

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA
UNIARA
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MEIO AMBIENTE

**A RELAÇÃO ENTRE O MARKETING SOCIETAL E A VANTAGEM
COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO NO SETOR CALÇADISTA DE JAÚ - SP**

Wilson Cesar Lima Júnior

Orientador: Prof. Dr. Wilson Kendy Tachibana

Araraquara – SP
Maio 2007

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA
UNIARA**

MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MEIO AMBIENTE

Wilson Cesar Lima Júnior

**A RELAÇÃO ENTRE O MARKETING SOCIETAL E A VANTAGEM
COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO NO SETOR CALÇADISTA DE JAÚ - SP**

Dissertação apresentada ao Centro
Universitário de Araraquara como parte das
exigências para obtenção do título de Mestre
em Desenvolvimento Regional e Meio
Ambiente.

Orientador: Prof. Dr. Wilson Kendy Tachibana

Araraquara – SP
Maio 2007

FICHA CATALOGRÁFICA

L732a Lima Júnior, Wilson Cesar

A relação entre o marketing societal e a vantagem competitiva: estudo de caso no setor calçadista de Jaú (SP). Wilson Cesar Lima Júnior. Araraquara, SP, 2007.

Dissertação de Mestrado - Centro Universitário de Araraquara – UNIARA.

Área de concentração: Dinâmica Regional e Alternativas de Sustentabilidade.

Orientador: Tachibana Wilson Kendy.

1. Marketing societal. 2. Diferenciação. 3. Vantagem competitiva. 4. Indústria calçadista. 5. Meio ambiente.

CDU: 658.8



Centro Universitário de Araraquara

Rua Voluntários da Pátria, 1309 - Centro - Araraquara - SP
CEP.14801-320 - Caixa Postal 68 - Fone/Fax: (16) 3301.7100

www.uniara.com.br

BANCA DE DEFESA

Hilton A. Garcia

Prof. Dr. Hilton Aparecido Garcia
FATEC - JAHU

José Luis Garcia Hermosilla

Prof. Dr. José Luis Garcia Hermosilla
UNIARA - Araraquara

Wilson Kendy Tachibana

Prof. Dr. Wilson Kendy Tachibana
UNIARA - Araraquara



Centro Universitário de Araraquara

Rua Voluntários da Pátria, 1309 - Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-320 - Caixa Postal 68 - Fone/Fax: (16) 3301-7100

www.uniara.com.br

**PROVA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM
DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MEIO AMBIENTE**

Candidato(a) : Wilson César Lima Júnior

Área de Concentração **Dinâmica Regional e Alternativas de Sustentabilidade**

Linha de Pesquisa: **Empresa e Sustentabilidade**

Conceito:

APROVADO

Examinador:

Hilton Ap. Garcia
Prof. Dr. Hilton Aparécido Garcia

Araraquara, 04 de maio de 2007



Centro Universitário de Araraquara

Rua Voluntários da Pátria, 1309 - Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-320 - Caixa Postal 68 - Fone/Fax: (16) 3301-7100

www.uniara.com.br

**PROVA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado em
DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MEIO AMBIENTE**

Candidato(a) : Wilson César Lima Júnior

Área de Concentração **Dinâmica Regional e Alternativas de Sustentabilidade**

Linha de Pesquisa: **Empresa e Sustentabilidade**

Conceito:

APROVADO

Examinador:


Prof. Dr. José Luis Garcia Hermosilla

Araraquara, 04 de maio de 2007



Centro Universitário de Araraquara

Rua Voluntários da Pátria, 1309 - Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-320 - Caixa Postal 68 - Fone/Fax: (16) 3301-7100

www.uniara.com.br

**PROVA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM
DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MEIO AMBIENTE**

Candidato(a) : Wilson César Lima Júnior

Área de Concentração **Dinâmica Regional e Alternativas de Sustentabilidade**

Linha de Pesquisa: **Empresa e Sustentabilidade**

Conceito: _____ *Boa*

Examinador: _____ *W.K.T.*
Prof. Dr. Wilson Kendy Tachibana

Araraquara, 04 de maio de 2007



Centro Universitário de Araraquara

Rua Voluntários da Pátria, 1309 - Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-320 - Caixa Postal 68 - Fone/Fax: (16) 3301-7100

www.uniara.com.br

**DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado em Desenvolvimento
Regional e Meio Ambiente**

Candidato(a) : Wilson César Lima Júnior

Área de Concentração: **Dinâmica Regional e Alternativas de
Sustentabilidade**

Linha de Pesquisa: Empresa e Sustentabilidade

Examinadores	CONCEITO
Prof. Dr. Wilson Kendy Tachibana (Orientador[a])	<i>APROVADO</i>
Prof. Dr. Hilton Aparecido Garcia	<i>APROVADO</i>
Prof. Dr. José Luis Garcia Hermosilla	<i>APROVADO</i>

Observações:

Araraquara, 04 de maio de 2007


Prof. Dr. Wilson Kendy Tachibana
Presidente



Centro Universitário de Araraquara

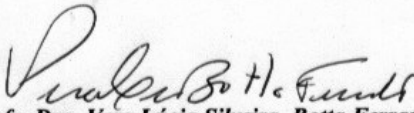
Rua Voluntários da Pátria, 1309 - Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-320 - Caixa Postal 68 - Fone/Fax: (16) 3301.7100

www.uniara.com.br

DECLARAÇÃO

DECLARO, para os devidos fins, que **Wilson César Lima Júnior** defendeu Dissertação de Mestrado neste Centro Universitário, em **04 de maio de 2007**, perante banca examinadora, obtendo o título de Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente (Área de Concentração Dinâmica Regional e Alternativas de Sustentabilidade), com conceito **APROVADO(A)**, sobre o trabalho intitulado **“A Relação entre o Marketing Societal e a Vantagem Competitiva: Estudo de Caso no Setor Calçadista de Jaú-SP”**.

Araraquara, 04 de maio de 2007.


Prof. Dra. Vera Lúcia Silveira. Botta Ferrante
Coordenadora do Mestrado em
Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente

A Deus, pelas bênçãos e proteções,
À minha família, pelas orações e ações,
À minha esposa, pelo carinho, apoio e compreensão,
E à minha filha, pela presença sempre terna, doce e inspiradora.

AGRADECIMENTOS

Considero este trabalho o resultado da dedicação e contribuição de muitas pessoas e a todas, sem exceção, sou profundamente grato e, em especial, àquelas que participaram de modo decisivo para a superação dos desafios e obstáculos e, sobretudo, para a construção de conhecimentos que extrapolam os limites deste trabalho.

Meus agradecimentos ao meu orientador Dr. Tachibana, pela orientação, conhecimento, objetividade e compreensão; ao Dr. Hermosilla, pela orientação, diálogo e conhecimento; ao Dr. Denílson, pela atenção e ponderação; à Dra. Sônia, pelos conhecimentos transmitidos; aos Drs. Queda e Marcus, pela espontaneidade e reflexões; às Dras. Vera, Helena e Ethel, pela colaboração, à Dra. Janaína, pela cooperação e a Ivani e Adriana, pela dedicação e atenção.

De igual importância foram o apoio irrestrito e sempre positivo do Dr. Hilton Ap. Garcia e o incentivo do Prof. Humberto Rosseto, ambos das Faculdades Integradas de Jaú (FIJ) e da FATEC Jahu, fundamentais para que eu iniciasse o mestrado e pudesse chegar a este estágio.

Ao Prof. MSc Osvaldo (Buga) Contador Júnior, também professor das Faculdades Integradas de Jaú (FIJ) e da FATEC Jahu, minha profunda gratidão pela orientação, colaboração, disposição e dedicação de tempo e conhecimentos, contribuições decisivas para esta conquista.

Ao Geraldo, diretor executivo do SINDICALÇADOS, à Silvia, executiva do SEBRAE-SP e ao Guto, gestor do APL Calçados Femininos - Jaú, os meus sinceros agradecimentos pela colaboração, acessibilidade e fornecimento de informações necessárias para este trabalho.

Aos empresários, diretores e gerentes das indústrias calçadistas que me receberam com genuína simpatia e cortesia, fornecendo os subsídios para a pesquisa. A todos, os mais sinceros agradecimentos e votos de que o sucesso lhes seja constante para que possam continuar contribuindo para o desenvolvimento de Jaú e região.

Aos colegas do Mestrado, pelos laços criados e sentimentos compartilhados, aos funcionários das instituições e das empresas e a todas as pessoas, não citadas nominalmente, a minha gratidão.

Aos meus pais e irmãos, à minha esposa e filha, que Deus continue nos abençoando e que eu possa retribuir - a Ele, a vocês e a sociedade - o muito que recebi.

RESUMO

As forças naturais do macroambiente e a intensificação da concorrência são elementos que conduzem as empresas a movimentos estratégicos para garantir a continuidade de sua participação no ambiente de negócios, assim, a orientação de marketing societal apresenta-se como uma alternativa para que as empresas se diferenciem e conquistem vantagem competitiva a partir da criação, comunicação e oferta de um valor ambiental. Este trabalho verifica se indústrias do pólo calçadista de Jaú (SP) estão obtendo resultados positivos na medida em que promovem ações relacionadas à questão ambiental e monitoram os mercados para conhecer mudanças no comportamento de compra do consumidor em função da consciência ecológica.

Palavras-chave: 1. Marketing societal. 2. Diferenciação. 3. Vantagem competitiva. 4. Indústria calçadista. 5. Meio ambiente.

ABSTRACT

The problems of natural environment and the enterprise's competition drive organizations to strategic movements in order to assure their permanence and leadership on business environment, so, the societal marketing orientation can be an alternative to build differentiation and competitive advantage by creating, communicating and delivering environmental value to customers and others stakeholders. This work check if footwear industries of Jaú Footwear Local Productive Settlement are achieving positive results from actions to deal with environmental tasks and monitoring of changes of consumer behavior and his buying decision process in regard to ecological conscientiousness.

Keywords: 1. Societal marketing. 2. Differentiation. 3. Competitive advantage. 4. Footwear industries. 5. Environment.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	xvi
LISTA DE FIGURAS	xvii
LISTA DE SIGLAS	xviii
INTRODUÇÃO.....	1
Objetivos e metodologia da pesquisa	8
Capítulo 1 AS RELAÇÕES ENTRE AS EMPRESAS E O MEIO AMBIENTE	9
1.1 As etapas da conscientização ambiental.....	10
1.2 Sustentabilidade: conceito e evolução.....	11
1.2.1 A Agenda 21	14
1.2.2 Programa de atuação responsável (Responsible Care).....	15
1.2.3 Carta empresarial para o Desenvolvimento Sustentável – a Carta de Rotterdam ...	17
1.2.4 Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14000) e a Rotulagem Ambiental.....	18
1.3 A internalização do meio ambiente pela empresa: da indiferença e reatividade à visão estratégica.....	20
Capítulo 2 O MARKETING SOCIETAL E A VANTAGEM COMPETITIVA NAS EMPRESAS 26	
2.1 A evolução do conceito de Marketing.....	27
2.2 O Marketing Societal.....	30
2.2.1 A orientação de marketing societal	32
2.3 O conceito de valor.....	34
2.4 Os elementos do mix de marketing (4Ps) na construção e comunicação do valor ambiental	37
2.4.1 Produto (solução para o cliente)	40
2.4.2 Preço (custo para o cliente)	42
2.4.3 Distribuição / Ponto-de-venda / Praça (conveniência para o cliente).....	43
2.4.4 Promoção (comunicação, informação, aprendizado)	43
2.5 Diferenciação e Vantagem Competitiva.....	45
Capítulo 3 AS QUESTÕES DE MARKETING E DE MEIO AMBIENTE NO SETOR CALÇADISTA.....	50
3.1 O mercado internacional de calçados	54
3.2 O mercado nacional de calçados	56

3.3	O Pólo Calçadista de Jaú	61
3.4	Tendências para o setor de calçados.....	65
3.5	Meio ambiente e gestão ambiental no setor calçadista.....	67
3.5.1	Histórico da destinação de resíduos do Pólo de Jaú	68
Capítulo 4	O DESENVOLVIMENTO E O RESULTADO DA PESQUISA.....	71
4.1	Objetivos da pesquisa	71
4.2	Metodologia empregada	71
4.3	Resultados.....	76
CONSIDERAÇÕES FINAIS		79
REFERÊNCIAS		82
Anexo 1	– Couromoda – a primeira feira sustentável do Brasil (folder)	87
Anexo 2	– Balanço socioambiental da Couromoda 2007.....	88
Anexo 3	– Fatos e características do APL.....	90
Anexo 4	- Projeto “Desenvolvimento de Novos Materiais e Processos Utilizando Resíduos do Setor Calçadista – Jaurecicla”	95
Anexo 5	– Consultoria em Gestão Ambiental do APL Calçados de Jaú.....	96
Anexo 6	- Questionário aplicado às empresas.....	99
Anexo 7	- Questionário aplicado ao Comitê Estratégico	102
Anexo 8	– Membros do Conselho Técnico	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Custo da retirada de gás carbônico da atmosfera	5
Tabela 2 - Principais produtores, exportadores e consumidores – 2004 (pares)	56
Tabela 3 - Produção mundial - resumo por continente.....	56
Tabela 4 - Estados Produtores de Calçados – 31.12.2004.....	58
Tabela 5 - Mercado de calçados do Brasil.....	60
Tabela 6 - Estabelecimentos da cadeia produtiva e empregos gerados.....	61
Tabela 7 - Valor investido em controle ambiental	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Potencial de reduções de emissões por setor* (em bilhões de toneladas de CO ₂).....	6
Figura 2 - Concentração de oportunidades de redução de emissões até 2030.....	6
Figura 3 - Princípios diretivos de atuação responsável (Responsible Care).....	16
Figura 4 - Princípios da Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável.....	17
Figura 5 - Estrutura da norma ISO 14001	19
Figura 6 - Modelo de resposta às questões ambientais.....	22
Figura 7 - Matriz da defesa ambiental auto-sustentável	31
Figura 8 - Elementos de fundamentação da orientação de Marketing Societal.....	33
Figura 9 - Iniciativas sociais corporativas	34
Figura 10 - Fórmula de valor.....	35
Figura 11 - Determinantes do valor entregue ao cliente.....	36
Figura 12 - Variáveis dos 4Ps do Marketing	38
Figura 13 - Os 4Ps do vendedor e sua correspondência com os 4Cs do comprador	40
Figura 14 - Três estratégias genéricas.	46
Figura 15 - A cadeia de valor	48
Figura 16 - Destino do calçado nacional	57
Figura 17 - Porte das empresas do pólo calçadista de Jaú.....	62
Figura 18 - Missão	63
Figura 19 - Visão para 2012	64
Figura 20 - Valores	64
Figura 21 - Resíduos gerados pelas indústrias calçadistas.	70
Figura 22 - Porte das empresas em função do número de funcionários.....	73
Figura 23 - Porte das empresas em função da capacidade de produção diária.....	74

LISTA DE SIGLAS

ABICALÇADOS: Associação Brasileira das Indústrias de Calçados.

ABIQUIM: Associação Brasileira da Indústria Química.

APEX: Associação de Promoção de Exportações e Investimentos.

APL: Arranjo Produtivo Local.

ASSINTECAL: Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos.

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

CETESB: Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental.

CIESP: Centro das Indústrias de São Paulo.

CITEC: Centro de Informação Tecnológica

CMMAD: Comissão Mundial sobre Meio Ambiente de Desenvolvimento.

CNAE: Classificação Nacional de Atividades Econômicas.

CNI: Confederação Nacional da Indústria.

CNUMAD: Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.

CO₂: dióxido de carbono.

CONAMA: Conselho Nacional do Meio Ambiente.

CSPD: Centro São Paulo Design.

ESTRE: Empresa de Saneamento e Tratamento de Resíduos Ltda.

EVA: *Ethylene-vinyl acetate copolymer* (copolímero de etileno-acetato de vinila).

FATEC Jahu: Faculdade de Tecnologia de Jahu.

FIESP: Federação das Indústrias de São Paulo.

FIJ: Faculdades Integradas de Jaú.

FLO: Fairtrade Labelling Organization.

FURG/RS: Fundação Universidade Federal do Rio Grande.

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

ICC: *International Chamber of Commerce* (Câmara de Comércio Internacional).

IPCC: *Intergovernmental Panel on Climate Change* (Painel Intergovernamental sobre Mudança do Clima).

IPT: Instituto de Pesquisas Tecnológicas.

ISO: *International Organization for Standardization*.

ITE: Instituição Toledo de Ensino.

IUCN: *The International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources* (União Internacional para Conservação da Natureza).

NIT: Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais.

OCDE: Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

ONG: organização não-governamental.

ONU: Organização das Nações Unidas.

P&D: pesquisa e desenvolvimento

PNUMA: Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

PU: poliuretano. Material utilizado em calçados.

SCTecnologia: Secretária de Ciências e Tecnologia.

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAC: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SINDICALÇADOS: Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú.

UFRJ: Universidade Federal do Rio de Janeiro.

UFSCar: Universidade Federal de São Carlos

USP: Universidade de São Paulo.

WWF: World Wide Fund

INTRODUÇÃO

As profundas alterações e impactos sofridos pelo meio ambiente, desde, principalmente, a revolução industrial se tornaram mais discutidos e difundidos a partir das últimas três décadas do século XX.

Segundo PNUMA (2004, p. xiv) “nos últimos cem anos, o meio ambiente tem sofrido as pressões impostas pela quadruplicação da população humana e por uma produção econômica mundial dezoito vezes maior.”

A partir da constatação de que todos os setores da sociedade (local e global) deveriam contribuir para mitigar os impactos ambientais e enfrentar este desafio mundial, estudos e propostas mostraram que muitos impactos ambientais estão relacionados à utilização de recursos naturais, ao processo produtivo, ao padrão de consumo, ao uso e à disposição dos produtos, e, deste modo, as empresas de uma forma geral e as indústrias, especificamente, são grandes responsáveis pelos impactos ambientais verificados ao longo dos tempos, tanto pelas suas ações de caráter produtivo quanto às de caráter mercadológico, que influenciam os níveis de consumo.

Neste contexto, a questão ambiental passa então a ser tratada internamente às empresas, até em função do surgimento de órgãos controladores e fiscalizadores e de legislação pertinente. Por outro lado, a sociedade, cada vez mais consciente e atenta, começa a emitir sinais de demanda por produtos ambientalmente amigáveis o que resulta em empresas solicitando aos seus fornecedores produtos, materiais e matérias-primas que tenham origem a partir de processos ambientalmente responsáveis. Assim, a questão ambiental se insere nos planejamentos e ações estratégicas das empresas, uma vez que influencia e é influenciada pelos aspectos mercadológicos.

