

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade em Diferentes Setores**

**ANÁLISE DE PRÁTICAS DE GESTÃO EMPRESARIAL E AMBIENTAL DO  
GRUPO CAMNPAL**

**ANALYSIS OF BUSINESS MANAGEMENT PRACTICES AND ENVIRONMENTAL  
GROUP CAMNPAL**

Greice de Bem Noro, Rodrigo Stefanello e Eduardo Botti Abbade

**RESUMO**

O presente estudo objetivou analisar o alinhamento das questões de responsabilidade ambiental as estratégias desenvolvidas pelas sete empresas do grupo CAMNPAL, tendo como objetivos específicos caracterizar o perfil das empresas pesquisadas; identificar qual o entendimento dos empresários a cerca de gestão ambiental; levantar quais estratégias de gestão ambiental são realizadas pelas empresas pesquisadas e; elencar as dificuldades de implementação das técnicas de gestão ambiental por parte das empresas. Para tanto, optou-se por uma pesquisa de natureza quantitativa e descritiva quanto aos objetivos, caracterizando-se como um estudo de campo, que utilizou-se de questionário estruturado com perguntas fechadas e abertas, aplicados com a presença do pesquisador nos gestores das 07 unidades do Grupo de Cooperativas Agrária Mista de Nova Palma – CAMNPAL. Conclui-se que o Grupo CAMNPAL exerce excelente papel econômico e social na região, seja através da geração de emprego e renda, como auxílio aos produtores rurais. Para tanto, sugere-se às organizações pesquisadas que busquem qualificar seus profissionais, buscar novos colaboradores que atuem na área ambiental, que realizem parcerias com instituições – como universidades, órgãos de apoio para que consigam mudar a percepção dos colaboradores e comunidade externa envolvida, para que as mesmas realizem o papel da sustentabilidade na sua comunidade e convívio.

**Palavras-Chave:** Gestão; Sustentabilidade, Cooperativas.

**ABSTRACT**

The present study aimed to analyze the alignment of issues of environmental responsibility strategies developed by the seven group companies CAMNPAL, with the specific objectives to characterize the profile of the companies surveyed; identify the understanding of entrepreneurs about environmental management; management strategies which raise environment are researched and made by the companies, list the difficulties of implementing environmental management techniques by businesses. Therefore, we chose a research quantitative and descriptive about the objectives, characterized as a field study that was used a structured questionnaire with closed and open questions, applied in the presence of the researcher in the 07 managers group units of Agrarian Cooperatives Joint Palma Nova - CAMNPAL. We conclude that the Group has excellent CAMNPAL economic and social role in the region, either through the generation of employment and income, as an aid to farmers. Therefore, it is suggested ace surveyed organizations seeking qualified professionals, seek new employees that work in the environmental area, carrying out partnerships with institutions - such as universities, support agencies so that they can change the perception of

employees and external community involved, to that they perform the role of sustainability in your community and conviviality.

**Keywords:** Management, Sustainability, Cooperatives.

## 1 INTRODUÇÃO

A tendência atual traz a gestão ambiental como uma alternativa que vem ao encontro dos interesses socioeconômicos da humanidade e que envolve cada vez mais o segmento empresarial, pois passou a ser vista pelas organizações mais como geradora de lucros, do que custos, e liga-se diretamente a sustentabilidade. As medidas de minimização de impactos ambientais, associadas às medidas de redução de custo, proporcionam a preservação e recuperação da qualidade ambiental para as atuais e futuras gerações.

Neste interim, conforme Donaire (1995) as empresas vêm integrando em suas estratégias a questão ambiental, tornando-se estas variáveis os fatores direcionadores de todas as outras estratégias. Nascimento, Lemos e Mello (2008) complementam destacando que, quando uma organização incorpora as questões ambientais ao seu planejamento estratégico, está implantando a gestão socioambiental estratégica. Para os autores, esse é o caminho para as organizações que decidirem assumir a responsabilidade social e adotar as melhores práticas para tornar os seus processos produtivos o mais sustentáveis possível, contribuindo para a construção do desenvolvimento global.

Conforme Nascimento, Lemos e Mello (2008) a integração do meio ambiente com a gestão empresarial é o caminho para as organizações que decidirem assumir a responsabilidade social e adotar as melhores práticas para tornar os seus processos produtivos o mais sustentáveis possível, contribuindo para a construção do desenvolvimento sustentável global.

Neste contexto, onde a questão ambiental configura-se em um fator crítico de sucesso para as organizações, faz-se necessário investigar: as questões de responsabilidade ambiental são consideradas e incorporadas às estratégias empresariais da Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda (CAMNPAL)?

Para atender ao propósito do presente trabalho partiu-se do objetivos geral de analisar o alinhamento das questões de responsabilidade ambiental as estratégias desenvolvidas pelas sete empresas do grupo CAMNPAL. Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo são: caracterizar o perfil das empresas pesquisadas; identificar qual o entendimento dos empresários a cerca de gestão ambiental; levantar quais estratégias de gestão ambiental são realizadas pelas empresas pesquisadas e; elencar as dificuldades de implementação das técnicas de gestão ambiental por parte das empresas.

A preocupação com o meio ambiente está deixando de ser uma prática só dos países desenvolvidos. Independente da condição social ou econômica, a gestão ambiental está inserida em nível mundial, e conseqüentemente deverá fazer parte do planejamento de todas as organizações. Nascimento, Lemos e Mello (2008) afirmam que as corporações nacionais e as que atuam junto a mercados internacionais, têm buscado inserir a variável ambiental à sua gestão estratégica.

