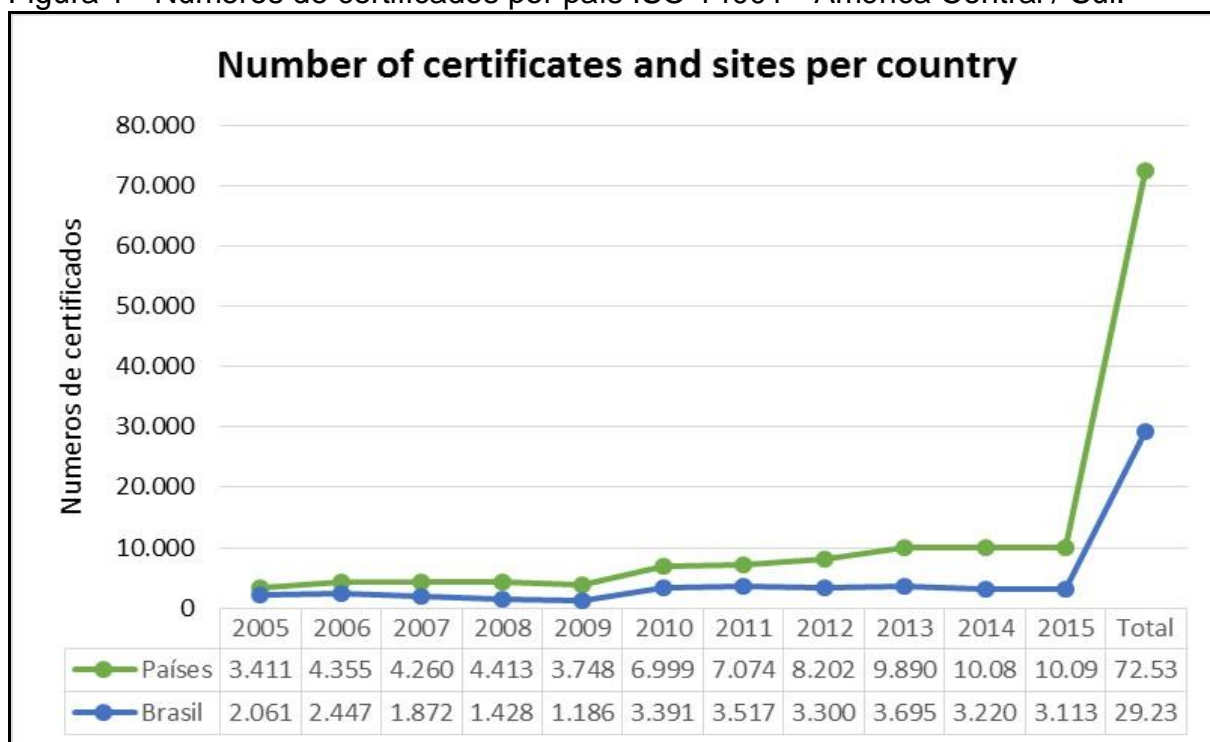
Quadro 3 – Números de certificados por país ISO 14001 - América Central / Sul.

ANOS	PAÍSES	BRASIL	PERCENTUAL
2005	3.411	2.061	60,40%
2006	4.355	2.447	56,20%
2007	4.260	1.872	43,90%
2008	4.413	1.428	32,40%
2009	3.748	1.186	31,60%
2010	6.999	3.391	48,40%
2011	7.074	3.517	49,70%
2012	8.202	3.300	40,20%
2013	9.890	3.695	37,40%
2014	10.084	3.220	31,90%
2015	10.097	3.113	30,80%
Total	72.533	29.230	40,30%

Fonte: Elaboração própria a partir de ISO (2016).

Observa-se no Quadro 3 que o Brasil desde 2005, destacava-se perante aos outros países da América Central e do Sul. O mesmo apresentava domínio do mercado americano com mais de 60 % em relação ao total. Segundo a *International Standardization Organization* (2017), a organização é formada por especialistas que busca desenvolver e compartilhar conhecimentos para o mercado, oferecendo soluções e inovação. Para tanto o país precisa estar disposto no auxílio de acessibilidade da empresa, diante disso percebe-se na Figura 1 a relevância do Brasil neste recurso.

Figura 1 - Números de certificados por país ISO 14001 - América Central / Sul.



Fonte: Elaboração própria a partir de ISO (2016).

Conforme a Figura 1, o Brasil sempre acompanhou a evolução do sistema ISO, alegando assim a importância e a responsabilidade que as empresas brasileiras têm dado a certificação. Entretanto nota-se que a partir de 2012 houve um distanciamento da representatividade do Brasil perante os outros países da América Central e Sul, correspondendo em 2015 somente a 30,8% do total. Apesar deste dado, percebe-se que durante a década de 2005 a 2015, o Brasil ainda apresentou uma média de 40,3% de relevância perante os demais.

Em concordância com o explanado, o Quadro 4 demonstra as propriedades de cada certificado da ISO – dados disponibilizados a partir da *International Standardization Organization*.

Quadro 4 – Propriedades da Certificação – ISO.

(Continua)

NORMA ISO	ANO	TEMAS
9000	1994	Certificar a qualidade geral dos produtos e serviços.
No que se refere às empresas		
14000	1996	Certificar a qualidade da gestão ambiental.
Implantação		
14001	1996	Sistemas de Gestão Ambiental - Especificações e diretrizes para uso – SGA;

Quadro 4 – Propriedades da Certificação – ISO.

(Conclusão)

NORMA ISO	ANO	TEMAS
14004	1996	Sistemas de Gestão Ambiental - Diretrizes gerais sobre os princípios e técnicas de apoio;
14061	1998	Informações para implantação da ISO 14001 e 14004 - Gestão Florestal.
Realização de Auditoria		
14010	1996	Princípios Gerais aplicáveis a uma auditoria ambiental;
14011	1996	Procedimentos para condução de auditoria de SGA;
14012	1996	Orientação quanto a qualificação dos auditores;
14015	2001	Gestão Ambiental - Avaliação ambiental de locais e organizações.
Avaliação de Desempenho Ambiental		
14031	1999	Gestão Ambiental - Avaliação de Desempenho Ambiental - Diretrizes;
14032	1999	Ilustração de exemplos empresariais reais.
Termos e Definições		
14050	1998	Gestão Ambiental – Vocabulário.
No que se refere aos produtos e serviços		
14020	1998	Rótulos e Declarações Ambientais - Princípios Gerais;
14021	1999	Rótulos e Declarações Ambientais - Auto declarações Ambientais (Rotulagem Ambiental - Tipo II);
14024	1999	Rótulos e Declarações Ambientais - Rotulagem Ambiental - Tipo I - Princípios e Procedimentos;
14025	2000	Rótulos e Declarações Ambientais - Rotulagem Ambiental - Tipo III - Princípios e Procedimentos.
Avaliação do Ciclo de Vida (ACV)		
14040	1997	Gestão Ambiental - Avaliação do Ciclo de Vida - Princípios e Estrutura;
14041	1998	Gestão Ambiental - Avaliação do Ciclo de Vida - Avaliação de objetivo, escopo e análise de inventário;
14042	2000	Gestão Ambiental - Avaliação do Ciclo de Vida - Avaliação do impacto do ciclo de vida;
14043	2000	Gestão Ambiental - Avaliação do Ciclo de Vida - Interpretação do ciclo de vida;
14048	2002	Gestão Ambiental - Avaliação do Ciclo de Vida - Formatação dos dados;
14049	2000	Ilustração de exemplos reais - como usar as orientações da ISO 14041.
Aspectos Ambientais nos parâmetros de produtos		
Guia ISO 64	1997	Orientações para inclusão de aspectos ambientais.
Termos e Definições		
14050	1998	Gestão Ambiental - Vocabulário.

Fonte: Elaboração própria a partir de ISO (2016).

Para tal, o Quadro 4 ilustra todas as enumerações da ISO com os seus propósitos e informações, para que cada empresa identifique sua necessidade, e perante isto melhore sua gestão gradativamente. Além disso essa certificação permite que a organização transpareça ao cliente confiança, e qualidade tanto nos produtos quanto no processo da mesma, gerando então desenvolvimento competitivo mercadológico.

2.2 INOVAÇÃO

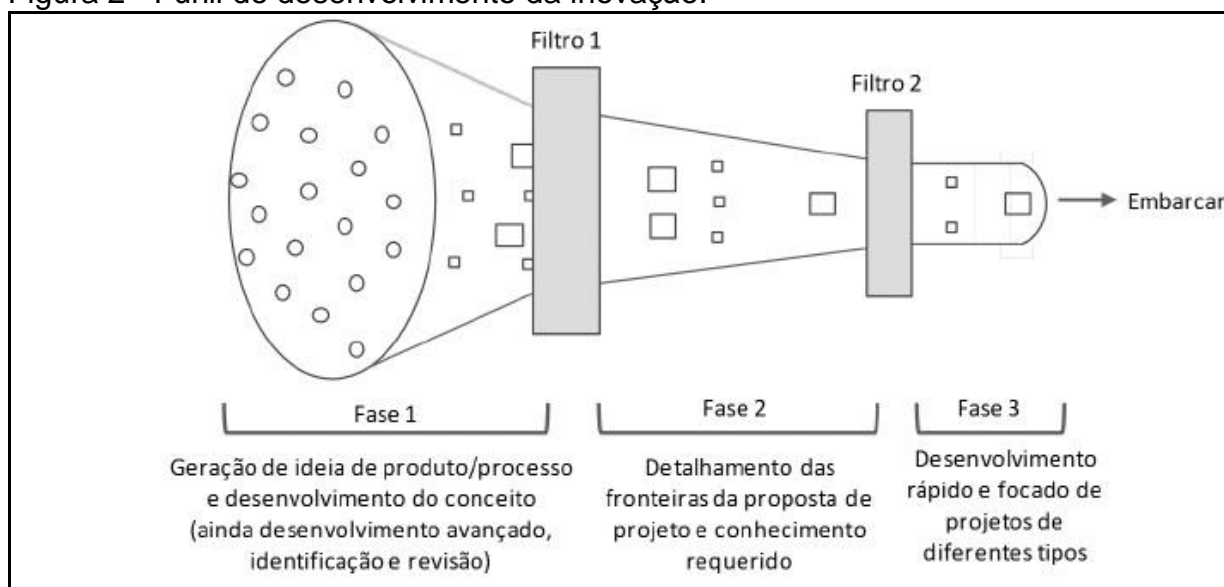
Segundo Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009), a inovação é um processo em que as ideias restauradoras tornam-se realidade. Estas ideias ou também chamadas sugestões, se pronuncia por meio do ponto de vista do autor sobre algo tangível ou intangível. Os mesmos ainda citam que a inovação pode ser definida por vários termos e conjunto dos mesmos. A invenção é um destes termos, que apesar de ter um conceito similar, são distintos em alguns aspectos.

A invenção é uma metodologia que desenvolve uma nova sugestão, e que deve ser apresentada por meio de formulas, protótipos, ou moldes que as idealiza, sugerindo assim a efetivação da mesma. Neste caso a sugestão se trata da origem em que o problema será tratado. Já a inovação pode ser identificada como a relação de termos, como invenção, ideias ou sugestões. Dentro de uma organização, a mesma pode ser utilizada como parte do desenvolvimento produtivo, através dos indivíduos que permeiam, com o objetivo de implantar suas ideias inovadoras para o progresso da corporação (BARBIERI; ÁLVARES; CAJAZEIRA, 2009).

A inovação então pode ser resumida em: invenção mais consumo, ou, ideias mais execução. Para a organização, a intenção é de que apareçam gradativamente mais sugestões, que as mesmas acrescentem ao seu posicionamento perante ao mercado, além de ir em conjunto ao seu objetivo existencial. (BARBIERI; ÁLVARES; CAJAZEIRA, 2009). Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o desenvolvimento de novos produtos é uma das formas de inovação na prática, entretanto é necessário atentar-se a inovação de processos, que vem sendo elaborada desde o século XX, quando os japoneses reinventaram seu processo produtivo, produzindo com agilidade, custo baixo, e qualidade, destacando se globalmente.

Na Figura 2, ilustra-se um dos modelos de processo de inovação: o modelo do funil:

Figura 2 - Funil de desenvolvimento da inovação.



Fonte: Clark e Wheelwright (1992).

Nota-se na Figura 2, que o processo de inovação inicia por intermédio de uma ideia, porém em todas as fases agrega sugestões, para que assim o projeto se torne aprimorado, uma evolução contínua. (BARBIERI; ÁLVARES; CAJAZEIRA, 2009). A inovação pode ser definida em alguns perfis, distinguindo o objeto tangível ou intangível, que modifica ou atualiza, sendo classificada em quatro categorias, os “4 Ps” da inovação (Quadro 5). Ainda de acordo com os autores, a inovação é um mecanismo que transforma um aspecto negativo para uma organização, quando a mesma não aplica o ciclo de Schumpeter, ou seja, quando não evolui, pois assim que a concorrência reproduz, a vantagem torna-se inutilizável. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Quadro 5 – Os “4 Ps” da inovação.

“4 Ps”	OBJETIVO DE MUDANÇA
Produto	Mudança nos produtos/serviços
Processo	Mudança na criação ou entrega
Posição	Mudança na introdução de mercado
Paradigma	Mudança nos modelos mentais da organização

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 30).

O Quadro 5 explana as quatro categorias da inovação, que podem ser definidas segundo a percepção do inovador. Por consequência as inovações ainda

podem ser determinadas como: incremental ou radical. Sendo incremental, a ideia modificada que visa algo que já foi feito, porém de melhor forma. Já a ideia radical é aquela criada, produto, processo, paradigma ou posição jamais vista. A inovação transformou-se em uma competição entre as organizações, e atualmente é possível ver um processo de um único produto em vários países, na montagem, na manufatura da matéria prima, ou na gestão do sistema operacional. Portanto, independente do porte da empresa, existe a necessidade de atualização e adaptação, considerando o próprio mercado. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

2.3 COMPETITIVIDADE

Conforme citado anteriormente a empresa que busca o desenvolvimento sustentável, parte do princípio de responsabilidade ambiental e obrigação legislativa, mas também agrega à sua estruturação um aspecto competitivo que norteia o globo. Este aspecto é correlacionado a organizações que estão à frente dos seus concorrentes, tornando-se lucrativas e transparentes ao consumidor, sendo responsáveis pelos efeitos que causam ao meio ambiente (KINLAW, 1998).

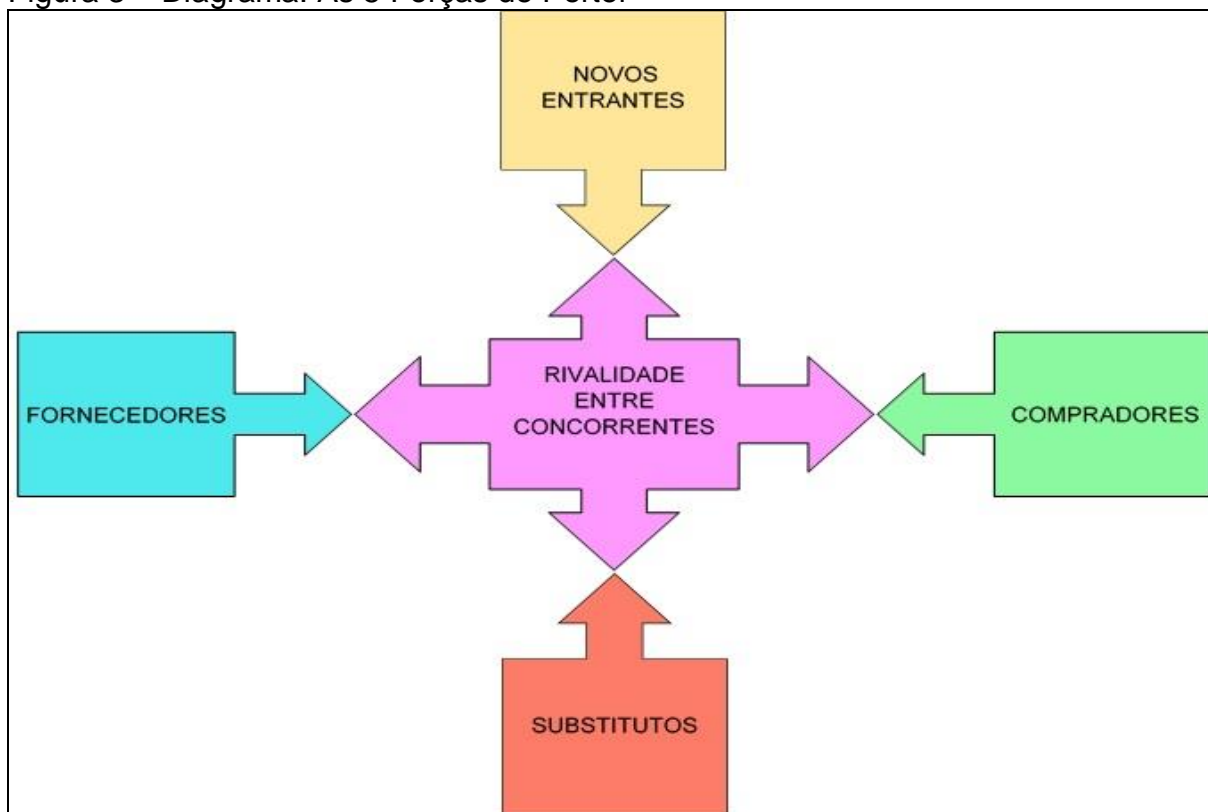
A competitividade de uma organização orienta a capacidade que os seus produtos têm de serem substituíveis, ou que as empresas concorrentes tenham alto grau de proximidade sobre seu posicionamento de mercado. O que determina são as 5 forças competitivas: entrada, substituição, poder de barganha com compradores e fornecedores, e a concorrência (PORTER, 1947). Conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a vantagem sobre a concorrência pode ter por origem vários fatores como a inovação, o patrimônio ou a dimensão da organização. E que para a mesma ter destaque sobre o mercado, deve estar sujeita a adaptações que os adversários exigem, pois, a vida útil dos produtos ofertados está cada vez menor, e o concorrente torna-se o tempo.

