



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO AMBIENTAL: O CASO DA  
COOPNATURAL**

**RAFAEL GOMES DA COSTA**

Campina Grande - 2009

**RAFAEL GOMES DA COSTA**

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO AMBIENTAL: O CASO DA  
COOPNATURAL**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Lúcia S. de Freitas, Dr<sup>ª</sup>.

Campina Grande – 2009

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Rafael Gomes da Costa  
**Aluno**

---

Lúcia Santana de Freitas, Doutora  
**Professora Orientadora**

---

Eliane Ferreira Martins, Mestre  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

**RAFAEL GOMES DA COSTA**

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO AMBIENTAL: O CASO DA COOPNATURAL**

Relatório de Estágio Supervisionado aprovado em ...../...../.....

---

Lúcia Santana de Freitas, Doutora  
**Orientadora**

---

Dárcon Sousa  
**Examinador**

---

Francisco Nery Leal  
**Examinador**

Campina Grande - 2009

*Em especial, dedico este trabalho aos meus pais, Radir e Rosário, por não medirem esforços à minha educação, assim como de minhas irmãs, Rafaela e Rayssa. Que Deus os protejam!*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por me presentear com saúde, perseverança e determinação, contribuindo diretamente para a minha realização acadêmica.

A minha família, principal fonte de inspiração e motivação para a consecução de meus sonhos.

Aos amigos, de Caicó e Campina Grande, que distantes ou próximos tiveram parte importante na conclusão dessa caminhada, através da troca de experiências, conselhos e conversas, formando-se novos laços concretos de amizade.

Aos professores que compõem essa Academia, que direta ou indiretamente contribuíram para a minha formação profissional, sem estes nada disso seria possível.

A minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>: Lúcia Santana de Freitas, que me acolheu de forma sincera, me dando o suporte essencial para a execução desse trabalho. E também a professora Maria Aldano que me deu a oportunidade de me aprofundar ainda mais na área de Gestão Ambiental, durante minha caminhada acadêmica.

A uma pessoa especial, Lúcia Albuquerque, que recentemente se fez presente em minha vida, de forma carinhosa e atenciosa, tendo sua parcela de contribuição.

E por último a CoopNatural por permitir a realização desse trabalho.

*”Tenhamos o cuidado em não perder o nosso entusiasmo.  
Ponhamos a nossa glória em alguma coisa, e  
prodigalizemos a nossa admiração em tudo que possa  
enriquecer e embelezar a nossa vida.”*

*Philippe Brook*

## RESUMO

COSTA, Rafael Gomes da. **Posicionamento Estratégico Ambiental: O caso CoopNatural**. 61 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, 2009.

A consciência sócio-ambiental tem gerado oportunidades mercadológicas significativas para a criação de novos negócios. Devido a isto empresas têm adotado aspectos ambientais e sociais no planejamento estratégico, mas as mesmas têm encontrado dificuldades em identificar uma estratégia que satisfaça as suas necessidades de acordo com suas contingências, demonstrando-se pessimistas em relação aos investimentos ambientais. O trabalho propõe a análise do posicionamento ambiental estratégico adotado pelas empresas do setor de confecções de Campina Grande, a partir de um estudo realizado na CoopNatural. Quanto à metodologia utilizada, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, descritivo e qualitativo, utilizando-se de uma entrevista semi-estruturada como principal meio de levantamento de dados. Os resultados obtidos evidenciaram que a empresa que compõem tal setor, foi capaz de incorporar uma imagem de responsabilidade ecológica e social, que liga as práticas organizacionais ao produto final, e que investimentos ambientais podem gerar retornos econômicos, bem como, se tornarem importantes fontes de vantagem competitiva.

Palavras-chave: Gestão Ambiental; Gestão Estratégica; Posicionamento Ambiental Estratégico.



## ABSTRACT

COSTA, Rafael Gomes da. **Environmental Strategic Positioning: The case CoopNatural**. 61 p. Supervised Training Report (Administration Bachelor's degree) - Universidade Federal de Campina Grande, 2009.

The socio-environmental awareness has created significant marketing opportunities for the creation of new business. Because of this business has adopted the environmental and social strategic planning, but they have found difficulties in identifying a strategy that meets their needs according to its contingency, demonstrating itself pessimistic in relation to environmental investments. The paper proposes the analysis of environmental positioning strategies adopted by companies in the sector of clothing from Campina Grande, from a study in CoopNatural. As the methodology was carried out a search of character exploratory, descriptive and qualitative, using a semi-structured interview as the primary means of survey data. The results showed that the companies that make up this sector, was able to incorporate an image of social and ecological responsibility, which links the organizational practices to the final product, and environmental investments that can generate economic returns, and become important sources of competitive advantage.

Keywords: Environmental Management, Strategic Management, Environmental Strategic Positioning.

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	16
2.1 Evolução das preocupações ambientais nas empresas.....	16
2.2 Gestão Ambiental.....	17
2.2.1 SGA – Sistema de Gestão Ambiental e a ISO – 14000.....	20
2.2.2 Selo Verde.....	23
2.2.3 Marketing Verde.....	24
2.3 Gestão Estratégica.....	25
2.3.1 Estratégia e Vantagem Competitiva.....	25
2.3.2 Processo de Administração Estratégica (Gestão Estratégica).....	27
2.3.3 O Modelo de I/O com Retornos Acima da Média.....	28
2.3.4 O Modelo Baseado em Recursos (RBV).....	30
2.4 Gestão Ambiental Estratégica.....	31
2.4.1 Zonas de Escopo Ambiental Estratégico.....	35
<b>CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	39
3.1 Procedimentos Metodológicos.....	39
3.1.1 Tipo de Pesquisa.....	39
3.1.2 Coleta de Informações.....	40
3.1.3 Análise dos Dados.....	40
<b>CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	42
4.1 Caracterização do Setor.....	42
4.2 A Empresa.....	44
4.3 Posicionamento Ambiental Estratégico.....	45
4.3.1 Foco Competitivo e Fontes de Vantagem Competitiva.....	45
4.3.2 Estratégia Ambiental Corporativa.....	47
4.3.3 Zonas de Escopo Ambiental Estratégico.....	48
<b>CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	51
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	54
<b>ANEXOS</b> .....	58
<b>APÊNDICES</b> .....	61

# **CAPÍTULO 1**

## ***Introdução***

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A realidade das questões ambientais dentro do mundo dos negócios tem tornado-se mais complexa que a simples conformidade com as leis ou a responsabilidade social. Proteção ambiental e competitividade econômica vem se tornando entrelaçadas. A consciência sócio-ambiental tem gerado oportunidades mercadológicas significativas para a criação de novos negócios, bem como o desenvolvimento de produtos e serviços que utilizem eficientemente os recursos naturais. Devido a isto uma enorme gama de empresas tem se apresentado preocupadas com o relacionamento entre o desempenhar das suas atividades, o meio ambiente e as conseqüências para a sociedade, adotando aspectos ambientais e sociais no planejamento estratégico.

Na busca pelo melhor posicionamento no mercado em que a variável ambiental tem tornado-se de extrema importância competitiva, empresas buscam uma melhor estratégia ambiental para atender a esta nova prerrogativa. Alimentada pela hipótese que se convencionou chamar de “ganha-ganha”, a de que “melhores performances ambientais e econômicas podem ser aliadas e não opostas” (SOUZA, 2002), claro que de forma balanceada entre medidas ambientais e expectativas do mercado. A dificuldade encontrada é que improvavelmente uma estratégia genérica satisfaça a todos, não basta apenas obter certificação ou diferenciar produtos com base em prerrogativas ambientais.

As estratégias ambientais diferem de uma empresa para outra, as contingências ambientais que atuam sobre as mesmas não são totalmente uniformes: alguns setores são mais regulamentados do que outros, alguns mercados são mais competitivos, alguns consumidores são mais exigentes, algumas cadeias de produtos são mais organizadas e assim por diante.

Portanto, faz-se necessária a realização de estudos que possam identificar condições específicas nas quais as estratégias ambientais corporativas podem melhorar a competitividade da empresa, a otimização dos investimentos, de forma que possa realmente torná-los em vantagem competitiva, baseando-se na estrutura do setor no qual a empresa opera, no seu posicionamento dentre deste, os tipos de mercado que a empresa atende e nas suas competências que acabarão por determinar o foco competitivo mais apropriado (processos organizacionais ou produtos e serviços) e a fonte potencial de vantagem competitiva (custo ou diferenciação) para a mesma.

Tratando-se do setor têxtil tem aumentado a demanda por produtos ecologicamente corretos, em que sistemas produtivos sustentáveis, menos agressivo ao meio ambiente, estão sendo priorizados, sabido que o setor industrial assim como a cotonicultura é julgado como grandes agressores do meio ambiente. Para atender a esta nova tendência, produtores de Algodão do estado da Paraíba têm adotado medidas semelhantes para tornarem-se competitivos, optando por produtos cultivados em sistema agroecológico e o desenvolvimento da fibra de algodão colorido que dispensa o tingimento no processo de industrialização (CALIXTO *et al*; 2008).

A primeira coloração obtida através de melhoramento genético, no Brasil, foi a marrom (BRS Marrom), lançada pela Embrapa algodão no ano de 2001, a mesma possui um ciclo produtivo de três anos e são selecionados a partir de algodoeiros arbóreos nativos do semi-árido nordestino. Posteriormente, em 2003, foi lançada uma nova pigmentação, desenvolvida através do mesmo método, a BRS Verde, com ciclo produtivo entre 130 e 140 dias. Outras pigmentações naturais também já são encontradas no mercado: a BRS Rubi, BRS Safira, e em fase de desenvolvimento a vermelha. A demanda por roupas confeccionadas com esse tipo de fibra naturalmente colorida dava-se principalmente por pessoas alérgicas a corantes químicos sintéticos e para uso de recém nascido, devido às fibras dispensarem o tingimento.

Atualmente ainda há uma demanda por esse tipo de roupa, países da Europa e o Japão são os principais consumidores deste produto, mas o que tem se destacado é a procura deste produto por consumidores ecologicamente corretos, mercado este com grande potencial tanto no Brasil como no exterior. Com isto o plantio em escala comercial tem crescido estimulado por órgãos competentes como a Embrapa, destacando-se a Paraíba, onde se concentra a maior produção de algodão colorido do Brasil (CALIXTO *et al*; 2008).

Em meio a esta bonança ambiental possibilitada pelo incremento tecnológico na agricultura, empresas de confecções locais têm desenvolvido coleções visando atender este público específico, de grande potencial econômico dotado de valores sócio-ambientais, uma vez que o cultivo do algodão colorido possibilita, além de benefícios ecológicos e vantagens econômicas, benefícios sociais: mantendo os agricultores no campo, oferecendo oportunidade de renovação da produção criando um novo cidadão consciente do desenvolvimento sustentável e dos lucros daí provenientes.

Diante deste contexto, se levanta o seguinte problema de pesquisa: **Qual o posicionamento ambiental estratégico adotado por uma empresa do setor de confecções de Campina Grande?**

Como forma de buscar respostas ao problema de pesquisa acima proposto, o presente trabalho tem como objetivo geral: identificar o posicionamento ambiental estratégico adotada pela indústria de confecções Coopnatural segundo o modelo proposto por Orsato (2002), e como objetivos específicos:

- Identificar elementos da gestão ambiental inseridas nos produtos e processos organizacionais;
- Identificar o foco competitivo e as fontes de vantagem competitiva, utilizadas pela empresa;
- Identificar a estratégia ambiental corporativa utilizada pela empresa;
- Identificar em qual zona de escopo ambiental estratégico se encontra a empresa.

O presente relatório está composto das seguintes partes:

Capítulo Um – Introdução – É apresentado o objeto de estudo, composto de uma breve explanação sobre o ambiente que a envolve, ao qual levanta-se um objetivo geral respectivamente acompanhando dos específicos, rumo à solução do problema inicialmente proposto.

Capítulo Dois – Fundamentação Teórica – Aborda-se neste capítulo as variáveis que estão inseridas na construção do ambiente de posicionamento ambiental estratégico. Variáveis estas, explanadas a partir de suporte bibliográfico, que envolve: Gestão Ambiental, Gestão Estratégica e a Gestão Ambiental Estratégica.

Capítulo Três – Aspectos Metodológicos – É descrito o método utilizado, as ferramentas para a execução da pesquisa.