Para tanto, faz-se necessário o desenvolvimento de práticas conscientes e investimentos em melhorias ambientais por parte das empresas, principalmente às indústrias por meio de implantação de estratégias empresariais ligadas a gestão ambiental e um maior cuidado quanto aos processos de fabricação, desde a matéria-prima até o produto final. Para Moura (2002) o crescimento da atividade industrial fez crescer a geração de resíduos e poluentes. O crescimento da demanda por produtos e serviços traz a necessidade de novas

técnicas administrativas e novas estratégias empresariais voltadas ao gerenciamento dessas atividades com preocupação ambiental.

A presente pesquisa visa contribuir com as indústrias do grupo de Cooperativas CANMPAL, no que se refere à análise de suas práticas de ações ambientais, ações essas voltadas à preservação do meio ambiente, ao crescimento sustentável e competitivo e ao reconhecimento pela sociedade e clientes de uma empresa socialmente responsável, através da adoção da formulação de sua estratégia empresarial voltada à gestão ambiental.

Verifica-se que este trabalho proporcionará um melhor conhecimento sobre a formulação das estratégias organizacionais no que abrange a gestão ambiental da empresa pois, destina-se a todos aqueles que, como empresários, gestores, pesquisadores ou estudantes, estão preocupados não somente em ter organizações ambientalmente corretas e sustentáveis mas com o futuro de nossos recursos, com a vida, com o planeta.

## **2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

A sustentabilidade tem origem na dimensão ambiental e pressupõe que tudo o que a empresa faz, hoje, tem repercussão no futuro. De acordo com Nascimento, Lemos e Mello (2008) o desenvolvimento sustentável começou nos anos de 1978, na Alemanha, onde surgiu o primeiro selo ecológico, destinado a rotular produtos considerados ambientalmente corretos. Já Gavronski (2003) enfatiza que o desenvolvimento sustentável foi definido pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991) como o atendimento das necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades.

Segundo Nascimento, Lemos e Mello (2008) o conceito de desenvolvimento sustentável é composto por três dimensões: a econômica, a social e a ambiental. A sociedade e as organizações passaram a compreender a necessidade da implementação de uma nova visão de desenvolvimento econômico, procurando garantir a produção de bens e serviços e ao mesmo tempo, atendendo às necessidades básicas do ser humano e preservando o meio ambiente. Neto (2009) complementa que o meio ambiente é formado pela integração entre três outros sistemas: o humano, o natural e o social, que formam outros subsistemas. O meio ambiente é visto de forma sistêmica, pois o ser humano não é apenas um mero consumidor nessa cadeia, mas também um grande causador de impactos ambientais irreversíveis na natureza. Neste sentido, conforme Andres (2001) o desenvolvimento, para ser sustentável precisa levar em consideração, fatores sociais, ecológicos, econômicos, recursos vivos e não-vivos, as vantagens e desvantagens das ações e, estratégias a curto e longo prazo.

### **2.1 Gestão ambiental**

A adoção de práticas ambientais, a gestão ambiental nas organizações tornou-se moeda forte para as empresas que visam melhorar sua imagem e suprir a exigência do mercado globalizado. Segundo Lopes (2000) à partir da década de 1980 à preocupação Brasileira com a utilização de seus recursos naturais, aumentou sensivelmente. Com a Constituição Federal (CF) de 1988, estados e municípios assumiram uma posição mais ativa nas questões ambientais locais e regionais, possibilitando assim maior controle ambiental de acordo com a realidade de cada região.

Dessa forma, a questão ambiental passa a fazer parte das estratégias da empresa, interferindo no seu planejamento estratégico. Nascimento, Lemos e Mello (2008) destacam que as organizações têm sofrido pressões de todos os tipos, como a concorrência cada vez mais acirrada, lucros diminuindo, clientes mais exigentes e o acesso a tecnologias de ponta se tornando muito oneroso. E ainda, as normas legais são cada vez mais restritivas, sendo as organizações obrigadas a se tornar ambientalmente corretas.

A responsabilidade perante leis e penalidades é um dos inúmeros fatores, que conforme Shimizu (2001) dependem diretamente do processo de decisão na organização. Também a especialização baseada em conhecimento, coordenação para transmitir ordens e coordenar o processo de decisão, agilidade para cobrir eventuais fracassos e tempo para tomar a decisão mais correta. O processo de decisão na empresa é importante, é dele que a organização traça suas estratégias e parte para o alcance de seus objetivos.

Ansoff (1990) cita que o processo decisório na empresa está ligado diretamente ao problema estratégico, ou seja, as decisões administrativas devem preocupar-se em alocar os recursos da empresa de modo que criem o maior potencial possível de desempenho. O interesse pela estratégia surgiu da percepção de que o ambiente externo da empresa foi se tornando cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado e a decisão estratégica na empresa se faz necessária na medida em que a organização se adapta a novos desafios, ameaças e oportunidades.

Assim, Moura (2002) afirma que o novo desafio das organizações na questão estratégica, está em buscar melhorias de desempenho ambiental, pois este está inserido na função social da empresa. Além de atender as necessidades de seus clientes, melhora os relacionamentos com os órgãos ambientais de controle e com a sociedade em geral. Esta ideia é reforçada por Nascimento, Lemos e Mello (2008) que mencionam a questão ambiental como prática a ser explorada pelas organizações, incorporando essa ação na sua concepção estratégica.