2.3.1 Estratégias competitivas

Para compreender que a competição norteia a estratégia da empresa, é necessário entender que todos os integrantes se tornam concorrentes, sendo estes: clientes, fornecedores, ou até mesmo os produtos, ostensivos ou ativos, seja de qual for o segmento (PORTER, 1999). O diagrama das cinco forças básicas necessárias,

exposto na Figura 3, apresenta de forma clara a competitividade existente.

Figura 3 – Diagrama: As 5 Forças de Porter



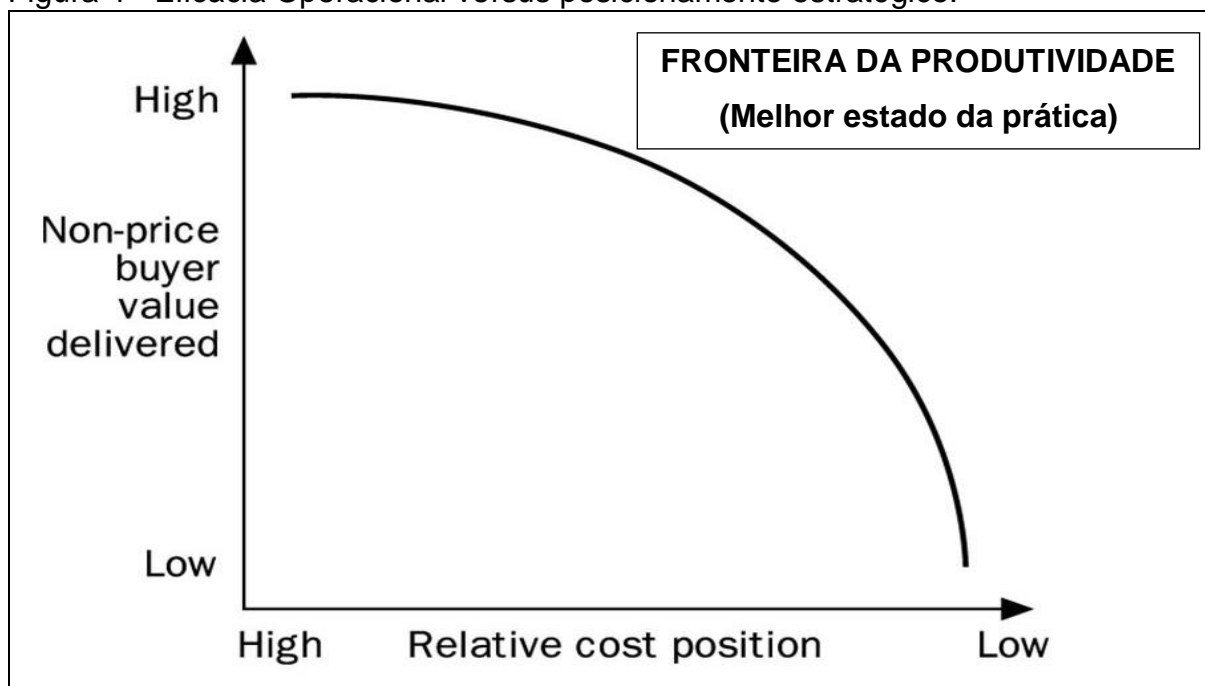
Fonte: Elaboração própria a partir de Porter (1947, p. 194).

Somente a soma destas forças (Figura 3), tem o poder de deliberar o resultado final da organização, e que estas diferem entre si, pois cada uma tem sua estrutura básica que define sua estratégia de mercado. O propósito é identificar qual sua posição dentro dela mesma, e assim buscar melhoria para poder enfrentar os seus próprios concorrentes (PORTER, 1986). As empresas devem sempre estar correndo contra o tempo, e conseqüentemente com os seus adversários, pois a maneira como o mercado se adaptou tornou-se cada vez mais rápido, e este é um dos aspectos essenciais para ter eficácia operacional (PORTER, 1999).

O conflito entre os termos: eficácia operacional e estratégia é devido ao aumento da procura pelos instrumentos da gestão. Estas divergências foram o destaque do Japão nos anos 80, sendo que este soube distinguir as definições, e se destacar sobre os EUA. É compreensível esta confusão, pois ambas são extremamente essenciais. Entretanto deve-se compreender que a eficácia operacional, consiste em dizer que a empresa executa melhor os seus processos (PORTER, 1999).

Como exemplo pode-se citar a redução de custos, ou a velocidade em um procedimento. Em contraponto a estratégia, é exercer algo diferente de seus concorrentes, ou ainda exercer o mesmo processo, mas de modo diferente. A partir desta essência, criou-se a Fronteira da Produtividade, que é demonstrada na Figura 4 (PORTER, 1999).

Figura 4 - Eficácia Operacional versus posicionamento estratégico.



Fonte: Adaptado de Porter (1999, p. 48).

A Fronteira da Produtividade (Figura 4) é como ter a empresa trabalhando no ápice do fornecimento. A organização que consegue chegar o mais próximo possível da fronteira, é capaz de ser melhor em muitas extensões. Mas para que isto ocorra é necessário alto investimento em técnicas de gestão, tecnologia e insumo, pois um dos grandes problemas da eficácia operacional é a insuficiência, visando que a equidade da concorrência se tornou comum. E é por este motivo que há necessidade de a organização oferecer o diferencial para o mercado, ou ainda o domínio comercial (PORTER, 1999).

As estratégias de uma organização são formuladas de acordo com a informação que as mesmas recebem, e de como os estrategistas interpretam, independente se forem formais ou informais. Desse modo é imprescindível que os dados recolhidos sejam consistentes, fazendo com que a manipulação e resultados dos mesmos sejam confiáveis. Considerando que a informação é fonte das

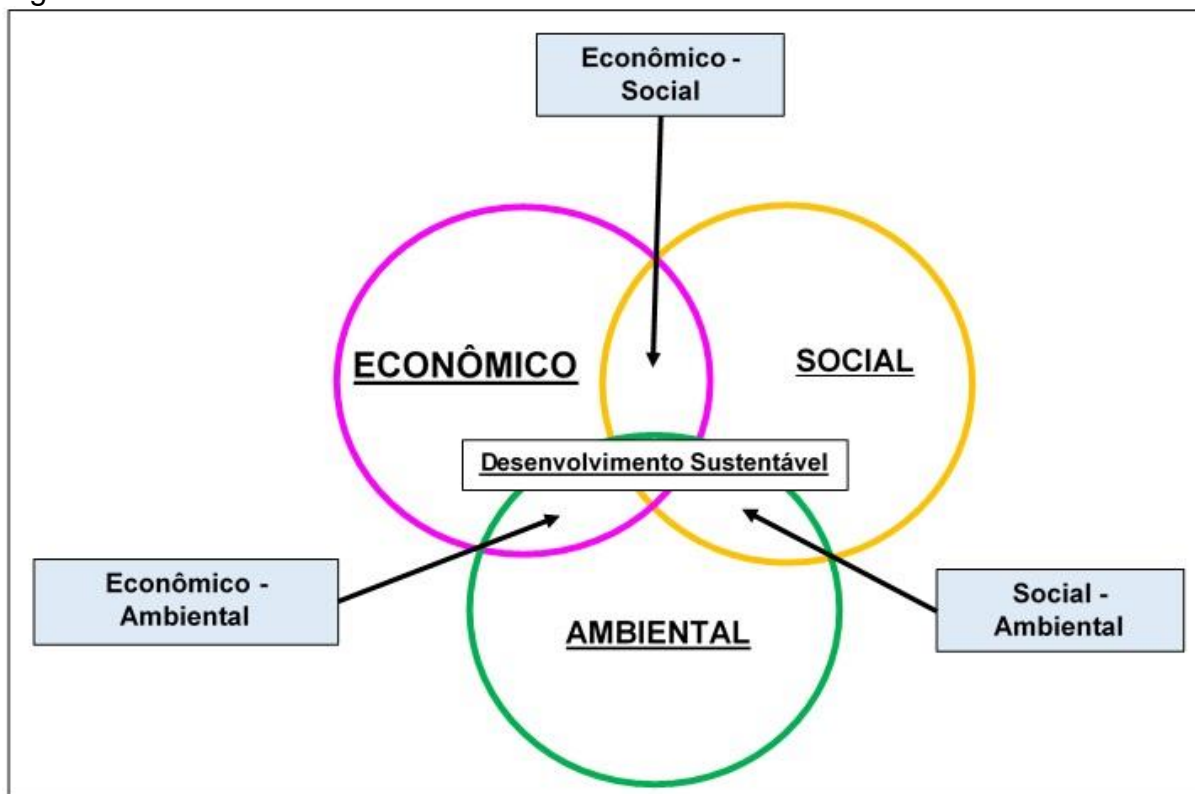
vantagens competitivas, denomina-se que o produto terá alto valor agregado, atuando como instrumento mercadológico. Outro ângulo para tomada de decisão é a cultura gerencial da empresa, que afeta diretamente no fluxo da informação, logo torna se também uma importante vantagem (STAREC, 2013).

A otimização e elaboração de novos produtos é um dos requisitos das estratégias competitivas, visto que o ambiente está em constante adaptação. Ocorre então a necessidade de introdução de produtos ecologicamente corretos, analisando a situação decorrente de fenômenos mundiais. O autor Joseph Schumpeter, citado como pai da inovação, afirma que a mesma é um ciclo chamado destruição criativa, o qual simboliza a organização que por meio de um novo produto ou serviço, obtém um lucro estratégico, e assim estimula outras empresas, até que este ciclo alcance o equilíbrio habitual (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Conforme citado, a gestão organizacional busca cada vez mais resultados instantâneos, produção e consumo acelerado. E de várias formas estas soluções têm sido comprometedoras ao meio ambiente e a nações futuras, por essa razão a mesma procura vantagens competitivas que não ignorem estes aspectos. Em função disto, houve uma ampliação de grupos e movimentos, que procuram desencadear a consciência ambiental na sociedade, estimulando as empresas, e até de certo modo coagindo, para que sua gestão esteja voltada não só para o desenvolvimento econômico, mas para o desenvolvimento sustentável também. Desta maneira a sustentabilidade transfigura se como uma estratégia competitiva para o mercado consumidor (STAREC, 2013).

O desenvolvimento sustentável busca por meio de alguns métodos conciliar os pilares: social, ambiental e econômico, como demonstrado na Figura 5. Para os gestores, o assunto é debatido como responsabilidade social empresarial, sendo inevitável, ademais procura transparecer a ciência global que a organização tem com seus impactos. Isto posto, ações como identificar, determinar, descobrir e enfrentar estes impactos, faz com que a mesma se fortaleça, e apresente ao mercado uma postura estratégica competitiva. Além disso, é possível alcançar oportunidades, tornando problemas em diferencial mercadológico, ou também chamadas: as vantagens competitivas (STAREC, 2013).

Figura 5 – Pilares do Desenvolvimento Sustentável.



Fonte: Adaptado de Starec (2013, p. 132).

O desenvolvimento sustentável, somente pode ser atingido quando todos os pilares são conquistados, por este motivo a necessidade de planejar, e entender a correlação entre as áreas. Portanto, para que a vantagem competitiva mercadológica seja alcançada, deve-se visibilizar o âmbito econômico, social e ambiental, ou seja, analisar a sustentabilidade como meio e oportunidade de a organização se destacar perante outras, tendo em vista a exigência mais assídua do consumidor. Nestes casos a utilização de tecnologias limpas, seleção de matéria prima que não degradem o meio ambiente, escolha de fornecedores conscientes, construção de boas relações entre funcionários e comunidades, fazem com que a empresa seja diferente da concorrência (STAREC, 2013).

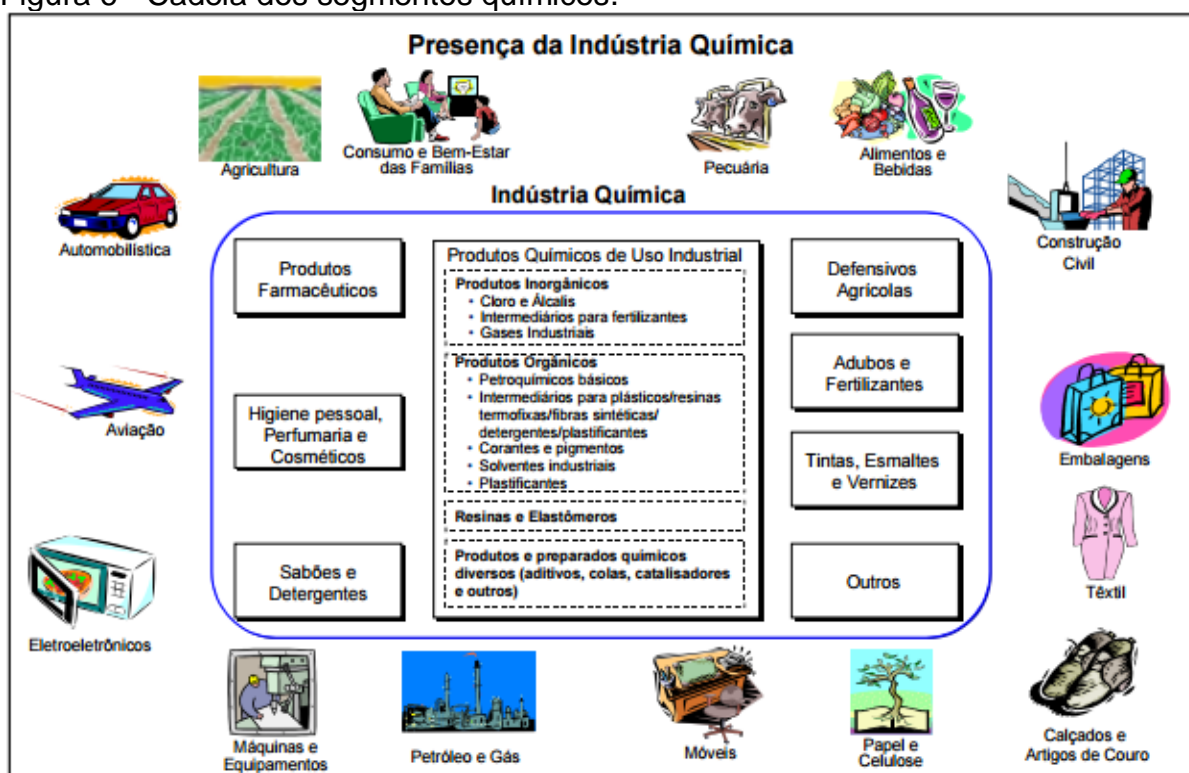
2.4 INDÚSTRIA QUÍMICA

Ao longo do tempo, o mundo passa por várias transformações, e a indústria química deve acompanhar essa evolução, isto é decorrente de vários movimentos como: a globalização e a desconcentração de mercado. O país se

tornou um âmbito pequeno para o produto, e o cliente está cada vez mais distante do fornecedor, promovendo assim o comércio internacional (CARRARA, 1996).

Segundo Galembeck (2007), na maioria das vezes as pessoas confundem com o que realmente a indústria química trabalha, confundem com a petroquímica, com a indústria farmacêutica. Mas no essencial a indústria química, segundo a ONU e a Associação Brasileira da Indústria Química, dedica-se a estas classificações demonstradas na Figura 6.

Figura 6 - Cadeia dos segmentos químicos.



Fonte: Associação Brasileira da Indústria Química (2010).

Divulgado pela ABIQUIM (2010), é complicado entender o que realmente é a química na indústria, isto porque, segundo Galembeck (2007) há uma enorme variedade de segmentos comercial que uma empresa química pode ser destinada. Porém, nota-se que todas elas partem do princípio da transformação química, e é nesta característica que devemos nos atentar ao avaliar uma empresa deste ramo.

Para se obter algumas resoluções plausíveis nesta ciência, é necessário muito teste e principalmente tempo, por este motivo a indústria química custou a ser entendida como prática industrial. Há bastante dificuldade para saber ao certo o período em que deu início a este segmento, mas segundo Carrara (1996), a

indústria química surgiu no século XIX, e teve por impulso os grandes avanços tecnológicos e estímulos governamentais. Existem dois marcos históricos que podem ser destacados neste desenvolvimento, a manufatura de produtos novos e a sua adaptação em fabricação industrial.

A Inglaterra, o país que deu início a revolução industrial, foi aquela que se destacou como pioneira na indústria química, produzindo sabão, vidros, siderurgia e tecidos. Por essa razão teve a necessidade de matéria prima para as suas transformações, que foram abastecidas por suas próprias indústrias nacionais. Uma das descobertas mais significantes no início da indústria química, foi na área de corantes sintéticos, entre os anos de 1870 e 1880, fazendo com que a Alemanha não ficasse tão distante da escala. O diferencial deste país foi a organização e a sistematização o qual trataram este segmento. Atualmente, uma das empresas de maior referência, a BASF, fundada por químicos, é residente da Alemanha, um dos motivos de sua potência mundial. (CARRARA, 1996).

Nesta disputa entre Inglaterra e Alemanha, um dos aspectos competitivos que diferenciou estes dois países dos outros e entre si, foram os incentivos governamentais na educação. O modelo educacional sempre foi destaque nestes, tanto na educação fundamental, quanto em cursos superiores (SOARES, 2006). Até que em 1930, a Alemanha foi considerada um dos países mais desenvolvidos no âmbito da química, tendo em vista a fundação de suas universidades tecnológicas. (CARRARA, 1996).

2.4.1 Setor químico no Brasil

Atualmente a Associação Brasileira de Indústria Química (2017), é a organização que defende, coordena e representa as indústrias brasileiras químicas, independentemente de seu porte. A mesma promove vários estudos e acompanha este ramo, além de representar a nível mundial. Isto faz com que se torne de grande importância não só para as empresas que defende, como para o país, que obtém uma alta representatividade através deste órgão (GALEMBECK, 2007).