Capítulo Quatro - Apresentação e Análise dos Resultados – Da junção entre os dados levantados e a teoria utilizada como base para a pesquisa, é elaborada a análise do objeto de estudo, apresentando os resultados obtidos.

Por último, o Capítulo Cinco – Considerações Finais – Neste espaço final é apresentada as conclusões obtidas, acompanhadas de constatações, contribuições e sugestões de pesquisas futuras na respectiva área abordada durante todo este relatório.

## **CAPÍTULO 2**

### ***Fundamentação Teórica***

## CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Evolução das preocupações ambientais nas empresas

Na conferência de Estocolmo, em junho de 1972, durante as discussões dos problemas ambientais decorrentes do desenvolvimento, os representantes dos países mais industrializados chegaram à conclusão que deveria haver certa prudência no processo de industrialização, para evitar-se o processo de degradação ambiental no mundo. Já na década de 80 intensificaram-se os movimentos ambientalistas, proliferaram as ONG's e as leis relacionadas com as questões ambientais aplicadas às indústrias tornaram-se mais severas. Essas indústrias começaram a investir em equipamentos do tipo *end of pipe*, para tratar os rejeitos da produção. Tipo de postura esta predominantemente reativa, vista apenas como fonte de gastos desnecessários em atendimento as exigências da lei (ABREU, 2000).

Em 1987, a Comissão Mundial do Ambiente e Desenvolvimento da ONU estabeleceu o “Modelo do Desenvolvimento Sustentável”, o qual garante que as necessidades das gerações atuais sejam atendidas, de forma que os recursos naturais também possam ser preservados para as gerações futuras. À medida que a sociedade se tornava mais consciente em decorrência dos inúmeros acidentes ambientais que advinham desde a década de 70, cresciam as exigências em relação à performance ambiental das organizações. Dessa vez não só pelos órgãos de proteção ambiental, que exigem o cumprimento da lei, mas também, pelos consumidores, fornecedores, investidores, concorrentes e a comunidade (ABREU, 2000).

Na busca por atender a este novo mercado crescente proliferaram os selos verdes, que identificam produtos como “ambientalmente responsáveis” e que de acordo com pesquisas efetuadas, os consumidores estavam dispostos a adquirir, mesmo que tivessem de pagar mais por eles. “*Uma pesquisa feita em julho de 2007 pelo Ibope com 1500 entrevistados mostrou que, ... 63% dos entrevistados estão dispostos a pagar mais caro por um produto se parte do valor arrecadado for destinada a projetos de proteção do meio ambiente.*” (FOGAÇA, 2007).

Em um cenário de surgimento de inúmeros selos verdes pelo mundo: Environmental Choice (Canadá), Green Cross e Green Seal (Estados Unidos), Blue Angel (Alemanha), Eco Mark (Japão), White Swan (Europa) e etc. A ISO – International Standardization Organization (Organização Internacional de



Padronização)-, a mesma responsável pela ISO-9000, decidiu lançar uma norma de âmbito mundial, que deveria ser adotada por qualquer empresa interessada em demonstrar seu desempenho ambiental: a ISO 14000.

## 2.2 Gestão Ambiental

O ambiente atual em que as empresas agem tem presenciado o surgimento de novos papéis que devem ser desempenhados em resposta a alterações nos valores e ideologias de nossa sociedade. A atividade das organizações modernas, além das considerações econômico-produtivas, inclui preocupações de caráter político-social e ambiental.

Essa mudança se concretiza no fato de que, como afirma Ashen (1970 *apud* DONAIRE, 1994):

“apesar do visível sucesso obtido pelo capitalismo, em conseqüência de uma eficiente combinação de ciência e tecnologia e de uma eficaz administração de recursos, quando confrontamos seus resultados econômicos e monetários com outros, verifica-se que ainda há muito a ser alcançado”. (ASHEN, 1970 *apud* DONAIRE, 1994)

Dessa forma, a sociedade tem exigido, por parte das organizações, um posicionamento mais adequado e responsável, no sentido de minimizar a diferença verificada em ter os resultados econômicos e sociais em níveis igualitários.

Entre as várias exigências da sociedade atual, que afetam o mundo dos negócios, a preocupação ecológica tem ganhado um destaque significativo em face de sua relevância para a qualidade de vida das populações, o que tem exigido das empresas, um novo posicionamento em sua interação com o meio ambiente. As chaminés que no passado eram vistas como símbolo de progresso, logo após o aumento da atividade industrial causando inúmeros problemas ambientais, passaram a serem vistas como anomalia e não mais como uma vantagem (DONAIRE, 1994).

Em função disto, a questão ambiental, crescentemente incorporada aos mercados e às estruturas sociais e regulatórias da economia, passou a ser um elemento cada vez mais considerado nas estratégias de crescimento das empresas, seja por gerar ameaças como também oportunidades empresariais.

Como resposta a esta nova realidade, surgiu a Gestão Ambiental, “importante instrumento gerencial para capacitação e criação de condições de competitividade para

as organizações, qualquer que seja seu segmento econômico” (TACHIZAWA, 2009). “A gestão ambiental envolve a passagem do pensamento mecanicista para o pensamento sistêmico” (CAPRA *apud* CALLEMBACH, 2004), onde um aspecto essencial dessa mudança é que a percepção do mundo como máquina cede lugar à percepção do mundo como sistema vivo. Segundo Bateson (1987 *apud* KRAEMER, 2005), “um sistema vivo não se sustenta somente com a energia que recebe do exterior, mas fundamentalmente pela organização da informação que o sistema processar”. As empresas, para Capra (*apud* CALLEMBACH, 2004), “são sistemas vivos, cuja compreensão não é possível apenas pelo prisma econômico”.

Kraemer (2005) afirmar o seguinte sobre a Gestão Ambiental:

“A Gestão Ambiental inclui uma série de atividades que devem ser administradas, tais como: formular estratégias de administração do meio ambiente, assegurar que a empresa esteja em conformidade com as leis ambientais, implementar programa de prevenção à poluição, gerir instrumentos de correção de danos ao meio ambiente, adequar os produtos às especificações ecológicas, além de monitorar o programa ambiental da empresa. É o que a empresa faz para minimizar ou eliminar os efeitos negativos provocados no ambiente pelas suas atividades. É a forma pela qual a organização se mobiliza, interna e externamente, para a conquista da qualidade ambiental desejada”. (KRAEMER, 2005)

Antonius (1999 *apud* KRAEMER, 2005) revela que, de modo geral, o gerenciamento ambiental pode ser conceituado como a integração de sistemas e programas organizacionais que permitam:

- O Controle e a redução dos impactos no meio ambiente, devido às operações ou produtos;
- O cumprimento de leis e normas ambientais;
- O desenvolvimento e uso de tecnologias apropriadas para minimizar ou eliminar resíduos industriais;
- O monitoramento e avaliação dos processos e parâmetros ambientais;
- Eliminação ou redução dos riscos ao meio ambiente e ao homem;
- A utilização de tecnologias limpas (clean technologies), visando minimizar os gastos de energia e materiais;
- A melhoria do relacionamento entre a comunidade e o governo;

- A antecipação de questões ambientais que possam causar problemas ao meio ambiente e, particularmente, à saúde humana.

Na figura abaixo (figura 01) é possível visualizar a transformação a qual as empresas estão sendo submetidas. Após a conscientização ambiental e a inserção da gestão ambiental em suas atividades, a abordagem convencional adquiriu um valor sistemático que visualiza o meio ambiente, como parte integrante da busca pela eficiência dos processos organizacionais, alcançando todas as áreas da Administração. Uma abordagem consciente e ao mesmo tempo sistemática.

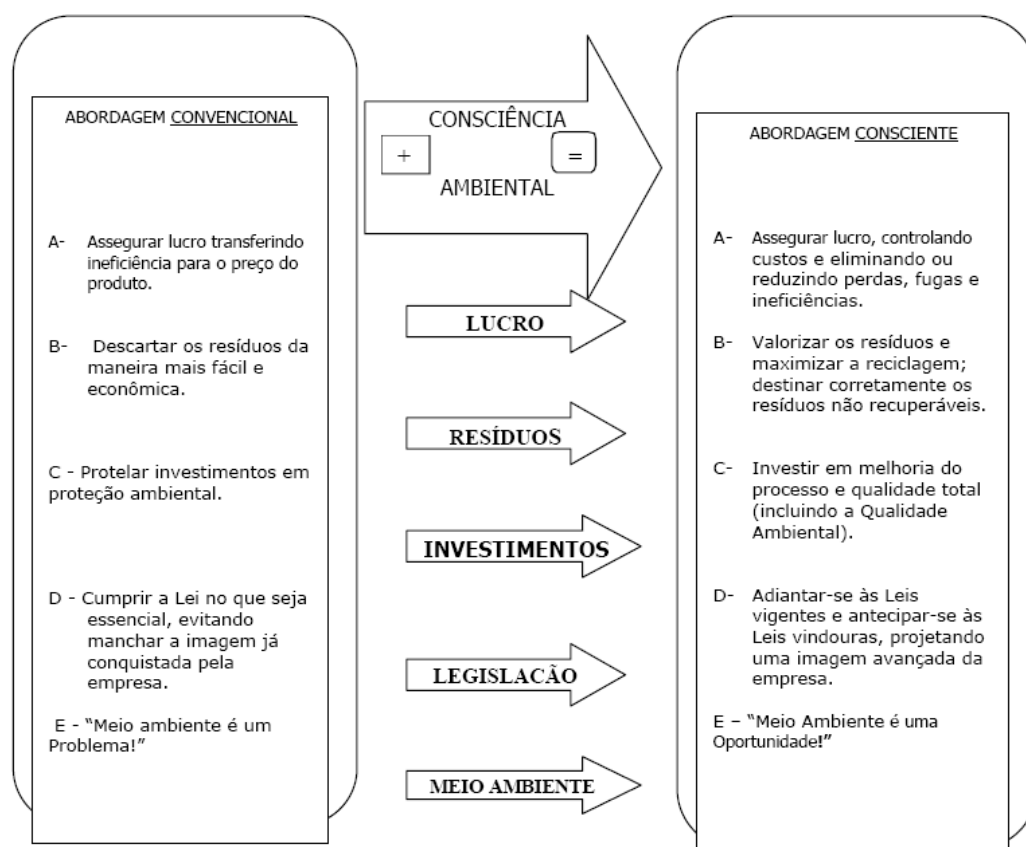


Figura I: Ilustra as mudanças na empresa através da conscientização ambiental.

Fonte: Valle (1995 *apud* KRAEMER, 2005)

Um ponto importante a ser enfatizado é que a gestão ambiental não questiona a ideologia do crescimento econômico, que é a principal força motriz das atuais políticas econômicas e, tragicamente, da destruição do ambiente global. A gestão ambiental implica o reconhecimento de que o crescimento econômico limitado num planeta finito só pode levar a um desastre, fazendo então uma restrição ao conceito de crescimento,

introduzindo-se a sustentabilidade ecológica como critério fundamental de todas as atividades do negócio.

Adiante será abordada a importância dos Sistemas de Gestão Ambiental, geralmente aplicada nos moldes da série ISO 14000, os Selos Verdes, indispensável para a comprovação perante consumidores e fornecedores das atividades ecologicamente corretas desenvolvidas pela empresa e o Marketing Verde responsável pela projeção da imagem institucional da empresa, esta que deve ser tomada por uma sensibilidade ambiental. Itens que interferem diretamente na construção de uma vantagem competitividade ambiental sustentável.

### 2.2.1 SGA - Sistema de Gestão Ambiental e a ISO-14000

Os Sistemas de Gerência Ambientais atuais tiveram origens com o desenvolvimento de sistemas de Qualidade, que através da eliminação de perdas (na forma de lixo, energia ou trabalho) eventualmente melhoraria a competitividade global das empresas, o mesmo pode ser definido como “um conjunto de procedimentos para gerir ou administrar uma organização, de forma a obter o melhor relacionamento com o meio ambiente” (D’AVIGNOM, 1996 *apud* KRAEMER, 2005). A SGA estabelece procedimentos, instruções de trabalho e controles assegurando-se que a execução política e da realização dos alvos possam se tornar realidade. Geralmente a implementação de um SGA ocorre nos moldes da ISO-14001, que passa por cinco etapas básicas, conforme a figura (figura 02) abaixo:



Figura 2: Ciclo do PDCA

Fonte: ABNT-NBR ISO-14001, outubro de 1996 (*apud* ABREU 2000).