Conforme Lustosa (2003, p. 158-160),

[...], o processo de concorrência nas economias capitalistas gera uma necessidade de diferenciação permanente em relação aos seus concorrentes. A busca dessa diferenciação passa pelo processo de inovação – ao ter o domínio de uma nova técnica de produção ou de um novo produto, a empresa passa a auferir vantagens econômicas, sejam lucros extraordinários ou manutenção de sua parcela de mercado. [...].

Na medida em que a preservação do meio ambiente tornou-se um fator de diferenciação para as empresas, caracterizando-se como uma oportunidade de negócios, surgiu a possibilidade de incluir preocupações ambientais em suas estratégias empresariais, por meio de práticas ecologicamente mais adequadas – adoção de tecnologias ambientais, implantação de sistema de gestão ambiental, racionalização do uso dos recursos naturais, entre outros.

Por outro lado, as regulamentações exigindo que os produtos e/ou métodos de produção se tornassem ambientalmente corretos pressionaram as empresas a adotarem inovações que, por sua vez, proporcionaram a utilização de insumos – matérias-primas, energia e trabalho – de forma mais produtiva, reduzindo os custos e compensando os gastos com as melhorias ambientais. “Assim, a preservação ambiental está associada ao aumento da produtividade dos recursos utilizados na produção e, conseqüentemente, ao aumento da competitividade da empresa” (LUSTOSA, 2003, p. 161).

A responsabilidade social e ambiental da empresa poderá ser um dos pilares das organizações que, ao mesmo tempo, procuram auferir lucro e contribuir para o bem-estar do consumidor e da sociedade. Kotler (2000) indica o marketing societal como uma possível orientação de empresas que buscam esse equilíbrio:

A orientação de marketing societal sustenta que a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade.

A orientação de marketing societal exige que as empresas incluam considerações sociais e éticas em suas práticas de marketing. Elas devem equilibrar e fazer malabarismos com três considerações freqüentemente conflitantes: lucros para a empresa, satisfação dos desejos dos consumidores e interesse público. Entretanto, algumas empresas têm aumentado suas vendas e alcançado lucros notáveis com a adoção e a prática da orientação de marketing societal (KOTLER, 2000, p. 47).

Segundo Porter (1989) uma empresa obtém vantagem competitiva sobre as demais quando consegue gerar para seus clientes determinado valor, o qual ultrapassa o custo de fabricação e “valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço alto” (PORTER, 1989, p. 2). O incremento de valor pode ser gerado pelo aumento dos benefícios relacionado à imagem, marca e/ou produtos da empresa (FERREL *et al.*, 2000).

Tachizawa (2005, p. 24), considera que:

“As organizações que tomarem decisões estratégicas integradas à questão ambiental e ecológica conseguirão significativas vantagens competitivas, quando não, redução de custos e incremento nos lucros a médio e longo prazos. [...] A gestão ambiental e a responsabilidade social, enfim, tornam-se importantes instrumentos gerenciais para capacitação e criação de condições de competitividade para as organizações, qualquer que seja seu segmento econômico”.

A questão ambiental assume uma conotação ainda mais significativa com a divulgação de documentos como o relatório *Perspectivas do Meio Ambiente Mundial (GEO-3): Passado, Presente e Futuro* (PNUMA, 2004) e, mais recentemente, o sumário executivo do 4º relatório de avaliação da saúde de atmosfera do IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change: Painel Intergovernamental sobre Mudança do Clima*) (IPCC, 2007).

O relatório *Perspectivas do Meio Ambiente Mundial (GEO-3): Passado, Presente e Futuro* (PNUMA, 2004), registra que a humanidade se vê diante de grandes desafios relacionados à preservação do meio ambiente e à obtenção de um futuro mais sustentável. O documento estabelece um panorama das principais ocorrências entre 1972 e 2002, mostra as principais transformações ambientais nesse período e a influência que os fatores sociais e econômicos tiveram nesse processo.

Um dos principais tópicos relacionados ao meio ambiente diz respeito ao aquecimento global, um fenômeno, em parte, causado pelo dióxido de carbono, cuja concentração tem aumentado desde a revolução industrial. A atividade humana é uma das responsáveis pela geração de CO₂ e, conseqüentemente, pela sua influência no efeito estufa. Conforme PNUMA (2004, p. xxiv):

Desde a revolução industrial, a concentração de CO₂, um dos principais gases de efeito estufa, na atmosfera aumentou de forma significativa, contribuindo para o efeito estufa, conhecido como “aquecimento global”. Esse aumento deve-se, em grande parte, a emissões antropogênicas de CO₂ provenientes da queima de combustíveis fósseis e, em um grau menor, a mudanças no uso da terra, à produção de cimento e à combustão de biomassa. As emissões de gases de efeito estufa são distribuídas de forma desigual entre os países e as regiões.

A produção crescente de alimentos tem sido, desde 1972, o principal fator de pressão sobre os recursos da terra. A previsão era de que, em 2002, seriam necessários alimentos para cerca de 2,22 bilhões de pessoas a mais do que em 1972. Segundo PNUMA (2004, p. xx)

As atividades humanas que contribuem para a degradação da terra incluem o uso inadequado da terra agrícola, práticas inadequadas de manejo da água e do solo, desmatamento, remoção da vegetação natural, uso freqüente de máquinas pesadas, excesso de pastagens, rotação incorreta de cultivos e práticas de irrigação inadequadas.

Na década de 1990, a área mundial de florestas teve uma perda líquida de aproximadamente 94 milhões de hectares (equivalente a 2,4% do total de florestas).

As principais causas diretas da derrubada e degradação de florestas incluem a expansão de áreas agrícolas, a superexploração de madeira para

fins industriais, lenha ou outros produtos florestais, além do excesso de pastagens (PNUMA, 2004, p. xxi).

A exploração não-sustentável dos recursos naturais e a poluição são duas das principais causas que contribuem para a perda da biodiversidade. Outros fatores que também influenciam este prejuízo ambiental referem-se aos padrões de consumo, produção de lixo e desenvolvimento urbano (PNUMA, 2004).

Nas últimas três décadas, a diminuição e a extinção de espécies despontaram como algumas das principais questões ambientais. Embora não haja informações suficientes para determinar precisamente quantas espécies se tornaram extintas nas últimas três décadas, cerca de 24% (1.130) das espécies de mamíferos e 12% (1.183) das espécies de pássaros são hoje consideradas ameaçadas de extinção no mundo (PNUMA, 2004, p. xxi e xxii).

Em relação à água doce, o aumento da demanda está vinculado ao crescimento demográfico, ao desenvolvimento industrial e à expansão da agricultura irrigada. Segundo PNUMA (2004, p. xxii), “aproximadamente um terço da população mundial vive em países que sofrem de estresse hídrico entre moderado e alto – onde o consumo de água é superior a 10% dos recursos renováveis de água doce”.

Para enfatizar ainda mais a necessidade de medidas urgentes no tocante às questões ambientais, o IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change: Painel Intergovernamental sobre Mudança do Clima*), órgão criado pela ONU (Organização das Nações Unidas), divulgou, no início de 2007, o sumário executivo do seu quarto relatório de avaliação da saúde da atmosfera. O sumário, redigido por uma congregação de 600 especialistas de 40 países, apresentou as modificações que ocorrerão no planeta em função do aquecimento global, entre elas, a maior intensidade de furacões e tufões, maior frequência de tempestades e secas, o aumento da temperatura da atmosfera e a elevação do nível do mar. A temperatura média da superfície global aumentou em torno de 0,6°C entre 1900 e 2000 e, essa diferença pode ficar entre 1,8 e 4,0 °C, até 2100, de acordo com os cenários das simulações realizadas. Já o nível do mar deverá se elevar entre 18 a 59 cm até 2100 (LEITE, 2007).

A causa do aquecimento global, segundo o relatório, são as atividades humanas. Conforme Nobre e Marengó (2007, p. 2)

O 4º relatório de avaliação sobre a base científica das mudanças climáticas (AR4), produzido por centenas de cientistas do Painel Intergovernamental sobre Mudança Climática, divulgado ontem, não deixa dúvida de que a maior parte do aquecimento dos últimos 50 anos se deve exatamente às emissões de gases-estufa por atividade humanas.

Segundo IPCC (2007, p. 2),

As concentrações atmosféricas globais de gás carbônico, metano e óxido nitroso aumentaram notadamente como resultado de atividades humanas desde 1750 [...]. Os aumentos globais da concentração de gás carbônico são principalmente devido ao uso de combustível fóssil e às mudanças no uso da terra, enquanto que as de metano e óxido nitroso ocorrem principalmente devido à agricultura.

Para evitar os piores cenários em relação ao aquecimento global, é necessário reduzir em 50% a emissão de gás carbônico prevista para o século XXI. Um resumo da versão preliminar do relatório que está sendo preparado pelo Grupo de Trabalho 3 do IPCC, cuja previsão de conclusão é para setembro de 2007, é apresentado na tabela 1 e mostra como os cientistas estimam evitar a emissão de até 40 bilhões de toneladas de CO₂ até 2030 e quanto isso poderá custar (estimativa preliminar) (GARCIA, 2007).

Tabela 1 - Custo da retirada de gás carbônico da atmosfera		
4,2 bilhões*	10,7 bilhões*	Até 25 bilhões*
Podem deixar de ser emitidas com investimentos que pagam a si próprios ao longo do tempo. São medidas que envolvem desde a troca de lâmpadas por fluorescentes até leis que proíbem a produção de carros que “bebem” muito.	Emissão que pode ser evitada a custos de até US\$ 20,00 por tonelada de CO ₂ que deixa de ir ao ar. A maior do potencial está em medidas como substituição de maquinário industrial e uso de técnicas agrícolas menos agressivas.	É o potencial de redução de emissões com custo de US\$ 20,00 a US\$ 100,00 por tonelada de CO ₂ . Estas incluem máquinas para capturar o gás carbônico de termelétricas e injetá-lo no subsolo ou o desenvolvimento de tecnologias como a de carros a hidrogênio.

* quantidade de CO₂ que podem deixar de ser emitidas, em toneladas.

Fonte: IPCC – Quarto Relatório de Avaliação – Relatório de Síntese (versão preliminar) *apud* Garcia (2007).

O setor industrial responde por um potencial de redução de emissão de gás carbônico entre 6,2 a 6,9 bilhões de toneladas. Segundo Garcia (2007, p. 4) o trabalho do Grupo 3 mostra que “não vai adiantar concentrar mudanças apenas na política de geração de energia. A indústria e a agricultura têm uma grande contribuição a dar.” Roberto Schaeffer, economista da UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro) que integra o Grupo de Trabalho 3 do IPCC *apud* Garcia (2007, p. 5) informa que “o relatório está mostrando que o potencial na parte de edificações [residências e comércio] é absurdamente grande.” A figura 1 apresenta quanto cada setor pode contribuir com a redução de emissões de CO₂.

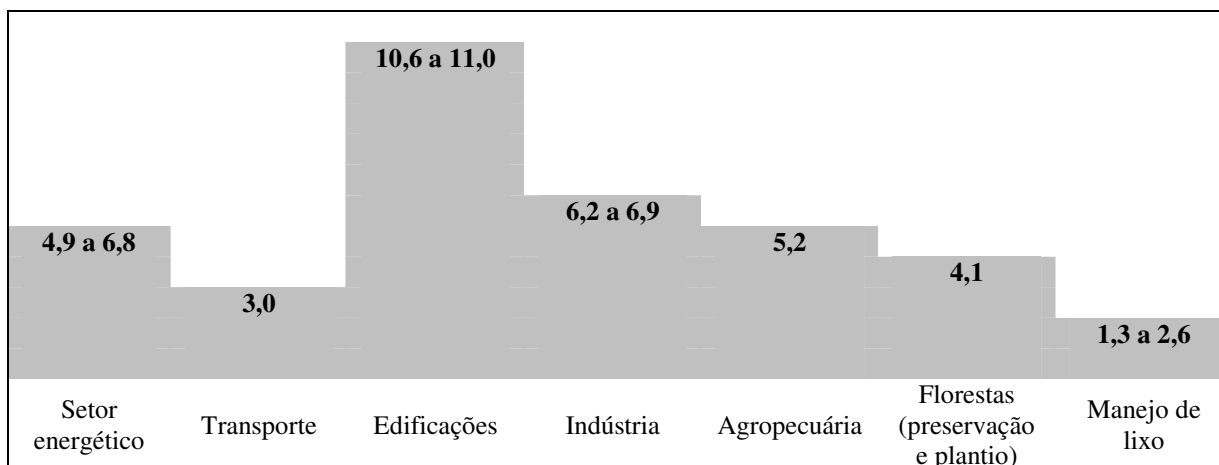


Figura 1 - Potencial de reduções de emissões por setor* (em bilhões de toneladas de CO₂)

* Para medidas que custam menos de US\$ 100 por tonelada de CO₂ evitada.

Fonte: IPCC – Quarto Relatório de Avaliação – Relatório de Síntese (versão preliminar) *apud* Garcia (2007).

As melhores oportunidades para redução das emissões encontram-se nos países em desenvolvimento (GARCIA, 2007) conforme se observa na figura 2.

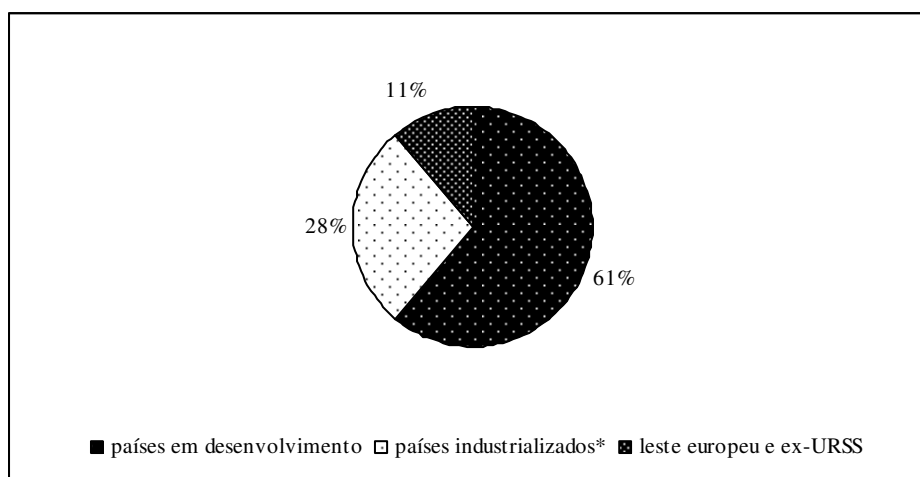


Figura 2 - Concentração de oportunidades de redução de emissões até 2030

* membros da OCDE¹

Fonte: IPCC – Quarto Relatório de Avaliação – Relatório de Síntese (versão preliminar) *apud* Garcia (2007).

Pelos estudos apresentados, países, governos, organizações (indústrias, em especial) e o próprio ser humano como indivíduo precisam se mobilizar para limitar a emissão de gás carbônico e tentar minimizar os impactos dos efeitos do aquecimento global. Entre as

¹ Segundo o Ministério da Fazenda (2007) “A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE é um órgão internacional e intergovernamental que reúne os países mais industrializados.”

ações preconizadas está a alteração dos padrões de consumo, o que poderá influenciar o comportamento das empresas e dos consumidores.

Recentemente, o banqueiro inglês Hylton Murray-Philipson, também diretor da ONG britânica Rainforest Concern, fez a seguinte declaração, ao falar sobre a onda verde que faz sucesso no Reino Unido:

“... é interessante ver agora é como de repente o ambiente virou *"mainstream"*. Tanto a esquerda quanto os conservadores querem participar e mostrar sua consciência ecológica. E atores e celebridades refletem a sociedade. Ao se engajarem, eles têm o poder de fazer a mídia falar do assunto. [...]. A Alemanha é o país de maior consciência verde da Europa, a Espanha tem investido muito em energia solar. Agora é a vez do Reino Unido. David Cameron, o líder conservador, viu conservadorismo e conservacionismo como uma coisa só. O capital não pode pensar de uma forma estreita. Não dá para fazer capital financeiro se onde gastamos esse dinheiro, o capital ambiental, está perdido.

O Reino Unido é uma pequena e lotada ilha. Nós produzimos em duas semanas o mesmo PIB que o mundo inteiro produzia em 1900. Levou até o início do século 19 para a Terra ter 1 bilhão de habitantes. Hoje, acrescentamos mais 1 bilhão a essa conta a cada quinze anos. O impacto do homem se tornou insustentável. As camadas polares estão derretendo, as florestas sendo destruídas. Temos de parar isso. Ser mais verde é uma maneira lógica de reagir a todas essas notícias. Não é nada idealista, é nosso próprio interesse. (ECOLOGIA virou lugar comum, diz banqueiro, 2006, p. A 18).

Neste cenário o presente trabalho considera que embora haja indicadores de que:

(a) as ações de responsabilidade social e ambiental serão incorporadas pela empresa e passarão a ser exigência para manutenção ou conquista de mercados e (b) já existem casos reais de empresas ou setores que apresentam resultados positivos com a adoção dessas práticas; também há questionamentos sobre: (a) a real vantagem competitiva advinda das ações de responsabilidade social e ambiental; (b) quais ações são reconhecidas pelo cliente e o fazem responder positivamente à empresa e (c) como medir esses resultados? Assim o projeto de pesquisa trabalha com os seguintes problemas: (a) Por que as empresas adotam ações estratégicas relacionadas ao meio-ambiente? (b) Quais são as principais ações estratégicas implementadas pelas empresas? (c) Os *stakeholders* (consumidores finais e/ou intermediários) percebem a responsabilidade ambiental como um valor da empresa e de seus produtos? (d) Os resultados advindos da adoção de ações estratégicas são tangíveis, mensurados ou percebidos pelas empresas?

Este trabalho identificou se esta diferenciação e vantagem competitiva ocorrem nas empresas do setor calçadista de Jaú, através de uma oferta de valor ambiental, em

consequência de ações de identificação de segmentos de mercado com demanda para produtos e empresas ambientalmente responsáveis, de ações estratégicas voltadas para as questões ambientais e da comunicação desse comportamento aos *stakeholders*.

Objetivos e metodologia da pesquisa

O objetivo geral do trabalho foi conhecer se as empresas obtêm vantagem competitiva quando tratam das questões ambientais relacionadas aos seus processos e produtos, em função da tendência e demanda do consumidor por empresas ambientalmente responsáveis.

Como objetivos específicos, o trabalho definiu: (a) investigar se há motivo para que as empresas determinem e implementem estratégias ambientais; (b) Verificar quais são as estratégias adotadas pelas empresas em relação à gestão ambiental e como as empresas monitoram os resultados mercadológicos dessas ações; e, (c) Observar se as estratégias / ações relacionadas à gestão / responsabilidade ambiental são percebidas como valor pelos *stakeholders* (em especial, pelos clientes) gerando, desta forma, vantagem competitiva para a organização.