Conforme citado anteriormente por Porter (1986), a competitividade se torna cada vez mais complexa, e não seria diferente no âmbito químico. Segundo Galembeck, 2007, a forma como a química está inserida em cada momento diário, é que a faz ser cada vez mais estrategicamente competitiva. E, por este motivo, há a

necessidade de dar importância a este segmento. É possível comprovar estas constatações sobre a indústria química no Brasil e sobre o tema em estudo, por meio de dados disponibilizados pela Associação Brasileira da Indústria Química (ABIQUIM), e também pela Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas (ABRAFATI). Em seguida evidencia-se no Quadro 6 a relevância da indústria química no Brasil.

Quadro 6 – Ranking do Faturamento Líquido da Indústria Química Mundial – 2015.

RANKING	PAÍS	FATURAMENTO US\$/BI
1°	China	1.921
2°	EUA	797
3°	Japão	254
4°	Alemanha	238
5°	Coreia	169
6°	Índia	134
7°	França	124
8°	Brasil	112
9°	Reino Unido	110
10°	Suíça	99

Fonte: Elaboração própria a partir de ABIQUIM (2017).

O Quadro 6 evidencia o impacto que a indústria química brasileira tem sobre o faturamento mundial da mesma. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Química, 2017, o faturamento líquido de 2016 foi de US\$ 113,5 bilhões, o que indica que esta continua em progressão, sendo que o segmento de Tintas, esmaltes e vernizes representa 2,8% deste valor. Apesar da indústria química brasileira estar em ascensão, o segmento em estudo (Tintas, esmaltes e vernizes), está em declínio, com redução no faturamento líquido (US\$) de - 6,9% comparando o ano de 2016 e 2015, como observa-se no Quadro 7.

Quadro 7 - Segmento: Tintas, Esmaltes e Vernizes.

(Continua)

ÍNDICES	2015	2016	16/15
Faturamento Líquido (US\$ bilhão)	3,05	2,84	-6,90%

Quadro 7 - Segmento: Tintas, Esmaltes e Vernizes.

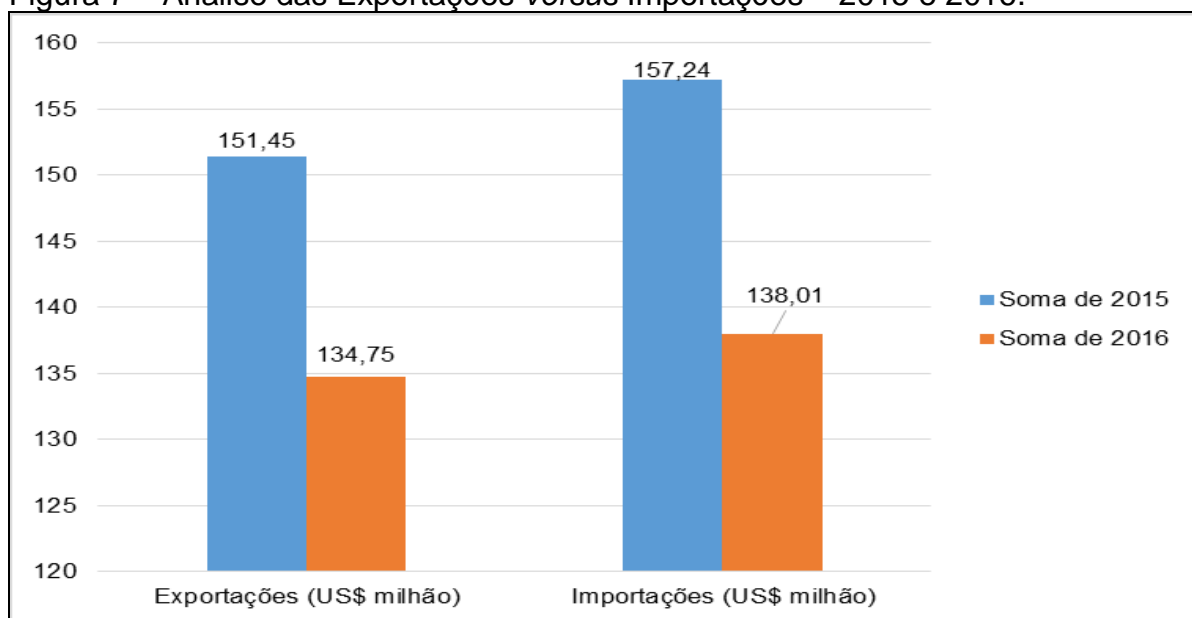
(Conclusão)

Faturamento líquido (R\$ bilhão)	10,17	9,85	-3,10%
Número de empregados (mil)	18,41	17,76	-3,50%
Volume de vendas (milhão de litros)	1.318,23	1.202,44	-8,80%
Exportações (US\$ milhão)	151,45	134,75	-11,00%
Importações (US\$ milhão)	157,24	138,01	-12,20%
Saldo balança comercial (US\$ milhão)	-5,79	-3,26	43,70%

Fonte: Elaboração própria a partir de ABRAFATI (2017).

Conforme mencionado anteriormente, a indústria química está em progressão, e o segmento em foco está em decréscimo. Entretanto, verifica-se na Figura 7, no comparativo dos anos 2015 e 2016, que apesar das exportações e importação reduzirem, a balança comercial explanada no Quadro 7 está em 43,7%, informando que ainda há um equilíbrio entre as vendas e compras efetuadas pelo Brasil.

Figura 7 – Análise das Exportações versus Importações – 2015 e 2016.

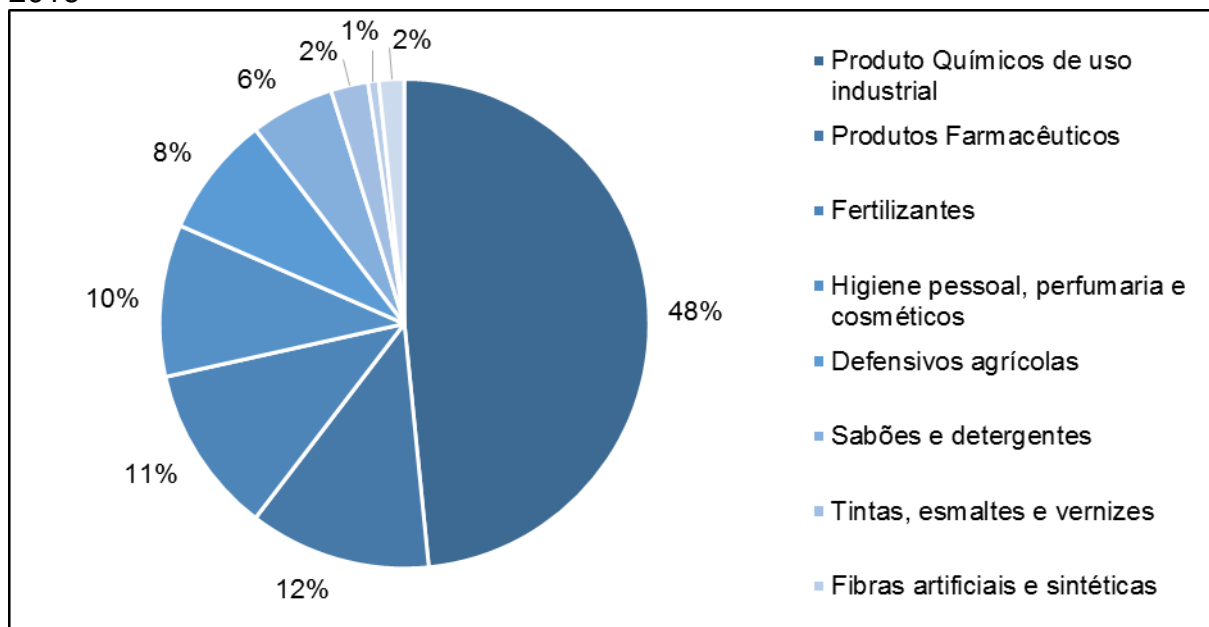


Fonte: Elaboração própria a partir de ABRAFATI (2017).

Conforme explanado na Figura 7, a indústria química pode ser subdividida entre seus vários segmentos, portanto seu faturamento consequente é compartilhado entre os mesmos. Na Figura 8, constata-se que aproximadamente 48% do faturamento líquido brasileiro de 2016 pertence a Produtos Químicos de uso

industrial, sendo que somente 2% refere-se ao segmento em questão (Tintas, esmaltes e vernizes).

Figura 8 - Faturamento Líquido da Indústria Química Brasileira por Segmento - 2016*



Fonte: Elaboração própria a partir de ABRAFATI (2017).

Embora o segmento em pauta não represente de forma essencial o faturamento líquido da indústria química no Brasil, em concordância com a Figura 8, o país ainda está entre os cinco maiores mercados mundiais, se tratando de tintas. Com alta tecnologia e métodos avançados, a existência de fabricantes só aumenta, desde grande, médio e pequeno porte. Atualmente 10 dos maiores fabricantes brasileiros de tintas são responsáveis por aproximadamente 75% das vendas (ABRAFATI, 2017). No Quadro 8 é possível observar a evolução dos segmentos por meio do faturamento líquidos dos mesmos.

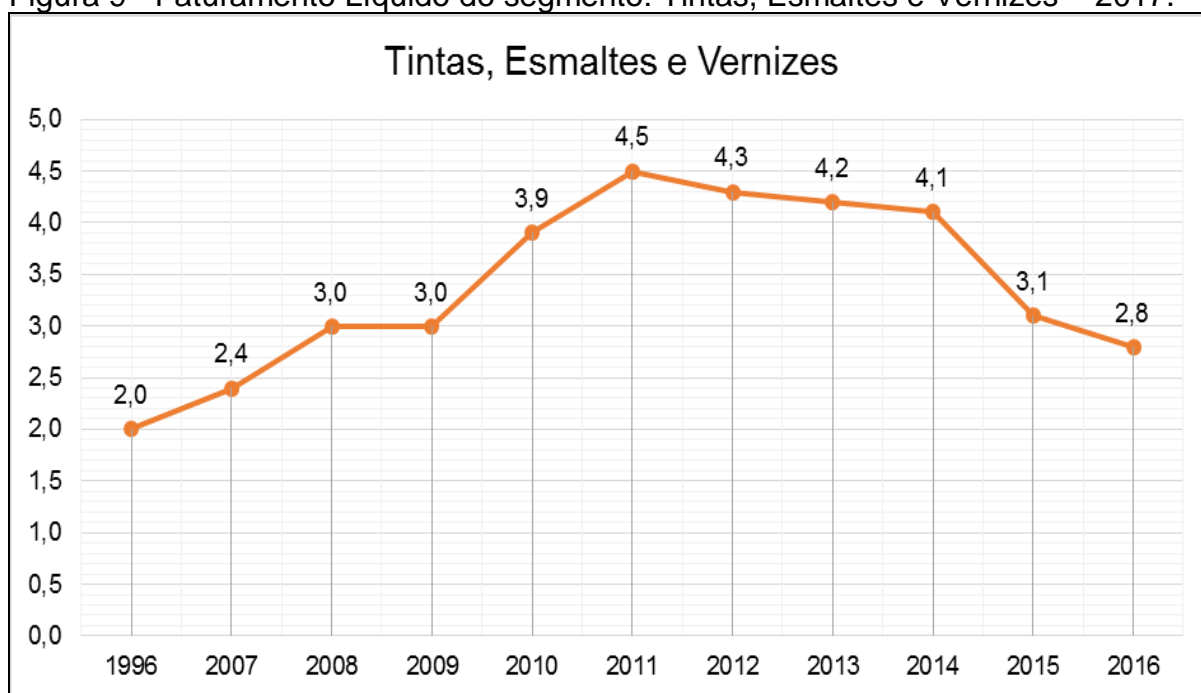
Quadro 8 - Evolução do Faturamento Líquido por Segmento - 1996 a 2016.

SEGMENTOS	1996	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Produtos químicos de uso industrial	19,9	55,1	62,8	46,9	61,2	73,8	69,5	72,5	69,7	53,7	54,9
Tintas, esmaltes e vernizes	2,0	2,4	3,0	3,0	3,9	4,5	4,3	4,2	4,1	3,1	2,8

Fonte: Elaboração própria a partir de ABRAFATI (2017).

Ainda que o Quadro 8 e a Figura 9 demonstrem que o segmento de Tintas esteja nos anos de 2015 e 2016 em declínio, segundo a Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas, 2017, houve um crescimento de 1,9% em volume comparando 2016 e 2017, sendo que em 2016 foram produzidos 1,506 bilhão de litros, em contraponto em 2017 foram produzidos 1,535 bilhão de litros. Na Figura 9 demonstra-se a linha histórica do setor em estudo.

Figura 9 - Faturamento Líquido do segmento: Tintas, Esmaltes e Vernizes – 2017.



Fonte: Elaboração própria a partir de ABRAFATI (2017).

O setor, Tintas, esmaltes e vernizes apresentado na Figura 9, pode ser ainda fragmentado em quatro finalidades: Tintas imobiliárias, que retrata aproximadamente 83,3% do volume apresentado anteriormente, em Tintas automotivas, retratando aproximadamente 2,3% do volume, em Tintas para repintura automotiva, que representa 4% do volume, e em Tintas para indústria em geral, que corresponde a 10,3% do volume total.

No próximo capítulo destacam-se os procedimentos metodológicos que ampararam o desenvolvimento do estudo de caso junto a indústria química do Sul de Santa Catarina.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Carvalho (2000), a palavra ciência que vem do latim “*scire*”, tem por significado conhecimento, ou seja, aquele que tem posse de alguma informação, e que consegue correlacionar as suas experiências. O autor ainda descreve a existência de vários tipos de conhecimentos, como: teológico, científico, artístico, filosófico e senso comum.

O conceito de conhecimento científico começou a tomar forma no século XVII, com início da modernidade no ocidente, onde filosofia e ciência eram um conceito só. Sabe-se que filosofia e ciência são campos diferentes, apesar de estarem diretamente ligados. Destaca-se então, a necessidade que a ciência tem de apresentar informações específicas, e principalmente de ser disseminada, de que qualquer outro pesquisador poderá discuti-las (CARVALHO, 2000).

E, para tanto, a ciência deve ser algo de discussão pública, o cientista deve demonstrar como, e por meio de quais meios, obteve os resultados e causas do estudo. E não somente demonstrar, mas explanar os motivos e o que fundamenta a pesquisa em questão (CARVALHO, 2000). Portanto, os procedimentos metodológicos tornam-se relevantes, uma vez que agrega ao pesquisador conhecimento prático, auxilia na resolução de seus objetivos, e contribui com a organização e futuros trabalhos.

Desta forma, destacam-se a seguir o delineamento da pesquisa, a definição da área e ou população alvo, bem como o plano de coleta e análise dos dados da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Andrade (2001), os procedimentos metodológicos têm o propósito de solucionar uma adversidade por meio de sistemas ou mecanismos científicos. Neste sentido, este projeto de pesquisa enquadrar-se por meio de uma abordagem qualitativa. De acordo com Goldenberg (2000), este tipo de pesquisa aproxima o entrevistador do entrevistado, onde os dados coletados não podem ser quantificados, e por este motivo devem ser minuciosos. O pesquisador deve ser organizado, flexível, e sua percepção necessita ser um dos pontos essenciais.

A partir deste construto, a abordagem qualitativa encontrou-se presente na pesquisa, visto que a mesma possibilita ao pesquisador aprofundar-se nos dados disponibilizados pela indústria em estudo, sob uma abordagem sistêmica e individual dos fenômenos, explanando melhor as experiências, as culturas, e as análises documentais.

Com relação aos fins de investigação, este projeto caracterizou-se como uma pesquisa descritiva. De acordo com Alexandre, Freitas e Souza (2014) este tipo de investigação objetiva retratar os sujeitos e analisar suas propriedades, por meio de procedimentos, como o instrumento de entrevista. Deste modo, a pesquisa descritiva esteve exposta, tendo em vista que a mesma proporcionou ao entrevistador explicar sua visão de forma sistêmica sobre as informações adquiridas durante a pesquisa.

Quanto aos meios de investigação, este estudo qualificou-se como uma pesquisa bibliográfica, documental e um estudo de caso único. De acordo com Andrade (2001), a pesquisa bibliográfica é o embasamento introdutório de um estudo, em consequência é de obrigatoriedade de qualquer pesquisador. Sob esta orientação, foi efetuada uma revisão dos principais conceitos relacionados com o tema em estudo, a partir de livros, artigos científicos, bem como dissertações de mestrado e teses de doutorado disponibilizadas no banco de dados do IBICT.

O Quadro 9 destaca uma breve síntese dos autores e temas utilizados neste projeto de pesquisa.

Quadro 9 – Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica.

TEMA	TÓPICOS ABORDADOS	AUTORES
Sustentabilidade;	Conceito;	Capra (2002); Oliveira (2003); Ministério do Meio Ambiente (2004).
	SGA e Certificação Brasileira;	
	Regulamentação Brasileira;	
	Posicionamento do Brasil na sustentabilidade.	
Inovação;	Conceitos;	Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009).
Competitividade;	Estratégias Competitivas	Porter (1986) e Porter (1999).
Indústria Química;	História;	(Carrara, 1996); Soares (2006); Galembeck (2007); ABIQUIM (2010)
	Setor químico no Brasil;	
	Indústria química e o mercado global.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Martins e Theóphilo (2009) destacam que a pesquisa documental é conduzida por meio de documentos não alterados, como relatórios, avaliações, memorandos, entre outros. Os mesmos ainda afirmam que este modelo de pesquisa produz resultados confiáveis, uma vez que confrontam os dados gerados por outros instrumentos. Com a utilização de documentos, disponibilizados principalmente no Departamento de Qualidade da indústria em estudo, caracterizou-se também como uma pesquisa documental.

O estudo de caso é uma análise experimental e natural, feita sob uma área social, em que o pesquisador não tem controle sobre as condições. Desta forma, o estudo de caso esteve presente nesta pesquisa, uma vez que foi efetuado a partir de uma indústria química, permitindo ao investigador compreender a realidade natural da área que se projeta delimitar a pesquisa (MARTINS E THEÓPHILO, 2009).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

Segundo Apolinário (2012), o termo população retrata uma quantidade de pessoas, objetos e situações que apresentam propriedades similares. E o termo amostra é a representação deste grupo. Sendo assim, esta pesquisa não se enquadrou como população e amostra, uma vez que foi feito um estudo de caso.