Gestão ambiental, conforme Sturtevant, Trowbridge, e Edgeman (1996), pode ser entendida como a parte da gestão empresarial que cuida da identificação, avaliação, controle, monitoramento e redução dos impactos ambientais. A ISO 14001, define impacto ambiental como qualquer modificação do meio ambiente, adversa ou benéfica, que resulte, no todo ou em parte das atividades, produto ou serviços de uma organização.

Segundo Nascimento, Lemos e Mello (2008) a série de normas ISO 14000 (lançada em 1996) tem como finalidade a criação de um sistema de gestão ambiental que auxilie as organizações a cumprir os compromissos assumidos com o meio ambiente. Essa certificação possibilita as organizações distinguir-se das que somente atendem à legislação ambiental e não possuem certificação, pois a norma tem reconhecimento internacional.

A implementação de práticas ambientais corretas na empresa são sempre interessantes e necessárias, trazendo inúmeros benefícios. De acordo com Moura (2002) dependendo do tamanho da organização, ela vai precisar de um setor específico que cuide da parte ambiental, dos produtos, serviços, e processos industriais que envolvem o ambiente, ou seja, vai necessitar do setor de gerenciamento ambiental que irá cuidar da gestão ambiental na empresa. A implementação ou não desse setor deve analisar se irá ou não atender a necessidade dos seus clientes e de que forma esse setor irá colaborar para se atender a legislação ambiental.

Como forma de prolongar a vida das empresas, se faz necessário analisar os pontos fortes e os riscos no ambiente operacional e no mercado e, acerca disto, Andres (2001) menciona que a empresa que não observar devidamente a legislação ambiental, a atividade dos concorrentes, a consciência dos clientes, bem como o desenvolvimento científico e tecnológico, ou seja, ter uma visão ampla, está a caminho da decadência. O autor complementa que a gestão ambiental deve ser formada por uma visão sistêmica, global e abrangente, visualizado as relações de causa e efeito, com suas inter-relações entre recursos captados e valores obtidos. Sendo assim, essa visão permite uma análise do cenário a longo prazo, caracterizando os objetivos institucionais e suas estratégias para atingi-los.

Para identificar as práticas adotadas pela empresa quanto ao meio ambiente, de acordo com Andres (2001) basta fazer algumas perguntas aos altos executivos. Entre os questionamentos a serem realizados, está saber se realmente estão preocupados com os

acontecimentos que envolvem os problemas ecológicos, ou se é apenas uma forma de melhorar a sua imagem dizendo-se preocupados, e outro estão relacionados aos ideais ecológicos, se estão sendo realizados conforme os objetivos traçados. Outro questionamento refere-se à sustentabilidade, relacionando-a ao crescimento econômico.

Neste contexto, é através do processo sistêmico que torna-se possível a visão horizontal da organização, permitindo a visualização do cliente, do fluxo de atividades da cadeia produtiva, de como são processadas as etapas da produção e o relacionamento interno entre cliente e fornecedor. Com esse enfoque, determina-se o ponto de partida para um modelo de gestão ambiental e, a organização poderá definir o provável cenário de longo prazo, possibilitando traçar os objetivos e estratégias a serem adotadas para alcançá-los.

Sendo assim, a gestão ambiental de uma organização vem tendo importância cada vez maior para as partes interessadas internas e externas. Conforme Gavronski (2003) atingir um desempenho ambiental adequado requer o comprometimento da organização com uma abordagem sistemática e com melhoria contínua do seu sistema de gestão ambiental. Um sistema de gestão ambiental provê ordenamento e consistência para que as organizações abordem suas preocupações ambientais, através da alocação de recursos, definição de responsabilidades e avaliação contínua de práticas, procedimentos e processos.

Daroit (2001) menciona que a empresa, pode organizar-se em torno de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) para coordenar seus esforços ambientais, a fim de conseguir a minimização de impactos sobre o meio ambiente decorrentes de produtos, processos e serviços. O SGA pode ser guiado por uma filosofia de Gestão da Qualidade Total Ambiental.

O autor complementa que a melhoria da qualidade e a gestão ambiental são complementares. Procura-se atingir um índice de defeitos nulo, através de melhorias no processo produtivo com o monitoramento das atividades, garantindo a competitividade e lucratividade da empresa. A qualidade total envolve um desempenho ambiental satisfatório como ponto integrante do processo de gerenciamento. E, busca um melhor aproveitamento das fontes energéticas e das matérias-primas, conduzindo para a constante redução de emissões e dos impactos ambientais, caracterizando uma produção mais limpa. Desta forma, essa gestão constitui-se em um instrumento de obtenção de lucros, à medida que contribui para a competitividade da empresa no mercado.

Conforme Daroit (2001) para analisar o desempenho ambiental de uma organização se faz necessário verificar a abrangência das medidas ambientais adotadas e estabelecer indicadores que expressem este desempenho, a fim de verificar a eficiência de suas ações e poder compará-la a estratégia estabelecida, pois, de acordo com Moura (2002), a preocupação ambiental é um fator de competitividade, facilitando a expansão em novos mercados e a empresa que souber explorar bem este aspecto conseguirá cativar novos clientes. Cada vez mais os clientes aceitam pagar um preço um pouco mais elevado, desde que eles percebam que isso retorna a eles como uma melhor qualidade de vida. A empresa que considerar essa questão como uma premissa mercadológica tem novas perspectivas e oportunidades de negócios.