Este ciclo é conhecido como “Ciclo do PDCA”, (iniciais das palavras inglesas Plan, Do, Check, Action) já utilizado nos processos de implementação do Gerenciamento pela Qualidade Total - GQT. As etapas necessárias para a implantação de um SGA, segundo Abreu (2000) são as seguintes:

1. **Política Ambiental:** em que se define a política Ambiental da Empresa.
2. **Planejamento:** nesta é estabelecida, a partir da identificação dos aspectos e impactos ambientais causados pela empresa, um Plano de Gestão Ambiental.
3. **Implementação e Operação:** implementa-se e se operacionaliza-se o Plano de Gestão Ambiental definida na etapa anterior.
4. **Verificação e Ação Corretiva:** mede-se, monitora-se e avalia-se o desempenho ambiental da empresa, a partir do seu Plano de Gestão Ambiental.
5. **Análise Crítica do SGA pela administração:** na qual se avalia criticamente o SGA, visando a identificar novos caminhos para a empresa atingir uma melhoria contínua do seu desempenho ambiental.

A grande espiral do ciclo do PDCA indica que esse é sempre retomado, de forma que a melhoria continua seja alcançada, progressivamente, a cada novo ciclo. Apesar de não ser uma etapa exigida pela norma, antes de iniciar o processo de implantação do SGA, faz-se necessário verificar o estágio atual da empresa no que se refere à questão ambiental, esta etapa é denominada de Diagnóstico Preliminar ou Análise Crítica Preparatória (ABREU, 2000)

Os SGA's não são obrigatórios, ou seja, não há legislação que obrigue uma organização de utilizá-las e implementá-las em suas atividades. Contudo, o mercado mundial, cada vez mais vem estabelecendo, como condição de comercialização de produtos e serviços, a certificação ambiental dos fornecedores, implicando em uma mudança cultural e estrutural das empresas.

Segundo D'Avignom (1996) a ISO 14000:

“É um grupo de normas que fornecem ferramentas e estabelecem um padrão de Sistemas de Gestão Ambiental. Através dela, a empresa poderá sistematizar a sua gestão através de uma política ambiental que vise à melhoria contínua em relação ao meio ambiente”(D'AVIGNOM, 1996)

A ISO 14000 é dividida em dois tipos de padrões, a saber: **Padrões da Organização**: que podem ser usados para executar e avaliar o Sistema de Gerência Ambiental dentro de uma organização, incluindo a ISO 14010 (séries de padrões de auditorias ambientais) e a ISO 14030 (série dos padrões para a avaliação de desempenho ambiental); **Padrões de produtos**: que podem ser usados para avaliar os impactos ambientais dos produtos e dos processos. Fazem parte desse grupo a ISO 14020 (série de padrões de rotulagem ambiental), a ISO 14040 (série de padrões de análise do ciclo de vida) e a ISO 14060 (série de padrões do produto).

A seguir pode-se visualizar, na figura 03, como se inserem os padrões dentro da gestão ambiental, avaliando-se a organização, e ao mesmo tempo, de encontro à avaliação de produtos e processos.

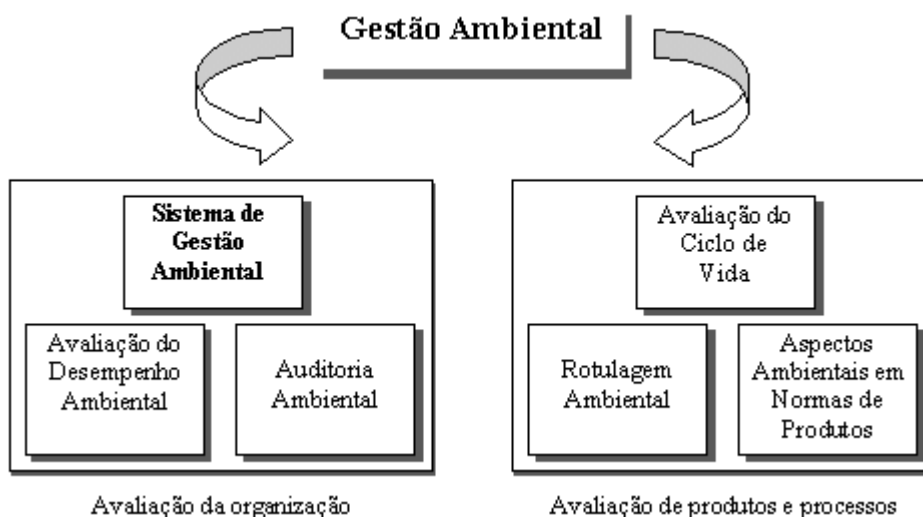


Figura 3: Gestão Ambiental ISO 14000

Fonte: Adaptado de Cajazeira (1997 *apud* KRAEMER, 2005)

Dando continuidade a fundamentação, adiante será visto a importância das certificações ambientais, assim como a ISO 14000, à imagem da empresa e conseguinte conservação da natureza.

### 2.2.2 Selo Verde

Os selos verdes surgiram como forma de comprovar a intencionalidade de uma empresa em agir com respeito ao meio ambiente, o mesmo são certificações que atestam as condições ambientais, tanto do processo produtivo como do produto.

Segundo Sherer e Poledna (2002) para a utilização de rotulagem ambiental alguns princípios devem ser considerados de forma a garantir a sua eficácia: “a rotulagem deve ser voluntária, baseada em critérios científicos estabelecidos por consenso, tendo como responsável pela sua concessão, uma entidade reconhecida como representativa de todos os segmentos organizados da sociedade”.

Objetivos da rotulagem ecológica, segundo Sherer e Poledna (2002):

- **Proteger o ambiente:** O selo verde só é concedido a empresas que tenham comprovado que a fabricação de um produto, assim como o produto em si, não afeta negativamente o meio ambiente, ou seja, é eco-eficientes.
- **Encorajar a inovação ambiental saudável na indústria:** Quando uma empresa de um setor obtém um selo verde, esta fica, de certo modo, a frente de seus concorrentes, desta forma, a certificação de uma empresa estimula outras a obterem a certificação. É um incentivo para o desenvolvimento de mercados para produtos que contemplam na sua concepção os aspectos ambientais.
- **Desenvolver a consciência ambiental dos consumidores:** A rotulagem ambiental é um instrumento de educação que estimula a mudança para hábitos do consumo mais positivos do ponto de vista ambiental, pois possibilitam a incorporação dos aspectos ambientais no dia a dia dos cidadãos e evidenciam a sua capacidade de interferência na economia.

Para as empresas que procuram, além de atender demandas internas de nosso país, atender o mercado externo, sem dúvida nenhuma a certificação ambiental que comprova a excelência ambiental é indispensável. Não esquecendo que os cuidados ambientais e a preservação ambiental são condições primordiais para a fixação da imagem da empresa como possuidor de responsabilidade sócio-ambiental, demonstrando a sociedade que estas iniciativas não fazem parte de uma “maquiagem verde”, ou seja, as ações ambientais empresariais devem ser baseadas num princípio básico: a transparência.

Transparência que pode ser obtida através do marketing verde que se utilizado corretamente proporcionará a construção de uma imagem concisa com os ideais do desenvolvimento sustentável, deixando transparecer ao mercado, os seus objetivos com o mesmo. Desta forma, esta “imagem” construída com bases sólidas, poderá transformar-se em vantagem competitiva ou apenas garantir a sua permanência em um mercado extremamente competitivo.

### **2.2.3 Marketing verde**

Dentro de um cenário em que a atividade econômica mundial é baseada na produção de massa e no consumismo, que impõe à sociedade certas conseqüências na qualidade de vida da mesma, determinadas principalmente por fatores sócio-ambientais. Surgiu um determinado nicho de mercado, intitulado de “verde” que segundo Lavorato (2005) “consiste em um segmento específico do mercado que valoriza produtos e serviços ecologicamente corretos por conhecer, compreender e não aceitar as conseqüências das atividades extrativistas e não sustentáveis que provocam o esgotamento de recursos naturais para as atuais e próximas gerações”.

Quem faz parte deste nicho verde são os consumidores verdes, definido por Rolston e Beneditto (1994 *apud* SHERER E POLEDNA, 2002) como sendo “a pessoa que, através de seu comportamento de consumo, conscientemente procura um efeito neutro ou positivo sobre o planeta terra, o meio ambiente e seus habitantes”. Para que uma pessoa venha a praticar o consumo sustentável é necessário que esta possua uma alta consciência sócio-ambiental.

Para atender a este crescente nicho de mercado as empresas utilizam-se do marketing verde para promover seus produtos ecologicamente corretos, de forma ética, verdadeira e ao mesmo tempo persuasiva, ou seja, o marketing verde procura disponibilizar produtos aos consumidores sem criar qualquer demanda artificial, e sim demonstrando ao indivíduo a real urgência de se migrar para um comportamento de consumo ecologicamente correto, face à situação da escassez de recursos.

De acordo com Ottman (1993 *apud* SHERER E POLEDNA, 2002), marketing verde destina-se a dois objetivos principais:



1. Desenvolver produtos que equilibrem as necessidades dos consumidores entre performance, preço, conveniência e compatibilidade ambiental, isto é, exerçam um impacto mínimo sobre o meio ambiente.
2. Para projetar uma imagem de alta qualidade, incluindo sensibilidade ambiental relacionada tanto aos atributos do produto quanto a sua trajetória produtiva.

Segundo McDaniel e Rylander (1993 *apud* SHERER E POLEDNA, 2002) há duas formas de se praticar o Marketing Verde:

1. Estratégia defensiva: A empresa faz o mínimo necessário para evitar conseqüências negativas, ações em resposta a exigências legislativas. Ações insuficientes para que empresas de alguma forma possam obter vantagens competitivas.
2. Estratégia agressiva: Caracterizada por possibilitar a empresa uma vantagem competitiva sustentável. Essa estratégia consiste em ser o “first mover”, ou seja, o primeiro a tornar iniciativas e também em fazer mais do que o exigido pela legislação e pelos consumidores, ou seja, sustentada na inovação em relação a variável ambiental.

“A chave para lucrar com o marketing verde é a imagem criada pela firma” (MCDANIEL e RYLANDER, 1993 *apud* SHERER E POLEDNA, 2002). Se esta imagem é caracterizada apenas como de cunho defensivo em relação às exigências legais, dificilmente os consumidores acreditarão na sua propaganda verde, tornando-se céticos em relação a sua real intenção sobre a questão ambiental.

## **2.3 Gestão Estratégica**

### **2.3.1 Estratégia e Vantagem Competitiva**

A noção de estratégia teve surgimento na atividade militar, a mesma era definida como sendo a “aplicação articulada e coesa de forças em larga escala contra algum inimigo” (CHIAVENATO, 2004). O conceito para as organizações não é muito diferente da sua noção primitiva, sendo distinguida por Hitt (*et al*, 2008) como “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”.

O autor Chandler (1994 *apud* CHIAVENATO, 2004) define a estratégia como “a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de

ursos de ação e alocação de recursos necessários para alcançar esses objetivos”, a fim de alcançar certa vantagem perante os concorrentes. Uma Empresa possui vantagem competitiva quando implementa uma estratégia diferenciada aos dos concorrentes, que não conseguem copiar ou acham “caras” demais para imitar (HITT *et al*; 2008).

Uma afirmação importante abordada por Hitt (*et al*, 2008) é que:

“As empresas devem considerar que nenhuma vantagem competitiva permanece em ascensão constantemente, em certo momento os concorrentes conseguem adquirir habilidades que excitará a sua criação de valor, indo de encontro à vantagem obtida, que em certo momento deixará de existir”.(HITT *et al*, 2008)

Segundo Hitt (*et al*, 2008) para dimensionar se há ou não uma vantagem competitiva de fato, utiliza-se as seguintes denominações:

- Retornos acima da média: retornos maiores do que o investidor espera ganhar com outros investimentos com risco semelhante. É importante que as empresas busquem retornos acima da média para atender como explorar uma vantagem competitiva
- Retornos médios: retornos iguais aos que investidores esperam ganhar em outros investimentos com risco semelhante. Empresas sem vantagem competitiva ou que não competem em um mercado atrativo, conseguem no máximo, retornos médios.

Adiante veremos como se dá o processo de administração estratégica, com início a partir das análises internas e externas da organização.