Para o estudo, definiu-se uma amostra que considerou empresas fabricantes de calçados femininos, que pertencem ao APL (Arranjo Produtivo Local) – Calçados Femininos – Jaú/SP, que, desde 2003, desenvolve o Programa de Desenvolvimento Sustentável do Pólo Calçadista de Jaú, com ações em gestão empresarial, produção, meio ambiente, estratégias de mercado e informação (SINDICALÇADOS, 2005).

Em uma investigação preliminar, observou-se a necessidade de utilizar a pesquisa exploratória, a fim de obter uma aproximação com o problema e verificar se os princípios de Marketing, da orientação de Marketing Societal, da diferenciação e vantagem competitiva e das ações estratégicas relacionadas às questões ambientais observados nos levantamentos bibliográficos ocorrem na amostra selecionada e relacionam-se entre si.

Capítulo 1 AS RELAÇÕES ENTRE AS EMPRESAS E O MEIO AMBIENTE

O crescimento e o desenvolvimento de uma nação passam necessariamente pelo crescimento e desenvolvimento das organizações dessa nação, a grande maioria das quais, por sua vez, utiliza recursos naturais, em forma de matéria-prima ou materiais, em seus processos produtivos. A utilização desses recursos naturais e a poluição causada durante a fabricação, utilização e disposição de produtos geram impactos e problemas ambientais cuja velocidade, gravidade e abrangência diferem em função de diversas variáveis, incluindo-se a natureza da organização. Até um determinado momento da história, os problemas ambientais gerados pelas empresas não eram significativos, percebidos ou considerados frente a outras prioridades da humanidade.

A partir das últimas décadas do século XX, entretanto, a sociedade começa a tomar uma consciência mais profunda sobre as questões sociais e ambientais e no impacto que a degradação desses aspectos pode trazer às nações e ao mundo, nesta era globalizada. Essa consciência se fortalece ao longo dos anos e, hoje, as empresas necessitam adequar sua postura às novas demandas, sociais e ambientais, da sociedade, “a fim de minimizar a diferença verificada entre os resultados econômicos e sociais” (TACHIZAWA, 2005, p. 25).

Pesquisa conjunta realizada pela CNI, SEBRAE e BNDES mostrou que as práticas de gestão ambiental foram adotadas pelas empresas por diversos motivos, além da necessidade de atendimento à legislação: aumentar a qualidade dos produtos, aumentar a competitividade das exportações, atender ao consumidor com preocupações ambientais, atender à reivindicação da sociedade, atender à pressão de organização não-governamental ambientalista, estar em conformidade com a política social da empresa e melhorar a imagem da empresa perante a sociedade.

Pode-se notar, nesses motivos, a influência da sociedade e dos clientes, cujo poder, em razão das alterações do mercado, função, principalmente, dos avanços provocados pelo advento das novas tecnologias nas áreas de transportes, informática e telecomunicações, se tornou maior nos últimos anos. Hoje, o comportamento e atitudes do consumidor influenciam as empresas, em um ambiente com maior número de concorrentes e de ofertas. Observa-se o delineamento de uma nova ordem econômica: aspectos relacionados à segurança e aos direitos do consumidor, por exemplo, já fazem parte nas negociações comerciais; o consumidor do futuro privilegiará, além do preço e da qualidade, o comportamento social das empresas fabricantes dos produtos. (TACHIZAWA, 2005).

Ao se confirmar este cenário, as empresas que tiverem projetado e desenvolvido suas ações no sentido da responsabilidade social empresarial terão uma vantagem competitiva na medida em que atendem às novas necessidades de seus mercados-alvos; segundo Tachizawa (2005, p. 24)

As organizações que tomarem decisões estratégicas integradas à questão ambiental e ecológica conseguirão significativas vantagens competitivas, quando não, redução de custos e incremento nos lucros a médio e longo prazos. [...]

A gestão ambiental e a responsabilidade social, enfim, tornam-se importantes instrumentos gerenciais para capacitação e criação de condições de competitividade para as organizações, qualquer que seja seu segmento econômico.

1.1 As etapas da conscientização ambiental

A evolução da preocupação com as questões ambientais ocorreu de forma lenta e diferenciada entre os vários agentes, indivíduos, governos, organizações internacionais e entidades da sociedade civil e pode ser classificada em três etapas (BARBIERI, 1997).

A primeira etapa “baseia-se na percepção de problemas ambientais localizados e atribuídos à ignorância, negligência, dolo ou indiferença das pessoas e dos agentes produtores e consumidores de bens e serviços” (BARBIERI, 1997, p. 15).

“Numa segunda etapa, a degradação ambiental é percebida como um problema generalizado, porém confinado nos limites territoriais dos estados nacionais” (BARBIERI, 1997, p. 15). Nesta etapa, começam a ocorrer ações voltadas para a prevenção da poluição e a melhoria dos sistemas produtivos, ainda que restritos ao âmbito nacional.

“Na terceira etapa, a degradação ambiental é percebida como um problema planetário que atinge a todos e que decorre do tipo de desenvolvimento praticado pelos países” (BARBIERI, 1997, p. 16). Nesta etapa, a questão extrapola os limites territoriais das nações, percebe-se que a degradação provocada em um determinado país pode prejudicar outros e, desta forma, deve ser tratada por todos os interessados.

Nas ações desta terceira etapa, o conceito de sustentabilidade assume novas dimensões incorporando, além dos aspectos ecológicos relacionados à degradação do ambiente físico e biológico, dimensões sociais, políticas e culturais (BARBIERI, 1997).

Quando o desenvolvimento de uma nação ou do próprio planeta observa os aspectos relacionados ao meio ambiente e à sociedade, direciona-se para o que se denomina atualmente como desenvolvimento sustentável.

1.2 Sustentabilidade: conceito e evolução

A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), conhecida como Comissão Brundtland, definiu desenvolvimento sustentável como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades” (BARBIERI, 1997, p. 23).

Ampliando o entendimento sobre esse termo, o relatório da Comissão Brundtland denominado “Nosso futuro comum” cita “em essência, o desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas”. (BARBIERI, 1997, p. 25).

Em 1991, o documento “Cuidando do Planeta Terra” (*Caring for Earth*) publicado pela IUCN (União Internacional para Conservação da Natureza), WWF (*World Wide Fund*) e o PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente) reconhecem a importância do relatório “Nosso futuro comum” para a compreensão das relações de interdependência entre economia e desenvolvimento. No documento “Cuidando do Planeta Terra”, essas organizações utilizam as seguintes expressões:

1. Desenvolvimento sustentável para indicar a melhoria da qualidade de vida respeitando os limites da capacidade dos ecossistemas;
2. Economia sustentável para indicar a economia que resulta de um desenvolvimento sustentável e que, portanto, conserva a sua base de recursos naturais; e,
3. Uso sustentável para indicar a utilização de recursos renováveis de acordo com a sua capacidade de reprodução (BARBIERI, 1997, p. 33).

Dentro deste contexto de sustentabilidade, os processos produtivos devem passar a utilizar tecnologias que permitam reduzir ao máximo todos os tipos de desperdício na exploração e uso de recursos naturais, gerar menos poluentes, reciclar resíduos e produtos, tratar adequadamente os despejos residuais. Este conceito de tecnologia, que interfere antes, durante e após o processo produtivo é uma evolução às soluções convencionais que apenas buscavam o uso mais eficiente dos insumos e controlavam a poluição final do processo produtivo. Segundo Moreira (2001, p. 32) “[...] a prevenção da poluição é proporcional ao nível de conscientização da comunidade e ao grau de desenvolvimento tecnológico”, isto

porque, é preciso primeiramente ter noção, conhecer o problema da poluição e as suas conseqüências para que as empresas passem a incorporar essa dimensão em suas soluções tecnológicas.

O PNUMA lançou, em 1989, o *Cleaner Production Programme*, cujo conceito converge para tecnologias ambientalmente saudáveis. A expressão produção mais limpa (*cleaner production*), segundo o PNUMA,

Considera todas as fases do processo de manufatura e o ciclo de vida do produto, incluindo o seu uso nos domicílios e locais de trabalho. Essa abordagem requer ações contínuas e integradas para conservar energia e matéria-prima, substituir recursos não-renováveis por renováveis, eliminar substâncias tóxicas e reduzir os desperdícios e a poluição resultante dos produtos e dos processos produtivos (BARBIERI, 1997, p. 39).

Sob o enfoque das tecnologias de produção mais limpa, os próprios produtos e seus respectivos processos de fabricação podem ser modificados para reduzir ou eliminar os rejeitos antes mesmo de serem criados. Esta prática reduz as necessidades de insumos e a poluição. Os projetos dos produtos devem contribuir não apenas para facilitar a sua fabricação, mas, também, a sua utilização e disposição final. Assim, os fabricantes são co-responsáveis, junto com usuários ou consumidores, pelos produtos mesmo após a venda e consumo.

Os principais problemas ambientais relacionados às atividades industriais são: suprimento de água para o consumo humano; qualidade da água; contaminação dos oceanos; poluição do ar, efeito estufa; redução da camada de ozônio; devastação dos recursos naturais; extinção de espécies em ritmo acelerado; exaustão das fontes não-renováveis de produção de energia; consumo de energia hidrelétrica; geração acelerada e disposição inadequada de resíduos (MOREIRA, 2001).

A necessidade de ampliar a sustentabilidade dos ecossistemas conduz a novas práticas produtivas e mercadológicas que visem reduzir a quantidade de insumos e da geração de resíduos pela adoção de tecnologias de produto e processos mais eficientes, reutilização e reciclagem de materiais. Com relação ao consumo, uma das necessidades é mudar o padrão de consumo de forma a reduzir os impactos ambientais gerados pela utilização dos recursos naturais na fabricação de produtos, pelo próprio processo produtivo, pelo uso do produto e pela sua disposição, ao fim de sua vida útil, ao mesmo tempo em que (o consumo) atenda as necessidades básicas da humanidade.

Observa-se a visão global e, ao mesmo tempo, localizada necessária para equacionar todos os processos das organizações a fim de garantir a redução da degradação ambiental. (BARBIERI, 1997). As estratégias recomendadas são:

Estimular o uso mais eficiente da energia e dos recursos; reduzir os resíduos ao mínimo, estimulando a reciclagem, a redução de desperdício na embalagem dos produtos e a introdução de novos produtos ambientalmente saudáveis; usar o poder de compra dos governos para estimular padrões de consumo e produção ambientalmente saudáveis; estabelecer políticas e preços que incorporem os custos ambientais (impostos e encargos, sistemas de depósito/restituição etc.), fornecendo indicadores aos consumidores e produtores sobre estes custos; reforço aos valores que apóiam o consumo responsável através da educação, de programas de esclarecimento público, publicidade de produtos ambientalmente saudáveis etc. (BARBIERI, 1997, p. 94).

A contribuição das empresas para melhorar as condições ambientais atuais reside em voltar o foco da gestão empresarial para ações que ataquem “as causas da degradação ambiental através de uma abordagem preventiva que minimize a geração da poluição na fonte, o que significa reduzir o uso de insumos materiais e energéticos para um volume idêntico de produção” (BARBIERI, 1997, p. 40).

Segundo Barbieri (1997, p. 40), as providências neste sentido são:

Aperfeiçoamento dos processos produtivos para torná-los mais eficientes; revisão dos projetos dos produtos para facilitar sua produção e ampliar o seu desempenho; utilização de matérias-primas com maior grau de pureza; eliminação ou minimização de materiais perigosos; recuperação das águas utilizadas nos processos; manutenção preventiva; procedimentos para conservação de energia; gestão de estoques que minimize as perdas por quebra em manuseio, obsolescência e perecibilidade; realização de monitorias e auditorias em bases sistemáticas, treinamento e conscientização dos operadores, transportadores, fornecedores, empreiteiros e usuários.

Ainda assim, sempre haverá algum resíduo cuja disposição – segregação, reaproveitamento, reutilização, reciclagem – dependerá do tipo, periculosidade e potencial de uso futuro do resíduo.

Ampliando a discussão do conceito, Barbieri (1997, p. 40) diz que “o conceito de sustentabilidade não pode se limitar apenas à visão tradicional de estoques e fluxos de recursos naturais e de capitais”. Segundo Sachs (1993 *apud* Barbieri, 1997, p. 43 e 44) é necessário considerar simultaneamente as seguintes dimensões:

1. Sustentabilidade social, com o objetivo de melhorar substancialmente os direitos e as condições de vida das populações e reduzir as distâncias entre os padrões de vida dos grupos sociais;
2. Sustentabilidade econômica, viabilizada por uma alocação e gestão eficiente dos recursos, avaliada muito mais sob critérios macros

sociais do que microempresarial e por fluxos regulares de investimentos públicos e privados;

3. Sustentabilidade ecológica, envolvendo medidas para reduzir o consumo de recursos e a produção de resíduos, medidas para intensificar as pesquisas e a introdução de tecnologias limpas e poupadoras de recursos e para definir regras que permitam uma adequada proteção ambiental;

4. Sustentabilidade espacial, contemplando uma configuração mais equilibrada da questão rural-urbana e uma melhor distribuição do território, envolvendo, entre outras preocupações, a concentração excessiva das áreas metropolitanas; e

5. Sustentabilidade cultural, para se buscarem concepções endógenas de desenvolvimento que respeitem as peculiaridades de cada ecossistema, de cada cultura e cada local.

Estas dimensões de sustentabilidade defendidas por Sachs (1993 *apud* Barbieri, 1997), complementam a abordagem, caracterizando a gestão ambiental e a responsabilidade social como fatores condicionantes do desenvolvimento sustentável e, sobretudo, como aspectos concernentes à missão, objetivos e estratégias empresariais, sem que se descarte a função e participação do Estado nessas mesmas questões, como se pode confirmar no preâmbulo da Agenda 21.

1.2.1 A Agenda 21

Como parte dos esforços internacionais para equacionar os problemas decorrentes da degradação ambiental e das injustiças e exclusões sociais, a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), realizada no Rio de Janeiro em 1992, aprovou um programa de ação para implementação do desenvolvimento sustentável denominado Agenda 21. Este documento, em seu preâmbulo, alerta “para o fato de que o êxito de sua execução é da responsabilidade dos governos e para concretizá-la são cruciais as estratégias, os planos, as políticas e os processos nacionais, sendo que a cooperação internacional deverá complementar e apoiar esses esforços nacionais” (BARBIERI, 1997, p. 91). Segundo a Agenda 21 “o compromisso e a participação de todos os grupos sociais terão uma importância decisiva na implementação eficaz dos objetivos, das políticas e dos mecanismos ajustados pelos governos em todas as áreas de programas da Agenda 21”. (BARBIERI, 1997, p. 128). Neste quesito – grupos sociais – os trabalhadores, os sindicatos, a indústria e o comércio têm papel decisivo, pois são atores diretos para atingir o desenvolvimento sustentável no que diz respeito à proteção do ambiente de trabalho e do meio ambiente relacionado, à promoção do desenvolvimento econômico socialmente

responsável, a ambientes seguros, limpos e saudáveis; à redução dos acidentes, ferimentos e moléstias do trabalho, ao aumento da educação, treinamento e reciclagem das pessoas, à promoção de uma produção mais limpa e à promoção da responsabilidade empresarial. Os governos, comércio e indústria devem implantar princípios e critérios para o desenvolvimento sustentável; instrumentos econômicos e medidas regulamentatórias para promover o uso de sistemas produtivos mais limpos, desenvolver e implementar, com instituições de ensino e pesquisa, conceitos e metodologias para incorporar os custos ambientais na contabilidade e na fixação de preços (BARBIERI, 1997).

A Agenda 21 “é uma espécie de receituário abrangente para guiar a humanidade em direção a um desenvolvimento que seja ao mesmo tempo socialmente justo e ambientalmente sustentável”. (BARBIERI, 1997, p. 13).

Com relação à indústria e ao comércio, especificamente, a Agenda 21, visando o desenvolvimento sustentável, estabeleceu duas áreas programa: promoção de produção mais limpa – para aumentar a eficiência da utilização de recursos, aumentar a reutilização e reciclagem de produtos e reduzir a quantidade de despejos de resíduos por unidade produzida - e promoção da responsabilidade empresarial – para que haja monitoramento, por parte dos empresários, do manejo e utilização dos recursos e também para aumentar a quantidade de empresas comprometidas com o desenvolvimento sustentável. Também recomenda que a indústria e o comércio, juntamente com instituições de ensino e pesquisa, intensifiquem a pesquisa e desenvolvimento de tecnologias ambientalmente saudáveis e de sistemas de manejo ambiental; bem como, o manejo responsável e ético de produtos e processos para assegurar adequações aos aspectos relacionados à saúde, segurança, e meio ambiente (BARBIERI, 1997).

1.2.2 Programa de atuação responsável (*Responsible Care*)

Empresas e entidades representativas estão buscando instrumentos de gestão empresarial que incorporem conceitos de tecnologia ambientalmente saudável, como por exemplo, as iniciativas da Câmara de Comércio Internacional e o Programa de Atuação Responsável (*Responsible Care*) da indústria química, cujos princípios diretivos são apresentados na figura 3.

Atuação Responsável / *Responsible Care* – Princípios Diretivos

1. Assumir o gerenciamento ambiental como expressão de alta prioridade empresarial, através de um processo de melhoria contínua em busca da excelência.
2. Promover, em todos os níveis hierárquicos o senso de responsabilidade individual com relação ao meio ambiente, segurança e saúde ocupacional, bem como o senso de prevenção de todas as fontes potenciais de risco associadas às suas operações, produtos e locais de trabalho.
3. Ouvir e responder às preocupações da comunidade sobre seus produtos e as suas operações.
4. Colaborar com órgãos governamentais e não-governamentais na elaboração e aperfeiçoamento de legislação adequada à salvaguarda da comunidade, locais de trabalho e meio ambiente.
5. Promover a pesquisa e o desenvolvimento de novos processos e produtos ambientalmente compatíveis.
6. Avaliar previamente o impacto ambiental de novas atividades, processos e produtos e monitorar os efeitos ambientais de suas operações.
7. Buscar continuamente a redução de resíduos, efluentes e emissões para o ambiente oriundo das suas operações.
8. Cooperar para a solução dos impactos negativos ao meio ambiente decorrentes da disposição de produtos ocorrida no passado.
9. Transmitir às autoridades, aos funcionários, aos clientes e à comunidade, informações adequadas quanto aos riscos à saúde, a segurança e ao meio ambiente de seus produtos e operações e recomendar medidas de proteção e de emergência.
10. Orientar fornecedores, transportadores, distribuidores, consumidores e o público que transportem, armazenem, usem, reciclem e descartem os seus produtos com segurança.
11. Exigir que os contratados, trabalhando nas instalações da empresa, obedeçam aos padrões dotados pela contratante em matéria de segurança, saúde ocupacional e meio ambiente.
12. Promover os princípios e práticas da atuação responsável, compartilhando experiências e oferecendo assistência a outras empresas para produção, manuseio, uso e disposição de produtos.