Nascimento, Lemos e Mello (2008) complementam que, para que uma organização seja bem sucedida, é recomendável que ela satisfaça melhor as necessidades e desejos de seus clientes do que seus concorrentes. As organizações devem estar aptas a desenvolver estratégias socioambientais, visando a conseguir vantagens competitivas por meio de um correto posicionamento mercadológico, em busca de maiores fatias de mercado ou no atendimento adequado de seu nicho mercadológico.

### **3 METODOLOGIA**

No que tange aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa possui natureza quantitativa, a qual, segundo Beuren (2003), utiliza-se o emprego de instrumentos estatísticos,

tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Esse tipo de pesquisa preocupa-se com o comportamento geral dos acontecimentos e não na busca do conhecimento da realidade dos fenômenos como na qualitativa.

A presente pesquisa quanto aos seus objetivos, pode ser classificada em exploratória e descritiva, pois foi realizada a coleta através de instrumentos (questionários) aplicados aos gestores, buscando descobrir os tipos de licenciamento, certificações e normas ambientais que as empresas cumprem. Com intuito de verificar se as estratégias empresariais e técnicas de gestão ambiental adotadas pelas empresas para assim analisar, classificar e interpretar as informações sem interferir nos dados da pesquisa.

Quanto aos procedimentos técnicos o presente estudo caracteriza-se como um estudo de campo, pois se pretendem questionar as atitudes, técnicas e procedimentos adotados pelos empresários no que se refere à tomada de decisão, a formulação das estratégias empresariais e gestão ambiental.

Para atender ao objetivo do trabalho, a pesquisa de campo foi realizada junto às empresas do grupo CAMNPAL com experiência na elaboração de cenários prospectivos e, para a seleção da amostra foi definida a totalidade das empresas, por tratar-se de organizações que o pesquisador possui conhecimento, e acessibilidade para a captação dos dados.

Como plano de coleta de dados, primeiramente utilizou-se da pesquisa bibliográfica onde, através de referências teóricas procurou-se maior conhecimento sobre assuntos indispensáveis no âmbito da estratégia empresarial e do meio ambiente que contemplam a abordagem da pesquisa. A pesquisa bibliográfica efetuada neste trabalho mostra que são recentes os estudos sobre gestão ambiental e, geralmente, apoiam-se em pesquisas limitadas, não abrangendo vasta literatura acadêmica sobre esse assunto que atualmente emerge no âmbito da gestão estratégica das organizações.

Posteriormente, um questionário foi estruturado e aplicado a totalidade das sete unidades – cooperativas – do grupo CANMPAL, sediadas em cinco municípios localizados na microrregião da quarta colônia, na região central do estado do Rio Grande do Sul. O instrumento apresenta 20 questões (objetivas com 05 alternativas – tendo como possibilidade assinalar apenas 01) aplicadas com a presença do pesquisador, no gestor da área ambiental (e/ou executivo responsável pela área). O questionário apresenta perguntas ligadas á quatro quesitos, como objetivo de levantar: o perfil das empresas; entendimento sobre gestão ambiental; procedimentos de gestão ambiental e dificuldades na implementação da gestão ambiental.

Quanto à análise de dados conforme Cooper e Schindler (2003) normalmente envolve a redução dos dados acumulados a um tamanho administrável, desenvolvimento de sumários, busca de padrões e aplicação de técnicas estatísticas e, para esta pesquisa, primeiramente os dados serão tabulados com o auxílio do *software* SPSS 20.0 para posterior tratamento dos dados de forma ampla, resgatando através de fundamentos e recortes teóricos inerentes já apresentados, com intuito de atender aos objetivos geral e específico, contribuindo com estratégias importantes para empresas em questão, além de agregar em conhecimento tácito, e contribuições para o campo acadêmico.

#### **4 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES**

Partindo do objetivo geral de analisar o alinhamento das questões de responsabilidade ambiental e estratégias desenvolvidas pelas sete empresas do grupo CAMNPAL, nesta etapa será apresentada a caracterização do perfil das empresas participantes da pesquisa, assim como o perfil dos respondentes.

Os dados revelam que nas empresas não existe gestor específico para área ambiental, pois a totalidade dos respondentes exerce a função de gerente, possuem uma média de 31 e 50 anos de idade, sendo 85,% são do sexo masculino, e 42,8% possuem ensino superior,

enquanto 57,10% estão cursando. No que tange a localização das unidades pesquisadas, 85,8% estão localizadas na zona rural e 14,2% em zona urbana, sendo que 100% delas atuam no setor alimentício.

Verificou-se que grande maioria das empresas estão no mercado com mais de 15 anos de atuação. 04 delas estão com mais de 10 e menos de 15 anos, que representam 57,10% da totalidade. Enquanto 03 unidades possuem disparidades entre seu tempo de mercado. Uma unidade possui menos de 05 anos, outra entre 05 e 10 anos, e, por fim, uma unidade que possui mais de 20 anos de atuação, que atualmente é considerada a matriz do grupo. Cabe salientar que o grupo está crescendo a cada ano, pois possui um amplo mercado a ser explorado na região central do Estado, pois caracteriza-se como uma Cooperativa bastante diversificada, que possui negócios nas áreas de comercialização de grãos *in natura*, insumos para a lavoura, peças e forragens, confecções, supermercado, produtos veterinários e agroindustriais. O sucesso da organização está atrelado ao empreendedorismo do Padre Luiz Sponchiado, devido ao descontentamento geral dos colonos com altos custos para vender seus produtos pela necessidade de fazerem grandes deslocamentos e se submeterem aos atravessadores, o Padre Sponchiado em parcerias com os cooperados fundou a CAMNPAL em 1963, que atualmente é uma organização de sucesso na região da Quarta Colônia.