### 2.3.2 Processo de Administração Estratégica (Gestão Estratégica)

O processo de administração estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média. O passo inicial de uma empresa em este processo é analisar seus ambientes externo e interno para determinar seus recursos, suas capacitações e competências essenciais (HITT *et al*; 2008). Na figura quatro podemos visualizar o processo de Administração Estratégica segundo Hitt (*et al*, 2008).

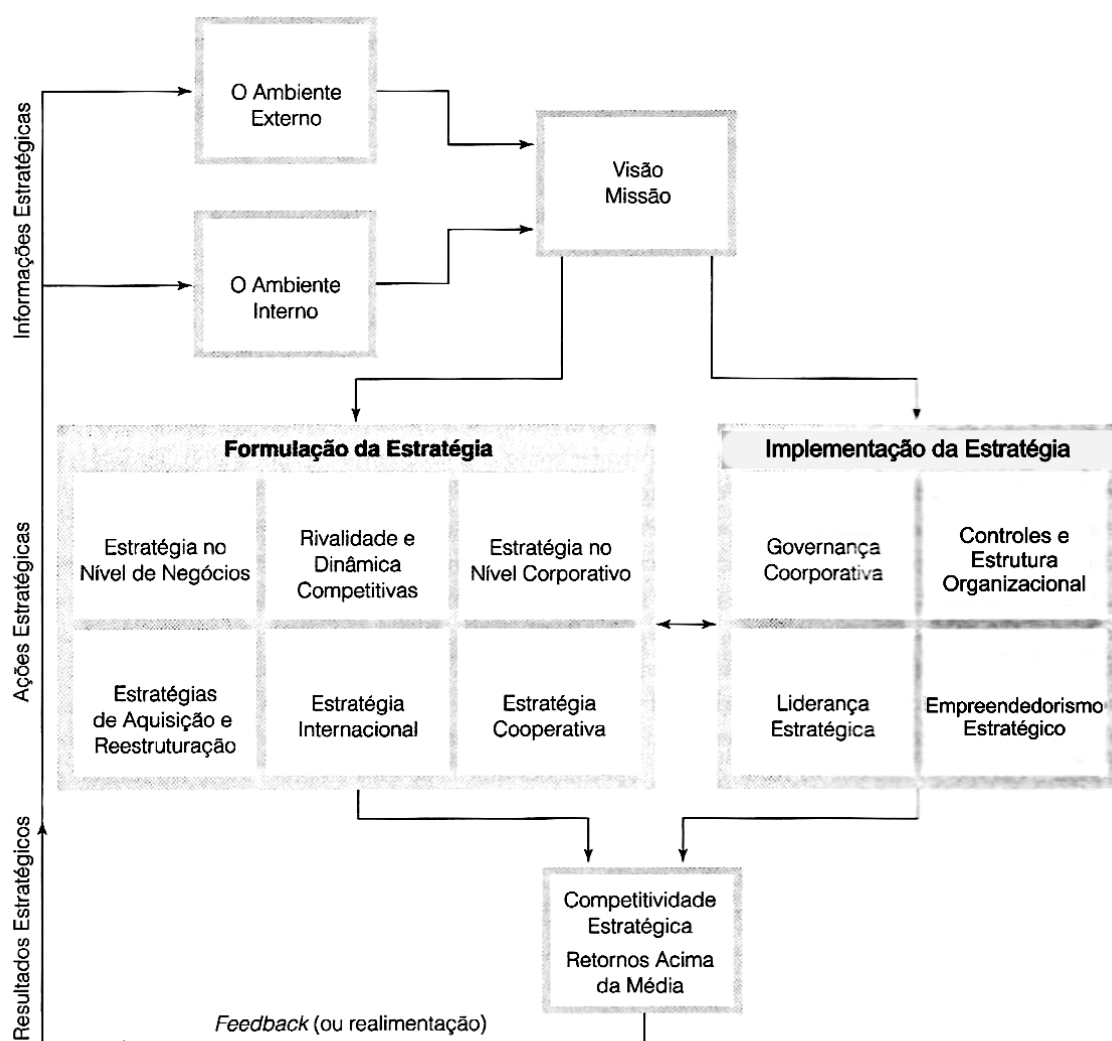


Figura 4: O Processo de Administração Estratégica.

Fonte: (HITT *et al*; 2008).

A partir das informações estratégicas colhidas inicialmente (“*inputs*”), a empresa desenvolve a sua visão e missão, e conseqüentemente, formula sua estratégia.

Para implantação da estratégia, a empresa toma ações no sentido de obter vantagem competitiva, com retornos acima da média, sendo um processo de características bastante dinâmicas, pois as estruturas competitivas passam por constantes mudanças. Sendo de extrema importância o acompanhamento das informações estratégicas (“*Inputs*”), para que a implementação da estratégia continue em plena evolução.

### **2.3.3 O Modelo de I/O com Retornos Acima da Média**

Dos anos 60 até os anos 80 o ambiente externo era considerado a principal variável determinante das estratégias que as empresas determinavam como a essencial para o sucesso do empreendimento. “*O modelo de organização industrial (I/O) de retornos acima da média explica a influência predominante do ambiente externo nas ações estratégicas de uma empresa.*” (HITT *et al*; 2008).

Um grande teórico nesta linha de pesquisa é Porter que sugere o seguinte:

Para desenvolver estratégias organizacionais eficazes, o administrador deve compreender e reagir às forças primárias (Ameaça de novos entrantes, Poder de negociação dos compradores, Ameaça de substitutos, Poder de negociação dos fornecedores e Intensidade da rivalidade) dentro de uma indústria (mercado de concorrentes) a fim de determinar o nível de competitividade de uma organização no mercado (clientes e consumidores).(PORTER, 1980 *apud* CHIAVENATO, 2004)

Ou seja, a competitividade na indústria é determinada pelos fatores primários. Outros fatores que contribuem para a rivalidade entre as empresas da indústria, potencialmente, são Compradores, Produtos Substitutos, Fornecedores e Novas Empresas (ver figura cinco).

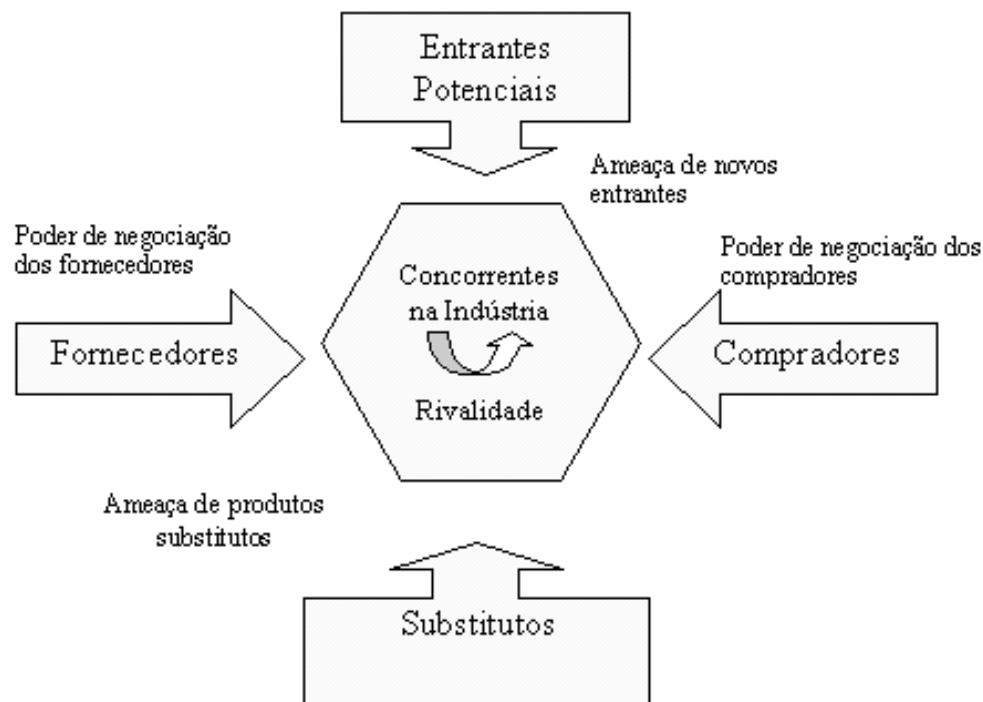


Figura 5: Modelo de Porter: os fatores que determinam a competitividade no mercado

Fonte: PORTER (1980 *apud* CHIAVENATO, 2004)

Para Porter (1980 *apud* CHIAVENATO, 2004) existem três estratégias genéricas para tornar uma empresa mais competitiva: a diferenciação, a liderança de custo e a focalização. Sendo a de:

- **Diferenciação:** como uma estratégia que procura tornar a organização com maior capacidade competitiva através do desenvolvimento de um produto que o consumidor perceba diferentemente ao do concorrente.
- **Liderança de Custo:** como uma estratégia que procura tornar uma organização mais competitiva através da otimização da produção, tornando os produtos mais baratos do que os dos concorrentes.
- **Focalização:** como uma estratégia que procura tornar uma organização mais competitiva, a partir da concentração de esforços em atender um específico nicho de mercado.

Como podemos observar esta escola das estratégias, considera a estratégia empresarial como um conjunto de compromissos, ações e decisões que se moldam às

características da indústria (setor) da qual a empresa faz parte, diferentemente da qual veremos a seguir, a escola de modelos baseados em Recursos.

#### **2.3.4 O Modelo Baseado em Recursos (RBV)**

Este modelo pressupõe que todo o sistema organizacional seja um conjunto único de recursos e capacitações. As características dos seus recursos e capacidades é que definirá a base para a estratégia da empresa e sua capacidade de obter retornos acima da média. Os recursos, segundo Hitt (*et al*, 2008) *são insumos (inputs) do processo produtivo de uma empresa, tais como equipamentos importantes, as habilidades de cada funcionário, patentes, finanças e gestores talentosos.*

Estes recursos por si só não possuem capacidade de propiciar vantagem competitiva, para que eles ocorram é preciso que sejam anexados em uma capacitação. Capacitação que segundo Hitt (*et al*, 2008) *é a faculdade de um conjunto de recursos de executar uma tarefa ou atividade de forma integrada.* As capacitações à medida que evoluem devem ser direcionadas, administradas, à obtenção de retornos acima da média.

A estratégia a ser utilizada deve atender a uma indústria (setor) atrativa, através da utilização de suas vantagens competitivas possíveis de serem utilizadas neste dado setor. Lembrando-se que nem todos os recursos e capacitações são possíveis de potencializar uma vantagem competitiva. Os recursos e capacitações para potencializar uma vantagem competitiva devem ser valiosos, raros e custosos para imitar, e insubstituíveis. (HITT *et al*; 2008).

De acordo com o modelo apresentado, que pode ser visualizado na figura seis, as diferenças nos desempenhos das organizações ao passar do tempo se devem principalmente aos seus recursos e capacitações desenvolvidos, de característica exclusiva, e não às características estruturais da indústria.