Figura 3 - Princípios diretivos de atuação responsável (*Responsible Care*)

Fonte: ABIQUIM, Termos de Adesão ao Programa de Atuação Responsável, *apud* Barbieri (1997).

1.2.3 Carta empresarial para o Desenvolvimento Sustentável – a Carta de Rotterdam

Outro exemplo de iniciativa é a Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, também conhecida como Carta de Rotterdam, elaborada pela Câmara de Comércio Internacional (ICC) em 1990, cujos princípios são apresentados na figura 4.

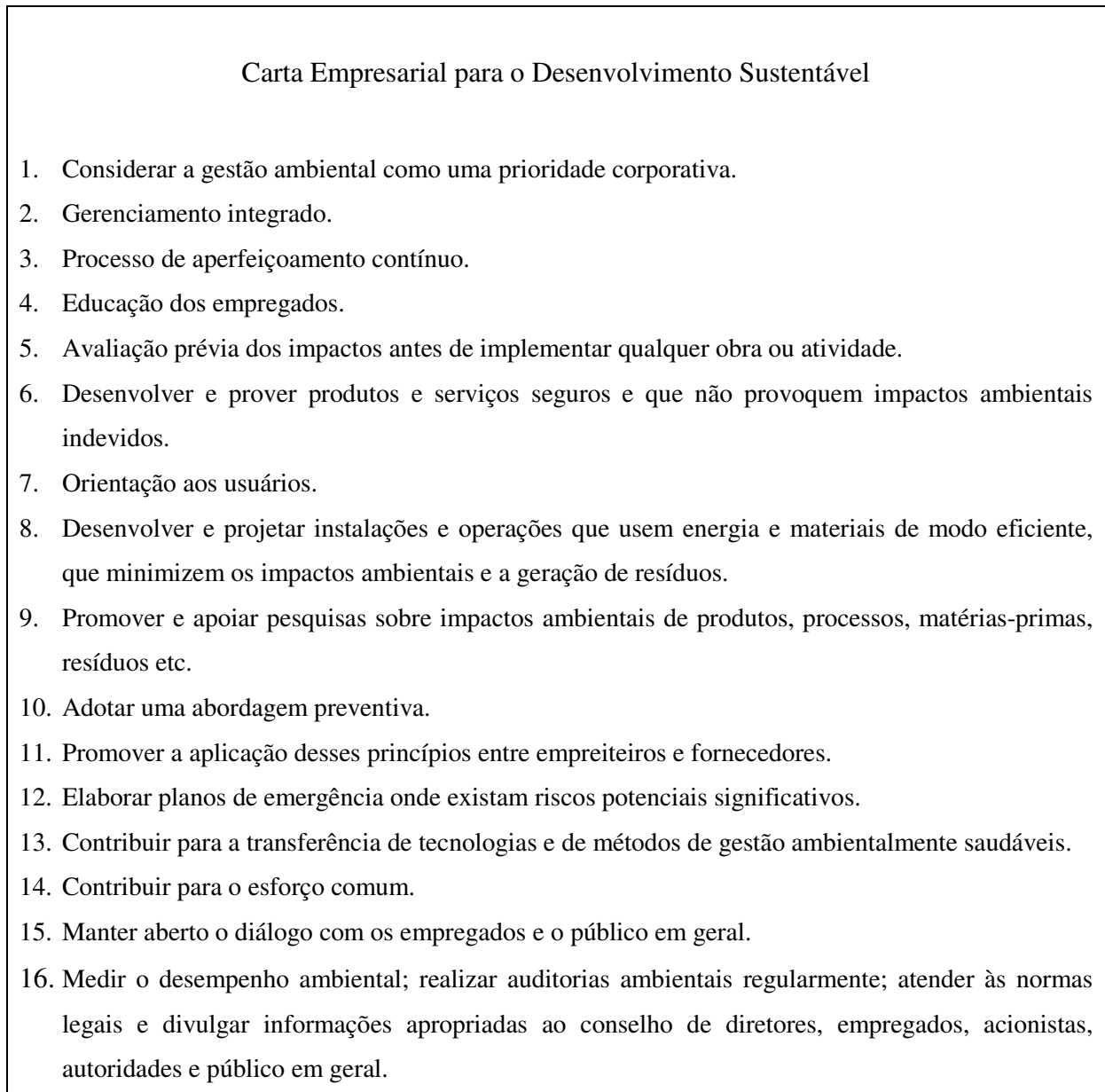


Figura 4 - Princípios da Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável

Fonte: Barbieri (1997).

1.2.4 Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14000) e a Rotulagem Ambiental

A ISO – International Organization for Standardization - organização não-governamental, com sede na Suíça, que reúne institutos de normalização de cento e cinquenta e sete países, elaborou a norma série ISO 14000, um modelo de sistema de gestão ambiental que permite avaliar o desempenho das empresas em relação ao meio ambiente (ISO, 2007).

Segundo Maimon (1996, p. 67)

A ISO busca normas de homogeneização de procedimentos, de medidas, de materiais e/ou de uso que reflitam o consenso internacional em todos os domínios de atividades, exceto no campo eletro-eletrônico.

A ISO 14000 objetiva ser uma referência consensual para a gestão ambiental, homogeneizando a linguagem das normas nacionais e regionais em nível internacional, agilizando as transações no mercado globalizado.

Conforme Moreira (2001, p. 40) “as empresas que se comprometeram voluntariamente com o documento podem considerar a Norma ISO 14001 como o melhor instrumento para colocar em prática os princípios de conformidade ambiental preconizados pela ICC”. A Série ISO 14000 se divide em dois grupos de normas: o primeiro grupo são normas direcionadas para a avaliação da organização e o segundo, normas voltadas para a avaliação do produto. A avaliação do Produto abrange os seguintes temas: rotulagem ambiental, ciclo de vida do produto e aspectos ambientais em normas de produto. A avaliação da Organização aborda os temas: Sistema de Gestão Ambiental, Desempenho Ambiental e Auditoria Ambiental (MOREIRA, 2001).

Na figura 5 encontra-se a estrutura da norma ISO 14001.

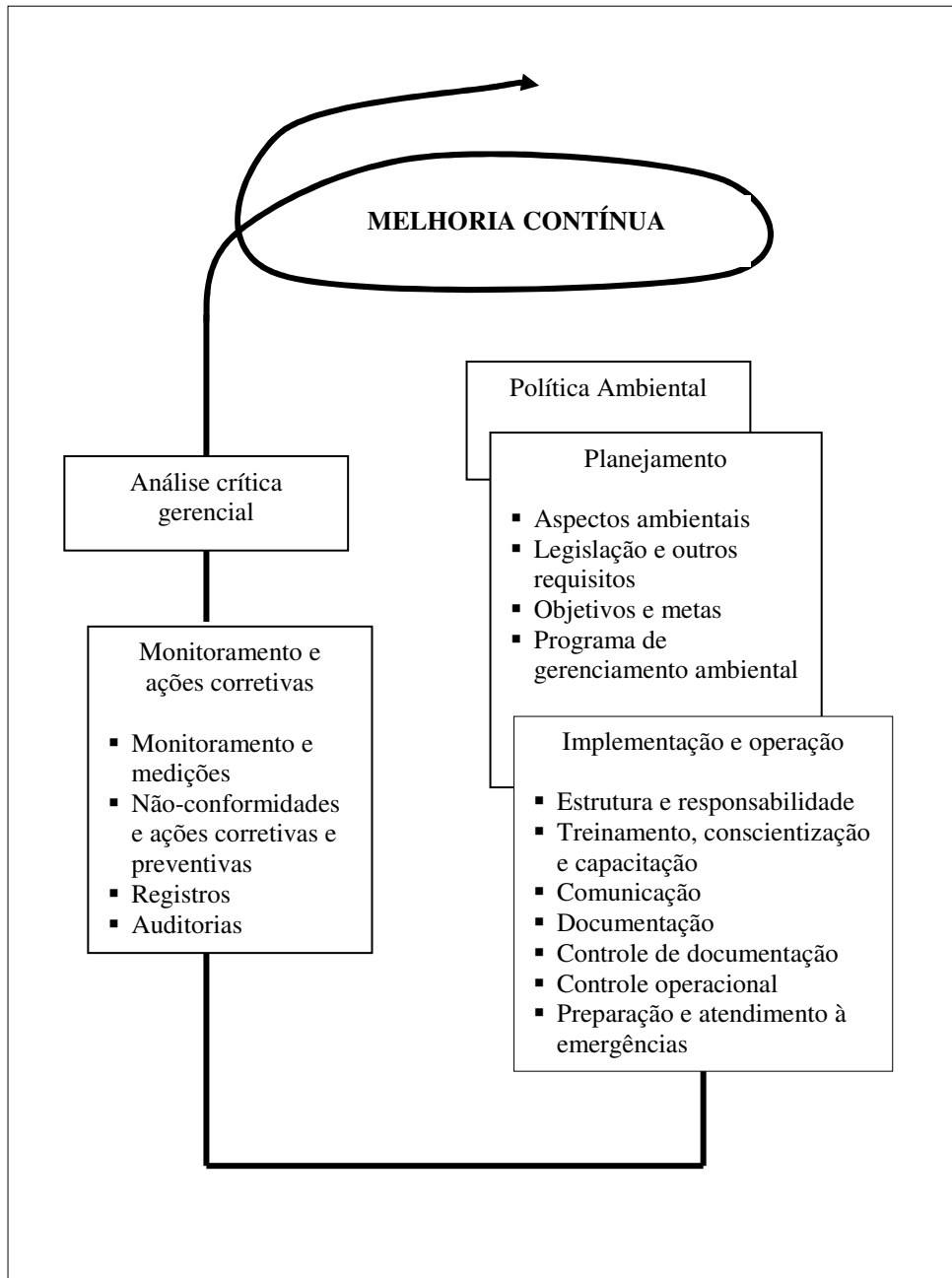


Figura 5 - Estrutura da norma ISO 14001

Fonte: Bureau Veritas do Brasil (1996).

Os programas de rotulagem ambiental (selo verde) estão sendo adotados em diversos países e, no Brasil, afetam as exportações e sinalizam novos padrões de consumo e de negociação comercial.

Enquanto a certificação do sistema de gestão ambiental atesta a existência de uma gestão ambiental na empresa e que essa gestão está em conformidade com uma determinada

norma, os rótulos ambientais, mais conhecidos como selos verdes, segundo Maimon (1996, p. 16), “são, efetivamente, normas de produto e/ou processo de produção. Eles estabelecem padrões e procedimentos para a fabricação de produtos que pretendam obter certificado através de organismo responsável pela sua concessão.”

Essas iniciativas possibilitam que a empresa trate a questão ambiental como mais um importante aspecto de sua gestão, tornando seus processos compatíveis com os objetivos do desenvolvimento sustentável, o que traz benefícios para a organização, por exemplo, nas suas relações com os órgãos governamentais e também pode gerar uma vantagem competitiva e um diferencial perante os seus concorrentes.

1.3 A internalização do meio ambiente pela empresa: da indiferença e reatividade à visão estratégica

Apesar das possibilidades de obter os benefícios citados para a organização – melhoria nas relações com os órgãos governamentais e geração de uma vantagem competitiva e um diferencial perante os concorrentes - muitas empresas ainda não internalizaram as questões relativas ao meio ambiente em suas ações estratégicas, táticas ou mesmo operacionais e rotineiras.

Segundo Barbieri (1997), as empresas industriais passam por três fases rumo à incorporação do meio ambiente em seu cotidiano.

A primeira fase ocorre quando a empresa atende às exigências da legislação ou da comunidade; aqui, o que se observa, são ações *end-of-pipe*, isto é, ações tomadas no final do processo, como por exemplo, a instalação de uma estação de tratamento de águas residuárias; isto porque, os processos quando não incorporam o tratamento de questões ambientais, resultam em poluição e acidentes ambientais. Nesta fase, as ações têm caráter corretivo e são vistas como incrementos nos custos de produção.

Na segunda fase, ocorre a substituição de equipamentos, máquinas e outros recursos para tornar a produção mais eficiente e conseqüentemente poupadora de materiais e energia e geradora de menos poluição, conforme o conceito de tecnologia ou produção mais limpa. Nesta fase, a poluição passa a ser considerada como recurso desperdiçado em forma de rejeitos e energia dissipada e o seu equacionamento pode resultar em redução de custos com materiais e energia, melhora geral nas condições de trabalho entre outros.

Na terceira fase, o meio ambiente é considerado nas ações estratégicas da empresa, o que o faz ser considerado prioridade na empresa e, por conseqüência, em todas as áreas funcionais. A empresa que atua sob esta perspectiva estratégica

procura reduzir sistematicamente os custos via produção mais limpa e aproveitar as oportunidades proporcionadas pelo crescimento da consciência ambiental, através de uma diferenciação baseada no oferecimento de produtos e embalagens de baixo impacto ambiental. Em certos casos a transição da segunda para a terceira fase se dá pela quantificação de inovações para implantar produtos e processos limpos e na medida em que os benefícios auferidos a longo prazo passem a desempenhar um papel vital para a empresa, adquirindo uma dimensão competitiva fundamental para ela (BARBIERI, 1997, p.72 e 73).

Green e McMeekin (1995 *apud* Kemp e Arundel, 1998, p. 7-9) “desenvolveram um modelo *continuum* de seis estágios que delinea o desenvolvimento das políticas empresariais com respeito às questões ambientais”:

O primeiro estágio mostra uma empresa com atitude resistente às pressões ambientais. Esta atitude é o que Roome (1992), chama de “Não-Conformidade” e Steger (1993, *apud* Kemp e Arundel, 1998) de “Estratégia Indiferente”. No estágio 2, a empresa assume uma postura reativa às ameaças ambientais percebidas. As atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) se concentram em mudanças secundárias de produtos e processos e é, essencialmente, uma estratégia defensiva.

No estágio 3, a empresa começa a considerar o meio ambiente como uma oportunidade ao invés de um ameaça e começa a direcionar as atividades de P&D em desenvolvimento de novo produto, entretanto, sem mudança tecnológica principal. No estágio 4, a empresa dá um passo maior ao faz um maior ao focar sua P&D em novos tipos de processos e/ou produtos que irão lhe conferir uma vantagem competitiva de médio prazo. Os estágios 3 e 4 representam uma estratégia ofensiva (Steger, 1993) ou uma estratégia

Os estágios três e quatro representam uma “Estratégia Ofensiva”, ou uma estratégia de maior conformidade (Roome, 1992).

Uma empresa no estágio 5 procura por novas direções tecnológicas, por exemplo, através do desenvolvimento de alternativas radicais que podem ser introduzidas em novos mercados. No estágio 6 a empresa busca por regimes de tecnologia mais limpa pelos quais pode oferecer novos produtos e/ou tecnologias alternativas que geram novos setores industriais e sistemas de produtos. Os estágios 5 e 6 representam uma estratégia inovadora (Steger, 1993).

A figura 6 é uma versão simplificada do modelo *continuum* de resposta tecnológica às pressões ambientais.

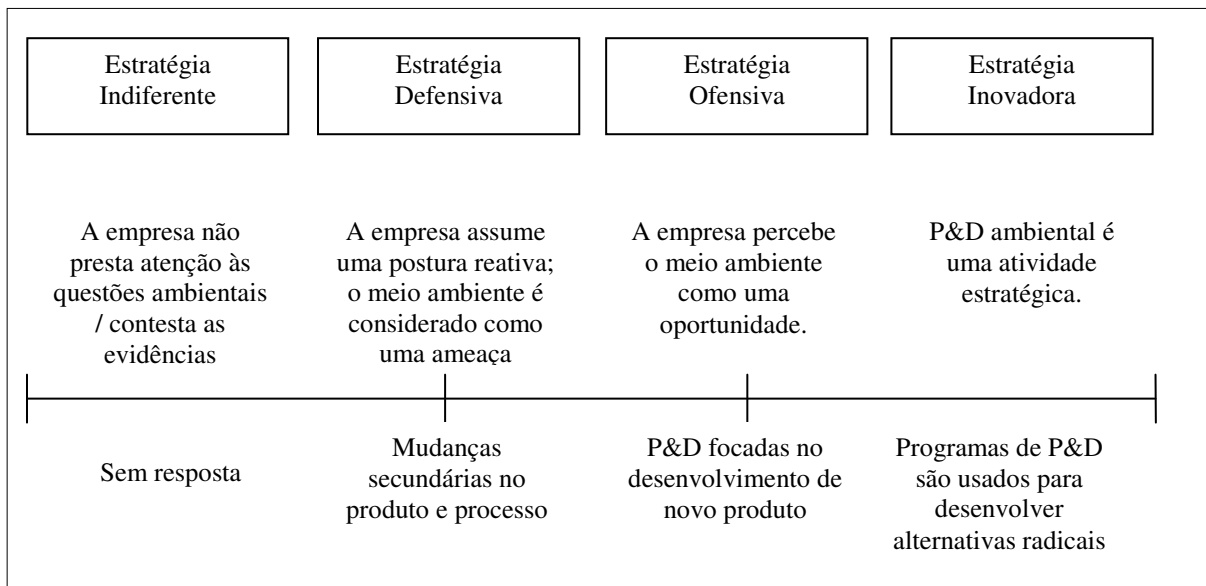


Figura 6 - Modelo de resposta às questões ambientais

Fonte: Kemp e Arundel (1998).

Esses aspectos estratégicos são importantes, conforme Kemp e Arundel (1998, p. 8), porque “a estratégia da empresa determina o rigor e a natureza de suas atividades inovadoras”.

De modo simplificado, a discussão sobre meio ambiente e adoção de tecnologia nas empresas tem sido animada, em linhas gerais, por dois enfoques. O primeiro destaca o caráter reativo das empresas ao terem que responder a pressões externas quanto à consideração dos impactos ambientais ligados ao processo produtivo adotado e aos produtos oferecidos.

O segundo destaca o caráter proativo das empresas ao buscar integrar a variável ambiental como elemento para diferenciação no cenário concorrencial. É claro que esses dois enfoques não são excludentes.