No que tange ao número de funcionários das organizações pesquisadas, levantou-se que no Grupo CAMNPAL apenas 02 empresas possuem um número menor que 20 colaboradores, enquanto quatro empresas possuem até 100 funcionários. Dessa forma, verifica-se que são cooperativas consideradas representativas na região de atuação. Observa-se que, em Nova Palma, cidade que encontra-se a Matriz do Grupo, há um elevado número de colaboradores, chegando até quase 500, pois existe uma sazonalidade, representativa da região, que influencia no aumento do número de colaboradores durante o período de plantio e colheita de grãos.

Outro dado relevante relaciona-se a constatação de que, nos municípios onde está presente a CAMNPAL, esta se configura em uma das maiores fontes geradoras de empregos. Além disto, conta com uma equipe externa de representantes, com mais de 30 profissionais, que levam os produtos da CAMNPAL para todo o Estado do RS, parte do Rio de Janeiro e Espírito Santo. As representações da Cooperativa estão localizadas em 46 municípios do Estado do Rio Grande do Sul e, atualmente, a Cooperativa possui mais de 3.300 associados, sendo a maioria constituída de pequenos agricultores, cujas propriedades possuem culturas diversificadas como: feijão, milho, soja, trigo, leite, suínos.

#### **4.1 O entendimento acerca de gestão ambiental**

A segunda parte da pesquisa visou identificar o entendimento dos empresários a cerca de gestão ambiental e, no que se refere ao posicionamento dos participantes no que se refere à gestão ambiental nas organizações pesquisadas. 06 empresas do Grupo CAMNPAL utilizam técnicas de gestão ambiental, enquanto uma empresa entende do assunto e sobre as técnicas de gestão ambiental. Verifica-se que, apesar das dificuldades que as empresas encontram para adotar essas medidas, Nascimento (2008) salienta que é necessário investir na mudança de mentalidade em todos os níveis da organização, ou seja, deve fazer parte do pensamento dos gestores e de todos os colaboradores, devem ser acompanhado de uma mudança de valores, todos em razão da consciência ambiental.

Estudos de Ávila et al. (2011) salientam que é oportuno destacar que se as empresas não possuírem um gestor que vislumbra os benefícios para a organização da adoção de medidas de proteção ambiental e, o governo também não incentivar e não pressionar as empresas, elas acabarão ficando estagnadas em relação a essa tendência. A gestão ambiental é uma alternativa que vem de encontro aos interesses socioeconômicos da humanidade, e, envolve cada vez mais ao segmento empresarial, pois de acordo com Andres (2001), passou a

ser vista pelas organizações mais como geradora de lucros do que custos.

Pode-se verificar que 100% das organizações possuem o licenciamento (certificado) ambiental expedido pela FEPAM, sendo o órgão que mais exerce pressão, em nível estadual. Segundo a FEPAM (2012, p.01) o licenciamento é um dos instrumentos de gestão ambiental estabelecidos pela Lei Federal, 6938/81:

também conhecida como Lei da Política Nacional do Meio Ambiente. No RS, com a aprovação do Código Estadual de Meio Ambiente - Lei Estadual nº 11520 de 03 de agosto de 2000, que estabelece em seu artigo 69, "cabará aos municípios o licenciamento ambiental dos empreendimentos e atividades consideradas como de impacto local, bem como aquelas que lhe forem delegadas pelo Estado por instrumento legal ou Convênio". O Estado do Rio Grande do Sul vem desenvolvendo através da Secretaria Estadual do Meio Ambiente - Sema, o incremento do processo de descentralização do licenciamento ambiental municipal para aquelas atividades cujo impacto é estritamente local, e que estão descritas no Anexo I da Resolução 102/2005 do Conselho Estadual do Meio Ambiente (CONSEMA), nos seus Anexos II e III, referentes a manejo florestal - adicionados pela Resolução 110/2005, nas atividades adicionadas pela Resolução 111/2005, bem como nas adições relativas ao licenciamento de atividades de mineração descritas pela Resolução 168/2007e das atividades de criação de animais pela Resolução 232/2010.

Outro ponto levantado é que nenhuma das organizações possui certificação da ISO 14.000, sendo esta, de acordo com o Grupo BSI (2012), uma norma internacionalmente reconhecida que define o que deve ser feito para estabelecer um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) efetivo. A norma é desenvolvida com objetivo de criar o equilíbrio entre a manutenção da rentabilidade e a redução do impacto ambiental; com o comprometimento de toda a organização, sendo que, com ela é possível que sejam atingidos ambos objetivos. No entanto, as empresas que possuem essa norma se diferenciam pelos requisitos gerais, política ambiental, planejamento da implementação e operação, verificação e ação corretiva, análise crítica pela administração.

No entanto, declara-se que, as empresas do Grupo CAMNPAL, necessitam buscar a normatização pois, cada vez mais, as exigências por parte de órgãos normativos crescem, além de preocupar-se com os impactos ambientais que estão sendo cada vez mais importante no mundo, com pressão para minimizar esse impacto oriunda de uma série de fontes: autoridades governamentais, locais e nacionais, reguladores, associações comerciais, clientes, colaboradores e acionistas.

#### **4.2 Estratégias de gestão ambiental**

Sequencialmente buscou-se levantar quais estratégias de gestão ambiental são realizadas pelas empresas pesquisadas e, de acordo com o posicionamento das empresas pesquisadas, 100% concordaram que nos últimos dois anos a empresa introduziu melhorias em produtos ou processos.