Isto posto, a definição do contexto foi de área, que conforme Roesch (2005), é atribuído este conceito, quando se trata de uma pesquisa em uma organização ou setor, afim de solucionar algum problema, ou elaboração de planos.

A pesquisa efetuou-se em uma indústria do setor químico do Sul de Santa Catarina, que tem como atividade econômica principal: a fabricação de tintas, vernizes, esmaltes e lacas, e localiza-se na cidade de Criciúma - SC. Foi fundada em 1986, quando um empresário adquiriu uma pequena empresa de massa plástica, aos poucos foi evoluindo, e em 1983 se tornou uma das empresas de referência brasileira neste produto, além de dar início a produção de complementos automotivos.

Em 2003, o fundador passou a liderança para seu filho, que segue como diretor presidente da companhia atualmente. Uma das empresas químicas mais conhecidas de Santa Catarina, a mesma, está sempre em busca de seus princípios da sustentabilidade do seu negócio, como a responsabilidade com a comunidade e o

meio ambiente, além da atenção com a prevenção da poluição conforme mencionado por Portella, Oliveira e Ferreira (2014).

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Martins e Theóphilo (2009), as origens dos dados podem ser definidas como: secundárias e primárias. Os dados primários são aqueles extraídos mediante entrevistas, e secundários, são aqueles extraídos de documentos, arquivos e relatórios. A pesquisa destacará dados de origem primária (oriundos de uma entrevista) e secundária (oriundos de documentos da indústria).

Conforme Martins e Theóphilo (2009), a técnica de coleta pode ser denominada qualitativa ou quantitativa. A técnica qualitativa atribui ao estudo detalhamento e explanação sobre acontecimentos e ações, onde o pesquisador entra em contato direto com o problema. A partir destes conceitos, a técnica de coleta foi a qualitativa, haja vista que esta permite o aprofundamento do entrevistador sobre os dados.

Segundo Martins e Theóphilo (2009), a utilização de um instrumento de coleta deve dispor ao autor confiança sobre as informações geradas, por este motivo é necessário saber o que mensurar, verificar condições, e escolher o método de coleta. Portanto, neste estudo, o instrumento de dados foi por meio de entrevistas, considerando-se que este recurso permite que o entrevistado confira seu prognóstico sobre.

As entrevistas foram previamente agendadas com Diretor Comercial e também com o responsável ambiental da área estudada, além das coletas documentais. As mesmas foram executadas por meio de um roteiro de entrevista elaborado pelo pesquisador.

O Quadro 10 destaca uma breve síntese da estruturação da pesquisa.

Quadro 10 - Estruturação da pesquisa.

(Continua)

OBJETIVOS	PERÍODO	EXTENSÃO	UNIDADE DE AMOSTRAGEM	ELEMENTO
Caracterizar a indústria química em estudo.	Primeiro semestre de 2018.	Na indústria química pesquisada.	Diretoria comercial e Setor ambiental.	Diretor comercial e Responsável ambiental.

Quadro 10 - Estruturação da pesquisa.

(Conclusão)

Identificar as práticas sustentáveis adotadas pela indústria química.	Primeiro semestre de 2018.	Na indústria química pesquisada.	Diretoria comercial e Setor ambiental.	Diretor comercial e Responsável ambiental.
Vincular as práticas sustentáveis e a estratégia competitiva.	Primeiro semestre de 2018.	Na indústria química pesquisada.	Diretoria comercial e Setor ambiental.	Diretor comercial e Responsável ambiental.
Relacionar as percepções dos gestores perante a sustentabilidade no mercado externo e interno	Primeiro semestre de 2018.	Na indústria química pesquisada.	Diretoria comercial e Setor ambiental.	Diretor comercial e Responsável ambiental.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Em referência a análise dos dados, este estudo qualificou-se como análise de discurso. Conforme Roesch (2005), a análise dos dados deve ser definida pelas particularidades dos elementos apresentados, para que assim o pesquisador determine sua técnica. O mesmo ainda afirma que a análise de discurso deve ser feita de modo aberto, onde o entrevistado tenha autonomia, e o entrevistador analise a informação mediante sua concepção.

Deste modo, este estudo considera o paradigma qualitativo, mediante técnica de análise de discurso, uma vez que se trata de um estudo de caso. O mesmo foi aplicado por meio de duas entrevistas pessoais com os responsáveis da empresa, sendo um o responsável ambiental, e o outro o diretor comercial. As demonstrações dos dados adquiridos da pesquisa foram explanadas por meio de um fluxograma de definições, tendo em vista que as informações recebidas do tema abordado não podem ser quantificadas.

Com a apresentação dos procedimentos metodológicos que ampararam o desenvolvimento da pesquisa, o próximo capítulo refere-se a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Analisar os dados é de extrema relevância ao estudo em questão, tendo em vista que demonstram os resultados obtidos na pesquisa aplicada. Ainda permite que o autor manipule os dados coletados, e verifique se os mesmos confirmam ou se opõem as fundamentações pesquisadas em um primeiro momento. Além disso, esta atividade pode relacionar o tema estudado com outros fatores que podem ser explorados em próximos projetos (MARCONI; LAKATOS, 2001).

Neste capítulo encontram-se os resultados referentes a coleta de dados da pesquisa. Este processo foi elaborado por meio de duas entrevistas com o Diretor Comercial da unidade revenda, e com o Engenheiro ambiental responsável por todas as unidades. Os produtos recorrentes da pesquisa estarão destacados de acordo com os objetivos específicos explanados no Quadro 11.

Quadro 11 – Objetivos específicos *versus* estrutura da pesquisa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRUTURA DA PESQUISA
Caracterizar a indústria química em estudo	4.1 Caracterização da Indústria Química
Identificar as práticas sustentáveis adotadas pela indústria química	4.2 Práticas Sustentáveis
Vincular as práticas sustentáveis e a estratégia competitiva	4.3 Práticas Sustentáveis e Competitividade Industrial
Relacionar as percepções dos gestores perante a sustentabilidade no mercado externo e interno	4.4 Sustentabilidade no Mercado Interno e Externo

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Nos próximos módulos serão apresentados a caracterização da indústria química em estudo, com o objetivo de possibilitar ao leitor maior dimensão sobre a organização analisada. As práticas sustentáveis a partir de duas visões de gestores, a competitividade industrial e as práticas sustentáveis apresentadas anteriormente, e para concluir a percepção sob o ângulo da sustentabilidade no mercado nacional e internacional.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA QUÍMICA

O estudo de caso apresentado é referente uma Indústria Química do Sul de Santa Catarina, o qual foi fundada em 1986 na cidade de Criciúma, com sua

forma de administração denominada como familiar e profissionalizante, e seu capital 100% nacional. Atualmente a indústria possui 386 funcionários e com um faturamento mensal de aproximadamente R\$ 40.000.000,00, incluído tanto as vendas no mercado nacional, quanto no mercado internacional, o qual está se inserindo. Em análise ao módulo I, o Quadro 12 descreve o resumo sobre a caracterização da indústria em estudo.

Quadro 12 – Resumo Caracterização da Indústria em estudo.

ASPECTO	INFORMAÇÃO
Fundação	1986
Forma de administração	Gestão Familiar e Profissionalizante
Colaboradores	386
Capital	100% nacional
Média de Faturamento	40 milhões mensal
Unidades	7 unidades brasileiras
Países Clientes	Paraguai, Uruguai, Chile, Bolívia, Colômbia, Suriname e EUA

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2018)

A organização comercializa para o mercado externo, sendo os países clientes: Paraguai, Uruguai, Chile, Bolívia, Colômbia, Suriname, e estão começando a atender os EUA (Quadro 12). O objetivo da mesma ao iniciar suas exportações é expandir seus negócios, para que a marca seja reconhecida mundialmente. Desta forma a mesma busca por meio de unidades de negócio, localizar se em todo o país para que consiga englobar e alcançar todos os estados, além de outros países, com maior facilidade. Estas unidades estão explanadas no Quadro 13.

Quadro 13 – Unidades da Empresa em estudo.

UNIDADE	CIDADE	UF
Unidade I - Administração e Linha Automotiva	Criciúma	SC
Unidade II – Tech	Criciúma	SC
Unidade III - Linha Imobiliária, base água	Criciúma	SC
Unidade IV - Linha de Impressão	Morro da Fumaça	SC
Filial SP	Bragança Paulista	SP
Filial GO	Aparecida de Goiânia	GO
Filial PE	Vitória de Santo Antão	PE

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2018).

A empresa em estudo possui sete unidades no Brasil, nos respectivos estados de Santa Catarina, Pernambuco, São Paulo e Goiás, conforme apresentadas no Quadro 13. As unidades de Pernambuco, São Paulo e Goiás não possuem fabricação de produtos, somente expedição de pedidos. O material nestes

casos é transferido da matriz, localizada em Santa Catarina, pronto para ser organizado e despachado para seus respectivos clientes.

4.2 PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

Segundo o relatório de Brundtland publicado em 1987, o termo sustentabilidade refere-se ao fato de ter a competência de assegurar que a população cumpra com as necessidades do hoje, sem prejudicar que a eficiência dos futuros sucessores solucione também as suas (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991).

A partir deste contexto, o Diretor Comercial (E1) compreende que a sustentabilidade pode ser dividida em dois tópicos, a sustentabilidade financeira e ecológica, afirmando que ambas devem ser tratadas como relevantes nas tomadas de decisão da organização, e que ainda estas por estarem diretamente ligadas ao planejamento da empresa, acaba influenciando fundamentalmente no setor comercial:

[...] a primeira é a sustentabilidade econômica e financeira do negócio, onde levamos sempre em consideração se economicamente a empresa é sustentável para o hoje, para o amanhã, e para o futuro. E a segunda é a sustentabilidade, mais comentada, que é a parte ecológica. A nossa ideia é sempre estar desenvolvendo produtos que possamos estar poluindo menos, utilizando menos recursos naturais, recuperando todos os produtos que estamos usando. Então todas as ações que tomamos é com base no nosso planejamento estratégico de 10 anos. Como a área comercial está diretamente ligada ao nosso planejamento estratégico, todas as áreas acabam sendo interligadas juntamente com o comercial neste primeiro ponto da sustentabilidade. Assim a área comercial também faz uso disto como argumento de venda na parte de sustentabilidade estratégica.

Logo, percebe-se que o depoimento do Diretor Comercial (E1) vai ao encontro com as citações feitas pelas referências anteriores, visando a preocupação afirmada pelo mesmo, o qual cita o planejamento estratégico como uma ferramenta para assegurar o futuro, quantificado inicialmente em 10 anos, além de informar que o termo sustentabilidade impacta diretamente no conjunto de setores da organização, inclusive na área comercial.

Em consonância, o Engenheiro Ambiental (E2), compreende que o termo sustentabilidade passou a ser uma vantagem competitiva das organizações, e que por este motivo há a necessidade de maior controle:

[...] Sustentabilidade atualmente é uma questão de estratégia da empresa, pois as próprias instituições têm uma cobrança muito forte nesta parte

ambiental. Diante disso, não é só cumprir a legislação vigente, as empresas hoje estão buscando algo a mais nesta parte, porque vai envolver toda a parte da sustentabilidade, tanto para os profissionais internos como a comunidade em geral, comunidade, prefeitura e instituições. Então é um marketing muito forte que as empresas estão buscando.

Isto posto, nota-se que a declaração do Engenheiro Ambiental (E2), vai ao encontro das citações anteriores, pois cita a cobrança que a legislação vigente tem sobre as organizações. E ainda complementa, informando que o termo se tornou um aspecto que as mesmas estão utilizando para se destacar de maneira diferenciada no mercado mundial, uma vantagem competitiva.

Relembrando a ideia de Almeida (2002), onde a discussão na indústria química sobre o termo sustentabilidade foi crescendo, visando os impactos significativos gerados por esta, e que de alguma forma obtiveram extração da natureza ou retornaram rejeitos. Em relação a estas afirmações, o Diretor Comercial (E1) considera que a organização deve estar sempre buscando o equilíbrio com o meio ambiente no qual está inserida, além de buscar impactar mais positivamente do que negativamente:

[...] A nossa empresa busca sempre estar em harmonia com o meio ambiente, e quando se fala em impactos lembra se geralmente de coisas ruins, mas nós costumamos olhar os impactos bons. Por exemplo temos um projeto chamado anjos do futsal, que já tem 16 anos surgindo a muito tempo atrás quando tínhamos problemas de gangue na cidade, a polícia nos procurou para montar um projeto e iniciamos com um núcleo, anjos do futsal. Além de atuarmos muito na comunidade, inclusive abrimos as portas da nossa fábrica para que visitem, realmente mostrando que cuidamos dos nossos produtos, do meio ambiente. Então acredito que os impactos que temos na sociedade que estamos inseridos, eles são muito mais positivos.

Logo, observa-se que a informação repassada pelo Diretor Comercial (E1) não está em concordância com as referências anteriores, tendo em vista que o mesmo tem seu foco voltado excessivamente aos impactos positivos gerados pela mesma. Apesar disto, os dados apresentados se tornaram de extrema relevância, uma vez que conhecendo e nivelando os dois lados, fatores positivos e negativos, a organização consegue buscar o equilíbrio entre as extrações, rejeitos, e também o tratamento, a revitalização do meio inserido:

[...] Quando falamos em impactos negativos, nós temos algumas práticas como a ETE que faz todo o tratamento da água, posteriormente reutilizamos estes produtos no processo, como as borras, geramos produtos com estas e vendemos. Todo o lixo gerado é acondicionado em local apropriado, feito descarte em local próprio para esta atividade, então todos os cuidados que devemos ter nós tomamos. Fazemos as medições de gás, medições com os profissionais, portanto a empresa toma todos os cuidados necessários, para realmente não ocasionar nada tanto para a comunidade, quanto para os colaboradores que trabalham conosco.

Ao encontro com a citação de Almeida (2002) feita anteriormente, o Engenheiro Ambiental (E2) afirma que uma indústria química tem seus impactos ambientais gerados por causa da sua atividade, porém declara que a mesma pode ter práticas sustentáveis que evitam, tratam ou preveem os mesmos:

[...] Uma empresa química atualmente é vista, pela legislação ambiental, quase que todas, um potencial poluidor G (Grande), por este motivo que temos todo um plano diretor no município onde uma indústria química não pode se instalar em qualquer local, toda a empresa precisa ter um licenciamento ambiental para que ela não traga impacto para os seus colaboradores e para a sociedade em geral, monitoramentos internos que obedeçam a legislação vigente dos órgãos ambientais. Claro que tem toda uma movimentação interna, entrada e saída de matéria primas, mas isso é inevitável, somente se pararmos o processo, e como não podemos parar. Temos como práticas sustentáveis então, a parte do poço, que faz o tratamento da água, a ETE que seria a água suja que deixamos nos padrões certos para o lançamento, o solvente que fazemos a destilação e retorna para a limpeza o solvente limpo, e ainda a borra de tinta que faz o fundo serralheiro. Temos também um trabalho interno de lixeiras para as coletas seletivas, a criação de um espaço fora do pátio da empresa, onde os profissionais podem trazer os seus resíduos secos. Isso é recolhido pela prefeitura e encaminhado para uma central de resíduos, onde famílias dependem desse resíduo para transformar isso em renda.

Deste modo, nota-se no depoimento do Engenheiro Ambiental (E2) que a organização em estudo tem a ciência de seus impactos ambientais para com o meio em que está inserida, conforme informado por Almeida (2002). Entretanto o mesmo informa que além disto a empresa promove práticas sustentáveis com o objetivo de ter impacto mínimo para a sociedade, não descartando de qualquer maneira todos os resíduos gerados no processo, documentando, e fornecendo um parecer para o órgão ambiental responsável.

Com a falta de confiança que as indústrias químicas tinham perante o mercado, os órgãos fiscais visualizaram a indispensabilidade de registros que certificassem se os requisitos socioambientais eram realizados pela empresa. Entretanto ainda possibilitava aos mesmos a geração de dados, confrontamento dos mesmos, e ainda normalização. Atualmente estas certificações são desenvolvidas pela *International Standardization Organization – ISO*, criada com o propósito de padronizar e administrar estas organizações (ALMEIDA, 2002). Diante o exposto, o Engenheiro Ambiental (E2) citou que a empresa em estudo tem uma política de sustentabilidade baseada nos controles exigidos pela ISO 14000, apesar de não possuir mais, e utiliza de alguns programas para acompanhar estes índices:

[...] Tivemos durante 4 a 5 anos a certificação da ISO 14000, portanto temos a implantação desta, mantemos os mesmos controles, porém na última renovação a empresa optou por não certificar. Temos também nos setores

os princípios tanto da qualidade, quanto da sustentabilidade. Estes envolvem ambas as áreas: sustentabilidade da qualidade, a parte de meio ambiente e a parte de segurança. O programa SIN, Sistema Integrado de Normas, que faz a avaliação e monitoramento destes, e eles envolvem todos os profissionais, de todas as áreas, então é desde da recepção de materiais até todos os processos internos, laboratórios, escritório, apoio, está tudo interligado.

Em conclusão, pode-se perceber que a fala do Engenheiro Ambiental (E2) não somente vai ao encontro com a citação do referencial teórico, visando que tiveram a certificação 14000 durante 5 anos, mas também complementa informando que apesar de não terem mais o registro desde agosto de 2017, continuam colocando em prática os controles que eram obrigatórios, e acompanhando os resultados, pois acreditam que estes trazem inúmeros benefícios para a organização, como por exemplo a integração e a ciência dos setores.