Motta e Ferraz² (2002) expressam esse ponto afirmando que existem dois tipos de empresas que fazem investimento em meio ambiente, aquelas que poderiam ser consideradas corretas, sob o ponto de vista ambiental, que buscam exportar, agradar seus consumidores “verdes” e acreditam que através da inovação e controle da degradação ambiental existe um ganho de competitividade; e aquelas que não são limpas, que não acreditam nestes ganhos de competitividade, mas que sofrem pressão de regulação formal e informal e estariam tentando diminuir suas emissões poluentes.

Dessa maneira, o espectro da análise sobre a tecnologia é ampliado quando se consideram os problemas ambientais atrelados a produtos e processos e são colocadas em foco questões organizacionais ligadas à

² MOTTA, R.; FERRAZ C. **Regulação, Mercado ou Pressão Social? Os determinantes do Investimento Ambiental na Indústria.** Texto para discussão n. 863 – IPEA, 2002.

utilização de tecnologias, à jusante do processo produtivo, para mitigar danos ambientais (CONTADOR JUNIOR, 2004, p.38).

Os cuidados ambientais podem, também, por sua vez, promover a melhoria das condições de trabalho por meio da organização que se estabelece, da percepção de novos valores, da diminuição do risco de acidentes de trabalho e, assim, alterar as atitudes dos funcionários em relação ao trabalho e à empresa, propiciando um ambiente favorável à busca da melhoria contínua dos processos e da excelência empresarial. A conscientização do funcionário aumenta e extrapola os limites físicos da empresa, contagiando, em uma primeira fase, a família e os círculos de amizade e relacionamento, o que tem impacto direto sobre a sociedade. Pode-se considerar não só os funcionários, mas também todos os demais grupos de interesse (*stakeholders*) como agentes possíveis de serem influenciados pelas ações ambientais da organização, o que potencializa o impacto positivo sobre a sociedade; por outro lado, as reduções de custo, em função do aumento da eficiência empresarial, a redução da poluição e diminuição dos acidentes ambientais, contribuem para a melhoria das condições econômicas, sociais e de saúde da sociedade. Daí a importância de se multiplicar o número de empresas preocupadas com as questões ambientais. Entretanto, conforme Barbieri (1997) não se deve esperar a adesão voluntária das empresas, pois o avanço é muito lento; há necessidade de ações da comunidade e de suas formas organizadas de representação, dos consumidores e do governo para exigir esse engajamento das empresas.

... as políticas governamentais voltadas para induzir práticas ambientais saudáveis por parte das empresas devem usar todos os instrumentos possíveis. A longo prazo, provavelmente é a educação ambiental que deverá dar os melhores frutos na medida em que amplia o nível de conscientização da sociedade. A curto prazo é necessário impedir a degradação ambiental emergente através de instrumentos de comando e controle e dos mecanismos administrativos e judiciais. Os mecanismos de mercado, ao atuar sobre a estrutura de custo e benefício das empresas, estimulam a busca de soluções que tratem os problemas ambientais a partir de suas causas, de acordo com o conceito de *cleaner production* (BARBIERI, 1997, p.72 e 73).

“Outra mudança, focada na transparência e na responsabilidade pública das organizações é a implementação do balanço social como instrumento de gestão que evidencia seu desempenho econômico, ambiental e social, a seus clientes, fornecedores e comunidade em geral.” (TACHIZAWA, 2005, p. 21).

Clientes finais e intermediários vêm apresentando uma crescente evolução de sua consciência ecológica e, desta forma, representam atualmente, uma força adicional que influencia as empresas a adotarem estratégias e investimentos ambientais como forma de

responder a esses anseios sociais. Em países onde a renda da população é elevada, essa força se torna mais significativa, pois os consumidores têm maior influência em função de seu poder econômico e de sua possibilidade e disposição em, se necessário, pagar mais caro por algo que lhes é de maior valor, isto é, um produto ecologicamente correto. Isto não ocorre da mesma forma em países cuja população tem menor poder aquisitivo; nestes, a distância maior entre a conscientização e a efetiva pressão dos consumidores, não é tão intensa a ponto de mobilizar as empresas, *per si*, a adotarem produtos e processos ambientalmente menos impactantes. Nos países em desenvolvimento, os consumidores, em função de sua baixa renda, colocam o preço, ao invés de a qualidade de um produto ecologicamente correto, como fator para decisão de compra.

As empresas que pertencem a uma mesma cadeia de suprimento são levadas a terem o mesmo procedimento ambiental, pois quando as empresas compradoras da cadeia possuem algum tipo de certificação ambiental, elas exigem que as empresas fornecedoras também adotem práticas ambientalmente corretas (LUSTOSA, 2003).

Somente no ano passado, consumidores de países ricos gastaram mais de 1,2 bilhão de dólares comprando produtos cujos fabricantes comprovadamente coíbem abusos trabalhistas e ambientais. Esses produtos levam o selo da Fairtrade Labelling Organization (FLO) instituição internacional que certifica fabricantes ao redor do mundo que se comprometam a cumprir regras “solidárias” – uma espécie de cartilha politicamente correta aplicada ao comércio internacional. [...]. No ano passado, as vendas mundiais desse tipo de produto aumentaram 30%. Com o crescimento desse mercado, empresas como a rede de cafeterias Starbucks e a Dunkin’ Donuts só passaram a importar café de produtores certificados. Outras gigantes, como a Kraft, possuem várias linhas de produtos que levam o selo do comércio justo. Calcula-se que 1 milhão de produtores estejam sendo beneficiados em cinquenta países. (SILVA, 2005, p.70).

Outro grupo de relevante importância - quando se discute a questão das demandas da sociedade sobre o tratamento que as empresas conferem à questão ambiental – são os *stakeholders*, grupos que exercem grande pressão para que as empresas invistam em aspectos relacionados ao meio ambiente. Segundo Freeman (1984 *apud* VINHA, 2003, p. 185), “O *stakeholder approach* trata de públicos e indivíduos que podem afetar, direta ou indiretamente, a organização, e do comportamento gerencial adotado para responder a eles”. Porter (1985 *apud* LIMEIRA, 2004, p. 4) define como *stakeholders* “os diversos públicos interessados ou direta/indiretamente afetados pelas ações da empresa, como órgãos governamentais, organismos sociais, partidos políticos, sindicatos de trabalhadores, acionistas, fornecedores, parceiros etc.”.

Essa pressão é exercida por diversos grupos, desde populações residentes na vizinhança de um empreendimento industrial que ameace o meio ambiente, passando por parlamentares, a sociedade civil organizada – onde a atuação de organizações não-governamentais (ONGs) ambientalistas é muito importante – até mesmo indivíduos que não estão perto do empreendimento, mas que possuem alguns interesses na preservação ambiental. (LUSTOSA, 2003, p. 165 e 166).

De março a outubro de 2005, o evento EXAME Fórum de Responsabilidade Social, reuniu centenas de participantes, em encontros realizados em 4 capitais brasileiras. Profissionais de diversas organizações e instituições privadas e públicas, governamentais e não-governamentais conheceram inúmeros e diversos projetos sociais (RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL, 2005). Segundo o informe publicitário:

Os casos apresentados confirmaram que a atuação das empresas no campo social não se resume mais a iniciativas pontuais. Está surgindo uma nova cultura corporativa, baseada na convicção, cada vez mais sólida, de que já não basta oferecer produtos de qualidade ou prestar bons serviços nem dispor de avançadas modernas técnicas de gestão, contar com moderna tecnologia ou investir na inovação. É preciso ir além. Agora, ter sucesso também exige adotar as melhores práticas sociais e ambientais.

Ficou para trás a era do assistencialismo. Se antes investiam em ações isoladas, as empresas agora elaboram estratégias, desenvolvem ou apóiam projetos estruturados, que tenham continuidade, concentram neles seus recursos e talentos e buscam resultados, perseguidos com o mesmo empenho que adotam para cumprir metas operacionais e financeiras (RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL, 2005, contracapa e p. 5).

Ainda conforme o informe publicitário:

Responsabilidade social faz parte de uma nova cultura, que está provocando a maior e mais importante mudança registrada no ambiente corporativo nos últimos anos. Ela representa a compreensão de uma nova dimensão da empresa, que vai muito além de obter bons resultados operacionais, ter fôlego financeiro, dispor dos melhores produtos e serviços, oferecer preços competitivos e um bom padrão de atendimento, contar com a mais avançada tecnologia e com quadros altamente qualificados. Significa a opção estratégica por práticas sociais e ambientais que contribuam para a melhora da qualidade de vida desta e das próximas gerações (RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL, 2005, contracapa e p. 5).

Capítulo 2 O MARKETING SOCIETAL E A VANTAGEM COMPETITIVA NAS EMPRESAS

Peter Drucker (1999, p. 9) afirma que “Vivemos em um período de profunda transição e as mudanças são talvez mais radicais que as anunciadas na Segunda Revolução Industrial de meados do século XIX, ou que as mudanças estruturais provocadas pela Grande Depressão e II Guerra Mundial”. Essas mudanças, ocorridas nas últimas décadas no macroambiente, provocaram alterações e evoluções em todos os seus agentes e respectivos papéis, os quais buscaram se adaptar às novas situações e condições a fim de conservar e desenvolver suas atividades.

Crescimento, composição etária e étnica das populações, modificação do nível de instrução dos habitantes do país, alterações nos padrões de moradia, movimentos migratórios e nível e distribuição de renda das pessoas, são alguns dos fatores que sofreram fortes alterações nos últimos anos e décadas e que alteraram a configuração das populações dos países. O advento do processo de Globalização permitiu o intenso fluxo de produtos, capitais, informações, pessoas e tecnologias, graças, principalmente, aos avanços nas áreas de informática, comunicações e transportes. Outro fator que afetou e afeta sobremaneira a vida das pessoas é a tecnologia: o desenvolvimento da medicina, o advento do computador e da tecnologia digital, a Internet, os meios de telecomunicação e de transporte modificaram profunda e definitivamente o comportamento humano.

Para atingir e sustentar o estágio atual de desenvolvimento, os países utilizaram – e utilizam – os recursos naturais com tal intensidade que as questões ambientais estão sendo tratadas com especial atenção, principalmente durante os últimos 50 anos, e vêm sendo alvo de reuniões, movimentos e estudos, em função da sua importância para a vida do planeta. A iminente escassez de determinados recursos e a consciência de que a degradação do meio ambiente trará seqüelas, algumas irreversíveis, para a qualidade de vida da humanidade passam a ser preocupações reais e presentes em nossas vidas; desta forma, evitar o avanço da sua deterioração passa a ser, ao mesmo tempo, uma preocupação e um desafio global.

O reconhecimento da importância da conservação do meio-ambiente tem promovido a mobilização de vários setores da economia, grupos sociais, governos e nações na busca de um consumo mais racional, responsável e equilibrado; com atenção voltada para a origem da matéria-prima, os processos de fabricação, o consumo propriamente dito e a

disposição do produto após o uso. Há também pressões sobre o setor público e privado para a tomada de ações mitigantes em relação à poluição, de forma especial, a industrial.

Estas realidades redefiniram as necessidades e demandas dos grupamentos de pessoas e, conseqüentemente, as missões e estratégias das organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, governamentais ou não-governamentais.

2.1 A evolução do conceito de Marketing

Assim como a sociedade, os governos e as organizações evoluíram ao longo dos tempos e, em especial, nas últimas décadas, o mesmo ocorreu com o conceito de Marketing, cujos princípios da atividade podem ser observados mesmo durante a Idade Média e que sofreram radical transformação até chegarem ao que se entende por Marketing atualmente. Isto ocorreu em função da evolução dos sistemas e recursos de produção, do transporte, das necessidades e demandas da população, da oferta de produtos e serviços, dos canais de marketing, da promoção, do surgimento da moeda como base de troca.

Ronald Fullerton *apud* Semenik e Bamossy (1995, p. 16 e 17) oferece uma visão da evolução do conceito de marketing classificada em quatro “eras”:

1. **A Era dos Antecedentes.** Um longo período de gestação do marketing iniciou-se na Bretanha no século XVI e durante o século XVII na Alemanha e também na América do Norte. A produção e o transporte eram primitivos e 75% a 90% da população eram auto-suficientes. Os primórdios do capitalismo eram evidentes e os mecanismos facilitadores – bancos, bolsas de valores, papel-moeda – começaram a surgir. As primeiras versões de instituições distribuidoras também apareceram na forma de lojas fixas de varejo, propaganda, armazéns de depósitos e vendedores viajantes. Em resumo, essa era testemunhou os primórdios da determinação da demanda e do estímulo à demanda.
2. **A Era das Origens.** Iniciada na Bretanha em 1750 e nos Estados Unidos e na Alemanha em torno de 1830, essa era incluiu o início da Revolução Industrial. As enormes melhorias na produção e no transporte, combinadas com a urbanização da população, geraram as origens dos mercados de massa. A promoção de todos os tipos era evidente e os produtos eram projetados para atrair compradores potenciais. A concorrência também se intensificou enormemente.
3. **A Era do Desenvolvimento Institucional.** Iniciada em 1850 na Bretanha e em 1870 nos Estados Unidos e na Alemanha, a maioria das principais instituições e muitas das práticas modernas de marketing surgiram pela primeira vez durante essa era. A propaganda, a pesquisa de mercado, a melhor distribuição física e a expansão do varejo estavam todas sendo usadas para estimular a demanda pela produção em massa.

4. **A Era do Refinamento e da Formalização.** Essa era vai dos anos 30 até o presente. A prática do marketing continuou a se desenvolver, sendo que os refinamentos mais importantes ocorreram no varejo, na distribuição física e na análise de mercado. Foi durante esse período que as atividades de marketing tornaram-se formalmente reconhecidas nas organizações, sendo o conceito de marketing formalmente articulado.

Las Casas (2004) considera a evolução do conceito de marketing a partir de mudanças na ênfase da comercialização, que passou por três fases, e que divide A Era do Refinamento e da Formalização, de Fullerton (*apud* SEMENIK e BAMOSSY, 1995), em duas partes (de 1930 a 1950 e de 1950 até o presente):

1. **Era da produção.** Nesta etapa a demanda era maior que a oferta. Os consumidores estavam ávidos por produtos e serviços. A produção era quase artesanal. Com a Revolução Industrial apareceram as primeiras indústrias organizadas aplicando a administração científica de Taylor. A produtividade aumentou. Assim, mesmo a idéia dos empresários e a disponibilidade de recursos eram fatores determinantes na comercialização.
2. **Era de vendas – 1930.** Nessa época começaram a surgir os primeiros sinais de excesso de oferta. Os fabricantes desenvolveram-se e produziram em série. Portanto, a oferta passou a superar a demanda e os produtos acumulavam-se em estoques. Algumas empresas começaram a utilizar técnicas de vendas bem mais agressivas e a ênfase da comercialização das empresas nessa época era totalmente dirigida às vendas.
3. **Era do Marketing – 1950.** A partir de 1950, os empresários passaram a perceber que vendas a qualquer custo não era uma forma de comercialização muito correta. As vendas não eram constantes. O mais importante era a conquista e a manutenção de negócios a longo prazo, mantendo relações permanentes com a clientela. Por isso, nessa época passou a existir uma valorização maior do consumidor. Todos os produtos deveriam ser vendidos a partir da constatação dos seus desejos e necessidades. O cliente passou a dominar o cenário da comercialização como um dos caminhos para a obtenção de melhores resultados. Estava determinado o conceito de marketing, em que o consumidor passava a ser considerado o “rei” (LAS CASAS, 2004, p. 21).

Embora as fases apresentadas por Fullerton Fullerton (*apud* SEMENIK e BAMOSSY, 1995) e Las Casas (2004) possam aparentemente dar a entender que os conceitos praticados no período estejam findos e sejam estanques, Kotler (2000) sugere que as empresas adotam orientações específicas para direcionarem suas atividades de marketing e que, apesar umas serem mais antigas que outras, são passíveis de aplicação isolada ou conjunta nas empresas contemporâneas.

[...], atividades de marketing devem ser conduzidas sob a égide de uma filosofia bem pensada de marketing eficiente, efetivo e socialmente responsável. Entretanto, há cinco orientações concorrentes com bases nas quais as organizações conduzem atividades de marketing: a orientação de produção, a do produto, a de vendas, a de marketing e a de marketing societal (KOTLER, 2000, p. 38 e 39).

As orientações de produção, de produto e de vendas têm seus campos e circunstâncias de aplicação, contudo, são restritas em sua visão de negócios e de percepção com relação às preferências dos consumidores e tendências mercadológicas.

A orientação de produção

A orientação de produção é um dos conceitos mais antigos nas relações comerciais. A orientação de produção sustenta que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo. [...]. Essa orientação faz sentido em países em desenvolvimento, onde os consumidores estão mais interessados em obter o produto do que em suas características. Esse conceito também é utilizado quando uma empresa deseja expandir o mercado: [...].

A orientação de produto

Algumas empresas são pela orientação de produto. A orientação de produto sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras. [...].

A orientação de vendas

A orientação de vendas é outra orientação comum em negócios. A orientação de vendas parte do princípio de que os consumidores e as empresas, por vontade própria, normalmente não compram os produtos da organização em quantidade suficiente. A organização deve, portanto, empreender um esforço agressivo de vendas e promoção. (KOTLER, 2000, p. 38-40).

Enquanto as três orientações anteriores, cada uma a sua forma, estão centradas em aspectos internos da organização – foco na eficiência de produção; no projeto do produto; na força de vendas - a orientação de marketing foca o cliente, suas necessidades e valores; concentra-se no mercado, um aspecto externo à empresa. A orientação de marketing se contrapõe às orientações de produção, de produto e de vendas.

A orientação de marketing

A orientação de marketing é uma filosofia empresarial que desafia as três orientações de negócios que acabamos de discutir. Suas premissas centrais cristalizaram-se em meados da década de 50.

A orientação de marketing sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo selecionados. [...].

A principal meta da orientação de marketing é auxiliar organizações a atingir seus objetivos. No caso de empresas privadas, o objetivo maior é o lucro; no caso de organizações sem fins lucrativos e órgãos públicos, é sobreviver e atrair recursos suficientes para desempenhar

um trabalho útil. Empresas privadas não devem puramente objetivar lucros, mas alcançar lucros como consequência da criação de valor superior para o cliente. [...] (KOTLER, 2000, p. 41).

2.2 O Marketing Societal

Segundo Kotler (2000, p. 30) “Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.”; portanto, como processo social, o objetivo primordial do Marketing é o bem-estar da sociedade.