Já quanto a como as empresas classificam a destinação de resíduos resultantes do processo de produção, todas as empresas consideram adequada à destinação de seus resíduos sólidos e, 71,4% consideram adequadas em parte e 28,6% adequado o processo de destinação de seus resíduos líquidos. Quanto aos resíduos gasosos, 42,8% consideram sua destinação parcialmente adequados e 57,2% adequada. Neste quesito, observou-se que o posicionamento dos pesquisados quanto ao percentual estimado de resíduos de matéria-prima, o número de resíduos produzidos, é considerado pequeno, pela grande produção que envolve as cooperativas. Outrossim, salienta-se que existe reciclagem, e é realizado o tratamento de forma correta, segundo os gestores. Porém é preocupante o fato de quando não é possível o tratamento, o principal destino dos resíduos é o lixão público mais próximo. Pode-se verificar que todas as pesquisadas concordam ou concordam em parte que as tecnologias de

produtos/processos utilizadas por sua empresa poderiam ser otimizadas sob o ponto de vista de meio ambiente (redução de resíduos).

Estudos de Andres (2001) apontam que é premissa de produção para as indústrias (cooperativas de grãos) considerar as técnicas de produção mais limpa. Conforme o autor, essas técnicas consistem em eliminar todo e qualquer desperdício, pois o desperdício é tudo aquilo que não agrega valor ao produto ou serviço. Sendo assim, diminuir a geração de resíduos e emissões significa produzir produtos e não resíduos, garantindo processos mais eficientes, com vantagens técnicas e econômicas.

Moura (2002) complementa que as melhores soluções na questão dos resíduos industriais gerados são as técnicas de produção mais limpa. Essas técnicas envolvem práticas com maior nível de responsabilidade ambiental e que buscam qualidade, prevenção da geração de resíduos, principalmente os perigosos e tóxicos, uso mais racional com economia de água e energia; uso sustentável de recursos naturais; possibilidades de reutilização; destino final da forma mais adequada e correta; entre outros.

Diante dos construtos apresentados pelo Grupo CAMNPAL, verifica-se que as empresas devem buscar aprimoramento nessas práticas salientadas por Moura (2002), sejam através de normativas, práticas da ISO 14001 e, principalmente por vontade própria. Além desses fatores, observa-se que existem órgãos de apoio como SEBRAE, SENAI que auxiliam nesse processo.

Ao evidenciar-se as práticas de proteção ambiental das organizações pesquisadas, 71,4% das organizações pesquisadas medem o consumo de energia, água, matéria-prima, 100% modificam processos de produção se necessário para reduzir desperdícios e poluir menos, 57,1% tratam resíduos, efluentes e/ou emissões, 71,4% complementam a utilização de matérias-primas novas com a presença de material reciclado e, 28,5% promovem programas de reciclagem de materiais básicos de nossa produção e uma organização destacou que captam água da chuva para a lavagem de caminhões e calçadas.

Contatou-se que, nenhuma das empresas pesquisadas recebem algum incentivos do governo para melhorar as ações ambientais, bem como, não sofrem pressões ambientais por parte de seus clientes, sendo que, o que levou as empresas pesquisadas a tomar medidas de proteção ambiental, para 14,2% deu-se por iniciativa própria e, para 85,8% por pressão do governo estadual e de órgãos como a FEPAM. Outro ponto a ser destacado é que 85,8% das organizações discordam e 14,2% mostraram-se indiferentes quanto à existência de contabilizações dos custos gerados a proteção do meio ambiente.

Verifica-se também que as empresas localizadas em cidades do interior, mais especificamente, na zona rural, não recebem incentivos governamentais, apenas visitas de órgãos reguladores. No entanto, as estratégias adotadas são muito pequenas, pelo número de empresas pertencentes ao grupo. Outro fato que pode ser verificado que as empresas não possuem um gestor especificamente da área ambiental, sendo ainda mais sério esse problema. As empresas devem buscar parcerias com órgãos, como já foi sugestivo no item anterior.

Diante das práticas já apresentadas, e da disponibilidade das empresas em realizar estratégias sustentáveis recomenda-se que algumas estratégias descortinadas em literaturas apresentadas no referencial teórico, tais como: o melhor tratamento de resíduos; convênio com universidades, instituições de pesquisas, reaproveitamento de resíduos (efluentes e emissões); busca por matérias primas renováveis; parcerias com associações comerciais; busca alternativas para realização de cursos de conscientização ambiental para os colaboradores e gestores e; contratar gestores formados na área ambiental.

Os resultados sobre o posicionamento das organizações quanto à existência de programa de conscientização para os funcionários, revelaram que 04 empresas apoiam essa estratégia pela busca de aperfeiçoamento e conscientização ambiental, enquanto 02 concordam plenamente e 01 discorda. Diante desses resultados, transparece que alguns

gestores, conforme evidenciado no gráfico 07, não possuem informação do que é gestão ambiental, não dominam essa área, que remete-se a justificativa.

Diante desses resultados, pode-se salientar que o Grupo CAMNPAL, possui em suas unidades alguns gestores desalinhados ao objetivo do Grupo. Ressalta-se que, cabe ao presidente do grupo de cooperativas investigar melhor esse resultado, pois os mesmos apresentam que, apenas 01 empresa concorda totalmente na capacitação de seus colaboradores sendo, nesse caso, a estratégia ideal pela busca de melhorias. Na visão de Karkotli e Aragão (2004) as empresas tornam-se peças chaves para o andamento no processo de gestão de práticas sustentáveis, seja através de suas ações empresariais ou participações na sociedade pois, a responsabilidade social aliada com a sustentabilidade, que são práticas fundamentais nas empresas atualmente, tem apresentado como efeitos de estratégias empresariais, como marketing, publicidade ou propaganda.