Atualmente a certificação mais aplicada é a série de normas ISO 14000, criada em 1996, a mesma tem por objetivo comprovar a gestão ambiental da organização em questão. Visando a relevância e o comprometimento que esta certificação agrega as organizações brasileiras, o país sempre acompanha e orienta se na trajetória da ISO (*INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION*, 2017). De acordo com estes dados, o Diretor Comercial (E1), afirma que a empresa em estudo tem a ISO 9000 implantada, que tem por propósito preocupar se com os processos da mesma. Além disso, informa que as certificações atribuem vantagens as questões organizacionais da mesma:

[...] Temos atualmente, algumas certificações, mas aquela que mais nos acompanha é a ISO 9000, e esta certificação faz com que cuidamos mais dos processos, como o bom atendimento de cliente. Além disso promove vantagens a empresa, nas questões de redução de custo por exemplo, porque acaba sendo um vigilante quanto a forma que você vem administrando o negócio. Tanto que a primeira reunião que é feita com os auditores da ISO são os diretores que participam desta, com objetivo de verificar como está sendo gerida a empresa, e como estão os resultados da mesma de modo geral.

Diante isto, percebe-se que a declaração do Diretor Comercial (E1) não vai ao encontro com a fundamentação anterior, tendo em vista que a organização não possui a certificação da ISO 14000 atualmente. Porém, o mesmo ainda afirma que apesar de não possuírem, continuam aplicando as práticas e regras descritas nesta norma, tendo em vista que obtiveram essa até agosto de 2017: “[...] Na verdade, não teve nenhum motivo em específico, por um momento nós tomamos esta decisão de ficar somente com a ISO 9000, mas acreditamos que em um futuro possamos estar voltando com a 14000”.

Em concordância com a fundamentação e as informações repassadas pelo Diretor Comercial (E1), o Engenheiro Ambiental (E2) declara que a empresa em estudo não tem mais a ISO 14000, mas que permanecem aplicando a política desta. Ainda acredita que além de se tornar uma exigência mercadológica, a ISO se tornou um benefício para as organizações que tem:

[...] Até agosto de 2017 tivemos a 14000, não somos mais certificados, mas mantemos os princípios dela. Há uma cobrança interna entre as organizações, e isso dá uma garantia de procedimentos interno e informações que chegam a todos com a mesma propriedade, para que não fique disperso, logo tudo é documentado. Além disso há uma preocupação por parte também dos consumidores finais, apesar de tudo ter um custo, acredito que este custo se paga, e uma empresa que tem hoje uma certificação, ela é vista de uma forma diferente. Nós deixamos de ter a 14000, por alguns motivos internos, mas acredito que nos próximos anos a empresa irá retomar, tanto que traz tantos benefícios que ainda mantemos os procedimentos. No ano que deixamos de fazer foi um ano atípico a nível nacional, o valor da certificação não é barato, tivemos uma grande recessão, mas nós estamos vendo que o crescimento está voltando novamente.

Isto posto observa-se no depoimento do Engenheiro Ambiental (E2), que a empresa em estudo apesar de não estar vinculada legalmente com a ISO 14000 atualmente, a mesma permanece continuamente com as práticas desta norma, por acreditar nas vantagens que agrega a sua existência, a seus processos, e também ao seu destaque mercadológico. Afirmando a importância que os próprios concorrentes entre si exigem uns dos outros, além da exigência de seus clientes finais. Por este motivo tem se uma perspectiva de mudança quanto a certificação.

A indústria química no ano de 1970, foi considerado um dos segmentos mais expostos desta época, pois demonstrava visivelmente os impactos que causava ao meio ambiente e a segurança da população. Entre vários motivos, a confiança destas empresas se tornava afetada por estes inúmeros acontecimentos (ALMEIDA, 2002). Conforme a Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991), o termo sustentabilidade foi consolidado em 1987, no Relatório de Brundtland em 1987, e a indústria química em estudo foi fundada em 1986, um ano antes. Considerando se estes dados, o Diretor Comercial (E1) destaca que o termo sustentabilidade de um modo geral está cada vez sendo mais debatido na indústria química, no mercado:

[...] A sustentabilidade vem sendo disseminada não só a nível gerencial, mas também outras pessoas de outros departamentos, supervisões. Tem se falado mais sobre o tema. O nosso PPR, por exemplo é sustentabilidade, quando nós falamos do nosso programa de participação dos resultados, ali

estamos falando de sustentabilidade, que nada mais são que indicadores que controlam de certa forma a empresa.

Logo, é perceptível na fala do Diretor Comercial (E1), que essa está em desacordo com a fundamentação apresentada anteriormente, alegando que as indústrias químicas de modo geral, vem a cada dia por meio de novos métodos incluindo a sustentabilidade nas suas atividades diárias, aprimorando e assegurando assim a confiabilidade que estas têm para com a sociedade.

Para acrescentar a declaração do Diretor Comercial (E1), o Engenheiro Ambiental (E2) acredita que atualmente os órgãos de fiscalização ambiental cobram mais, e a organização que não respeitar, não poderá sobreviver. Além disso o mesmo afirma que as mudanças tiveram que ocorrer, principalmente na região em que estão situados:

[..] Tudo que foi feito até 1990, as práticas ambientais que não eram tão apuradas, tiveram transformações depois dos anos 90, porque viram que o modelo que estava sendo seguido não daria mais para suportar. Nós vivemos em uma região, que por 100 anos foi explorado o carvão, o que danificou muito a nossa localidade. E hoje o que podemos ver é um cenário bem diferente, porque teve uma posição dos órgãos federais, municipais, e estaduais para melhoria, e isso não é diferente nas empresas. A cobrança dos órgãos, é o que acredito que mais influência nestas mudanças, é claro que não são todas as empresas. Falta um pouco ainda dos empresários, no caso da nossa empresa, quem nos visita vê que temos uma grande preocupação com a sustentabilidade.

Assim sendo, constata-se na declaração do Engenheiro Ambiental (E2), que o termo sustentabilidade no caso da organização em estudo, e, também, no caso da localidade inserida, que as práticas sustentáveis foram compreendidas e efetuadas após os anos 90, logo após o termo ser consolidado em 1987, confirmando com a fundamentação teórica apresentada. Porém o mesmo ainda acredita que os empresários precisam fazer um pouco mais para com a sustentabilidade, em conjunto claro com os órgãos federais, e a sociedade de modo geral.

De acordo com Montibeller Filho (2001), uma empresa pode definir sua estratégia ou focaliza-la conforme o seu perfil ou de seus concorrentes de mercado. O mesmo ainda afirma que a mesma pode utilizar o termo sustentabilidade como foco, e que esta pode ser desmembrada em 5 dimensões: Econômica, Espacial, Social, Ecológica e Cultural. Neste contexto o Diretor Comercial (E1) afirma que a estratégia de um negócio não pode ser direcionada a somente uma dessas

dimensões, e sim a um conjunto, porém é importante saber qual o seu posicionamento mercadológico:

[..] Não tem como ter um único aspecto, são vários aspectos quando ela define sua estratégia, mas é difícil você competir com todos os concorrentes, ela precisa ter o posicionamento chave dela, e depois que tiver definido, tem que saber quais suas competências principais. Se é na inovação, se é em um atendimento internacional, se é pulverização, ela deve saber onde ela é “boa”, e explorar esses canais. Poderíamos utilizar todas estas 5 dimensões como forma de estratégia no mercado, mas acredito que você deve sempre olhar o momento que você está para poder usar estas. Você vai sempre ter uma linha mestre, mas em algumas ocasiões você deverá ter flexibilidade, e esta é a estratégia que atualmente utilizamos.

Deste modo, é possível observar que a declaração feita pelo Diretor Comercial (E1) não vai ao encontro, em partes, com o referencial teórico apresentado, tendo em vista que o mesmo acredita que não há possibilidade de focalizar em um só aspecto da sustentabilidade como estratégia. Porém acredita também que apesar de a empresa sempre estar flutuante sobre as estratégias mercadológicas, a mesma deve ter um posicionamento base, que neste caso é definido como flexibilidade.

Afirmando a fundamentação teórica apresentada, o Engenheiro Ambiental (E2), acredita que as práticas sustentáveis de um negócio podem sim ser utilizadas como aspectos competitivos, citando ainda que algumas empresas já utilizam destes, e que os mesmos têm em seu site declarando todas as práticas ambientais e sociais que são feitas:

[..] Recebo várias ligações de terceiros, universidades e até outras empresas perguntado e querendo saber um pouco mais do que fazemos aqui dentro. Inclusive temos várias empresas que são exemplos na utilização como estratégia competitiva, sempre cito um exemplo que é a Boticário. A mesma vende uma ideia de sustentabilidade, e nós observamos como um exemplo a ser seguido, buscamos isso também, por mais que temos uma atividade dita como impactante.

Desta forma, percebe-se na fala do Engenheiro Ambiental (E2), que a empresa em estudo observa que outras empresas nacionais e multinacionais, inclusive do mesmo segmento, indústria química, que utiliza já destes aspectos sustentáveis como vantagens na competição de mercado, ainda cita que tem ciência de que esta atividade é declarada no mesmo como impactante, e que por este motivo há necessidade de controles internos, prevenções e tratamentos.

4.3 PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS E COMPETITIVIDADE INDUSTRIAL

O termo competitividade é determinado pela competência que o produto de uma organização tem de ser trocado por outros de seus concorrentes, e esta pode ser estipulada por meio das 5 forças competitivas de Porter: entrada, substituição, poder de barganha com compradores e fornecedores, e a concorrência. O objetivo é localizar qual o posicionamento da empresa para analisar as melhorias que podem ser feitas. Além disso, é possível afirmar que apesar destas forças serem diferentes, somente a somatória é que fazem com que a mesma obtenha equilíbrio (PORTER, 1986).

Diante destas informações, o Diretor Comercial (E1) argumenta que todas as forças apresentadas são de extrema relevância, que as mesmas se contemplam, há uma interdependência entre elas, informando ainda que somente em um monopólio pode ocorrer a não substituição do item:

[...] Não tem como pegar uma única força e dizer essa é a mais importante, para mim todas são, mas com intensidades diferentes, e estas intensidades dependendo do momento você colocará mais esforço, ou menos esforço nas tuas estratégias. Então anualmente, avaliamos o nosso orçamento, e nesse definimos as vendas, a nossa capacidade produtiva, o nosso quadro de profissionais, nossos custos, por fim planejamos de uma forma geral. E com base nesse orçamento, passamos a montar as estratégias de como vamos realiza-lo durante o ano, seja de vendas ou custo.

Á vista disso, pode-se concluir que a declaração feita pelo Diretor Comercial (E1) vai ao encontro com a citação feita anteriormente, visando que segundo o mesmo não tem como identificar qual a força mais pertinente, e sim que todas fazem parte de um conjunto. Além disso, o mesmo cita que as empresas devem estar atentas em que momento deve utilizar destas para vantagens mercadológicas, confirmando a ideia apresentada por Porter (1999), o qual informa que as organizações devem acompanhar a evolução acelerada do mercado.

O diagrama de Porter (1947), conforme já citado, é referente as 5 forças básicas que representam a competição no mercado: entrada, substituição, poder de barganha com compradores e fornecedores, e a concorrência. Para tanto a organização precisa entender que a competitividade é dependente do posicionamento estratégico da mesma, ademais precisa assimilar que todos os membros são extremamente fundamentais no processo, e que estes se tornaram a concorrência (PORTER, 1999). Perante o exposto, o Diretor Comercial (E1) cita que a empresa em estudo tem vários concorrentes multinacionais, nacionais, e até

mesmo regionais, os quais tem forte impacto em cada tipo de mercado, afirma ainda que por se tratar de segmento maduro, é complicado a entrada de novos produtos:

[...] Hoje temos concorrentes internacionais que são grandes multinacionais e nacionais. No quesito nacional existem alguns *players*, e estes *players* regionais acabam tendo uma atuação bastante forte nas suas regiões. Então a estratégia que montamos é atuar de forma diferente em cada regional, inclusive temos o centro de distribuição justamente para dar uma velocidade, agilidade nos nossos atendimentos. De forma geral o nosso mercado é considerado um mercado maduro, por este motivo não é tão simples para conseguir entrar, até consegue, mas com produtos de baixo valor agregado. É difícil chegar algo que venha balançar o mercado, geralmente você tem uma estabilidade, e tem uma oscilação muito pequena entre novos entrantes, substitutos.

Diante o exposto, é possível analisar que a citação do Diretor Comercial (E1) coincide com as teorias apresentadas por Porter, afirmando que os novos entrantes, uma das 5 forças do diagrama e considerado um concorrente, não interfere diretamente no seu segmento, por ser um mercado maduro, mas que há sim entradas de novos concorrentes. Ademais, reafirma que para participar da competição mercadológica é necessário atuar de forma diferenciada, ou seja, ter um posicionamento estratégico, conhecer a sua estratégia, afirmação feita na citação anteriormente.

Investimento em técnicas de gestão, tecnologias, e insumos são exigências primordiais para que uma organização consiga alcançar o ponto mais alto da distribuição na escala da fronteira de produtividade de Porter. E caso a mesma não promova estes investimentos, não terá diferencial perante os concorrentes, e perderá a superioridade mercadológica sobre estes (PORTER, 1999). Neste sentido, o Diretor Comercial (E1) declara que a empresa deve ter muita cautela sobre os investimentos feitos, mas que estes são necessários. E que um dos investimentos feitos para alcançar o ápice do fornecimento na empresa em estudo, são as análises feitas para reduzir a ociosidade da produção e resultar em agilidade na mesma:

[...] Tomamos muito cuidado principalmente com relação ao que envolve investimento, valor de produto, preço, é bem complicado falar sobre. Temos uma ociosidade produtiva que trabalhamos para diminuí-la. Se conseguimos eliminar esta, posso estar adequando melhor o meu quadro produtivo, vou aumentar mais a minha receita, vou ser mais eficaz, e com isso consigo ter um menor custo, mais competitivo do que meus concorrentes, então o que fazemos é buscar a eficácia. Uma das análises que fazemos é a chamada: cronoanálise, verificamos quanto tempo um produto passa em uma linha, e baseado em quanto tempo ele passa nessa linha, fazemos um cálculo para saber o quanto deixa em valor monetário por litro para nós naquele equipamento. Utilizamos para poder tomar uma decisão de preço, de eficiência, de qual produto vender mais ou menos, qual é mais eficiente. Atualmente se fala muito na indústria 4.0, e este é o momento que vamos passar, um momento de modernização das fábricas. Essa modernização vai

fazer com que possamos ter ainda mais produtividade, e eficácia ao mesmo tempo. O país passou por uma transformação grande, e estamos fazendo essa revisão justamente para fazer uma adequação na empresa para poder dar mais velocidade, mais ganho, enfim, para melhorar a sustentabilidade do negócio.

Considerando o argumento do Diretor Comercial (E1) é possível analisar que esta está de acordo com o referencial teórico, visando que a indústria química em estudo aplica, por exemplo, em análises de eficácia da produção, o qual acaba gerando informações para tomadas de decisão, e conseqüentemente em melhorias no quadro produtivo, redução de custos, ajuste de preços e posicionamento. Além do alto investimento na modernização dos parques fabris, alinhando eficácia e produtividade, para que a empresa possa adaptar se as mudanças que o país passou, com o objetivo de melhoria contínua.

Atualmente existem várias ferramentas para auxiliar as organizações a conduzir de tal forma que conquistem a qualidade ambiental do negócio, objetivando a melhoria continua, por meio do gerenciamento de impactos iminentes. Uma destas ferramentas de administração é o Sistema de Gestão Ambiental, ou SGA, que foi criado devido à falta de confiança que as empresas estavam transparecendo a seus clientes. Ocorreu então a necessidade de documentos que comprovassem os requisitos solicitados pelos órgãos fiscais as mesmas, além disso permitia maior controle, acompanhamento e uniformização das informações (ALMEIDA, 2002).

Perante o exposto, o Diretor Comercial (E1) existem alguns sistemas que a empresa em estuda utiliza, como a ISO 9000, e o acompanhamento dos índices da ISO 14000, apesar de não terem mais vinculo certificativo desde agosto 2017. Ainda afirmou que é perceptivo a diferença que as utilizações destes sistemas fazem na empresa, como por exemplo a cautela que os colaboradores passam a ter não só na sua vida profissional, mas pessoal também:

[...] Temos como um exemplo de SGA a ISO 9000, dentro desta existem alguns temas que abordam a questão ambiental. Tínhamos a ISO 14000, mas descontinuamos apesar de não deixarmos de acompanhar os índices (cerca de 30). Com certeza consigo notar a diferença no nosso dia a dia, passamos a ser mais cuidadosos com todos os recursos naturais que temos, a cuidar mais das matérias primas que adquirimos, para não ter problema de vazamento, passamos a cuidar mais dos nossos profissionais, não os pondo em risco. Passamos a cuidar mais da comunidade, do meio ambiente, então com todos esses indicadores tenho certeza absoluta que a nossa performance em termos de sustentabilidade. De uma forma geral ele cresceu muito depois da implantação desse programa. Principalmente na consciência das pessoas não só na empresa, mas também em suas casas, dando mais valor à utilização correta da água, dando descarte correto do

óleo de cozinha, e etc. Então acredito que fazer com que os nossos profissionais tenham uma consciência melhor, foi a nossa maior conquista.

Haja visto a fala do Diretor Comercial (E1), nota-se que a mesma está em concordância com a citação feita por Almeida (2002), pois evidencia a importância dos resultados que os sistemas de gestão ambiental aplicados deram a organização estudada. Exemplificando com a conscientização adquirida pelos profissionais, e também o aumento significativo no controle e acompanhamento dos recursos e impactos inerentes ao seu segmento (indústria química), por meio dos índices das ISO's.

Em concordância com o referencial teórico apresentado e com a posição do Diretor Comercial (E1), o Engenheiro Ambiental (E2) cita que utilizar destes instrumentos de gestão ambiental (SGA) é extremamente relevante para o negócio, pois além de impactar ambientalmente, tem significativo impacto financeiro:

[...] Temos uma gestão ambiental, por exemplo na parte de coleta seletiva interna, monitoramento das nossas fossas, monitoramento dos ruídos internos da empresa, se está afetando os vizinhos, monitoramento dos resíduos sólidos, seja da parte de papel, plásticos gerados, resíduo perigoso que vai para aterro, como o metal, resíduo doméstico, que vai para aterro sanitário, estrados de madeira, isso tudo quantificamos. É feito essa gestão interna e faz toda a diferença, pois tem resíduos que tem valor na venda, e outros acabamos pagando para destinar. Então por meio de uma boa gestão interna, aquilo que estaríamos pagando, criando uma despesa, conseguimos transformar em receita, somente na separação. Resultado não só ambiental, mas também econômico para a empresa.