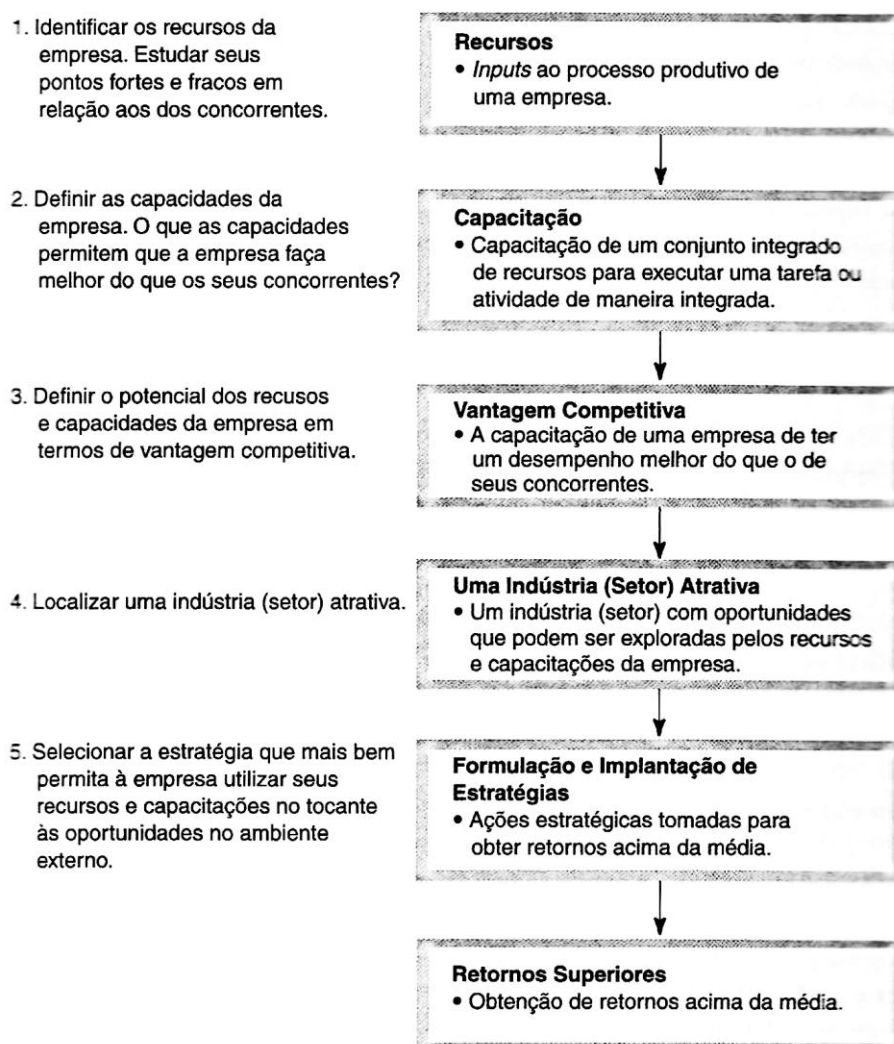


Figura 6: O Modelo Baseado em Recursos com Retornos Acima da Média

Fonte: (HITT *et al*; 2008).

No item a seguir será visto a ligação entre a gestão ambiental e a gestão estratégica, ou seja, gestão ambiental estratégica item, principal do estudo para a avaliação ambiental estratégica da CoopNatural de acordo com o modelo de Orsato (2002).

## 2.4 Gestão Ambiental Estratégica

A gestão ambiental estratégica tem como intuito:

“auxiliar os administradores a definir e priorizar áreas de ação organizacional, aperfeiçoar o retorno econômico total nos investimentos

ambientais e o potencial para transformar estes investimentos em fontes de vantagem competitiva” (ORSATO, 2002).

Diante dos dados levantados no decorrer do trabalho sabe-se que o fator ambiental é decisivo em relação à competitividade das organizações. Para isso o autor Orsato (2002) desenvolveu um modelo de categorização de tipos genéricos de estratégias ambientais corporativas que auxiliam as empresas, nas definições estratégicas a serem seguidas, neste novo ambiente determinado pela questão ambiental. Este modelo é fundamentado na interação das fontes de vantagem competitiva segundo a escola do posicionamento estratégico com a perspectiva dos recursos da empresa.

A escola de Michael Porter (competição industrial), mais precisamente, é identificada por dois tipos genéricos de vantagem competitiva pelos quais uma empresa possa possuir: custo e diferenciação, e a escola de *perspectivas dos recursos* (RBV) em que a vantagem competitiva é resultante da competência de uma organização em adquirir e gerir recursos. A partir da combinação de elementos básicos de vantagem competitiva antes exposta chega-se a uma matriz denominada de **Tipos Genéricos de Estratégia Ambiental Corporativa** (Figura sete) que auxiliam acadêmicos e executivos a identificarem elementos envolvidos na Gestão Ambiental Corporativa que ainda não foram tratados como áreas independentes de ação estratégica.

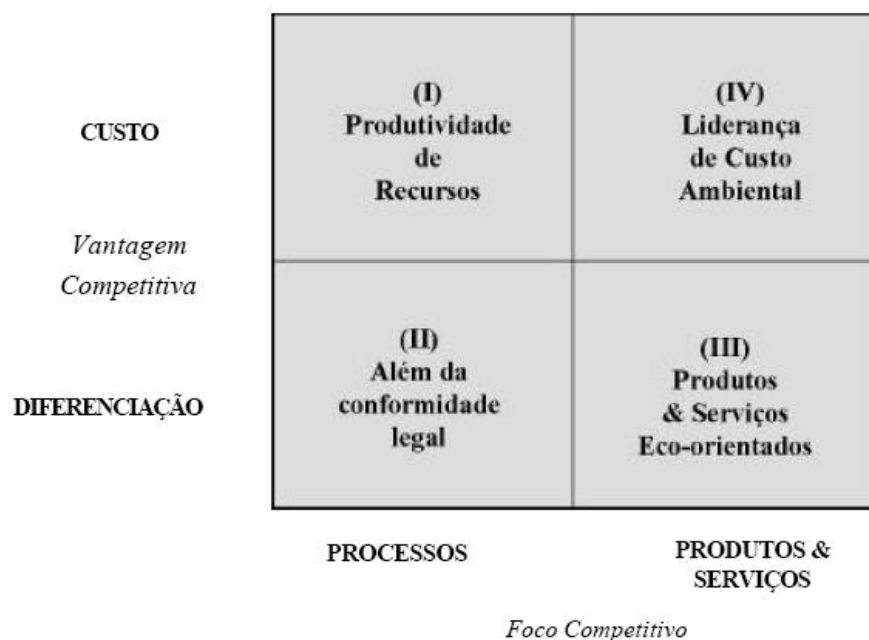


Figura 7: Tipos Genéricos de Estratégia Ambiental Corporativa

Fonte: ORSATO (2002).



Os quadrantes da matriz representam uma tipologia de estratégias ambientais especializadas que as empresas podem adotar. Orsato (2002) explana o seguinte sobre o modelo:

“A estrutura do setor no qual a empresa opera, seu posicionamento dentro do setor, os tipos de mercado que a empresa atende e suas competências determinarão o foco competitivo mais apropriado (processos organizacionais ou produtos e serviços) e a fonte potencial de vantagem competitiva (custo ou diferenciação) para a empresa”.(ORSATO, 2002)

Identifica-se agora cada quadrante do modelo:

Estratégia 1 - **Produtividade de Recursos**: como a própria nomenclatura afirma este busca um aproveitamento ao extremo dos insumos, rendimentos nos processos e da utilização de subprodutos que segundo Porter junto a Claas Van der Linde (*apud* ORSATO, 2002) consiste na materialização do uso ineficiente de recursos. Nestes subprodutos estariam segundo os mesmos, oportunidades ocultas, providas de um ideal de inovação, transformando-as em fontes de vantagem competitiva.

Portanto, ao se focalizar a atenção na produtividade de recursos não se reduz apenas os custos da gestão de resíduos, mas também podem descobrir-se oportunidades ocultas de negócios que vão além das atuais competências das empresas. Em relação a utilização de pressupostos ecológicos no desenho dos sistemas de produção, Orsato (2002) afirma o seguinte: “este tem a capacidade de descobrir não somente incríveis ganhos de produtividade, mas até mesmo gerar novas oportunidades de negócios a partir do que antes era considerado lixo ou refugo de produção”.

Estratégias ambientais corporativas baseadas na produtividade de recursos têm maiores chances de gerar vantagem competitiva nas indústrias de processo intensivo (ORSATO, 2002).

Estratégia 2 - **Além da Conformidade Legal**: consiste na estratégia em que empresas adotam práticas ambientais, aplicadas aos processos organizacionais, que vão além da conformidade com a legislação, a fim de obter diferenciação no mercado. Segundo Orsato (2002) a adoção de estratégias que vão além da conformidade legal representa fonte de vantagem competitiva às empresas que agem principalmente em mercados industriais (que fornecem produtos e serviços para outras corporações) em que a seleção

de fornecedores é fundamentada em evidências de comprometimento da empresa com o melhoramento contínuo da busca pela eficiência ambiental.

Em relação às empresas que vendem seus produtos e serviços aos consumidores finais, o mesmo afirma que os principais beneficiados com este tipo de estratégia são as multinacionais que são bastante suscetíveis às pressões de acionistas, ONGs e da opinião pública em geral.

**Estratégia 3 – Produtos e Serviços Ecologicamente Orientados:** É a estratégia mais clara entre as quatro possibilidades apresentada na Figura 7. Os produtos ecologicamente orientados representam hoje, um nicho de mercado definido, explorado por todas as empresas do mundo. Embora haja um grande número de empresas com consideráveis melhorias ambientais de produtos e serviços, Orsato (2002) afirma que apenas uma pequena parcela tem a capacidade de obter vantagem competitiva com base em prerrogativas ambientais.

A diferenciação neste mercado exige uma forte motivação para compradores adquirirem o produto, que não está relacionada ao seu preço. “A diferenciação ocorrerá quando um produto puder fornecer benefícios ambientais maiores ou impuser custos ambientais menores do que produtos semelhantes” (ORSATO, 2002).

Não esquecendo que esta diferenciação ecológica dependem de variáveis relacionadas a estrutura do setor, às competências da empresa e do posicionamento da empresa no setor no qual atua. Orsato (2002) afirma que as empresas que almejam gerar vantagem competitiva a partir de estratégias baseadas em produtos e serviços orientados ecologicamente precisam observar três pré-requisitos básicos: (i) os consumidores precisam estar dispostos a pagar pelos custos da diferenciação ecológica; (ii) informações confiáveis sobre o desempenho ambiental do produto precisam estar disponíveis para o consumidor, e; (iii) a diferenciação deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes.

**Estratégia 4 – Liderança de Custo Ambiental:** na liderança de custo, a vantagem competitiva é obtida quando a empresa apresenta os custos mais baixos no setor. Obter vantagem de custo depende, segundo Orsato (2002), de vários fatores, tais como custo da força de trabalho, acessibilidade de matérias-primas, tecnologia e competências organizacionais.

E o mesmo segue afirmando o seguinte, sobre o mesmo:

“se obter vantagem de custo exige considerável esforço pelas organizações interessadas em obtê-la, mais difícil ainda é reduzir custos e os impactos ambientais associados com os produtos ou serviços ao mesmo tempo, requisitos básicos da estratégia baseada na liderança de custo ambiental”. (ORSATO, 2002)

Sendo essa a razão pela qual esta é a mais ambiciosa das estratégias apresentada na figura 7. O conceito de liderança de custo ambiental proposto por Orsato (2002) é baseado na seguinte característica: ao estender os esforços de produtividade de recursos para a fase de uso do produto, as empresas podem explorar estratégias, e eventual vantagem competitiva, com base em baixos custos econômicos e impactos ambientais de seus produtos.

Após serem vistos os tipos genéricos de estratégia ambiental, mais adiante será exposto que as empresas podem desenvolver estratégias mais ambiciosas e explorar soluções mais arriscadas e radicais, na busca pela vantagem competitiva sustentável, trabalhando em áreas mais amplas de ação.

#### **2.4.1 Zonas de Escopo Ambiental Estratégico**

Como dito anteriormente as fronteiras entre as quatro estratégias possíveis não são rígidas. Orsato (2002) afirma que a “própria natureza da produção industrial e atividade comercial, implica interdependência entre processos organizacionais e produtos/serviços”. A partir desta interdependência, podemos definir áreas mais amplas de ação estratégica utilizando destas para otimizar uma possível vantagem estratégica no mercado.

Sobre esta inter-relação entre as estratégias, Orsato (2002) afirma o seguinte:

Esforços de produtividade de recursos em processos industriais podem ajudar significativamente às empresas a desvendar oportunidades para o desenvolvimento das estratégias baseadas em *liderança de custos ambientais*. De forma semelhante, práticas *além da conformidade legal* também possuem o potencial para expor oportunidades ocultas na *produtividade de recursos*. Um ponto interessante é que a diferenciação ecológica dos produtos pode realmente estar baseada nas características dos processos empregados na produção. (ORSATO, 2002)

Na figura 8 encontram-se as zonas de escopo ambiental estratégico, formadas a partir da inter-relação que há entre as estratégias ambientais corporativas do modelo proposto por Orsato. Que serão descritas a seguir.