Segundo Instituto Ethos (2012) as empresas socialmente responsáveis estão melhores preparadas para assegurar a gestão de práticas sustentáveis em longo prazo dos negócios, por estarem sincronizadas com as novas dinâmicas que afetam a sociedade e o mundo empresarial. Neste interim, uma empresa é socialmente responsável, quando ela vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores, e faz isso por acreditar que assim será uma empresa melhor e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa.

A última parte da pesquisa visou elencar as dificuldades de implementação das técnicas de gestão ambiental por parte das empresas e, pode-se verificar que a totalidade das empresas responderam possuir dificuldades de implementação de técnicas de gestão ambiental, por serem de custo elevado. Outros fatores que se destacaram foram à falta de incentivos, pessoas qualificadas, e informação. Verifica-se como já apresentado em outros itens, que as empresas estão cumprindo com apenas estratégias reativas, pelos órgãos de controle exigem. Igualmente, cabe salientar que as empresas não possuem apoio dos órgãos, assim como não possuem acompanhamento de pessoas qualificadas, que poderiam contribuir na melhoria dos problemas evidenciados.

Um item que merece destaque relaciona-se a constatação de que as empresas não realizam as estratégias e práticas de gestão ambiental por acharem os custos elevados e, acerca disto, Machado Filho (2011) salienta que a gestão sustentável não significa necessariamente maiores custos, processos mais burocráticos e menores retornos financeiros. A gestão ambiental repousa em uma visão de negócios onde desempenho sócio ambiental caminha lado a lado ao desempenho econômico - uma mudança de modelo que prioriza a continuidade e a eternidade da organização. Em algumas situações, a melhoria no desempenho socioambiental pode gerar ganhos financeiros de curto prazo para as organizações. Em outras, esta melhoria pode não gerar benefícios imediatos, porém traz à empresa ganhos de longo prazo, que contribuem justamente para o sucesso contínuo e perene da organização. Assim, uma situação onde melhorias socioambientais estão ligadas primariamente a perdas econômicas viola um dos tripés da sustentabilidade, e não é sustentável.

## 5 CONCLUSÃO

A área ambiental, mais especificamente estratégias empresariais sustentáveis esta crescendo a cada dia, e gerando inúmeras responsabilidades para o campo empresarial. Neste sentido, o presente trabalho partiu do objetivos de analisar o alinhamento das questões de responsabilidade ambiental e as estratégias desenvolvidas pelas sete empresas do grupo CAMNPAL.

Após as análise dos dados coletados, identificou-se que as unidades do Grupo CAMNPAL, são Cooperativas consolidadas na região de atuação, com participação

expressiva seja através de investimentos, geração de emprego e renda e que cada ano, aumentam seu espaço, através dos reflexos do crescimento da economia, e com as boas safras de grãos, crescimento setor primário regional. Verifica-se que as formas e ferramentas de gestão empresarial da área ambiental, encontram-se com algumas problemas, que devem ser ajustados para manter-se competitivos e responsáveis, seja com seus clientes, colaboradores, e principalmente com o meio ambiente.

No que tange ao entendimento dos empresários pesquisados acerca de gestão ambiental, verificou-se que algumas unidades realizam algumas estratégias reativas aos órgãos reguladores e, outras demonstraram dificuldades para a implementação, sendo que alguns gestores julgaram não ter conhecimento e declaram não possuir pessoas qualificadas para realizar ações, estratégias e o envolvimento da empresa nesse processo. Outrossim, algumas salientam que tem interesse na realização de capacitações e qualificar-se, além de salientarem a falta de apoio dos órgãos reguladores, e até mesmo dos órgãos de apoio como SEBRAE e SENAI. Salienta-se a falta do poder público, municipal, estadual, apoiarem as empresas localizadas no interior, pois elas são responsáveis pelo crescimento regional, além de arcarem com altos impostos ao governo.

Quanto as estratégias de gestão ambiental realizadas pelas empresas pesquisadas, pode-se perceber que a maioria das organizações pesquisadas medem o consumo de energia, água, matéria-prima, a sua totalidade modificam processos de produção se necessário para reduzir desperdícios e poluir menos, mais da metade tratam resíduos, efluentes e/ou emissões, a maioria complementam a utilização de matérias-primas novas com a presença de material reciclado e, poucas promovem programas de reciclagem de materiais básicos de nossa produção e uma organização destacou que captam água da chuva para a lavagem de caminhões e calçadas.

Ao elencar as dificuldades de implementação das técnicas de gestão ambiental por parte das empresas pesquisadas, destaca-se que a totalidade das empresas responderam possuir dificuldades de implementação de técnicas de gestão ambiental, por serem de custo elevado. Outros fatores que se destacaram foram à falta de incentivos, pessoas qualificadas, e informação. Verifica-se como já apresentado em outros itens, que as empresas estão cumprindo com apenas estratégias reativas, pelos órgãos de controle exigem.