Entretanto, ao longo dos anos, algumas práticas empresariais não concorreram para atender esse objetivo, prejudicando consumidores individuais, a sociedade como um todo e outras empresas comerciais; isto fez com que o Marketing recebesse críticas de vários segmentos da sociedade. Falsas necessidades, excesso de materialismo, carência de bens sociais, poluição cultural e excesso de poder público são algumas das acusações atribuídas às ações de Marketing e que causam impacto na sociedade de uma forma geral. Para defender os interesses sociais e coibir práticas empresariais prejudiciais, surgem movimentos populares, como os movimentos de defesa do consumidor e do ambiente (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

[...] Os ambientalistas preocupam-se com os efeitos do marketing sobre o ambiente e com os custos de atender às necessidades e desejos do consumidor. A **defesa ambiental** é um movimento [...] com a finalidade de proteger e melhorar o ambiente de vida da população. Os ambientalistas não se colocam contra o marketing e o consumo; simplesmente querem que as pessoas e as organizações tenham maior cuidado com o meio ambiente nas operações que realizam. A meta do sistema de marketing, asseguram os ambientalistas, não deveria ser maximizar o consumo, as opções oferecidas ao consumidor ou a sua satisfação, mas maximizar a qualidade de vida. ‘Qualidade de vida’ não significa apenas a quantidade e a qualidade dos bens e serviços de consumo, mas também a qualidade do meio ambiente. [...].

Um número cada vez maior de empresas está adotando políticas de **defesa ambiental auto-sustentável** – desenvolvimento de estratégias que não somente conservam o ambiente, mas também produzem lucros para a empresa. Segundo um estrategista, “o desafio é desenvolver uma *economia global auto-sustentável*, economia que o planeta possa sustentar indefinidamente. É um enorme desafio – e uma enorme oportunidade” (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p. 544 e 545).

A figura 7 apresenta a matriz da defesa ambiental auto-sustentável que pode ser utilizada para aferir o progresso da empresa nessa área.

Amanhã	Nova Tecnologia Ambiental O desempenho ambiental de nossos produtos está limitado pela base tecnológica existente? Há potencial para realizar melhorias importantes por meio de uma nova tecnologia?	Visão de sustentabilidade Nossa visão corporativa nos direciona à solução de problemas sociais e ambientais? Nossa visão guia o desenvolvimento de novas tecnologias, mercados, produtos e processos?
	Prevenção da Poluição Onde estão localizados os mais significativos fluxos de resíduos e de emissão de poluentes em nossas operações atuais? Podemos reduzir e os riscos eliminando os resíduos na fonte ou utilizando-os como insumo útil?	Administração de produtos Quais são as implicações para o projeto e o desenvolvimento do produto se assumirmos a responsabilidade pela totalidade de seu ciclo de vida? É possível agregar valor ou diminuir custos reduzindo simultaneamente o impacto de nossos produtos?
	Interno	Externo

Figura 7 - Matriz da defesa ambiental auto-sustentável

Fonte: Stuart L. Hart, "Beyond greening: strategies for a sustainable world", *Harvard Business Review*, jan.-feb. 1997, p. 74. Copyright © por President and Fellows of Harvard College; todos os direitos reservados. Reproduzido com permissão da *Harvard Business Review* apud Kotler e Armstrong (2003).

A preocupação com ações empresariais socialmente responsáveis está crescendo e os consumidores e as empresas estão mais conscientes e exigentes acerca do assunto; os analistas já inserem em seus estudos as tendências do macroambiente para assuntos relacionados à responsabilidade social e, em específico, ao meio ambiente, pois existe uma demanda da sociedade (e dos consumidores) para produtos oferecidos por empresas socialmente responsáveis, incluindo-se produtos fabricados a partir de normas e procedimentos que considerem as questões ambientais. Para confirmar essas tendências, diversas empresas passam a exigir que seus fornecedores estabeleçam e certifiquem um sistema de gerenciamento ambiental; consumidores – clientes finais – passam a valorizar produtos recicláveis ou fabricados a partir de material reciclado, que não agridam o meio-ambiente e que sejam biodegradáveis. Começa a se caracterizar assim, de forma mais intensa, a percepção do cliente para o valor das questões ambientais intrínseco aos produtos que consome.

O conceito central do Marketing é a troca, isto é, o processo de obtenção de um produto, oferecendo-se, em contrapartida, algo em troca. Uma das condições para que esse processo se concretize é que "as partes possuam algo que possa ter valor para a outra parte" (KOTLER, 2000, p. 34).

Em relação ao valor que as partes devem ter, para que exista a troca, e, também, as partes que se beneficiam desse processo, há uma diferença essencial nas definições de 2004 e 2006 da *American Marketing Association* apresentadas a seguir.

Kotler e Keller (2006, p. 4), apresentam a seguinte definição, de 2004, da *American Marketing Association* para Marketing: “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.”.

A *American Marketing Association* (2006), estabelece que:

Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos, que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Nesta definição, a palavra valor – um conceito fundamental do Marketing - substitui a expressão idéia, bens e serviços e, o benefício desse valor se estende para o público interessado (*stakeholders*).

Valor é a razão entre os benefícios (práticos e emocionais) recebidos pelo cliente e os custos (monetário, tempo, energia e psicológico) assumidos por ele (KOTLER, 2000). Em outras palavras, “valor é quanto valem os benefícios técnicos, econômicos, de serviços e sociais de um produto ou serviço para um determinado cliente” (COBRA, 2004, p. 504). Portanto, quando as pessoas e as sociedades percebem o valor das ações sociais e ambientais, isto é incorporado pelo marketing através do seu próprio conceito de troca de valor entre partes. Assim, na esteira dessa evolução da sociedade, de suas preocupações sociais e ambientais e de sua atenção para analisar impactos, benefícios e prejuízos a médio e longo prazo em contrapartida simplesmente às vantagens imediatas, o conceito de marketing também evoluiu para um novo patamar, onde se consideram todos esses problemas e desafios discutidos pelos segmentos da sociedade, a preocupação com as gerações vindouras – o marketing societal – uma ampliação da orientação de marketing.

2.2.1 A orientação de marketing societal

As atividades de marketing são analisadas criticamente, ao longo de sua história, acompanham a evolução dos mercados e passam a incorporar preocupações não existentes em seus primórdios, como consequência e forma de resposta às reflexões, estudos e novas realidades mundiais.

Algumas pessoas questionam se a orientação de marketing é adequada a uma época de deterioração ambiental, escassez de recursos, explosão demográfica, fome e miséria em todo o mundo e serviços sociais negligenciados. As empresas que fazem um excelente trabalho em relação à satisfação de desejos dos consumidores estão necessariamente agindo

segundo os melhores interesses de longo prazo dos consumidores e da sociedade? O conceito de marketing não aborda os conflitos potenciais entre desejos e interesses dos consumidores e o bem-estar social a longo prazo. [...].

Situações como essa requerem um novo termo que amplie a orientação de marketing. Entre os sugeridos estão “marketing humanista” e “marketing ecológico”. Nossa proposta é “orientação de marketing societal”.

A orientação de marketing societal sustenta que a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade.

A orientação de marketing societal exige que as empresas incluam considerações sociais e éticas em suas práticas de marketing. Elas devem equilibrar e fazer malabarismos com três considerações freqüentemente conflitantes: lucros para a empresa, satisfação dos desejos dos consumidores e interesse público. Entretanto, algumas empresas têm aumentado suas vendas e alcançado lucros notáveis com a adoção e a prática da orientação de marketing societal (KOTLER, 2000, p. 38-41, 45 e 47).

Pode-se observar, na figura 8, os três fatores que fundamentam a orientação de marketing societal:



Figura 8 - Elementos de fundamentação da orientação de Marketing Societal

Fonte: Kotler e Armstrong (2003).

Estudos apontam para uma crescente consciência a respeito de outras necessidades e requisitos sociais além satisfação individual e de curto prazo dos desejos dos consumidores, o que, nos países do hemisfério norte, evidencia-se de forma mais freqüente, em função do estágio de desenvolvimento das sociedades norte-americanas e européias, no comportamento de compra do consumidor e no respectivo processo decisório de compra (MOTTA e ROSSI, 2001). A partir do reconhecimento da insustentabilidade dos sistemas

atuais, a sociedade passa a exigir a regulamentação ambiental, o que influencia a economia e, conseqüentemente, as empresas, obrigando todos os atores do processo a revisar a visão estratégica de seus próprios negócios (ROUSSEAU e BARROS, 2003, p. 4). Em 1972, por exemplo, empresas do porte da Johnson e Johnson, The Body Shop, Procter & Gamble, IBM, Colgate-Palmolive “participaram de uma importante conferência sobre com integrar a tomada de decisões ambientais na empresas com resultados rentáveis” (KOTLER, 1998, p. 24). Essas mesmas organizações reconheceram que os efluentes de suas indústrias, materiais de embalagem, desperdícios e outras atividades do processo que afetavam o meio ambiente eram de sua responsabilidade e o estabelecimento de “políticas verdes” eram forma de vantagem competitiva. Desta forma, reprojaram produtos, embalagens e processos de forma a atingir a mesma rentabilidade com menos materiais e a tratar os resíduos (efluentes, dejetos etc.) de seus processos, para eliminar problemas ambientais, antes mesmo de os produtos serem comercializados. (KOTLER, 1998).

Kotler e Keller (2006, p. 21) apresentam as iniciativas sociais corporativas, conforme exposto na figura 9.

Tipo	Descrição
Marketing social corporativo	Apóia campanhas de mudança de comportamento.
Marketing de causas	Promove questões sociais por meio de esforços como patrocínios, acordos de licenciamento e propaganda.
Marketing relacionado a causas	Doa uma porcentagem das receitas de uma causa específica, com base na receita obtida durante o período anunciado de apoio.
Filantropia corporativa	Oferece dinheiro, bens ou tempo para ajudar organizações sem fins lucrativos, grupos ou indivíduos.
Envolvimento empresarial na comunidade	Fornece produtos ou serviços voluntários à comunidade.
Práticas de negócios socialmente responsáveis	Adapta e conduz práticas de negócios que protejam o ambiente, os seres humanos e os animais.

Figura 9 - Iniciativas sociais corporativas

Fonte: Kotler e Keller (2006).

2.3 O conceito de valor

Uma das formas de considerar o valor é a relação entre os benefícios oferecidos e os custos envolvidos para se obtê-los. Outro aspecto relevante é a possibilidade de comparação entre os valores de um produto e o do concorrente, o mesmo acontecendo na esfera de valor de uma empresa versus o valor da empresa concorrente. (FERREL *et al*, 2000 e KOTLER; KELLER, 2006).

Na figura 10 pode-se observar uma fórmula simples de valor, segundo Conforme Ferrel *et al* (2000, p. 113).

$$\text{Valor} = \frac{\text{Benefícios recebidos pelo consumidor}}{\text{Custos para o consumidor}}$$

Figura 10 - Fórmula de valor

Fonte: Ferrel *et al* (2000).

Segundo Kotler (2000, p. 56),

Valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.

A figura 11, a seguir apresenta as determinantes do valor entregue ao cliente:

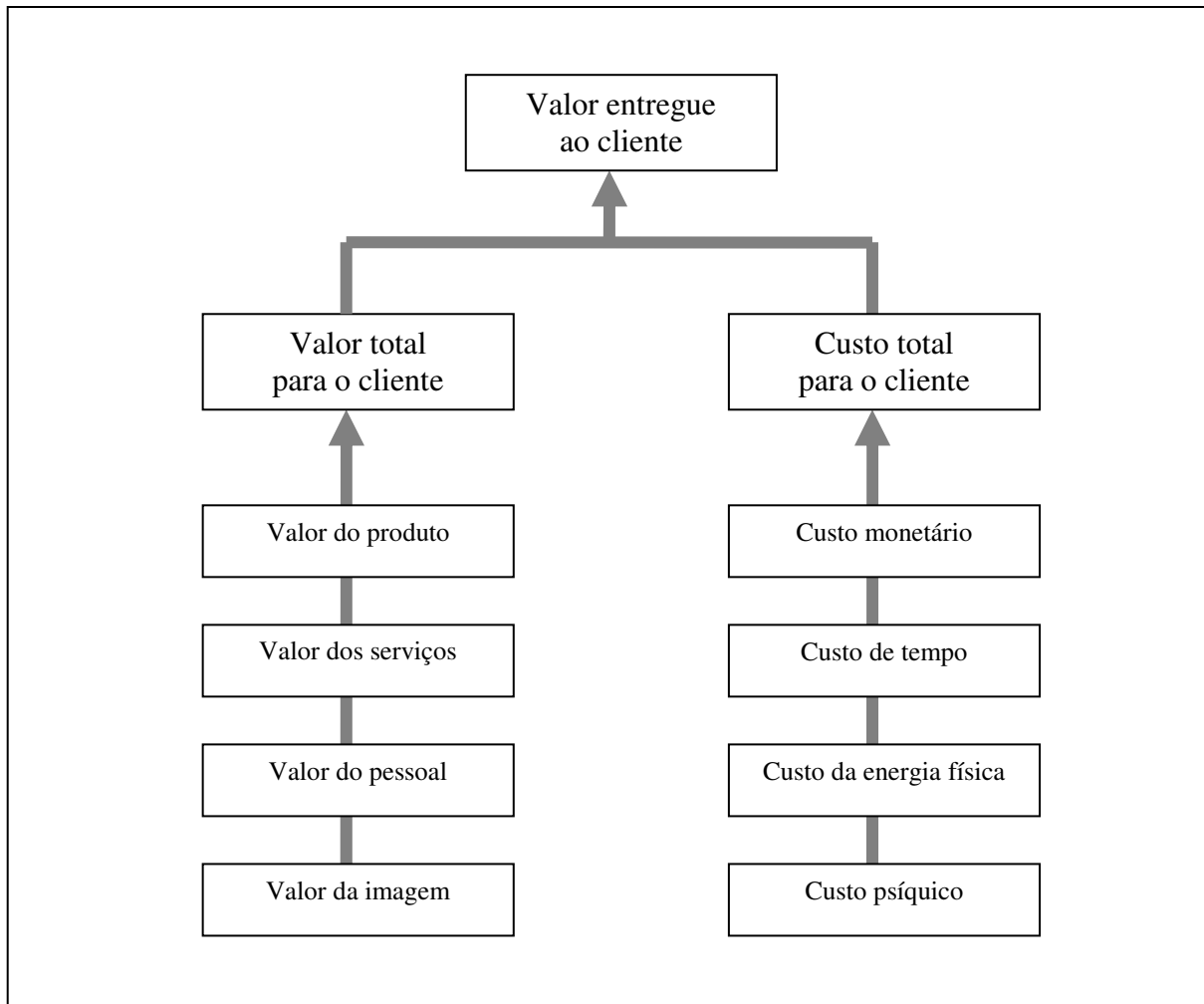


Figura 11 - Determinantes do valor entregue ao cliente

Fonte: Kotler (2000).

Semenik e Bamossy (1995, p. 47 e 48), ao comentarem sobre tendências e valores socioculturais, afirmam que as tendências socioculturais “evoluem lentamente, porém tem um efeito enorme sobre o conjunto de produtos e serviços predominantes numa sociedade” e que, em relação a influências socioculturais emergentes, muitos analistas acreditam que o meio ambiente será um dos dois valores (o outro é a atitude em relação à saúde e ao *status*) que terão “um notável efeito de longo prazo sobre produtos, serviços e, em última instância, sobre o planejamento de marketing nos próximos anos”.

Assim, o meio ambiente passa a ser um valor apropriado pelos consumidores que, por sua vez, exigem não apenas produtos fabricados segundo normas que protejam ou minimizem os impactos ambientais, mas também indústrias socialmente responsáveis.

Por outro lado, deve-se considerar que o conceito de valor tem significados diferentes para diferentes pessoas, assim, torna-se difícil precisá-lo, pois valor depende da percepção das pessoas, a qual, por sua vez, depende de estímulos físicos e da relação desses estímulos com o ambiente e das condições internas da pessoa, assim, pessoas diferentes podem ter percepções diferentes – e, conseqüentemente, atribuírem valores distintos – sobre uma mesma realidade ou produto.

Como o valor entregue ao cliente somente tem sentido se for percebido pelo cliente, o processo de entrega de valor tem início quando a empresa segmenta o mercado, seleciona o mercado-alvo e desenvolve o posicionamento de valor da oferta. A estratégia de marketing está baseada nessa seqüência, isto é, segmentar o mercado, em seguida, selecionar o alvo (*targeting*) e posicionar-se. Após esta etapa, a seguinte é fornecer o valor e, para isto, é necessário determinar as características específicas, o preço e a distribuição do produto. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 35).

“A próxima etapa é comunicar o valor por meio da força de vendas, da promoção de vendas, da propaganda e de outras ferramentas promocionais para informar o mercado sobre o produto.” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 35).

Segundo Kotler e Keller (2006), se o trabalho para o posicionamento de uma empresa for bem-sucedido, a seqüência do desenvolvimento do planejamento e da diferenciação de marketing, com base na estratégia de posicionamento, será facilitada.

Posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um bom posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, que objetivos ela ajuda a alcançar e como o faz de maneira inconfundível. O resultado do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposta de valor focada no cliente, ou seja, um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deve comprar determinado produto. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 305).

2.4 Os elementos do mix de marketing (4Ps) na construção e comunicação do valor ambiental

Uma organização, para responder às exigências do mercado deve elaborar um plano para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores. Uma das formas de descrever as atividades de marketing utilizadas para entregar eficazmente valor ao consumidor é

definida como mix (ou composto) de marketing. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 17) o mix de marketing é

o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa usa para perseguir seus objetivos de marketing. McCarthy classificou essas ferramentas em quatro grupos amplos que denominou os 4Ps do marketing: produto, preço, praça (ou ponto-de-venda) e promoção (do inglês *product, price, place e promotion*).

Las Casas (2006, p. 5) considera que

Os quatro elementos do composto de marketing são: Produto, Preço, Distribuição e Promoção.

McCarthy modificou a forma de expressar estes elementos do composto de marketing e passou a chamá-los de quatro pes. O autor mudou o item distribuição para ponto-de-venda, criando assim uma forma de mnemônica.

Desta forma, os elementos do mix de marketing (também conhecido por composto de marketing ou os 4Ps do marketing) são: produto, preço, distribuição (ou praça, ou ponto-de-venda) e promoção. Suas variáveis específicas são apresentadas na figura 12 a seguir:

Produto	Preço	Distribuição (ponto-de-venda / praça)	Promoção
Assistência técnica	Concessões	Armazenagem	Força de vendas
Características	Condições de financiamento	Canais de distribuição	Marketing direto
Design	Condições especiais	Centro de distribuição	<i>Merchandising</i>
Devoluções	Crédito	Cobertura	Promoção de vendas
Diferenciação	Descontos	Distribuição física	Propaganda
Embalagem	Métodos para determinação	Estoque	Publicidade
Garantias	Políticas de preços	Locais	Relações públicas
Marca nominal	Prazo	Logística	Venda pessoal
Marca registrada	Prazo de pagamento	Transportes	
Qualidade	Preço de lista	Variedades	
Serviços			
Tamanhos			
Testes e desenvolvimento			
Variedade de produtos			

Figura 12 - Variáveis dos 4Ps do Marketing

Fonte: Las Casas (2006) e Kotler e Keller (2006). Adaptado pelo autor.