Deste modo, observa-se na declaração do Engenheiro Ambiental (E2), que a empresa em estudo percebe a necessidade dos sistemas de gestão ambiental, e que somente a partir destes monitoramentos e destinação correta é possível transformar impactos em resultados ambientais e econômicos positivos, citando como exemplo os resíduos sólidos e a coleta seletiva, uma ação feita pela empresa, no qual os resíduos são separados conforme sua classificação, quantificados, e destinados a reciclagem, aterro sanitário ou industrial.

O homem foi definido como um ser vivo que se ajusta conforme suas necessidades, e que por conta destas adequações acaba alterando o meio que vive, e por consequência gerando resíduos. Sendo assim, este afirma que é dever das organizações proporcionar a minimização destes. Esta é umas das discussões mais atuais, analisar quem são os responsáveis e como tratar. E, é por este motivo, que as organizações buscam cada vez mais a melhoria continua na gestão, pois a

sustentabilidade se tornou uma exigência mercadológica, ou até mesmo uma estratégia (DIAS, 2011).

Em vista deste argumento, o Diretor Comercial (E1), considera que o termo minimizar não pode ser aplicado em qualquer situação, pois dependendo do seu padrão, o mesmo ao ser tão útil, afirma ainda que procuram atuação absoluta na resolução dos impactos gerados:

[...] Trabalhamos sempre para buscar não o mínimo, mas o zero, essa é a ideia, pois o mínimo dependendo da referência ele pode ser bastante, então a nossa responsabilidade é sempre total nas ações que atuamos. A história do mínimo te confesso que acho que não se encaixa muito bem, procuramos sempre ser o 100%, nada menos que isso. É claro que depende muito da empresa, tem algumas que utilizam apenas como estratégia, e tem outras que incorporaram a sustentabilidade, realmente faz parte do negócio, está dentro do planejamento estratégico, uma visão de longo prazo, de futuro. Eu acredito que para a nossa empresa, a sustentabilidade está dentro do negócio, ela é vital.

Desta forma, percebe-se que a citação do Diretor Comercial (E1), vai ao oposto da referência, pois acredita que a redução não é o suficiente. Além disso afirma que a sustentabilidade deve ser tratada não somente como exigência ou estratégia, mas sim como um aspecto fundamental para as organizações, deve estar nos seus princípios.

Em contrapartida, a citação do Diretor Comercial (E1), e em anuência a fundamentação teórica, o Engenheiro Ambiental (E2) aponta que fabricar qualquer tipo de produto é também produzir efeitos, é impossível não gerar impactos, por este motivo é necessário promover ações de acompanhamento, prevenção, tratamento, e controle destes:

[...] Não existe atividade industrial sem impacto ambiental, isso não existe. Então temos uma responsabilidade aqui dentro da empresa, de quantificar isso, fazer o levantamento de todos os impactos. Inclusive na ISO 14000, nós tivemos que fazer todo o levantamento de aspecto e impacto ambiental para o setor de meio ambiente. E temos tudo documentado no setor da qualidade, onde buscamos no dia a dia quais são os impactos mais relevante para que possamos trabalhar em cima disso para minimizar ou até mesmo evitar ou reduzir, por meio de estudo de aspecto e impacto ambiental, buscamos o processo mais agressivo para meio ambiente, seja na parte de solo, atmosfera ou água. Então acredito que temos essa responsabilidade de minimizar.

É possível constatar no depoimento do Engenheiro Ambiental (E2), que apesar de a empresa em estudo estar ciente dos impactos gerados, a mesma tenta proporcionar ações que reduzam estes, aprendizados que tiveram com a certificação ISO 14000, durante 5 anos. Ademais, acrescenta que todas estas informações

geradas estão documentadas e arquivadas, para que assim possam acompanhar e tomar medidas preventivas, promovendo melhorias contínuas.

As organizações têm algumas metas substanciais como a geração de lucro, geração de empregos, produção de bens, e suporte ao cliente, porém como já citado houve uma decorrência de outra exigência mercadológica, a sustentabilidade. Portanto várias empresas estão em busca de instrumentos e instituições que promovam a sua boa imagem (GARCIA; ORSATO, 2013). Além disso a participação nestas instituições ou utilização de instrumentos de gestão ambiental, também podem atribuir algumas vantagens competitivas, dentre estas a disposição de dados sobre o mercado (KING, LENOX, 2000).

A vista disto, o Diretor Comercial (E1), declara que uma das vantagens perceptíveis é a sustentabilidade econômica, tendo em vista que muitas empresas quebram em pouco tempo de vida por falta de preparação das gerações futuras. Outra é a sustentabilidade ecológica, visando que muitas das matérias primas que compram vem do meio ambiente, e isso acaba causando ao cliente uma boa perspectiva:

[...] Quando falamos sobre sustentabilidade, primeiramente financeira, muitas empresas morrem com 1, 2 ou 3 anos depois que nascem, a nossa já tem 31 anos, nosso fundador já foi para o conselho de administração, já estamos na segunda geração. Agora estamos caminhando para uma empresa profissionalizante, e isso faz com que a gente ganhe longevidade, ou seja está sendo preparada para não só 30 anos, mas para 100 anos. E quando falamos nas questões ecológicas, acredito que a partir do momento que você preserva, você está preservando os materiais que compramos. Então quando trazemos um cliente aqui, a percepção do cliente se torna agradável, e é isto que queremos proporcionar. Cada empresa tem a sua estratégia, é difícil dizer quem está certo, acho que são questões de posicionamento. Procuramos fazer uma gestão ambiental conforme a lei, e lógico conforme a nossa consciência. A sustentabilidade, de forma geral, utilizamos para dar conforto para os profissionais, trabalhar em um bom ambiente, não só em termos ambientais, mas economicamente em poder ter profissionais que trabalham conosco há mais de 20 anos. Logo a sustentabilidade nos ajuda muito primeiramente com os nossos profissionais, seguido da empresa para melhorar a eficiência dos resultados, e também para a sociedade, pois somos uma empresa sólida, que paga impostos, que emprega pessoas.

Diante o exposto, observa-se que a citação do Diretor Comercial (E1) complementa a teoria, reafirmando que a sustentabilidade pode atribuir vantagens competitivas as organizações perante ao mercado, dando como exemplo uma simples visita organizacional de um cliente a fábrica, geração de informações da concorrência, ou preservação de matérias primas utilizadas. E que claro cada uma tem seu modo de gerir estas estratégias seguindo o seu posicionamento padrão.

4.4 SUSTENTABILIDADE NO MERCADO INTERNO E EXTERNO

Atualmente as organizações trabalham muito para cumprir dois termos essenciais na vitalidade da mesma: eficácia operacional e estratégia. Os mesmos estão sendo tão procurados em virtude do aumento na busca de ferramentas de gestão, e este é um dos motivos da existência de confusão entre estes. Todavia, é preciso entender que eficácia é realizar melhor os processos, e estratégia é realizar algo diferente da concorrência (PORTER, 1999).

Desta forma, o Diretor Comercial (E1) cita que no segmento em que está inserido não tem como separar estes dois termos, a organização precisa ter ambos alinhados, tendo em vista que os concorrentes são multinacionais:

No nosso segmento é necessário você ser estratégico e eficaz ao mesmo tempo. Estes dois termos no nosso caso precisam andar junto, porque por exemplo nós concorremos com grandes multinacionais, e estas têm muito mais recursos que nós, então as ações deles são mais efetivas, portanto precisamos ter estratégias melhores e ao mesmo tempo precisa dar certo. Um exemplo, quando você olha para as multinacionais elas tem laboratório no mundo inteiro para desenvolver produtos, nós temos uma estratégia de inovação juntamente com a UFSC, ali dentro temos dois profissionais que desenvolvem novos produtos, e nos dão um direcionamento com base nas informações. Esta é uma das nossas estratégias, uma parceria entre universidade e empresa. Entretanto quando a instituição nos entrega um produto nos precisamos acertar. Sabendo que na produção está tudo certo, que a compra da matéria prima está correta, que o preço está posicionado corretamente. Um dos nossos princípios é de que o mercado orienta as nossas ações, então nós também não vamos criar algo mirabolante, mas sim algo que esteja voltado ao nosso cliente. Como exemplo temos a Massa Super Leve, existe a massa corrida convencional, e criamos a Massa Super Leve, uma melhoria daquilo que já existia. A inovação é uma das nossas estratégias.

Isto posto, nota-se a declaração do Diretor Comercial (E1) que vai ao encontro do referencial teórico, visando que a organização está em busca de formas para atingir ambos os termos, tanto eficácia operacional, quanto estratégia. Agrega também informando o motivo pelo qual busca o trabalho em conjunto de ambos, cita algumas das ações feitas para que o equilíbrio seja alcançado, e ainda dispõem de exemplos em produtos (Massa Corrida Super Leve) criados com este embasamento.

A elaboração de uma estratégia mercadológica tem como princípio três aspectos, o primeiro é relacionado as informações que o estrategista recebe, o segundo a forma como o mesmo compreende e representa estas, e o terceiro é a cultura gerencial da empresa pela qual a informação será transpassada. Por este motivo é essencial que estas informações tenham qualidade e propriedade, para que então os produtos tenham alto valor agregado e sejam ferramentas cruciais no

mercado. Desta maneira, o Diretor Comercial (E1) afirmou que existem vários meios que buscam informações, como exemplo tem-se a ABRAFATI, e com estas converter em tomadas de decisão. No geral, buscam qualquer tipo de dado, pois em algumas situações somente um dado poderá impactar em vários âmbitos de formas diferentes, porém geralmente todos têm o mesmo objetivo que é gerar melhorias contínuas para a organização:

[...] Participamos de um sindicato, chamado Abrafati, o qual disponibiliza informações do mercado. Um outro ponto de coleta que conseguimos informações são dos nossos agentes, e em outros casos ainda compramos algumas pesquisas, assim transformamos em decisões. Buscamos basicamente: qual volume de mercado, preço praticado, eficiência, número de profissionais, tipo de produto, tecnologia e equipamentos de fábrica, equipamentos de laboratório, profissionais por kg produzido, concorrência, qual é o *Ebitda*, frete, RH, tipo de bonificação para colaboradores. Enfim, procuramos entender tudo, e como nossos concorrentes trabalham, para analisar se o modo como trabalhamos está adequado, e com isto promover melhoria interna. Como são muitas variáveis, cada indicador pode ter impactos diferentes, mas todos têm o objetivo de buscar a melhoria contínua. Por exemplo quando falamos em preço médio de venda, é para saber se o produto está posicionado, e se o custo não está alto, com isso melhorar a rentabilidade. Portanto dependendo do que tens, uma única informação pode refletir em toda a empresa, um caso que tivemos em uma região, o qual não estávamos competitivos, e trocamos uma modalidade de frete, esta ação fez com que nosso preço tenha diminuído, conseqüentemente vendemos mais, porque o produto começou a ser competitivo. Naquele momento e região, o cliente não queria o que estávamos ofertando, então a flexibilidade que proporcionamos fez com que o cliente se sentisse satisfeito.

Diante o explanado, é possível concluir que a citação feita pelo Diretor Comercial (E1) corrobora com a fundamentação, haja vista que este cita alguns exemplos de origem de dados, assegurando a sua qualidade, cita ainda quais os tipos de informações que estes buscam e onde podem influenciar, e também um exemplo de informação que gerou impacto visível na competitividade da marca em uma determinada região. Além disso esta experiência permitiu com que a organização também identificasse sua principal estratégia competitiva, que é a flexibilidade.

Atualmente a variedade de produtos ofertados, e a baixa durabilidade dos mesmos fazem com a empresa tenha um segundo concorrente além das outras organizações, o tempo. Por este motivo esta deve estar preparada para fazer mudanças conforme estas concorrências exigirem. Sendo assim a preeminência sobre estes podem estar em alguns aspectos como o capital, a inovação, o aperfeiçoamento, ou o tamanho da empresa (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Diante o exposto, o Diretor Comercial (E1), cita que não existe uma única vantagem competitiva, uma empresa é como se fosse um ser vivo que trabalha em conjunto, e que por tanto precisa se adequar as situações que aparecem no dia a dia. Afirma também que as vantagens não precisam ser somente na inovação de produtos, mas inclusive na inovação de gestão:

[...] Você precisa ter tudo em sintonia, para que a gente possa ter um bom resultado. Precisamos ter boas pessoas, inovação, bons custos, equipamentos de qualidade, planejamento claro de onde estamos e queremos chegar, recursos. Então não é um único aspecto que vai definir o bom resultado, mas sim tudo muito bem interligado com informação validadas, e flexibilidade. Hoje uma das estratégias mais utilizadas na organização é a flexibilidade, de profissionais trabalhar em várias áreas, flexibilidade de preço, produzir produtos diferentes, de atender o cliente diferente. Um caso visível em relação a inovação com a gestão, foi em 1999 quando implantamos nosso modelo de gestão “unidade de negócio”, nenhuma das empresas do nosso ramo tinha, uma unidade onde teríamos um diretor responsável pela fábrica, laboratórios, promotoria e comercial, tocando as operações, e outros diretores como financeiro, suprimentos, patrimônio, dando suporte para o diretor da fábrica, para que assim o processo fosse ágil.

Neste sentido, conclui-se que a organização está se adaptando conforme o tempo vai passando e o mercado vai evoluindo, citando como exemplo a implantação de o modelo de gestão aplicado em 1999, chamado “unidade de negócio”. Ou então a flexibilidade dos colaboradores de poderem contribuir em vários setores, e conseqüentemente aperfeiçoarem as suas atividades, compreendendo como funciona a empresa como um todo. Estes exemplos podem e devem ser usados como vantagens competitivas mercadológicas.

Atualmente um dos temas mais debatidos pelas organizações mundiais são os rejeitos, e de que forma podemos destina-los corretamente, tendo em vista que se trata de algo inevitável analisando a evolução do homem e os processos decorrentes (DIAS, 2011). A prevenção, o tratamento, e a minimização tornaram se não somente conseqüências ou continuação do processo, mas também exigências mercadológicas, ou até posicionamento estratégico, por este motivo as empresas procuram cada vez mais ferramentas de gestão, afirmando que a administração estratégica é a gestão do futuro (REBOUÇAS, 2007).

Dessa forma, o Diretor Comercial (E1) cita que para elaborar a estratégia de uma marca, a mesma precisa estar interligada com os princípios ou filosofia de existência desta, e ainda atentar se as exigências do mercado interno e externo, e as divergências entre todas as culturas envolvidas:

[...] Atualmente a estratégia da nossa organização está voltada ao planejamento estratégico, onde queremos chegar, e orçamento. A mesma deve acompanhar os princípios, por exemplo: “o mercado orienta nossas ações”, “relacionamento com cliente, fornecedores, profissionais e comunidade”, logo todas as estratégias mercadológicas estão ligadas à nossa filosofia. Passando por inovação, competitividade, atendimento internacional. Tudo isso faz parte da nossa estratégia comercial. Também passa por fazer um bom preço, desenvolvimento de matéria prima, inovação, eficiência, eficácia de produção e logística, não só externa, mas interna também, modernidade de embalagens. Um exemplo foi a campanha “safra”, no melhor momento do mercado, levamos ao cliente segurança com preço posicionado, cargas fechadas, frete baixo, uma interligação de eficiência, inovação e modernidade no negócio. Acredito que a nossa estratégia atual é a flexibilidade. Atuamos praticamente a América Latina. O Brasil é dividido em regiões, e cada uma tem um comportamento diferente, logo temos que atuar diferente em cada uma delas. E conseqüentemente agir diferente no exterior, por exemplo, as embalagens são diferentes, os produtos, as normas, e isso faz com que tenhamos que nos adequar a diversas realidades. Atualmente atendemos o Paraguai, Uruguai, Chile, Bolívia, Colômbia, Suriname, e estamos começando a atender os EUA.

Diante da declaração feita pelo Diretor Comercial (E1), observa-se que o mesmo cita os princípios de sustentabilidade da mesma como embasamento e determinação do seu planejamento estratégico. Além disso complementa informando algumas ferramentas que busca para ter vantagem competitiva no mercado interno e externo, como por exemplo as embalagens e a logística de operação. No Quadro 14, pode-se notar os princípios fundamentados na empresa em estudo, e também suas aplicações diárias.

Quadro 14 – Princípios da sustentabilidade e aplicações.

(Continua)

PRINCÍPIOS	APLICAÇÕES
Ouvir e servir profissionais, clientes e fornecedores.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pesquisa de clima organizacional; ✓ Pesquisa de satisfação de clientes; ✓ Grupos de melhoria de processo – GMP; ✓ QF - Índice de Qualidade de Fornecedores; ✓ Capacitação de profissionais; ✓ SAC.
Gestão ética, inovadora e participativa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grupos de melhoria de processo – GMP; ✓ Gestores do PPR; ✓ Lançamentos de produtos inovadores.
O mercado orienta nossas ações.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seminário de vendas; ✓ Pesquisa de satisfação de clientes; ✓ Reuniões trimestrais com gerentes de vendas.
Reinvestimento dos lucros e participação nos resultados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PPR - Programa de participação dos resultados; ✓ Aquisição de novos equipamentos e máquinas; ✓ Construção e ampliação de unidades fabris.

Quadro 14 – Princípios da sustentabilidade e aplicações.