Ao final deste estudo, conclui-se que o Grupo CAMNPAL, exerce excelente papel econômico e social na região, seja através da geração de emprego e renda, como auxílio aos produtores rurais. Para tanto, sugere-se às organizações pesquisadas que busquem qualificar seus profissionais, buscar novos colaboradores que atuem na área ambiental, que realizem parcerias com instituições, tais como universidades, órgão de apoio, para que consigam mudar a percepção dos colaboradores e comunidade externa envolvida, para que as mesmas realizem o papel da sustentabilidade na sua comunidade e convívio. Já para futuras pesquisas a partir desta, recomenda-se que faça uma pesquisa sobre setores mais específicos, para conseguir diagnosticar o nível de entendimento entre os envolvidos, para que assim o pesquisador e a empresa consiga mapear suas carências com maior âmbito.

## REFERÊNCIAS

ANDRES, Luiz Fernando. **A gestão ambiental em indústrias do vale do taquari**: vantagens com o uso das técnicas de produção mais limpa. Porto Alegre: **Dissertação** de Mestrado. UFRGS/PPGA, 2001. Disponível em: [www.portalga.ea.ufrgs.br/acervo/ga\\_dis\\_01.doc](http://www.portalga.ea.ufrgs.br/acervo/ga_dis_01.doc), acesso em 06 de abril de 2012. 15:30:45

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ATIYEL, S.O. Gestão de resíduos sólidos: **O Caso das Lâmpadas Fluorescentes. Porto Alegre, 101p. Dissertação** (Mestrado em Administração). Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2001. [www.portalga.ea.ufrgs.br/acervo/grs\\_dis\\_04.doc](http://www.portalga.ea.ufrgs.br/acervo/grs_dis_04.doc) acesso 10 de março 16:30:45.

AVILA, Lucas Veiga. *Et al.* estudo multi-casos: uma análise das estratégias de gestão das empresas industriais do município de jaguari-rs. **Anais** do XIV ENGEMA, 2011.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2003.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração.** 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COOPERATIVA AGRÍCOLA MISTA DE NOVA PALMA – CAMNPAL. **Site da empresa.** Disponível em: <http://www.camnpal.com.br/>. Acesso dia 05 de março de 2012 – 16:40:50

DAROIT, Doriana. Melhores práticas ambientais em empresas do Rio Grande do Sul. **Dissertação** de Mestrado de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001. Disponível em: [www.portalga.ea.ufrgs.br/acervo/ds\\_dis\\_03.pdf](http://www.portalga.ea.ufrgs.br/acervo/ds_dis_03.pdf), acesso em 10 de março de 2012 13:50:40

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Ethos – Instituto. RSC. **Responsabilidade social corporativa.** Disponível em: [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx). Acesso em 17 de outubro de 2012.

FUNDAÇÃO ESTADUAL DE PROTEÇÃO AMBIENTAL - <disponível em <http://www.fepam.rs.gov.br> acesso em 04 março de 2012 - 19:30:30

FUNDAÇÃO ESTADUAL DE PROTEÇÃO AMBIENTAL - <disponível em <http://www.fepam.rs.gov.br> acesso em 04.11.2012, 19:30:30h>.

GAVRONSKI, Iuri. **Gestão Estratégica de Operações Sustentáveis: Levantamento das Empresas Brasileiras Certificadas na Norma NBR ISO 14001. Dissertação** de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2003. Disponível em: [www.portalga.ea.ufrgs.br/acervo/ga\\_dis\\_04.pdf](http://www.portalga.ea.ufrgs.br/acervo/ga_dis_04.pdf), acesso 10 de outubro de 2012 – 13:50:50

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações.** 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2004

LOPES, Ignez Vidgal. **Gestão ambiental no Brasil: experiência e sucesso.** 3 ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2000.

MACHADO Filho, **Claudio Pinheiro. Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações: responsabilidade social instituições, governança, e reputação.** CENGACE Learning. São Paulo 2011.

CONSELHO MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO - CMMAD <disponível em <http://www.mma.gov.br.1991>, acesso 11 de abril 2012 - 16:45:25.

MOURA, Luiz Antônio Abdalla de. **Qualidade e gestão ambiental**. 3 ed. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2002.

NASCIMENTO, Luiz Felipe; LEMOS, Ângela Denise da Cunha; MELLO, Maria Celina Abreu de. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Boohman, 2008.

NETO, Hélio Cavalcanti Albuquerque; MARQUES, Charles Cavalcante; GUIMARÃES, Romário Alves; VILAR, Flora Magna do Monte; FURLANETTO, Egidio Luiz. A aplicação das dimensões do desenvolvimento sustentável e os níveis da competitividade sistêmica: o caso do arranjo produtivo de calçados de Campina Grande. **ANAIS XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Salvador, 2009. Disponível em: [www.abepro.org.br/arquivos/websites/27/WIC.pdf](http://www.abepro.org.br/arquivos/websites/27/WIC.pdf), acesso em 06 março - 20:30:25.

REVISTA AMANHÃ. Futuro sustentável: o conceito do século XXI. Porto Alegre: **Núcleo de Projetos Especiais da Revista Amanhã**: fev e set 2006.

SEBRAE. **A questão ambiental e as empresas**. Brasília, 1998.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações**: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão. São Paulo: Atlas, 2001.

STURTEVANT, N.; TROWBRIDGE, B.; EDGEMAN, R. L. **Quality and the environmental steward. Management of technology V** - technology management in a changing world. England. Elsevier Science Ltda, 1996.

ZOLCSAK, Elisabeth. Difusão de conhecimentos sobre o meio ambiente na indústria. **Tese** de doutorado em Geografia da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002. Disponível em: [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-16072002-202222/](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-16072002-202222/) acesso em 08 de março de 2012. 20:45:10