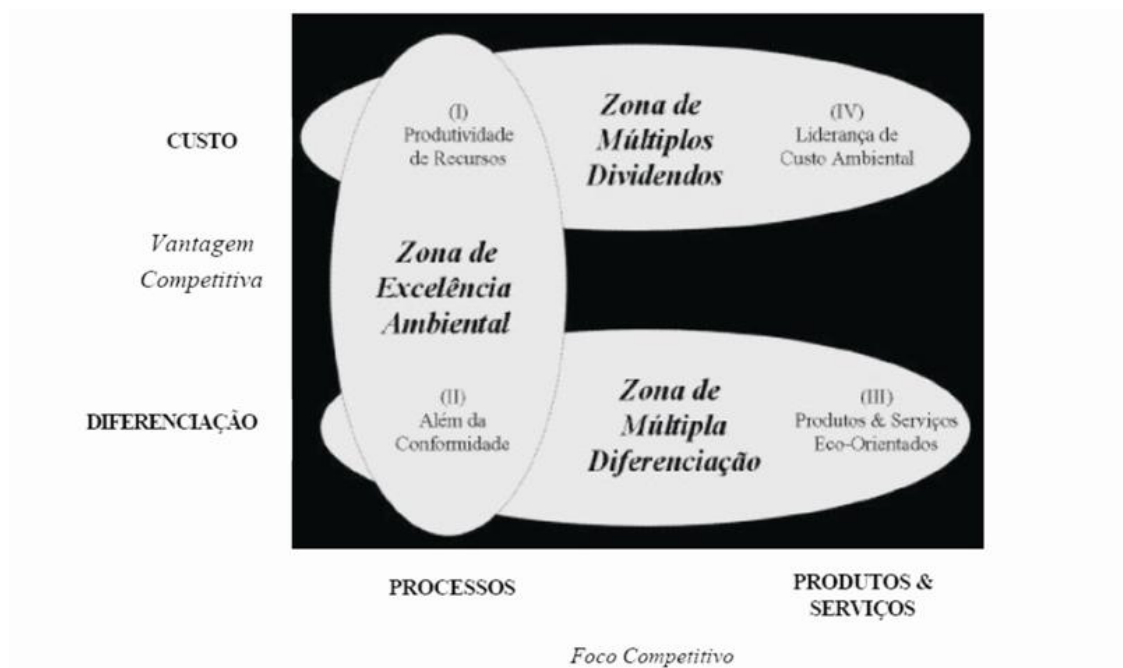


Figura 8: Zonas de Escopo Ambiental Estratégico

Fonte: ORSATO (2002)

Lembrando-se que a causa da não integração entre estratégias orientadas a produtos/serviços, é a simples razão da impossibilidade estratégica de perseguir, concomitantemente, a vantagem competitiva em ambos os atributos (baixo custo e diferenciação) para o mesmo produto ou serviço (ORSATO, 2002).

**Zona de Dividendos Múltiplos** – Este conceito caracteriza-se pela busca de inovações nos processos de produção que venham a melhorar o desempenho ambiental e conseqüentemente o preço final dos produtos, gerando recompensas tanto para os consumidores como para os produtores (ORSATO, 2002).

A partir da redução de custos dos processos de produção e materiais pode-se transferir esta margem econômica ao produto final, ao mesmo tempo em que ocorre a diminuição de dispêndio de energia e recursos naturais, possibilitada pela otimização da produção.

As empresas que desenvolverem tais competências certamente aumentarão as oportunidades de lucrar com os investimentos ambientais. A zona de dividendos múltiplos garante grandes possibilidades para a redução de custos, em que apenas empresas competentes afim de radicalmente redesenhar seus processos organizacionais e produtos, poderão usufruir de tal vantagem (ORSATO, 2002).

**Zona de Excelência Ambiental** – Parte do pressuposto de que as empresas que empreendem esforços para atingir as melhores práticas ambientais, em seus processos organizacionais, criam condições para o desenvolvimento simultâneo de ambas as estratégias que fazem parte da zona de excelência ambiental (a de *produtividade de recursos* e a de práticas organizacionais *além da conformidade legal*), estratégias estas que se reforçam mutuamente (ORSATO, 2002).

Um exemplo citado por Orsato (2002), que deixa claro o significado desta zona de ação, é de uma organização que busca melhorias na produtividade de recursos, facilitando o desenvolvimento de um sistema de gestão ambiental, reduzindo custos de implementação. A organização é indicada para empresas que agem em mercados industriais, onde estão mais suscetíveis a pressões do tipo: redução de custos e melhoras no desempenho ambiental.

**Zona de Diferenciação Múltipla** – Muitas são as empresas que tem incorporado ao seu mix de produtos, produtos eco-orientados, mas poucas têm sido capazes de associar qualidade ambiental de seus produtos com a imagem geral da empresa. Aquelas organizações que são capazes de incorporar uma imagem de responsabilidade ecológica que liga as práticas organizacionais com os produtos e serviços disponibilizados aos consumidores, estarão encaixando-se na Zona de Diferenciação Múltipla.

“Práticas que vão muito além da conformidade acabam por se tornarem em atributos de seus produtos” (ORSATO, 2002). Nesta zona há a junção da estratégia do quadrante dois, **Além da conformidade legal**, com a do quadrante três, **Produtos e Serviços Eco-orientados**.

## **CAPÍTULO 3**

### ***Aspectos Metodológicos***

## **CAPÍTULO 3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **3.1. Procedimentos metodológicos**

Neste capítulo será exposto a fundamentação metodológica ao qual norteou o referido trabalho. Segundo Acevedo e Nohara (2006), se não houver a utilização do método científico para consecução do trabalho monográfico, o mesmo não será considerado científico. Nesta pesquisa, de uma abordagem qualitativa, o método utilizado no trabalho foi o estudo de caso, que segundo Gil (1996), estimula novas descobertas e permite a visualização de uma multiplicidade de dimensões.

Como antes mencionado durante o trabalho o estudo foi realizado na Coopnatural proprietária da marca Natural Fashion, empresa especializada em confecções, utilizando-se de materiais orgânicos, principalmente o algodão colorido. O critério utilizado para a escolha da empresa, como objeto de estudo, foi pelo fato da marca Natural Fashion ser um “case” de sucesso do setor de confecções de Campina Grande e por possuir uma postura sócio-ambiental na confecção de seus produtos. Pressupostos que se encaixam perfeitamente no tema proposto pela pesquisa.

#### **3.1.1. Tipo da Pesquisa**

A pesquisa se caracteriza como exploratório-descritiva, que de acordo com Acevedo e Nohara (2006) a pesquisa descritiva não objetiva explicar o fenômeno investigado, apenas descrevê-lo, já a pesquisa exploratória permite uma maior compreensão do fenômeno objeto de estudo. Dentre as classificações levantadas por Markano e Lakatos (1999), no que se refere à pesquisa exploratória, uma destas se enquadra na pesquisa objeto de estudo deste trabalho, que seria “estudos exploratório-descritivos-combinados” tendo como objetivo descrever determinado fenômeno e realizar uma análise empírica e teórico sobre o caso explorado.

Exploratória por possibilitar um melhor aprimoramento e entendimento do tema ainda pouco estudado, a gestão ambiental estratégica. E descritiva por haver apenas a caracterização do ambiente estratégico ambiental competitivo da Coopnatural.

### **3.1.2 Coleta de Informações**

De acordo com Markone e Lakatos (2001), há duas grandes divisões, no que se refere à coleta de dados em trabalho científico: documentação indireta (composta pela pesquisa documental e bibliografia) e documentação direta. A documentação indireta ocorre por meio de uma pesquisa documental (que consiste em fontes estatísticas, publicações administrativas, documentos particulares e etc.) e pesquisa bibliográfica (cujo objetivo é colocar o pesquisador em contato direto com que já foi escrito e debatido sobre o tema objeto de estudo) (MARKONE e LAKATOS, 1999).

Enquanto que a documentação direta faz o levantamento dos dados no local onde os fenômenos ocorreram. O principal meio de levantamentos de dados utilizados, foi uma entrevista semi-estruturada (ou não padronizada). As perguntas foram realizadas de acordo com um roteiro de entrevista composto de 18 questões, desenvolvido a partir de uma sondagem dos assuntos essenciais que deveriam nortear a mesma. A entrevista foi realizada com a gestora Maysa Gadelha (diretora-presidente da empresa Coopnatural, que controla a marca Natural Fashion) em dezembro de 2008.

### **3.1.3 Análise dos dados**

Lakatos e Markano (1999) afirmam que “a análise de dados tem como finalidade descrever, sistematicamente, os conteúdos abordados durante a comunicação com organização ou indivíduo”. O principal instrumento para tal análise foi o modelo proposto por Orsato (2002), de identificação dos Tipos Genéricos de Estratégia Ambiental Corporativa, possibilitando a identificação da estratégia ambiental utilizada pela Coopnatural. Esta análise tem características puramente qualitativa e as informações coletadas são apresentadas no capítulo a seguir: Apresentação e Análise dos resultados.



## **CAPÍTULO 4**

### ***Apresentação e Análise dos Resultados***

## **CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A partir do conteúdo obtido por meio da aplicação de técnicas de pesquisa, foi possível realizar um levantamento do posicionamento ambiental estratégico adotado pela Coopnatural, através da utilização de modelo proposto por Orsato (2002).

Inicialmente será exposto a caracterização do setor e da empresa, e posteriormente, são explicitados, os dados obtidos em relação a estratégia ambiental corporativa da empresa, objeto de estudo.

### **4.1 Caracterizações do Setor**

Nos últimos 35 anos a cultura do algodão passou por períodos de crise e de recuperação. Segundo Eliseu Curvelo Freire, diretor da Cotton Consultoria e pesquisador da Embrapa Algodão, o setor passou por quatro grandes crises. De acordo com ele, no final do século XX, na década de 80, foram plantados no Brasil 4,1 milhões de hectares de algodão, sendo 3,2 milhões de algodoeiros arbóreos no Nordeste. Neste período, o sistema de exploração que predominava era o familiar ou em parceria. A mecanização ocorria em poucas etapas do cultivo, quase não se utilizavam insumos modernos e a produtividade era baixa. Outra característica da cadeia na época é a de que a agricultura empresarial ocorria apenas nas regiões Sul e Sudeste.

Nesse período do cultivo no Brasil surgiu a praga “bicudo do algodoeiro”, mais exatamente em 1983, que se instalou nos algodoais dos Estados da Paraíba e São Paulo. E se espalhou com muita rapidez para outros campos de cultivo. Isso provocou mudanças no trabalho de melhoramento e fez com que mais uma crise se instalasse no setor. A mudança na política de crédito rural, que dificultou o acesso de pequenos produtores, contribuiu para o alastramento do problema. Também fizeram parte do pacote da crise neste período as intervenções governamentais, que restringiram as exportações e a redução da alíquota de importação de 55% para 10% (em 1988) e para 0% (em 1991), além do câmbio defasado, que favoreceu a importação de grandes volumes de algodão, a prazos longos.

Por causa dessa crise o país, e mais especificamente o setor, perdeu um milhão de empregados na lavoura, o fechamento de mais de 1.200 indústrias têxteis de pequeno e médio porte, com a redução de 500 mil empregos, e a perda do mercado exportador de pluma de algodão (Revista Nordeste rural, 2007).

A recuperação da produção do algodão nacional começa a se estabelecer a partir de 1990 com a definição de novas estratégias para garantir o mercado. Duas metas foram definidas e trabalhadas: o algodão colorido no semi-árido do Nordeste e o algodão em bases empresariais no cerrado do Centro-Oeste e Nordeste.

Novas cultivares foram desenvolvidas para a implantação do algodão colorido no semi-árido do Nordeste, e foi trabalhada a valorização da produção artesanal, orgânica e familiar, com apoio a pequenas indústrias locais, geração de moda própria, consolidação da marca e marketing nacional e internacional e a organização da cadeia produtiva. Os resultados colhidos foram significativos e impulsionaram a cotonicultura na região, gerando resultados como o sucesso obtido pela CoopNatural no interior Paraibano.

Hoje o setor têxtil e de confecção nacional, compreende mais de 30 mil empresas e gera 1,65 milhões de empregos em toda a sua extensa cadeia, que inclui fios, fibras, tecelagens e confecções, com auto-suficiência de algodão.

O Brasil está na lista dos 10 principais mercados mundiais da indústria têxtil, bem como entre os maiores parques fabris do planeta; é o segundo principal fornecedor de índigo, o terceiro de malha e está entre os cinco principais países produtores de confecção. Sendo hoje um dos oito grandes mercados de fios, filamentos e tecidos (ABITC, 2007).