(Conclusão)

PRINCÍPIOS	APLICAÇÕES
Prevenir e reduzir doenças e lesões ocupacionais.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes; ✓ Brigada de incêndio; ✓ SIPAT - Semana interna de prevenção aos acidentes de trabalho; ✓ Fornecimento de EPI; ✓ Simulados de emergência; ✓ Semana da saúde.
Atender aos requisitos legais e aplicáveis ao produto e a legislação ambiental e de segurança.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atendimento as legislações aplicáveis (ambiental, segurança, trabalhista...); ✓ Atendimento aos requisitos dos clientes (prazo, preço, quantidade, qualidade).
Comprometimento com a comunidade, o meio ambiente e a prevenção da poluição.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PROGEA - Programa de Gestão e Educação Ambiental; ✓ Estações de tratamento de água e solvente; ✓ Gerenciamento de resíduos sólidos; ✓ Coleta de lixo doméstico aberta para a comunidade; ✓ APA - Área de Proteção Ambiental; ✓ APP - Área de Preservação Permanente; ✓ Bosques com plantas nativas e árvores frutíferas; ✓ Projetos Anjos do Futsal.
Melhorar continuamente os processos, produtos e serviços.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grupos de melhoria de processo – GMP; ✓ Ações corretivas e preventivas; ✓ Laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento; ✓ Capacitação dos profissionais; ✓ Auditorias.

Fonte: Elaboração própria a partir de documentos da empresa em estudo (2017).

Segundo o Diretor Comercial (E1) e o Engenheiro Ambiental (E2), ambos afirmaram que para a organização em estudo, sustentabilidade é servir o mercado e fornecer produtos com inovação em harmonia com a vida. E com este objetivo inseriu o SIN – Sistema Integrado de Normas, baseado nos princípios demonstrados no Quadro 14, o qual explana a política de sustentabilidade da mesma, fundamentada na ISO 14001.

Com a aceleração do desenvolvimento industrial e aumento de consumo exponencialmente, os impactos ambientais se tornaram cada vez mais decorrentes, e por consequência a responsabilidade empresarial também. Por este motivo muitas instituições se reuniram para intervir nas empresas, para que tivessem consciência destes resultantes, e por fim levasse em consideração não somente a gestão financeira, mas também a gestão sustentável. O desenvolvimento sustentável das organizações está baseado em 3 pilares: social, ambiental e econômico. Diante isso muitas destas além de cumprir as exigências de transparência, ainda transformam a sustentabilidade como vantagem competitiva no mercado (STAREC, 2013). Isto posto, o Diretor Comercial (E1) fala que com certeza quando o cliente toma

conhecimento das práticas e políticas sustentáveis da empresa, e ainda comprova por meio de visitas que estas são verídicas e fazem parte do seu DNA, isto faz diferença na sua tomada de decisão:

[...] Quando citamos a sustentabilidade, pensamos no econômico, social e ambiental, e eu acredito que estas ideologias estão bem disseminadas na nossa organização. Então é possível sim utilizar estas como estratégias, porém, todas estas têm que caminhar junto, e devem fazer parte do DNA da empresa. Fazer simplesmente por fazer, para se vender, vai mais atrapalhar a organização do que ajudar. Agora quando ela está incorporada na gestão da empresa, ao natural acaba fazendo com que você tenha mais resultados. Quando vamos fazer um atendimento, o cliente quer ser atendido por uma empresa com longevidade, que tenha olhar social, ambiental. Então com certeza isto irá acontecer ao natural com empresas que tem estes termos no seu DNA, não precisamos fazer grandes esforços para tirar proveito, e sim, acaba sendo perceptível no mercado. Todos os clientes que visitam a nossa empresa, fazemos uma visita da empresa, da gestão, das questões ambientais, e apresentamos porque faz parte da nossa genética, e com certeza quando estes tomarem uma decisão, o porquê fechar o negócio conosco, também acabam levando em consideração estes aspectos.

Desta maneira, pode-se observar que a declaração do Diretor Comercial (E1) vai ao encontro com a teoria apresentada, tendo em vista que comprova com exemplos, que a sustentabilidade pode ser usada como vantagem competitiva mercadológica. Além disso complementa que a mesma precisa ser atingida naturalmente, e confirma que esta pode ser subdividida em pilares: social, ambiental e econômico, sendo estes que fundamentam a organização em estudo.

Em consentimento com o referencial teórico e com o Diretor Comercial (E1), o Engenheiro Ambiental (E2) declara que as práticas sustentáveis podem sim ser usadas como estratégias competitivas, e ainda afirma que para consumidores isto significa confiabilidade:

[...] Falando do nosso público a nível Brasil, somos ainda um pouco atrasados na parte ambiental, mas é claro que uma empresa que possui certificação terá destaque. Não é uma garantia que vamos vender o nosso produto, mas é uma vantagem, alguns irão entender que irão comprar da nossa empresa por toda a confiabilidade, qualidade, organização, estudos que ela faz para ter um produto x, mas não podemos dizer que é uma garantia 100%, a opção da empresa hoje no mercado é fazer o seu dever, e ter a confiança em conjunto com o consumidor final.

Diante o exposto, nota-se na declaração do Engenheiro Ambiental (E2, que esta está em concordância com o referencial, e o Diretor Comercial (E1), pois afirma que apesar do país não estar atualizado com relação as questões ambientais, as empresas que tem certificações ISO tem vantagem sobre as outras concorrentes. Claro que não é este o único motivo que o cliente irá avaliar para fechar o negócio, mas pode ser um diferencial em caso de escolha.

Para que uma organização obtenha vantagens competitivas sobre sua concorrência é necessário que a mesma desenvolva continuamente produtos e produtos inovadores, acompanhando a incessante transformação do mercado. Por estes motivos, a empresa também deve criar produtos que tenham em seu fundamento a sustentabilidade e ecologia, para que assim elaborando produtos com um posicionamento contemporâneo, ganhe destaque e conseqüentemente lucro estratégico, além de instigar outras organizações a fazerem o mesmo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Neste contexto, o Diretor Comercial (E1) considera que o conceito inovador vai ao encontro com a sustentabilidade, ambos se complementam, citando alguns exemplos de produtos comercializados na empresa em estudo que explanam no dia a dia estes conceitos:

[...] Temos o thinner ECO, um produto inovador, que atualmente vem de fontes renováveis, que substitui boa parte de produtos de matérias primas que vem de fontes fósseis. A massa super leve, que substitui a massa corrida convencional por uma massa mais leve, sendo melhor no transporte, aplicação, diferente das tradicionais. A tinta emborrachada, outro produto inovador, que quando lançamos veio com apelo totalmente diferente do atual. Em conjunto com a universidade, acabou sendo trabalhada em outros pontos, inicialmente com a ideia de melhorar a acústica de aviários, e com estudos estendemos para casas, fachadas, telhados, e atualmente temos estudos inclusive que diminui a quantidade de energia que você gasta na sua casa, por conta do ar condicionado, pois se você pintar as paredes da casa com esta, a mesma tem a capacidade de reduzir o calor. Todos estes itens inovadores, têm um tempo de maturação mercadológica, mas todos trazem bons resultados, em termos de margem, nome, e posicionamento que buscamos. Já no mercado externo, atuamos muito forte com a tinta emborrachada, esse produto inovador tem trazidos bons resultados como no Brasil. O thinner ECO e a super leve tem bons resultados também, mas como foram os últimos produtos lançados como inovadores, ainda estão em tempo de maturação.

Diante o exposto, pode-se observar que o argumento do Diretor Comercial (E1) está em concordância com a teoria apresentada anteriormente, pois explana exemplos reais e diários, produtos inovadores e ecológicos, que em sua aplicação mercadológica transmite aos seus clientes segurança, efetivando a venda. Ou seja, é possível perceber que a sustentabilidade nestes casos é usada como estratégica competitiva, e que estes retornam à organização em estudo, não somente lucro financeiro, mas agregam posicionamento de mercado e evidenciam a marca. O mesmo ainda complementa que é necessário o tempo de maturação, mas que atualmente já é visível os resultados destas tomadas de decisão.

Para agregar informações sobre, e de acordo com o referencial e o Diretor Comercial (E1), o Engenheiro Ambiental (E2) afirma que dentre os produtos

inovadores e sustentáveis, que se recorda, tem a Tinta Emborrachada que “ [...] Tinta emborrachada, da parte acústica, evita ruídos e a parte térmica também. ” Acrescenta também que buscam sempre lançar campanhas que tem por objetivo reduzir os impactos ambientais gerados: “[...] Tivemos uma campanha *Carbo free*, há uns 10 anos, que vendia-se latas de tintas, e essas eram convertidas em mudas de arvores, enviadas a instituições, escolas. ”

Com a finalização da apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, destacam-se no próximo capítulo as principais conclusões para o estudo, bem como a indicação de trabalhos futuros.

5 CONCLUSÃO

As discussões sobre o tema sustentabilidade no segmento químico sempre foram ativas, tendo em vista os diversos impactos que proporciona. Apesar da ciência que a sociedade tem da geração dos rejeitos, é necessário considerar que o processo de evolução não pode parar, por este motivo a busca de minimização, finalidades, e tratamento dos mesmos, além da procura em ferramentas de gestão da organização que incorporem os princípios da sustentabilidade.

Com o decorrer da evolução mundial, a sustentabilidade passou a ser abordada como uma exigência mercadológica, e, portanto, obrigou muitas empresas a se ajustarem. Em razão disso, as empresas buscam a melhoria contínua na administração do seu negócio, e por meio desta busca de conhecimento, é que a organização percebeu que a sustentabilidade poderia ser tratada, não só como obrigatoriedade, mas como estratégia competitiva perante a concorrência.

Fundamentalmente observa-se diariamente, que a missão principal de uma organização é a geração de lucro, no entanto, é perceptível o surgimento do termo sustentabilidade nos valores e missão da mesma. Acrescentando que além de uma indispensabilidade no mercado nacional e principalmente internacional, esta vem crescendo como visão de futuro administrativo sustentável, como geração de valor, o qual agrega a seu produto confiabilidade.

Desta forma, o presente estudo buscou investigar de que forma as práticas sustentáveis e as ferramentas de gestão de uma organização do segmento químico, poderia auxiliá-la no seu posicionamento estratégico mercadológico nacional e internacional, determinando-se um limite geográfico do Sul de Santa Catarina. O objetivo geral do trabalho procurou analisar as práticas sustentáveis para a competitividade em uma indústria química do Sul de Santa Catarina no mercado interno e externo.

O primeiro objetivo específico foi caracterizar a indústria química, tendo em vista que se trata de um estudo de caso, analisando o mesmo verificou-se que a organização tem 32 anos de história, com sua forma de gestão titulada como familiar e capital totalmente nacional. Ademais foi possível verificar que a empresa com 7 unidades brasileiras, dentre produtiva e de distribuição, atende todo o país e

também exporta para outros 7 países da América latina, faturando em média um total de 40 milhões mensalmente.

Em referência ao segundo objetivo específico, identificar as práticas sustentáveis adotadas pela indústria química, foi possível mencionar que esta faz uso de algumas práticas, como por exemplo a política ISO 9000 e 14001, e suas averiguações quanto aos índices exigidos, apesar de não ter mais nenhum vínculo normativo. Os sistemas de gestão ambiental (SGA), o planejamento estratégico, os projetos sociais, ou a coleta seletiva disponível para a comunidade, a estação de tratamento de efluentes, a reutilização das borras no processo, a utilização de solvente sujo na limpeza, abertura para as comunidades e universidades para visitaçao, a destinação correta dos resíduos, são ações que evidenciam que a empresa tem como princípios, a utilização de ferramentas sustentáveis para o seu contínuo desenvolvimento, assim controlando prevenindo, e buscando soluções adequadas.

O terceiro objetivo específico foi vincular as práticas sustentáveis e a estratégia competitiva da indústria química. No que tange a conectar os dois termos, a empresa percebeu, por meio de citação de produtos específicos, como a Massa Corrida Super Leve, o Thinner ECO, a Tinta Emborrachada, e também por meio de ações específicas, como a elaboração anual do planejamento estratégico, análises com relação a índices de eficácia operacional para redução de custo, tempo e posicionamento estratégico de preço, que é possível a utilização das práticas de gestão sustentável.

Estas atribuem à marca vantagens competitivas sobre a concorrência, seja no preço, qualidade, minimização de impacto ecológico do produto, ou agilidade no processo. Porém reforçam que se faz necessário o alinhamento desta estratégia com os princípios, e fundamentos da história e corpo da organização.

O quarto e último objetivo específico direciona-se às percepções dos gestores perante a sustentabilidade no mercado interno e externo. No que se refere a estas concepções, os gestores comercial e ambiental afirmam que neste segmento, a organização precisa estar atenta as transformações aceleradas do mercado, tanto nacional quanto internacional, tendo em vista que a concorrência no geral é composta por grandes multinacionais já maduras no mercado. Entretanto, é possível utilizar das práticas de sustentabilidade nestes dois âmbitos como estratégia, sendo que estes devem ter em suas características a inovação, tanto na

utilização de fontes renováveis como matéria prima, ou em um simples aspecto de ergonomia no transporte do produto. E, no caso do mercado internacional, é necessário destacar ainda, que é preciso maturação de alguns destes itens, pois a marca ainda está como entrante no mesmo.

Verificou-se a falta de análises mensuráveis com relação ao retorno financeiro que a organização tem sobre este equilíbrio entre as práticas sustentáveis, a estratégia e a venda destes produtos considerados inovadores e sustentáveis. Além disso, mensurar juntamente com a comunidade e principalmente com os seus clientes outras práticas sustentáveis disponíveis, e posteriormente explicar no *website* estas ações, completando o tripé da sustentabilidade: econômico, social e ambiental. Outro ponto identificado foi de que ainda há uma certa insegurança por parte dos gestores em utilizar estas condutas como vantagem, tendo em vista que dependendo de como for demonstrado pode causar visibilidades negativas.

Como orientação, propõem-se que a empresa busque conhecer mais este assunto, e trabalhar não somente com o que as certificações exigem, mas de acordo com as adaptações que o mercado vem sofrendo, e ainda ultrapassar os mesmos. Além disso, sugere-se que esta, investigue qual a percepção sobre estes termos apresentados, e de que forma podem melhorar estes aspectos aos seus atuais clientes, os lojistas. E, ainda indagá-los se estes, utilizam da sustentabilidade como estratégia competitiva com seus próprios clientes, que são os consumidores finais, o último a compor a cadeia.

A pesquisa limitou-se exclusivamente à uma indústria química, portanto, percebe-se a viabilidade de estudo em outras organizações, e também outros segmentos. Como proposta para estudos futuros a partir deste tema, recomenda-se uma pesquisa com os lojistas, e talvez consumidores finais, bem como uma análise geral deste tema com clientes de outros países, ou até mesmo com os agentes comerciais que comercializam no mercado internacional.

Contata-se então que o tema é pertinente para os profissionais de administração e comércio exterior, igualmente como para os estudantes que procuram especializar-se. Com o decorrer do tempo, o tema fica mais difundido, porém é possível perceber que este poderia ser mais utilizado pelas organizações, tendo em vista a falta de conhecimento sobre.

REFERÊNCIAS

- ABIQUIM, Associação Brasileira da Indústria Química. **Química é vida**. 2010. Disponível em: <<http://www.abiquim.org.br/voce-e-a-quimica/quimica-e-vida>>. Acesso em: 03. Mar. 2017.
- ABIQUIM. Associação Brasileira da Indústria Química. **A indústria química Brasileira**. 2017. Disponível em:<<http://www.abiquim.org.br/pdf/indQuimica/AIndustriaQuimica-SobreSetor.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2017
- ABRAFATI. Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas. **Indicadores do mercado**. 2017. Disponível em:< <http://www.abrafati.com.br/indicadores-do-mercado/numeros-do-setor/>>. Acesso em: 05 set. 2017
- ALEXANDRE, Agripa Faria; FREITAS, Jair Orandes; SOUZA, Márcio Vieira. **Metodologia científica e da pesquisa**. Criciúma, Sc: Unesc, 2014. 75 p.
- ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002. 191 p.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: Elaboração de Trabalhos na Graduação**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001. 174 p.
- APOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 226 p.
- BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Gestão de Idéias para inovação contínua**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 134 p.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da Pesquisa: Monografia, Dissertação, Tese**. São Paulo: Editora Atlas, 2012. 160 p.
- BOOTH, Wayne C.; COLOMB, Gregory G.; WILLIAMS, Joseph M. **A arte da Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005. 345 p.
- BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Agenda 21: responsabilidade socioambiental na prática**. Brasília, DF: Ministério do Meio Ambiente, [200?]. 104 p. Acesso em: 1 de Agosto de 2017.
- CARRARA JUNIOR, Ernesto; MEIRELLES, Hélio. **A indústria química e o desenvolvimento do Brasil**. São Paulo: Metalivros, 1996. 1.v.
- CARRARA JUNIOR, Ernesto; MEIRELLES, Hélio. **A indústria química e o desenvolvimento do Brasil**. São Paulo: Metalivros, 1996. 2.v.
- CARVALHO, Alex Moreira. **Aprendendo metodologia científica: uma orientação para os alunos de graduação**. São Paulo: O Nome da Rosa, 2000.125 p. ISBN

8586872113

CLARO, Priscila Borin de Oliveria; CLARO, Danny Pimentel; AMÂNCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração Fea/usp**, São Paulo, v. 43, n. 4, p.289-300, dez. 2008.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991. 430 p.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 196 p.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2007. 196p.

Dissertação (Mestrado em Sistema Integrado de Gestão) – Centro Universitário Senac, São Paulo, 2006. Disponível em:
<<http://biblioteca.sp.senac.br/LINKS/acervo238409/Fabio%20Rubens%20Soares.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

DUARTE, Alexandre Ambiel Barros Gil; BALTAR, Ronaldo. **A indústria química no Brasil**. (Ciências Sociais; UEL). Disponível em:
<<http://www.uel.br/eventos/sepech/sepech08/arqtxt/resumos-anais/AlexandreABGDuarte.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

FGV. FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Índice de Sustentabilidade Empresarial**. 2017. Disponível em:<<http://www.isebvmf.com.br/o-que-e-o-ise?locale=pt-br>>. Acesso em: 17 ago. 2017

FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2008. 160 p.