Além de serem aplicados aos bens e serviços, os conceitos e as ferramentas de Marketing também são aplicados às organizações - quando buscam a construção de “uma imagem sólida e positiva na mente de seu público-alvo. [...] Universidades, museus, grupos de teatro e organizações sem fins lucrativos usam o marketing para melhorar sua imagem pública e competir por público e recursos”. – e às idéias.

Toda idéia de marketing traz em sua essência uma idéia básica. [...] Produtos e serviços são plataformas para a entrega de algum conceito ou benefício. Os profissionais de marketing social estão sempre às voltas com a promoção de idéias como “Amigos não deixam amigos dirigirem alcoolizados” e “A vida em primeiro lugar”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 7).

As empresas, em função das mudanças e das novas forças surgidas nos últimos anos, são impelidas a adaptar suas práticas e a refletir sobre como operar e competir no atual e novo ambiente de marketing. Constatase que a abordagem de marketing deve ser mais abrangente, completa, coesa e coerente que a tradicionalmente adotada e deve considerar a interdependência dos fatos, efeitos e eventos. Os relacionamentos – fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes – que devem ser construídos com todas as pessoas ou organizações podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso da empresa.

Uma das conseqüências da visão de que as atividades de marketing devem ser mais abrangentes é a sua dimensão social, denominada Marketing Socialmente Responsável, que amplia para os contextos ético, ambiental, legal e social as atividades e programas de marketing, ao assumir que “as causas e os efeitos do marketing vão claramente além da empresa e dos clientes para englobar a sociedade como um todo”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 20).

A orientação da empresa passa então a incluir considerações éticas e sociais em sua prática de marketing e pode ser denominada como orientação de marketing societal.

Na implementação das atividades de Marketing as empresas podem utilizar o mix de marketing (produto, preço, praça e promoção) para atingir seus objetivos. É preciso considerar que cada um dos elementos do mix de marketing, assume para o cliente, uma perspectiva diferente das que representa para o fornecedor. O consumidor durante o processo de decisão de compra, considera o Produto que irá satisfazer uma (ou mais) necessidade e desejo, irá lhe solucionar um determinado problema, portanto, o foco do consumidor é o benefício que o produto lhe proporcionará. No processo de compra também considera o Preço dessa oferta como o quanto irá lhe custar o acesso a esse produto e neste caso, o preço entra como variável na relação de custo/benefício, no julgamento do valor da oferta. Outro tópico do processo de compra é a conveniência, a facilidade de acesso a esse produto, para conhecê-lo, adquirí-lo, mantê-lo e descartá-lo; funções desempenhadas pela Distribuição (praça ou ponto-de-venda). E, por fim, por meio da Promoção, se estabelece a comunicação, para que o

cliente possa receber as informações e estímulos que necessita para tomar a decisão de compra.

Conforme Kotler e Keller (2006, p. 17),

os 4Ps representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar os compradores. Do ponto de vista do comprador, cada ferramenta de marketing é projetada para oferecer um benefício ao cliente. Robert Lauterborn sugeriu que os 4Ps do vendedor correspondem aos 4Cs dos clientes.

Os 4Cs do cliente estão assim relacionados aos 4Ps do fornecedor: o produto representa a solução para o cliente; o preço, o custo para o cliente; a praça, a conveniência para o cliente e a promoção, a comunicação com o cliente (figura 13).

4Ps	4Cs
Produto	Cliente (solução para o)
Preço	Custo (para o cliente)
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

Figura 13 - Os 4Ps do vendedor e sua correspondência com os 4Cs do comprador

Fonte: Kotler e Keller (2006)

2.4.1 Produto (solução para o cliente)

O desenvolvimento do produto tem como objetivo satisfazer ao desejo ou à necessidade de determinado grupo de consumidores, sua função principal é proporcionar benefícios. Ao adquirir um produto, o que o consumidor deseja é ter acesso aos benefícios que esse produto oferece e não, necessariamente, as características do produto, pois muitas vezes o consumidor desconhece os aspectos técnicos relacionados a elas (LAS CASAS, 2006).

Conforme Limeira (2004, p. 9)

As decisões de produto englobam a identificação de oportunidades de lançamento de produtos e serviços, a adequação destes às necessidades e desejos dos clientes, a formulação das estratégias de produto e linhas de produtos (como diferenciação, posicionamento etc.) e a administração do ciclo de vida do produto.

O produto, considerado em seu sentido mais amplo, é algo que atende as necessidades do cliente e, visto sob este prisma, não se restringe somente aos bens tangíveis.

Muitas pessoas acham que um produto é uma oferta tangível, mas ele pode ser bem mais do que isso. Um produto é tudo o que pode ser oferecido

a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Entre os produtos comercializados estão bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias (KOTLER e KELLER, 2006, p. 366).

Durante o processo de compra, o consumidor pode ter mais do que uma única necessidade a suprir; dependendo dos fatores que determinam o seu comportamento diversas necessidades podem motivar uma determinada compra.

Uma necessidade que cresceu muito de importância nos anos 90 foi a necessidade, sentida por alguns grupos sociais mais conscientes, de que as empresas sejam éticas e assumam a própria responsabilidade social, tendo respeito com o meio ambiente em que operam. Assim, espera-se que as empresas não utilizem processos produtivos que agridam o meio ambiente, respeitem a mão-de-obra contratada, não produzam produtos poluentes etc. de tal modo que possam mostrar à sociedade a adoção de valores que procuram manter o mundo preservado para o usufruto das próximas gerações, ou seja, que o uso dos recursos naturais sejam comandados por objetivos de longo prazo e não para obtenção do lucro de curto prazo às custas da degradação do meio ambiente.

A exigência dos consumidores para que as empresas assumam sua responsabilidade social, abriu a possibilidade da ampliação do produto em outra direção, não mais para o cliente, mas para o meio ambiente social. (BRAGA, 2004, p. 61).

Sob a orientação de marketing societal, considera-se o produto como o resultado de um processo de fabricação que utiliza tecnologias que reduzem, ao máximo, todos os tipos de desperdício na exploração e uso de recursos naturais, gera menos poluentes, recicla resíduos e produtos e trata adequadamente os despejos residuais, por meio de um sistema de gestão ambiental; seu projeto é constantemente revisado para facilitar sua produção e ampliar seu desempenho. O processo utiliza matérias-primas com maior grau de pureza; elimina ou minimiza a utilização de materiais perigosos; utiliza procedimentos para conservação de energia; tem gestão de estoques para minimizar perdas por manuseio, obsolescência e perecibilidade.

A empresa realiza monitorias e auditorias em bases sistemáticas, treinamento e conscientização dos operadores, transportadores; fornecedores, empreiteiros e usuários; além disso, adquire materiais e matéria-prima de fornecedores que possuem sistema de gestão ambiental.

Além do produto (bem tangível ou serviço) propriamente dito também se considera como produto, de uma empresa orientada para o marketing societal, a própria imagem da organização que, ao dar tratamento adequado às questões ambientais, conquista

maior valor e, desta forma, é percebida como ambientalmente responsável, identificando-se e posicionando-se perfeitamente junto ao seu público-alvo.

2.4.2 Preço (custo para o cliente)

Valor é a razão entre os benefícios (práticos e emocionais) recebidos pelo cliente e os custos (monetário, tempo, energia e psicológico) assumidos por ele (KOTLER, 2000). Em outras palavras, “valor é quanto valem os benefícios técnicos, econômicos, de serviços e sociais de um produto ou serviço para um determinado cliente” (COBRA, 2004, p. 504). Assim, se o cliente percebe os benefícios que acompanham um produto de uma empresa com responsabilidade ambiental, o preço (custo monetário) torna-se ainda mais relativo no processo de decisão de compra do consumidor.

O preço também agrega valor ao produto, pois o consumidor, ao considerar o preço em seu processo de compra, consegue estabelecer um julgamento da relação do custo/benefício e tomar a decisão mais adequada. Para o fornecedor (fabricante), é o preço que lhe proporciona o retorno de seus investimentos e outros benefícios financeiros (LAS CASAS, 2006).

Conforme Limeira (2004, p. 9)

As decisões de preço envolvem a seleção da estratégia de preço que gere vantagem competitiva e diferenciação para cada produto ou linha de produto, bem como maximize o retorno para a empresa e para os parceiros do canal de distribuição.

O preço de venda entra na equação de valor para o cliente como a variável de custo monetário. Incluem-se aqui, em uma empresa sob a orientação do marketing societal, os custos das ações para tratamento das questões ambientais e a divulgação dessas ações. Nessa mesma equação, outras variáveis como valor do produto, do pessoal, da imagem, dos serviços e custo psíquico também influenciam a intensidade de entrega de valor, que, conforme Kotler e Armstrong (1999) “é a percepção do cliente da diferença entre as vantagens de possuir e usar o produto e o custo para adquiri-lo”. Entre essas vantagens, pode-se considerar a possível disposição do cliente em adquirir, junto com o produto (bem ou serviço) propriamente dito, a imagem sólida e positiva que possui de uma determinada organização.

2.4.3 Distribuição / Ponto-de-venda / Praça (conveniência para o cliente)

O conceito de ponto-de-venda está ligado “à necessidade da organização de levar o produto até o consumidor, estabelecer o contato com o comprador e finalizar a venda” (BRAGA, 2004, p. 73). De acordo com Las Casas (2006, p. 307), esta ferramenta de marketing “permite que os fabricantes cheguem até os seus consumidores, facilitando-lhes o ato da compra. Os compradores podem comprar os seus produtos ou serviços em lugares convenientes”. Isto significa dizer que o produto ou serviço são levados até o local mais adequado, ao cliente, para a venda, não havendo necessidade que o cliente se desloque até o ponto de fabricação do produto para poder adquirí-lo.

Segundo Limeira (2004, p. 9)

As decisões da variável distribuição (originariamente, tradução da palavra *place*, em inglês) englobam a escolha dos canais de vendas e distribuição para que o produto esteja no lugar certo, no momento certo, e o cliente possa realizar a compra e satisfazer a sua necessidade.

Deste modo, o produto deve estar disponível nos diferentes canais de marketing que atendem o público-alvo visado por uma organização que produz e comercializa sob os valores da responsabilidade ambiental.

Como, além do produto, também se oferta a imagem da organização e uma idéia, é necessário identificar onde imagem e idéia podem ser acessadas mais facilmente pelos consumidores-alvos, a fim de que as ações da organização possam ser, por eles, conhecidas, avaliadas e reconhecidas.

No caso específico do marketing societal, cujo objetivo também é aumentar o bem-estar da sociedade como um todo, pode-se considerar como consumidor-alvo, os *stakeholders* e, numa instância superior, a própria humanidade, uma vez que, em muitas situações, os impactos ambientais ultrapassam as fronteiras regionais e, até mesmo, nacionais.

2.4.4 Promoção (comunicação, informação, aprendizado)

O sucesso de uma empresa está vinculado à sua capacidade de comunicação que poderá, dependendo da sua eficácia, estimular o consumidor a comprar, em função de haver sido persuadido pela comunicação e também de haver obtido informações suficientes. Como, em diversos e inúmero casos, os clientes desconhecem os aspectos técnicos relacionados às características dos produtos, é de essencial importância que a comunicação de marketing

ênfate os benefícios que são importantes para determinados grupos de consumidores e que são obtidos por meio das características dos produtos, incluindo aspectos ligados ao processo de obtenção de matéria-prima e de fabricação, entre outros (LAS CASAS, 2006).

A comunicação relaciona-se a como a empresa se comunica com seu público-alvo a fim de construir a imagem da organização, fornecer informações sobre seu sistema de gestão ambiental, seus produtos, disseminar e divulgar a idéia de responsabilidade e valores ambientais, educar para alterar os hábitos de consumo e a consciência ambiental do consumidor, influenciando, portanto, o processo de transformação social. “Uma divulgação ou propaganda feita por uma organização, do ponto de vista do consumidor, significa informação, ou seja, “o que a organização pode fazer por mim, o que ela está fazendo e para quem.” (BRAGA, 2004, p. 74).

Uma forma eficaz que as empresas utilizam para se comunicar com os *stakeholders* e apoiar a promoção corporativa (ou de produtos) e a construção de imagem é a atividade de relações públicas de marketing.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 593),

O papel da Relações Públicas de marketing vai além da simples divulgação e exerce uma importante função nas seguintes tarefas:

- Apoio no lançamento de produtos. (...)
- Apoio no reposicionamento de um produto maduro. (...)
- Captação do interesse por uma categoria de produtos (...)
- Influência sobre grupos-alvo específicos. (...)
- Defesa de produtos que enfrentam problema públicos. (...)
- Construção de uma imagem corporativa que se reflita favoravelmente nos produtos.

As perguntas da pesquisa do universo empírico foram baseadas nos elementos do mix de marketing (4Ps / 4Cs), com seus significados ampliados – sob o enfoque de marketing societal - conforme exposto anteriormente. O objetivo foi conhecer se as empresas realizaram ações estratégicas – relacionadas às questões ambientais, se essas ações foram comunicadas aos stakeholders e se apresentaram resultados tangíveis.

Isto porque, empresas com orientação de marketing societal, isto é, que dedicam tratamento adequado às questões sociais e ambientais – têm como resultado, além do bem ou serviço produzido, possibilitar que a empresa se posicione, no mercado, de forma socialmente competitiva e obtenha ganhos de imagem, reputação e consciência da marca, resultando em diferenciação e vantagem competitiva.

2.5 Diferenciação e Vantagem Competitiva

Uma empresa obtém vantagem competitiva sobre as demais quando consegue gerar para seus clientes determinado valor, o qual ultrapassa o custo de fabricação (PORTER, 1989); o meio ambiente neste caso, ou melhor, uma empresa ambientalmente responsável, cujas atividades e ações são fundamentadas em políticas e objetivos que consideram e respeitam este aspecto e, que, sobretudo, é assim percebida pelo consumidor, tanto em sua imagem corporativa como em suas ofertas, pode conquistar essa vantagem, desde que seus custos sejam apropriados; pois também deve ser considerado que “o valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço alto” (PORTER, 1989, p. 2).

O valor ambiental pode tornar-se, no futuro, um dos fatores determinantes da competitividade da empresa, uma vez que:

A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação (PORTER, 1989, p. 1).

A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável e tem por objetivo estabelecer uma posição lucrativa e sustentável frente ao mercado e a concorrência (PORTER, 1989).

A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. A importância de qualquer ponto forte ou ponto fraco que uma empresa possui é, em última instância, uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação. [...]

Os dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados com o escopo das atividades para quais uma empresa procura obtê-los levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque (PORTER, 1989, p. 9 e 10).

A figura 14 ilustra os tipos de estratégias competitivas.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo amplo	Liderança de custo	Diferenciação
	Alvo estreito	Enfoque no custo	Enfoque na diferenciação

Figura 14 - Três estratégias genéricas.

Fonte: Porter (1989).

A liderança em custo, primeira estratégia genérica, ocorre quando uma empresa define que irá tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria. Segundo Porter (1989, p. 11), nessa estratégia:

A empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais, podendo até mesmo operar em indústrias correlatas – a amplitude da empresa normalmente é importante para sua vantagem de custo. As fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria. Elas podem incluir a busca de economia de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas e outros fatores.

A diferenciação, segunda estratégia genérica, acontece quando, segundo Porter (1989, p. 11):

Uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. Ela é recompensada pela sua singularidade com um preço-prêmio.

Os meios para a diferenciação são peculiares a cada indústria. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de marketing e em uma grande variedade de outros fatores.

O enfoque é a terceira estratégia genérica e está baseada

na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. [...] Os segmentos-alvo devem ter compradores com necessidades incomuns, ou o sistema de produção e entrega que atenda da melhor forma; o segmento-alvo deve diferir do de outros segmentos da indústria (PORTER, 1989, p. 13).

O processo de planejamento estratégico de uma empresa deve contemplar, como parte fundamental, a estratégia genérica, uma vez que a vantagem competitiva é essencial para o desempenho superior da empresa (PORTER, 1989).

A diferenciação da concorrência é uma forma de obter este posicionamento favorável e, conseqüentemente, vantagem competitiva e, traz implícita, em seu conceito, a necessidade de a causa da diferenciação ser percebida e valorizada pelo cliente; podendo este representar todo o universo de clientes da empresa ou apenas grupos (desse universo) com necessidades particulares.

Porter propôs uma ferramenta, denominada Cadeia de Valor (figura 15), que estabelece nove atividades relevantes de uma empresa que criam valor e custo para o negócio. Essas nove atividades, geradoras de valor, se dividem em quatro atividades de apoio e cinco atividades principais (KOTLER e KELLER, 2006).

Como atividades primárias, Porter (1989) considera a logística interna, as operações, a logística externa, o marketing e vendas e o serviço. E como atividades de apoio, a infra-estrutura da empresa, a gerência de recursos humanos, o desenvolvimento e tecnologia e a aquisição.

Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas fazendo-se uso de uma cadeia de valores. [...]

A cadeia de valores exhibe o valor total, e consiste em margem e atividades de valor. As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor. A margem pode ser medida de várias formas. [...]

Atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais, atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência pós-venda. [...] As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções de âmbito da empresa (PORTER, 1989, p. 34).

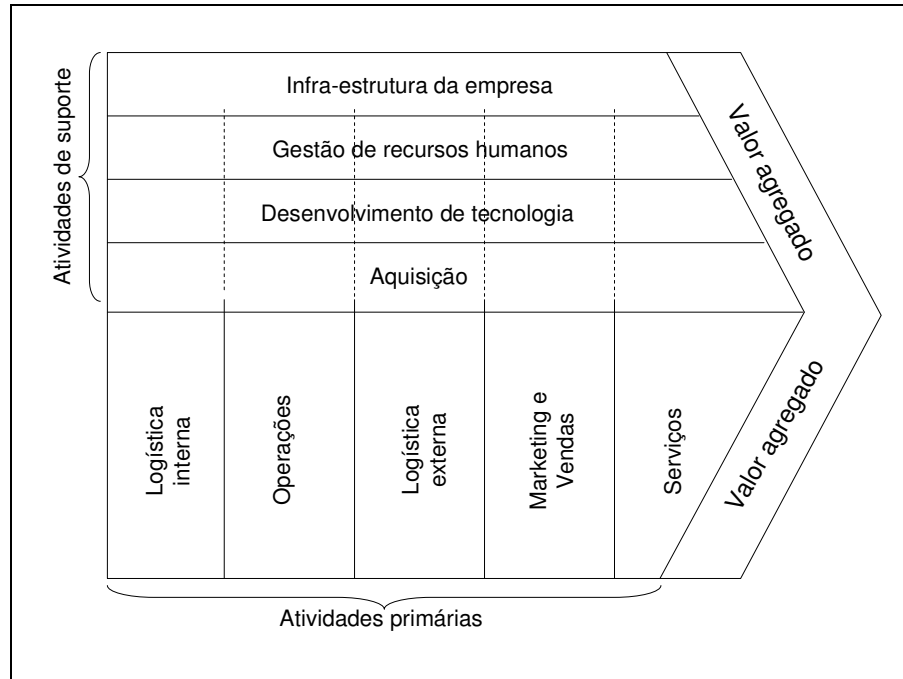


Figura 15 - A cadeia de valor

Fonte: Porter (1989).