Como afirmado anteriormente, a Paraíba ganha destaque no setor têxtil, com a produção do algodão colorido, incentivado pela EMBRAPA Algodão juntamente com outros órgãos, como o SEBRAE, que vem organizando e buscando meios de incrementar a produção a cada ano ver (figura 9). Além de organizar um certificado que atesta a qualidade e a originalidade da cor natural do algodão, atraindo outros investidores para esta cultura.

Evolução da área plantada com algodão colorido na Paraíba:	
Safra	Área(ha)
2000/2001	10
2001/2002	60
2002/2003	600
2003/2004	600
2004/2005	2000
2005/2006 (estimativa)	2000

Figura 9: Evolução da área plantada com algodão colorido na Paraíba

Fonte: [www.naturalfashion.com.br](http://www.naturalfashion.com.br) (2008)

Os últimos dados como podem ser vistos na figura 9, indicam crescimento na área plantada até 2006, onde há uma estabilização, conseguindo vencer várias pragas que acometem a cultura do algodão, apenas utilizando-se de meios ambientais para o combate das mesmas.

## **4.2 A Empresa**

O Consórcio Natural Fashion foi fundado em 04 de abril de 2000 com o objetivo de fortalecer as empresas têxteis e de confecções da cidade de Campina Grande para enfrentar a concorrência acirrada no mercado externo. Com essa pretensão, membros do consórcio buscaram um produto que pudesse servir como diferencial competitivo para este grupo, ou seja, o algodão colorido.

Com o crescimento do consórcio tornou-se necessária a criação de uma cooperativa de produção para que a entrada de novos parceiros e a comercialização crescente dos produtos fosse viabilizada.

A CoopNatural tem como missão:

Fortalecer a cadeia têxtil do algodão colorido, comercializando produtos ecologicamente e socialmente corretos através da valorização da agricultura familiar e do artesanato local.

A sede da empresa esta localizada na Rua Almeida Barreto, no bairro São José, Campina Grande, Paraíba. Ela é formada por 25 cooperados ligados a empresas terceirizadoras, 10 cooperados de outros setores, 10 associações (cooperativas de artesãos) e artesões autônomos. Totalizando um total de 850 beneficiados diretos e indiretos.

A Coleção da Natural Fashion, marca desenvolvida e gerenciada pela CoopNatural, apresenta características mercadológicas especiais, distintas do mercado tradicional de moda, nos aspectos de comportamentos de compra, tendências nas linhas de produto, níveis de preço, sazonalidade, canais de distribuição e comercialização e dimensão dos maiores mercados consumidores. A coleção apresentada ao mercado faz uma releitura da cultura nordestina, vinculadas as mais modernas tendências da moda internacional. Os produtos comercializados pela empresa são os seguintes: moda masculina, feminina e infantil; artigos de decoração; acessórios e brinquedos.

No item seguinte será explicitada a estratégia competitiva ambiental adotada pela empresa.

### **4.3 Posicionamento Ambiental Estratégico**

A identificação do tipo genérico de estratégia ambiental corporativa auxilia os administradores a definir e priorizar áreas de ação organizacional, a fim de otimizar o retorno econômico geral nos investimentos ambientais e o potencial para transformar estes investimentos em vantagem competitiva.

#### **4.3.1 Foco Competitivo e Fontes de Vantagem Competitiva.**

O Foco competitivo da CoopNatural, de acordo com a estrutura do setor, do seu posicionamento dentro desse, do tipo de mercado que a mesma se propôs a atender e suas competências, está nos produtos.

A empresa desde a sua fundação busca fortalecer as empresas têxteis e de confecções da cidade de Campina Grande, para enfrentar a concorrência acirrada no mercado externo. Com essa pretensão, membros do consórcio buscaram desenvolver um produto que pudesse servir como diferencial competitivo, ou seja, confecções produzidas a partir do algodão colorido, buscando atender a um determinado nicho de mercado composto pelos consumidores verdes.

Para manter a diferenciação neste nicho de mercado, é preciso associar uma postura de responsabilidade sócio-ambiental aos produtos oferecidos pela empresa. Diante disso, a CoopNatural tem adotado inúmeras medidas, que incrementam seu processo produtivo, como: incentivo a agricultura familiar, com a utilização da cultura do algodão colorido (nos moldes da agricultura orgânica), e também a formação de cooperativas, clubes de mães e associações de bairros na periferia de Campina Grande.

No tocante ao processo de produção do algodão colorido, este utiliza-se de adubos naturais e da não utilização de fertilizantes e pesticidas químicos, respeitando a capacidade natural das plantas e do ambiente que a envolve. Os resíduos gerados no decorrer do processo produtivo são aproveitados para a produção de bonecas de pano, brinquedos e objetos decorativos. O interessante é que os brinquedos e bonecas são recheados com fibra de garrafa pet, garantindo uma economia de algodão e ao mesmo tempo do custo ambiental.

Por se tratar de um produto feito a partir do algodão colorido, a sua utilização dispensa a fase de tingimento industrial, na qual são utilizados produtos químicos, que se mal manipulados podem causar danos à saúde. Por dispensar estas fases, os custos na

empresa com a obtenção do tecido são reduzidos, diminuindo os gastos com água e energia, além de reduzir a quantidade de efluentes a serem tratados.

O processo de tingimento, como dito anteriormente, é altamente poluente, pois gera resíduos com altas concentrações de sais, barrilha, entre outras substâncias; e o alvejamento gera resíduos com umectantes, sais, soda cáustica, peróxido e neutralizadores. Apesar dos tratamentos de efluentes, cerca de 15 % dos resíduos são liberados e podem poluir o ecossistema, no qual forem liberados. Outro fato é que as peças da coleção da Natural Fashion são biodegradáveis, por se tratar de produtos 100% orgânico.

Observa-se o processo produtivo do algodão colorido e dos produtos elaborados a partir do mesmo, sucintamente: de início temos o processo de **Pesquisa e Desenvolvimento**: desenvolvida pela EMBRAPA, que através de melhoramento genético chega-se ao algodão colorido com qualidades exigidas pela indústria; a próxima etapa é a de **Plantio**: essa etapa é efetuada por pequenos agricultores de municípios zoneados no alto sertão paraibano, a remuneração do agricultor é acima do preço de mercado, pois a colheita é manual e a produtividade no plantio é menor que a do algodão convencional, a produção obedece aos padrões de qualidade exigidos pelo mercado, isenta de agro-químicos, evitando não só a contaminação do produto final, mas também, dos solos, cursos d'água e lençóis freáticos; posteriormente temos o processo de **Fiação**: nesse processo após a colheita da pluma, a mesma é enviada para a fiação, onde será transformada em fios; após é levada ao processo de **Tecelagem**, onde o fio é tecido, mais precisamente em Campina Grande, em teares manuais, na empresa *Entrefios*, parceira da Coopnatural, no que se refere a tecelagem plana, há uma parceria com uma empresa têxtil de Sergipe, a *Ribeiro Chaves*, já que na Paraíba não existe este tipo de tecelagem, lá são fabricados o brim (tecido para calças), o linhão (tecido para bermudas) e a tricoline (tecidos para camisas), já as malhas, todas elas, são feitas na Paraíba, na parceira *Matesa*, localizada em João Pessoa, de lá vem o piquet, canelado, moletom, meia malha e a ribana. Após este processo vem o de **Corte**: efetuado na própria sede da CoopNatural, em Campina Grande, onde as peças são cortadas para posterior envio para as outras cooperativas associadas, responsáveis pelo processo de **Costura e Serigrafia**, ocorrendo ao final deste o incremento das peças com fuxicos, bordados, renascença e macramê, produzidas por clube de mães, pequenas cooperativas e associações de artesãs, sendo estas devidamente remuneradas. Por fim, as peças são

enviadas as lojas revendedoras (mais de 150 lojas) e ao exterior, aproximadamente 15 países, entre eles: Portugal, Espanha, França, Itália, Holanda, Noruega e Austrália.

Diante desta caracterização do processo produtivo da CoopNatural, desenvolvida por seus associados, as fontes de vantagens competitiva da coleção Natural Fashion encontra-se na qualidade desta ser um produto artesanal, ecologicamente e socialmente correto, utilizando-se do conceito da agricultura familiar/orgânica e do cooperativismo. Baseada na cultura nordestina, atendendo às tendências da moda internacional, ou seja, a fonte de vantagem competitiva adotada pela empresa é focada na diferenciação.

Portanto, ao utilizar-se das peças confeccionadas pela CoopNatural, da marca Natural Fashion, o consumidor estará poupando o meio social e ambiental.

Após a caracterização do processo produtivo do algodão-colorido e dos produtos desenvolvidos a partir deste, da identificação do foco competitivo e das fontes de vantagem competitiva, torna-se possível a identificação da Estratégia Ambiental Corporativa utilizada pela empresa, sendo explicitado a seguir.

#### **4.3.2 Estratégia Ambiental Corporativa**

De acordo com a análise efetuada, pode-se inferir que a estratégia ambiental corporativa da CoopNatural é a de **“Produtos e Serviços Ecologicamente Orientados”**, em que são explorados os atributos sócio-ambientais que norteiam os seus produtos, resultando em ganhos ao serem utilizados por seus consumidores.

Em relação aos três requisitos básicos para quem almeja gerar vantagem competitiva (1º- os consumidores precisam estar dispostos a pagar pelos custos da diferenciação ecológica; 2º- informações confiáveis sobre o desempenho ambiental do produto precisam estar disponíveis para o consumidor; e 3º- a diferenciação deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes) a partir deste tipo genérico de estratégia ambiental, a CoopNatural atende perfeitamente as mesmas.

Veja, referindo-se ao primeiro requisito: os consumidores demonstram-se dispostos a pagarem pelos custos da diferenciação e a prova disso é o volume de vendas no Brasil, com mais de 150 lojas revendedoras, e no exterior, onde aproximadamente 15 países revendem produtos da Natural Fashion; já em relação ao segundo requisito: a empresa dispõe de informações confiáveis sobre o seu desempenho ambiental, em forma de folders explicativos, sites, vídeos informativos (todos estes com versão em inglês), também estão sempre dispostos a questionamentos na mídia e a estudos

científicos por parte de universidades e escolas, sempre visando à transparência de suas ações. Os dados das ações organizacionais da empresa são comprovados por instituições sérias como a EMBRAPA, SEBRAE, IBD e outros; E por último o terceiro requisito: que se refere à diferenciação, a qual deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes, diante disto, a CoopNatural possui certificações importantíssimas, uma criada pela EMBRAPA-Algodão que atesta a qualidade e originalidade da cor natural (100% orgânico) e outra do Instituto Biodinâmico (IBD) de mesma características, acrescida de um lastro internacional que permite realizar exportações, a mesma segue o padrão da International Federation of Organic Agriculture Movements (Ifoam) que atende à legislação de produtos orgânicos da Comunidade Européia e dos Estados Unidos.

Ambas as certificações, apenas a CoopNatural possui, no setor de confecções brasileiro, que garante uma vantagem com características de primeiro entrante, que é obtida segundo Orsato (2002) quando uma ação específica tomada pela organização pode obter ganhos diretos ou indiretos antes dos competidores. Devido a isto, a lealdade do consumidor pode ser mais facilmente obtida.

Desde o começo do trabalho foi visto que os quatro tipos de Estratégia Ambiental Corporativa, não são rígidos, sendo utilizadas as Zonas de Escopo Ambiental Estratégico para a identificação de ações estratégicas mais amplas. No tópico a seguir, será visto em qual destas zonas a Natural Fashion encaixa-se.

#### **4.3.3 Zonas de Escopo Ambiental Estratégico**

Considerando que por um lado o foco competitivo da empresa está na produção de produtos eco-orientados, e que por outro lado, a empresa procura melhorar seus processos internos, atuando de maneira além da conformidade legal, há a possibilidade de ser formada uma só estratégia de ação mais ampla e completa. Como visto anteriormente, os **Processos Organizacionais** da CoopNatural é norteadas por inúmeras ações sócio-ambientais, que podem ser atreladas à imagem geral da empresa através de seus **Produtos**.

Orsato (2002) em relação a isto, afirma que a própria natureza da produção industrial e atividade comercial, implica em interdependência entre processos organizacionais e produtos/serviços. E a partir desta interdependência é que se torna possível definir áreas mais amplas de ação estratégica, utilizando-se destas para aperfeiçoar uma possível vantagem estratégica no mercado.