GALEMBECK, Fernando e SANTOS, Ádamo e SHUMACHER, Heloisa e RIPPEL, Márcia e ROSSETO, Renato. **Indústria Química: Evolução Recente, Problemas e Oportunidades**. In: Química nova. Vol. 30, N 6, 2007, p. 1413-1419

GARCIA, A. S. & ORSATO, R. J. (2013). **Índices de sustentabilidade empresarial: porque participar?** Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), 37, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 4.ed. Rio de Janeiro: Record, 2000. 107 p. ISBN 8501049654

GOULARTI FILHO, Alcides. **Formação Econômica de Santa Catarina**. 2. ed. Florianópolis: Editora da Ufsc, 2007. 473 p.

ISO. International Standardization Organization. **All about ISO**. 2017. Disponível em:< <https://www.iso.org/about-us.html>>. Acesso em: 26 out. 2017

KING, A; LENOX, M. **Industry self-regulation without sanctions: the chemical Industry's Responsible Care Program**. Academy of Management Journal, v. 43, nº 4, p. 698-716, 2000.

KINLAW, Dennis C. **Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentado na era ambiental**. São Paulo: Makron Books, 1998. 250 p ISBN 85-346-0844-X.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p. ISBN 8522427763 (broch.).

LERÍPIO, Alexandre de Ávila. **GAIA - UM MÉTODO DE GERENCIAMENTO DE ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS**. 2001. 172 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009. 264 p.

MENEZES, Uiara Gonçalves de et al. MANAGEMENT INNOVATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: BEHAVIOR AND REFLECTIONS ON THE CHEMICAL INDUSTRY. **Review Of Administration And Innovation - Rai**, [s.l.], v. 8, n. 4, p.88-116, 27 jan. 2012. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Disponível em:<<http://dx.doi.org/10.5773/rai.v8i4.660>>. Acesso em 13 de Julho de 2017.

MOON, S.; DE LEON, P. **Contexts and Corporate Voluntary Environmental Behaviors**. Organization & Environment, v. 20, nº 4, p. 480-496, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 279 p.

PORTELLA, Anastácia Rosa; OLIVEIRA, Monique Cristiane de; FERREIRA, Denize Demarche Minatti. **Responsabilidade socioambiental por meio da missão, visão e valores: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina**. 2014. 14 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

PORTER, Michael E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515 p. (8535204474). Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra.

PORTER, Michael E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515 p. (8535204474). Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. (85-7001-377-X).

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1947. 409 p.

Produção, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev. 2012 doi: 10.1590/S0103-65132011005000062 - **Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações** - Lucas Rebello de Oliveiraa*, Raffaella Martins Medeirosb, Pedro de Bragança Terrac, Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhasd.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005. 308 p.

SACHS, I. In: MONTIBELLER-FILHO, Gilberto. **O mito do desenvolvimento sustentável: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2001. 306 p. ISBN 8532802125 (broch.).

SOARES, Fábio Rubens. **A educação ambiental na indústria química e petroquímica: uma reflexão em busca da excelência** São Paulo. 157f. 2006.

STAREC, Claudio (Org.). **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2013. xviii, 324p.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 600 p.

WONGTSCHOWSKI, Pedro. **Indústria química: riscos e oportunidades**. São Paulo: Edgard Blücher, 1999. 214 p. ISBN 852120261X

WONGTSCHOWSKI, Pedro. **Indústria química: riscos e oportunidades**. São Paulo: Edgard Blücher, 2002.

APÊNDICE

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE ENTREVISTA COM O ENGENHEIRO AMBIENTAL



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

Curso de Administração com Habilitação em
Comércio Exterior



ROTEIRO DE ENTREVISTA

O presente roteiro de entrevista integra a pesquisa desenvolvida pela acadêmica Maria Eduarda P. Daminelli e seu professor orientador Júlio Cesar Zilli, que tem por objetivo **analisar as práticas sustentáveis para a competitividade em uma indústria química do Sul de Santa Catarina no mercado interno e externo.**

Na busca de informações que possibilitem a elaboração do estudo monográfico e a conclusão do curso de graduação em Comércio Exterior pela UNESC solicita-se a importante colaboração da empresa, por meio da participação nesta pesquisa. Vale ressaltar que o nome da empresa não será citado em toda a pesquisa.

MÓDULO I - CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA QUÍMICA

Contexto: Compreender a composição da indústria e a sua organização.

Questões:

a) Data de fundação da empresa?

b) Qual a forma de administração?

c) Número total de colaboradores?

d) Qual a composição do capital da empresa?

() 100% nacional

() maior parte nacional

() 100% estrangeiro

() maior parte estrangeiro

e) Média de faturamento no mercado interno e externo?

MÓDULO II – PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

Contexto: Tendo em vista o significado do termo sustentabilidade, publicado no relatório de Brundtland em 1987, o qual define como “[...] capacidade de garantir que a humanidade atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também às suas”.

Questões: Qual a sua percepção sobre o significado de sustentabilidade para a empresa? E ainda, qual o entendimento deste para a área comercial?

Contexto: Relembrando a ideia de Almeida (2002), de que a discussão na indústria química sobre o termo sustentabilidade foi crescendo, visando os impactos significativos gerados por esta, e que de alguma forma obtiveram extração da natureza ou retornaram rejeitos.

Questões: Quais os impactos socioambientais gerados pela empresa? E quais são as práticas sustentáveis que a empresa promove com o objetivo de evitar, prever e tratar dos mesmos?

Contexto: Com a falta de credibilidade das empresas, houve a necessidade da solicitação de documentos comprobatórios, o qual tinha como objetivo informar em certos requisitos se a empresa cumpria com os procedimentos ambientais. Além da comprovação, os órgãos conseguiram através dos dados coletados padronizarem e comparar resultados com outras organizações.

Questões: A empresa possui uma política de sustentabilidade? Quais são os princípios da mesma? E quais são suas aplicações?

Contexto: A ISO mais utilizada é a série de normas ISO 14000, que teve início em 1996, e tem por intuito certificar a gestão ambiental. O Brasil sempre acompanhou a evolução do sistema ISO, alegando assim a importância e a responsabilidade que as empresas brasileiras têm dado a certificação.

Questões: A mesma possui certificações? E quais as vantagens que as mesmas atribuem a empresa? Caso a resposta seja negativa, qual o motivo de não possuir? Há perspectiva de mudança?

Contexto: A empresa foi fundada em 1986, e segundo a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CMMAD) e a ONU, o termo sustentabilidade foi consolidado no Relatório de Brundtland em 1987.

Questões: Na sua visão como gestor, os problemas e debates sobre o tema sustentabilidade aumentaram ou as soluções é que são mais visíveis?

Contexto: A sustentabilidade pode ser dividida em 5 dimensões, e a organização escolhe utilizar como foco na estratégia uma delas de acordo com o perfil do mesmo ou da sua concorrência.

Questões: Na sua opinião a empresa deve definir sua estratégia de acordo com qual aspecto? Visualizando abaixo as dimensões (Quadro 1), em qual destas se encaixaria a estratégia da empresa?

Quadro 1 – Dimensões da sustentabilidade.

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Econômica	Atividade que gerencia os recursos, investimentos, objetivando o crescimento.
Social	Atividade que promove a conscientização da população e das empresas
Ecológica	Atividade que analisa o uso dos recursos naturais, bem como a diminuição da poluição.
Espacial	Atividade que analisa a disposição de forma igual da população e empresas.
Cultural	Atividade que analisa os valores culturais da sociedade, e como as mudanças no ecossistema atingem a mesma.

Fonte: Elaboração própria a partir de Montibeller Filho (2001).

Contexto: O Sistema de Gestão Ambiental, ou conhecido como SGA, é um instrumento da eco eficiência, um instrumento utilizado para demonstrar como a indústria deve se portar para adquirir qualidade ambiental, melhorando na administração de ameaças.

Questões: Quais são os sistemas de gestão ambiental que a empresa utiliza? Você percebe que a utilização dos mesmos faz a diferença na empresa? De que forma? Quais são os resultados mais impactantes?

Contexto: Alguns autores definem o ser humano como um ser adaptável e que utiliza do meio ambiente para o seu bem próprio, ainda afirmam que estas alterações do meio provocaram danos, e que, portanto, a minimização deste é de responsabilidade social e empresarial.

Questões: Qual sua opinião sobre esta teoria: “a minimização de danos é de responsabilidade empresarial”? De fato, a sustentabilidade se tornou uma exigência existencial de uma organização ou estratégia de mercado? Qual a posição da empresa sobre estas opções? Porque?

Contexto: A figura destaca os pilares do desenvolvimento sustentável.

Questões: Você acredita que analisar a sustentabilidade pode ser utilizada como meio e oportunidade de a organização se destacar perante outras? Se sim, quais os motivos que o fazem acreditar nisto? E quais ações fazem com que isto se concretize?

Contexto: A otimização e elaboração de novos produtos é um dos requisitos das estratégias competitivas, visto que o ambiente está em constante adaptação. Ocorre então a necessidade de introdução de produtos ecologicamente corretos, analisando a situação decorrente de fenômenos mundiais.

Questões: Quais foram os produtos que você destacaria com estas características (inovação e ecológico) que a empresa lançou em sua história?

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE ENTREVISTA COM O DIRETOR COMERCIAL



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

Curso de Administração com Habilitação em

Comércio Exterior



ROTEIRO DE ENTREVISTA

O presente roteiro de entrevista integra a pesquisa desenvolvida pela acadêmica Maria Eduarda P. Daminelli e seu professor orientador Júlio Cesar Zilli, que tem por objetivo **analisar as práticas sustentáveis para a competitividade em uma indústria química do Sul de Santa Catarina no mercado interno e externo.**

Na busca de informações que possibilitem a elaboração do estudo monográfico e a conclusão do curso de graduação em Comércio Exterior pela UNESC solicita-se a importante colaboração da empresa, por meio da participação nesta pesquisa.

Vale ressaltar que o nome da empresa não será citado em toda a pesquisa.

MÓDULO I - CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA QUÍMICA

Contexto: Compreender a composição da indústria e a sua organização.

Questões:

f) Data de fundação da empresa?

g) Qual a forma de administração?

h) Número total de colaboradores?

i) Qual a composição do capital da empresa?

() 100% nacional

() maior parte nacional

() 100% estrangeiro

() maior parte estrangeiro

j) Média de faturamento no mercado interno e externo?

MÓDULO II – PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

Contexto: Tendo em vista o significado do termo sustentabilidade, publicado no relatório de Brundtland em 1987, o qual define como “[...] capacidade de garantir que a humanidade atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também às suas”.

Questões: Qual a sua percepção sobre o significado de sustentabilidade para a empresa? E ainda, qual o entendimento deste para a área comercial?

Contexto: Relembrando a ideia de Almeida (2002), de que a discussão na indústria química sobre o termo sustentabilidade foi crescendo, visando os impactos significativos gerados por esta, e que de alguma forma obtiveram extração da natureza ou retornaram rejeitos.

Questões: Quais os impactos socioambientais gerados pela empresa? E quais são as práticas sustentáveis que a empresa promove com o objetivo de evitar, prever e tratar dos mesmos?

Contexto: Com a falta de credibilidade das empresas, houve a necessidade da solicitação de documentos comprobatórios, o qual tinha como objetivo informar em certos requisitos se a empresa cumpria com os procedimentos ambientais. Além da comprovação, os órgãos conseguiam através dos dados coletados padronizarem e comparar resultados com outras organizações.

Questões: A empresa possui uma política de sustentabilidade? Quais são os princípios da mesma? E quais são suas aplicações?

Contexto: A ISO mais utilizada é a série de normas ISO 14000, que teve início em 1996, e tem por intuito certificar a gestão ambiental. O Brasil sempre acompanhou a evolução do sistema ISO, alegando assim a importância e a responsabilidade que as empresas brasileiras têm dado a certificação.

Questões: A mesma possui certificações? E quais as vantagens que as mesmas atribuem a empresa? Caso a resposta seja negativa, qual o motivo de não possuir? Há perspectiva de mudança?

Contexto: A empresa foi fundada em 1986, e segundo a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CMMAD) e a ONU, o termo sustentabilidade foi consolidado no Relatório de Brundtland em 1987.

Questões: Na sua visão como gestor, os problemas e debates sobre o tema sustentabilidade aumentaram ou as soluções é que são mais visíveis?

Contexto: A sustentabilidade pode ser dividida em 5 dimensões, e a organização escolhe utilizar como foco na estratégia uma delas de acordo com o perfil do mesmo ou da sua concorrência.

Questões: Na sua opinião a empresa deve definir sua estratégia de acordo com qual aspecto? Visualizando abaixo as dimensões (Quadro 1), em qual destas se encaixaria a estratégia da empresa?

Quadro 1 – Dimensões da sustentabilidade.

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Econômica	Atividade que gerencia os recursos, investimentos, objetivando o crescimento.
Social	Atividade que promove a conscientização da população e das empresas
Ecológica	Atividade que analisa o uso dos recursos naturais, bem como a diminuição da poluição.
Espacial	Atividade que analisa a disposição de forma igual da população e empresas.
Cultural	Atividade que analisa os valores culturais da sociedade, e como as mudanças no ecossistema atingem a mesma.

Fonte: Elaboração própria a partir de Montibeller Filho (2001).

MÓDULO III – PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS E COMPETITIVIDADE INDUSTRIAL

Contexto: Segundo Porter, a competitividade de uma organização orienta a capacidade que os seus produtos têm de serem substituíveis, e o que determina são as 5 forças competitivas: entrada, substituição, poder de barganha com compradores e fornecedores, e a concorrência.

Questões: Quais destas forças apontadas por Porter, você como gestor acredita ser mais relevante? E em quais destas a empresa se concentra para ter mais competitividade mercadológica?

Contexto: Segundo Porter (1999), para compreender que a competição norteia a estratégia da empresa, é necessário entender que todos os integrantes se tornam concorrentes. O mesmo representa por meio do diagrama abaixo.

Questões: Visualizando ainda a Figura 1, e confrontando com as estratégias adotadas pela empresa, você consegue identificar atualmente qual o maior concorrente da empresa? Porque?

Contexto: Tendo em vista a fronteira de produtividade de Porter, o qual afirma que é como ter a empresa trabalhando no ápice do fornecimento. Mas para que isto ocorra é necessário alto investimento em técnicas de gestão, tecnologia e insumo.

Questões: Qual sua opinião sobre a teoria apresentada por Porter sobre a eficácia operacional versus posicionamento estratégico E se acredita que seja ideal, quais ações que a organização já fez para que alcance o ápice? E quais como gestor acredita que deve ainda ser desenvolvida?

Contexto: O Sistema de Gestão Ambiental, ou conhecido como SGA, é um instrumento da eco eficiência, um instrumento utilizado para demonstrar como a indústria deve se portar para adquirir qualidade ambiental, melhorando na administração de ameaças.

Questões: Quais são os sistemas de gestão ambiental que a empresa utiliza? Você percebe que a utilização dos mesmos faz a diferença na empresa? De que forma? Quais são os resultados mais impactantes?

Contexto: Alguns autores definem o ser humano como um ser adaptável e que utiliza do meio ambiente para o seu bem próprio, ainda afirmam que estas

alterações do meio provocaram danos, e que, portanto, a minimização deste é de responsabilidade social e empresarial.

Questões: Qual sua opinião sobre esta teoria: “a minimização de danos é de responsabilidade empresarial”? De fato, a sustentabilidade se tornou uma exigência existencial de uma organização ou estratégia de mercado? Qual a posição da empresa sobre estas opções? Porque?

Contexto: Orsato e Garcia (2013) afirmam que a utilização da sustentabilidade como estratégia competitiva permite que a organização “colha bons frutos”.

Questões: Você consegue identificar quais tipos de vantagens que esta estratégia permite a empresa, além da associação a boa imagem empresarial? E ainda se a organização consegue assimilar e utilizar destas vantagens?

MÓDULO IV – SUSTENTABILIDADE NO MERCADO INTERNO E EXTERNO

Contexto: De acordo com Porter (1999), o conflito entre os termos: eficácia operacional e estratégia é devido ao aumento da procura pelos instrumentos da gestão.

Questões: Sabendo que eficácia consiste em dizer que a empresa executa melhor os seus processos, e estratégia é exercer algo diferente de seus concorrentes, qual destes termos acredita ser fundamental para a empresa, visando seu segmento? E quais ações que a organização já fez que representa cada termo?

Contexto: Conforme Starec, 2013, considerando que a informação é fonte das vantagens competitivas, denomina-se que o produto terá alto valor agregado, e conseqüentemente atuará como instrumento mercadológico.

Questões: Quais são os meios que a empresa utiliza para extrair informações do mercado? E que tipo de informações a mesma busca? Qual impacto você acredita que estas terão diretamente no valor agregado da empresa? Cite um exemplo.

Contexto: Conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a vantagem sobre a concorrência pode ter por origem vários fatores como a inovação, o patrimônio ou a dimensão da organização. E que para a mesma ter destaque sobre o mercado, deve estar sujeita a adaptações.

Questões: Quais das vantagens da empresa você acredita ser aquela que tem maior impacto da mesma sobre o mercado? Além destas você visualiza alguma outra? Em que situações acredita que seja visível?

Contexto: Dias (2011) afirma que as empresas buscam arduamente a melhoria na gestão administrativa, e que assim procuram identificar qual a melhor estratégia de posicionamento da sua marca.

Questões: Qual sua visão sobre a estratégia que a empresa utiliza no mercado? Como você identificaria a mesma? E a estratégia utilizada no mercado interno é diferente do externo? Porque?

Contexto: Pilares do desenvolvimento sustentável.

Questões: Você acredita que analisar a sustentabilidade pode ser utilizada como meio e oportunidade de a organização se destacar perante outras? Se sim, quais os

motivos que o fazem acreditar nisto? E quais ações fazem com que isto se concretize?

Contexto: A otimização e elaboração de novos produtos é um dos requisitos das estratégias competitivas, visto que o ambiente está em constante adaptação. Ocorre então a necessidade de introdução de produtos ecologicamente corretos, analisando a situação decorrente de fenômenos mundiais.

Questões: Quais foram os produtos que você destacaria com estas características (inovação e ecológico) que a empresa lançou em sua história? E qual o impacto do mesmo nas vendas, tanto em volume como comercial? E nas vendas para o mercado exterior?