Portanto, diante disto a Coopnatural, atualmente encontra-se agindo na “**Zona de Múltipla Diferenciação**”, pois a mesma foi capaz de incorporar uma imagem de responsabilidade ecológica e social que liga as práticas organizacionais com os produtos vendidos pela empresa. Práticas que vão muito além da conformidade legal tornam-se atributos de seus produtos (ORSATO, 2002).

A CoopNatural não poupa esforços para atrelar o conceito sócio-ecológico a sua marca, promovendo palestras e cursos, participando de eventos nacionais e internacionais. Atender as leis ambientais e a obtenção de certificados não basta à empresa, e esta deixa claro que seu objetivo maior consiste na disseminação do pensamento de preservação e de ações de mudanças que venham garantir um futuro socialmente e ecologicamente correto.

E o maior exemplo disso é a própria empresa, possuidora de uma cadeia produtiva que contempla a sociedade e o meio ambiente, mutuamente.

Portanto, atributos associados à qualidade ambiental de seus produtos com a imagem geral da empresa não faltam, e isto foi possível devido a um trabalho árduo que se estende por quase nove anos, em relação a isto, Orsato (2002) afirma que tal possibilidade requer esforços substancialmente maiores, se comparados aos empregados nas quatro estratégias genéricas.

A trajetória organizacional da CoopNatural até os dias de hoje, influenciou os clientes a identificar os produtos da Natural Fashion com a imagem da empresa.

## **CAPÍTULO 5**

### ***Considerações Finais***

## CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo empresarial atual, proteção ambiental e competitividade econômica vem se tornando entrelaçadas. A consciência sócio-ambiental tem gerado oportunidades mercadológicas significativas para a criação de novos negócios. Devido a isto, empresas têm adotado aspectos ambientais e sociais no planejamento estratégico, mas elas têm encontrado dificuldades em identificar uma estratégia que satisfaça as suas necessidades de acordo com suas contingências, demonstrando-se pessimistas em relação aos investimentos ambientais.

O intuito desse trabalho partiu deste pensamento de incertezas diante do investimento na causa ambiental, tendo como objetivo maior identificar o posicionamento ambiental estratégico adotado pelas empresas do setor de confecções de Campina Grande, a partir de uma análise realizada na CoopNatural, empresa reconhecida pela adoção de práticas ambientais, utilizando-se do modelo proposto por Orsato (2002).

Através de tal modelo foi identificado que a CoopNatural tem como foco competitivo os **Produtos** e como fonte de vantagem competitiva a **Diferenciação**, resultando na Estratégia Ambiental: **Produtos e Serviços Eco-orientados**. E como Zona de Escopo, área de ação mais abrangente, a empresa encontra-se em **Múltipla Diferenciação**.

O caso estudado, apesar de não poder ser generalizado, evidencia que investimentos ambientais podem gerar retornos econômicos, bem como, se tornarem importantes fontes de vantagem competitiva. Entretanto, o posicionamento ambiental estratégico, requer articulação e trabalho conjunto de diversos parceiros da própria cadeia produtiva e de atividades transversais, bem como, o envolvimento de órgãos de apoio e pesquisa.

Uma das limitações encontradas no desenvolvimento desse trabalho é que as informações utilizadas para consecução da mesma, foram obtidas apenas na CoopNatural, sendo omitidas os sócios e órgãos de apoio e pesquisa, impedindo uma análise mais aprofundada. Outro fator de limitação apresentado no decorrer do mesmo, foi o grau de abstração na qual se compõem o modelo para identificação dos tipos de Estratégia Ambiental Corporativa e Zonas de Escopo, dificultando a interpretação dos dados levantados.

O presente trabalho contribuiu para a aplicação prática do modelo proposto por Orsato, pois são raros os trabalhos com tal aplicação. E, também, para a continuidade da discussão sobre Posicionamento Ambiental Estratégico, numa perspectiva teórica e prática de “ganha-ganha”, ou seja, um jogo de soma positivo entre meio ambiente e empresa, onde ambos podem se beneficiar dessa nova postura.

Como sugestão para futuros trabalhos, que este modelo seja aplicado em outras empresas e setores para que ele possa ser refinado, e que ao mesmo tempo possa orientar empresas que buscam um posicionamento estratégico ambiental, promovendo o desenvolvimento sustentável.

## ***REFERÊNCIAS***

## REFERÊNCIAS

ABIT (2007), Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Panorama Têxtil**. Disponível em: <[http://www.abit.org.br/site/texbrasil/default.asp?id\\_menu=2&idioma=PT&rnd=200912217129548](http://www.abit.org.br/site/texbrasil/default.asp?id_menu=2&idioma=PT&rnd=200912217129548)>. Acesso em: 20 de jan. de 2009.

ABREU, Dora. **Sem ela, nada feito!**, São Paulo, Casa da Qualidade, 2000.

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. Monografia no Curso de Administração. São Paulo: Atlas, 2006.

CALLENBACH, E., *et al.* **Gerenciamento Ecológico – Eco-Manangement – Guia do Instituto Elmwood de Auditoria Ecológica e Negócios Sustentáveis**. São Paulo: Ed. Cultrix, 2004.

CALIXTO, *et al.* **A Tecnologia do Algodão Colorido como Alternativa para o Desenvolvimento Sustentável no Setor Agrícola**. 2008, Disponível em: <<http://www.congresso.abipti.org.br/index.html>>. Acesso em 24 de jun. de 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª edição. São Paulo: Ed. Campus, 2004.

D'AVIGNON, Alexandre. **Normas Ambientais ISO 14000: como podem influenciar sua empresa**. 2ª edição. Rio de Janeiro: CNI, DAMPI, 1996.

DONAIRE, Denis. **Considerações sobre a influência da Variável Ambiental na Empresa**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.34, n.2, p. 68-77, Mar./Abr. 1994. Disponível em: <<http://www.rae.br/artigos/622.pdf>>. Acesso em 24 de jun. de 2008.

FOGAÇA, Guilherme. **Todo mundo quer ser verde**. Disponível em: <[http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/gbcc/edicoes\\_2007/m0144123.html](http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/gbcc/edicoes_2007/m0144123.html)>. Acesso em 24 de jun. de 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Gestão ambiental: a busca de estratégias para vantagem competitiva e a construção da imagem corporativa**. 2005, Disponível em: <<http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/buscestrategias.htm>>. Acesso 24 de mai. de 2008.

LAVORATO, Marilena Lino de Almeda. **Marketing Verde, a oportunidade para atender demandas da atual e futuras gerações**. Disponível em: <[http://www.ambientebrasil.com.br/composer.php3?base=./gestao/index.html&conteudo=./gestao/artigos/mkt\\_verde.html](http://www.ambientebrasil.com.br/composer.php3?base=./gestao/index.html&conteudo=./gestao/artigos/mkt_verde.html)>. Acesso em 06 de jul. de 2008.

MARCONI, Mariana Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados**. São Paulo. Atlas, 1999.

MARCONI, Mariana Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo, Atlas, 2001.

NATURAL FASHION (2009), **Algodão/ Características Técnicas**. Disponível em: <<http://www.naturalfashion.com.br/>>. Acesso em 18 de jan. de 2009.

ORSATO, Renato. **Posicionamento Ambiental Estratégico - Identificando quando vale a pena investir no verde**, 30ª ed., Revista Eletrônica de Administração, UFRGS, Rio Grande do Sul, Vol. 8 No. 6, Nov - Dez de 2002. Disponível em: <[http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_79.pdf](http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_79.pdf)>. Acesso em 20 de jan. de 2009.

SCHERER, Martha Pacheco, POLDEDNA, Silva R. Caballero. **Marketing Verde: um instrumento de competitividade ou de sobrevivência?**, 2002. Disponível em: <[www.portalsa.ufrgs.br/acervo/mv\\_art\\_02.doc](http://www.portalsa.ufrgs.br/acervo/mv_art_02.doc)>. Acesso em 22 de jan. de 2009.

SOUZA, Renato Santos de. **Evolução e condicionantes da Gestão Ambiental nas empresas**. REAd - Revista eletrônica de Administração. Edição especial comemorativa dos 30 anos do Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da UFRGS – PPGA/EA/EFRGS – Gestão Ambiental e Competitividade na Empresa. Edição 30 – nº 6, v.8, Dezembro de 2002. Disponível em: <[http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_82.pdf](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_82.pdf)>. Acesso em 22 de jan. de 2009.

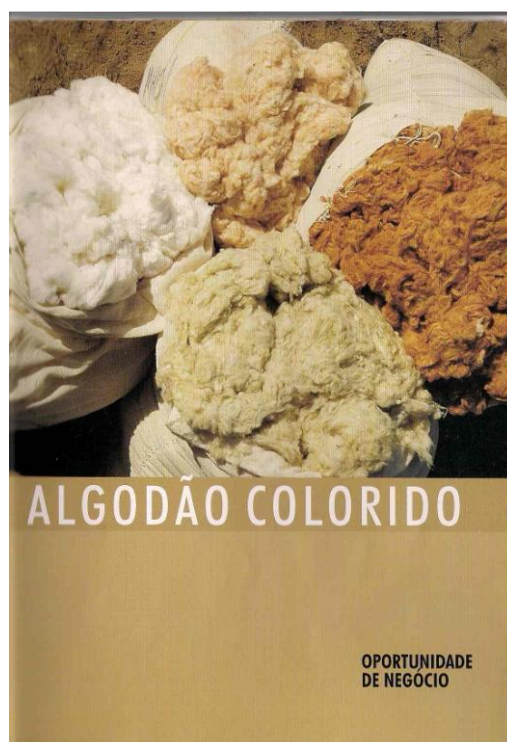
TACHIZAWA, Takeshy, **Gestão Ambiental E O Novo Ambiente Empresarial**, <[http://www.rhportal.com.br/recursos humanos/Gestao\\_Ambiental\\_E\\_O\\_Novo\\_Ambiente\\_Empresarial\\_.htm](http://www.rhportal.com.br/recursos humanos/Gestao_Ambiental_E_O_Novo_Ambiente_Empresarial_.htm)>. Acessado em 15 de jan. de 2009.



***ANEXOS***



Panfleto bilíngüe, de divulgação da marca Natural Fashion (2008).



Panfleto de incentivo a plantação da cultura do algodão colorido (2008).



Stand da Natural Fashion na 5a. edição da Bio Fach, o principal Evento Orgânico Internacional da América Latina, em São Paulo (2007).



Algumas peças que compõem a coleção da Natural Fashion (2007).



Brinquedos produzidos a partir do refugo de produção, inchados com fibra de garrafa PET (2009).

***APÊNDICES***

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Quais os principais clientes da Natural Fashion?
2. Quais são as exigências impostas por estes?
3. Quais são os principais concorrentes?
4. Qual é o critério para a escolha de fornecedores?
5. Na busca de vantagem competitiva a Natural Fashion enfatiza principalmente seus esforços: em obter preços mais baixos que o dos concorrentes ou na diferenciação do produto? Por quê?
6. Os consumidores da Natural Fashion têm se demonstrado dispostos a pagarem pelos custos da diferenciação ecológica contidas nos produtos? Se sim, que dados a comprovam?
7. Hoje a Natural Fashion disponibiliza aos seus consumidores informações confiáveis do seu desempenho ambiental? Se sim, qual(ais) o(os) meio(os) utilizado(s)?
8. Há barreiras em defesa de seus produtos, em relação à imitação dos concorrentes, visando manter a diferenciação? Se sim, qual(ais)?
9. Como se dar o processo produtivo das peças que compõem a coleção da Natural Fashion?
10. Estas atividades produtivas atende a legislação ambiental? Se sim, quais delas?
11. Algumas destas ultrapassam as exigências da legislação ambiental? Se sim, descreva.
12. Há algum programa de Qualidade no processo produtivo? Se sim, qual(ais)?
13. Há alguma certificação que comprove a qualificação ambiental dos produtos? Se sim, qual(ais)?
14. No processo produtivo há algum programa de reaproveitamento de resíduos? Se sim, descreva.
15. Que ações sócio-ambientais norteiam a Natural Fashion?
16. Quais as dificuldades encontradas para a execução das mesmas?
17. Hoje a produção da Natural Fashion tem gerado gastos maiores ou menores do que a média do setor?
18. Que medidas estratégicas a Natural Fashion prepara para o futuro?