Como a diferenciação pode surgir em qualquer ponto da cadeia de valor de Porter, a questão ambiental pode ser abordada nas diversas atividades da cadeia, como por exemplo, na aquisição de matéria-prima, no desenvolvimento e no processo de fabricação do produto (PORTER, 1989, p. 111, 113, 121), desde que, seja um aspecto percebido pelo cliente.

As formas de concorrência e problemas ambientais diferem de setor industrial para setor industrial, assim, é importante analisar o padrão de concorrência do setor para observar se a questão ambiental é fator relevante para a competitividade (LUSTOSA, 2003, p. 165).

Outra forma de diferenciação é a diferenciação baseada na imagem, pois os consumidores além de se basearem nas características dos produtos (bens tangíveis e intangíveis), também podem se comportar de maneira distinta em relação à imagem de diferentes empresas e marcas.

Conforme Kotler e Keller (2006), a imagem - modo como o público vê a empresa ou seus produtos – para ser eficaz precisa exercer três funções: “estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor, comunicar essa personalidade de forma diferenciada; transmitir poder emocional além da imagem mental”.

Portanto, pressupõe-se que, para perceber algo, o consumidor deve ter conhecimento, estar consciente e sensibilizado a respeito do assunto, no caso, o meio

ambiente e suas implicações. Neste caso, o nível de (in) formação do consumidor é determinante, bem como, as campanhas (governamentais e não-governamentais) e o sistema de comunicação integrada de marketing das empresas.

São fortes os indicadores da necessidade de a sociedade, as organizações governamentais e não-governamentais, com e sem fins lucrativos voltarem suas atenções e ações para as questões sociais e ambientais. Entretanto, os diferentes níveis de reconhecimento e conscientização sobre essas questões, as diferenças culturais, demográficas e sociais das populações e os diversos estágios de crescimento, desenvolvimento e interesses das nações ainda lançam dúvidas sobre o grau de efetividade das ações em prol do meio ambiente e da sociedade, muito embora, se possam observar os nítidos progressos da sociedade e das organizações nesses campos.

A isto se acrescenta o fato de a problemática ambiental ser relativamente recente na história da humanidade, o que coloca a sociedade em uma situação de aprendizagem sobre onde se deseja chegar, como se deve agir para alcançar os objetivos e como se poderá medir os avanços em relação a esta questão.

As empresas devem conhecer seus mercados-alvo a fim de levantar as necessidades e desejos de seus públicos-alvo e quais são os seus níveis de percepção de valor com o objetivo de conhecer as perspectivas de mercado para seus atuais ou potenciais produtos. Ainda ponto de vista empresarial, há que se acompanhar o desempenho das organizações social e ambientalmente responsáveis, a fim de conhecer os tipos de valores sócio-ambientais oferecidos em forma de produtos e serviços, os resultados dessas ações em termos de valores para a própria empresa, o valor percebido, reconhecido e recompensado pelo cliente em forma de diferencial, preferência, fidelidade e lealdade à marca, lucratividade e rentabilidade. Para este acompanhamento deve haver um critério de avaliação e a definição de resultados (mensuráveis) desejados a fim de constatar se a organização possui a vantagem competitiva almejada.

Capítulo 3 AS QUESTÕES DE MARKETING E DE MEIO AMBIENTE NO SETOR CALÇADISTA

Vista de uma forma global e sistêmica, uma organização pode ser considerada como um macrossistema que converte diversas entradas de recursos em saídas de produtos e serviços que são fornecidos aos receptores ou mercados. Além dos seus próprios critérios e *feedbacks* (internos), a organização é orientada pelo feedback do mercado e pelos efeitos que gera no meio ambiente. Simultaneamente, pode-se inferir que a concorrência utiliza os mesmos recursos e fornece seus produtos e serviços para o mesmo mercado.

Para efeito de estudo, pode-se agrupar as organizações com características similares, assim, torna-se possível verificar como funcionam os blocos de organizações e o comportamento das forças competitivas. O critério de agrupamento são o grau de concentração (determinado pelas barreiras às entradas de novas empresas no setor) e o grau de diferenciação de produtos e processos produtivos.

No mercado, há diferentes tipos de organizações, como por exemplo, aquelas cujo ganho está no giro do ativo e outras, na margem de rentabilidade, desta forma, os diferentes tipos de negócios são geridos também de forma diversa, o que inclui suas estratégias ambientais e sociais.

Segundo Tachizawa (2005), o setor econômico de empresas de bens de consumo não duráveis abrange, entre outras, as empresas calçadistas, as quais se caracterizam como um subsetor.

O subsetor calçadista está tornando-se cada vez mais verticalizado ao integrar-se com seus fornecedores e, às vezes, até adquirir empresas (curtumes e fábricas de tratamento de couro), como estratégia para assegurar a qualidade e prazos de entrega para seus produtos. É um subsetor que se caracteriza por concentrar a produção total de calçados de couro em poucas grandes empresas. Já o volume exportado de calçados de couro pulveriza-se em um grande número de empresas, tanto de pequeno como de grande porte, que produzem primordialmente para o mercado externo. [...].

As empresas do subsetor calçadista, particularmente as fabricantes de calçados de couro, tendem a adotar estratégias de gestão ambiental e de responsabilidade social, uma vez que são extremamente afetadas pelos programas de rotulagem ambiental implementados pelos países desenvolvidos.

Esse tipo de empresa gera elevados índices de poluição de resíduos, em específico metais pesados. Complementarmente, as empresas de curtume são responsáveis por significativos níveis de poluição, inclusive as mais altas taxas de poluição de águas residuais verificadas pelos indicadores industriais do país.

A propensão de adoção de selos verdes para calçados de couro por parte dos Estados Unidos e Comunidade Européia tende a provocar impactos

diferentes nos custos e volumes exportáveis, no âmbito das empresas calçadistas, em razão da utilização de PVC e materiais sintéticos, em maior ou menor escala, no revestimento, forros e acabamentos de seus produtos (TACHIZAWA, 2005, p. 215, 216, 219 e 220).

Embora haja uma tendência de o comportamento de compra do consumidor considerar a questão ambiental no processo de decisão de compra, em relação ao Brasil: “o país ainda não possui uma presença significativa de consumidores verdes para que se configurem num verdadeiro estímulo à sujeição empresarial ao imperativo ecológico” (LAYRARGUES, 2000, p.85). Segundo o Exclusivo On Line (2007), uma pesquisa da organização não-governamental Instituto Akatu realizada com consumidores brasileiros, demonstra que “cerca de 43% das pessoas fazem algum tipo de observação neste sentido³ na hora de escolher o que pretendem consumir. Destes, 17% apontam que a escolha se baseia no fato de a empresa ter algum tipo de preocupação ambiental.”

O estudo sobre compra de bens de conveniência de Motta e Rossi (2001) aponta que, para esse tipo de bem, o consumidor pode não considerar o fator ecológico em seus processos de decisão de compra e que, um dos fatores para este comportamento, é a falta de comunicação; entretanto, apesar deste fato, essa atitude pode se alterar em função da crescente consciência ambiental da população.

Empresas com visão de desenvolvimento sustentável e competitividade, interessadas que seus negócios sejam competitivos em diferentes mercados, procuram avaliar as fontes de diferenciação e vantagem competitiva e se avaliar em que níveis e aspectos de competitividade devem se preparar a fim de adequar o valor de sua oferta às mais diversas demandas, de acordo com os públicos-alvo que lhes são atrativos.

Alguns dos aspectos mais relevantes para a exportação de calçados têm sido a qualidade do produto associado a uma crescente preocupação mundial com a questão da preservação do meio ambiente. Sabe-se que internacionalmente não há, até o momento, uma diretiva específica ou norma para certificação ambiental propriamente dita de calçados ou artigos de couro. A atual legislação é composta de diretivas européias e leis de alguns países, principalmente Alemanha, que proíbem genericamente a presença de algumas substâncias químicas em produtos comercializados na Europa. No entanto, o não atendimento destas leis leva as penalidades segundo a legislação de cada país, que podem variar desde a exclusão do fabricante de futuros fornecimentos à Europa, até à penalização do importador e do distribuidor na Europa. Portanto, para tornar a indústria calçadista mais competitiva urge que se aprimorem os sistemas de produção de calçados com tecnologia limpa, visando, não somente sua expansão no

³ Consumo de produtos ecologicamente corretos, artigos elaborados com produção limpa e valores ambientais, questões ambientais.

mercado mundial, mas também, sua diferenciação frente à crescente concorrência. Assim, os fabricantes de calçados, ao projetarem modelos que utilizem materiais ambientalmente corretos, além de vital economicamente, contribuem com o desenvolvimento sustentável, através da minimização dos impactos gerados pelo produto ao longo de seu ciclo de vida. (SERRANO *et al.*, 2006, p. 2 e 3).

Nesse sentido, no artigo A MISSÃO de salvar o mundo (2006), o presidente da Timberland - fabricante de roupas e calçados esportivos, Jeffrey Swartz, afirma que:

É uma apenas uma questão de tempo para que os consumidores comecem a recusar produtos de empresas que não digam o que estão fazendo pela comunidade. Ele acredita que “virá uma grande cobrança não só no que se refere ao produto de sua empresa, mas ao modo como ele é feito; não só ao local de produção, mas também em relação às circunstâncias; não somente em relação à filosofia ambiental, mas às práticas adotadas” (A MISSÃO DE SALVAR O MUNDO, 2006, p. 115).

E, fazendo uma analogia com a embalagem dos alimentos, fala sobre a necessidade de se adotar uma etiqueta com os “ingredientes” usados na confecção dos sapatos e roupas, observa o papel da educação para a consciência ambiental, informa sobre o lançamento de uma marca de sapatos com uma tabela que faz referência a métricas ecológicas e reconhece a importância de acompanhar se os consumidores médios irão valorizar esse tipo de ação.

As pessoas querem saber tudo sobre os alimentos que consomem – mas como ficam os sapatos e as roupas que elas compram? Durante anos, o presidente do conselho de administração da Timberland, Jeffrey Swartz, vem falando sobre a necessidade da adoção de uma etiqueta com os “ingredientes” usados na confecção de cada produto. Por meio da educação dos consumidores sobre o impacto ambiental causado pelas roupas e sapatos que eles compram, Swartz acredita estar começando uma discussão que podem ampliar a consciência sobre o assunto.

Sua empresa identificou e classificou cada uma das 55 partes que em média constituem um sapato, do ponto de vista de sua origem e de seu impacto, tarefa que se revelou bem mais árdua do que o previsto. E lançou uma nova marca, Mion, com a tabela EcoMetrics (uma referência a “métricas ecológicas”), que relaciona a energia gasta na produção do sapato, sua contribuição para o aquecimento do planeta e a quantidade de material desperdiçado. Os calçados da marca Mion são compostos de apenas quatro das 55 partes.

Até agora, a Timberland diz ter havido excelente aceitação inicial por parte dos varejistas e aplausos dos ambientalistas. “Mas o que realmente importa saber é se os consumidores médios estarão prontos para valorizar esse tipo de “informação nutricional”, ou se, ainda assim, preferem calçados equivalentes a um Big Mac” (A MISSÃO de salvar o mundo, 2006, p. 115).

A indústria do vestuário está se movimentando para vender roupas ecologicamente corretas. Segundo Gianini (2007, p. 68) “num primeiro momento, esse tipo de produto tinha um certo caráter artesanal, com ex-hippies oferecendo sandálias de pneus reciclados [...]” Mas, gradativamente, grifes como Nike e Timberland, além de Armani e Levi’s, começaram a entrar nesse mercado e, assim, o negócio adquiriu uma escala inédita.

“Existe uma enorme demanda por produtos que não agridam o meio ambiente. Finalmente o mercado fashion descobriu esse filão”, afirmou à Exame a estilista britânica Lynda Grose, que dá aulas de moda sustentável na Escola de Artes da Califórnia, nos Estados Unidos, e presta consultoria a grifes interessadas em lançar produtos “verdes” (Gianini, 2007, p. 68).

Ainda citando o potencial desse mercado, Gianini (2007, p.68) informa que “de acordo com um estudo da ONG americana Organic Exchange, o faturamento mundial desses produtos saltou de 245 milhões de dólares para 1 bilhão de dólares entre 2001 e 2005.” Esse número pode triplicar nos próximos dois anos.

Um fato que pode indicar um aumento da conscientização ambiental do setor pode estar na iniciativa de a Couromoda 2007 – 34ª Feira Internacional de Calçados, Artigos Esportivos e Artefatos de Couro - ter sido, segundo Couromoda.com (2007b)

a primeira feira brasileira a priorizar o cumprimento das leis ambientais, garantindo a legalidade do processo de destinação de resíduos produzidos pelo evento, além de gerar trabalho e renda para cooperativas de reciclagem. Além disso, a feira vai promover a neutralização de carbono, por meio do plantio de árvores suficientes para compensar o gás carbônico emitido durante o evento.

O anexo 1 é a reprodução de um *folder* acerca da iniciativa ambiental da Couromoda, divulgando a questão da sustentabilidade e a sua importância para o sociedade e o meio ambiente. No anexo 2 é possível observar alguns números e ações dessa iniciativa, como também, a iniciativa sendo aplicada em outra feira de negócios do mercado de beleza (COUROMODA.COM, 2007a).

Um outro aspecto que também de ser considerado, remete ao fato de que, nos primeiros anos da década de 1990, houve importantes mudanças no mercado nacional e internacional e as empresas calçadistas também perceberam a necessidade de promover ações estratégicas para se manterem em um cenário altamente competitivo. Entre as alterações, ressaltam-se o processo de abertura comercial e a sobrevalorização cambial. Francischini e Azevedo (2003) consideram que 30% da produção nacional de calçados é destinada à exportação e que o Brasil, no mercado mundial, é o quarto maior produtor (e, estima-se, o quinto maior exportador) e o quinto maior consumidor de calçados, a exportação de calçados

responde por 2,94% do total das exportações e por 5% do total das exportações de manufaturados. As exportações estão concentradas nos Estados Unidos, alguns países da Europa e da América Latina, o que torna a indústria calçadista vulnerável às oscilações econômicas desses mercados, principalmente, à economia dos Estados Unidos. Outra vulnerabilidade apontada por Francischini e Azevedo (2003), é o baixo desenvolvimento das atividades de design e gerenciamento da marca da indústria calçadista nacional. A concorrência se intensificou no mercado doméstico em função da valorização da moeda nacional, inclusive com a entrada de produtos provenientes do mercado asiático, em especial, da China. Observou-se, em função disto, especial pressão à produção de bens de menor nível de qualidade para competir com baixos preços dos produtos importados. Segundo Azevedo (*apud* FRANCISCHINI e AZEVEDO, 2003),

Uma das principais vantagens comparativas brasileiras é a disponibilidade de matéria-prima a baixos custos, assim, o perfil da produção para exportação tem se voltado para produtos mais intensivos em matéria-prima e processamento. Nesse contexto, as atividades de *design* e marketing são relativamente menos exploradas.

A dificuldade em concorrer com artigos chineses têm levado os fabricantes de calçados a investir no desenvolvimento de produtos mais competitivos por meio da inovação, o que abrange desde “produtos mais leves e confortáveis, com design diferenciado e até terapêuticos” (SILVA, 2006, p. 56).

O doutor em Ecologia da FURG/RS (Fundação Universidade do Rio Grande) Antônio Libório Philomena *apud* Exclusivo On line (2007) enfatiza que “os empresários brasileiros, de uma forma geral, ainda se preocupam pouco com a questão ambiental” e que “a cadeia coureiro-calçadista e também o varejo brasileiro podem apresentar um diferencial, um fôlego de mercado em relação aos produtos chineses que, segundo ele, não apresentam preocupação ambiental.”

3.1 O mercado internacional de calçados

No mundo, o processo de internacionalização da indústria de calçado acontece desde os últimos anos da década de 1960, o fluxo ocorre dos países mais desenvolvidos para os de menor desenvolvimento, parte em função de fatores relacionados aos custos de produção (principalmente custos de mão-de-obra e de matéria-prima). A partir de 1970, a geografia de produção de calçados é influenciada por custos de produção e a atividade se desloca no espaço geográfico em busca de oferta de mão-de-obra abundante e barata, isto

possibilitou a entrada, no mercado internacional, de países como o Brasil, Coréia de Sul e Taiwan. Em meados dos anos de 1980, a China e outros países asiáticos ingressaram nesse mercado, oferecendo, também grande oferta de mão-de-obra a baixos salários (COSTA, 2002).

Conforme Costa (2002), a fabricação de calçados que, até fins de 1960, era realizada por indústrias domésticas transferiu-se para o exterior, em grande parte para a região asiática. No fim da década de 1990, essa região era responsável por 2/3 das exportações físicas mundiais.

A década de 1990 continuou assistindo à transferência da produção de calçados das economias avançadas para regiões de menor desenvolvimento, particularmente em direção à China e outros países asiáticos, bem como para a Europa Oriental.

A indústria de calçados europeia - da Alemanha, da França, da Inglaterra, da Itália e de outros países - tem reduzido a produção local de calçados populares e esportivos - que são intensivos em mão-de-obra e, por isso, com elevadas despesas com a folha de pagamento - e substituindo-a pela produção subcontratada alhures. [...]

Em suma, a evolução da indústria de calçados em âmbito internacional na década de 1990 tem mostrado que naqueles segmentos de produção de calçados em que o custo da força de trabalho e a escala são fatores determinantes da competitividade, a indústria tem migrado para regiões geográficas que apresentem abundância de mão-de-obra e baixos salários.

Todavia, nos segmentos direcionados a nichos de mercado, com predomínio de outros atributos de competitividade (qualidade, *design*, *griffe*, e outros) onde se requer, então, a capacitação de empresas no desenvolvimento desses fatores, o setor tem conseguido se manter em países que pagam salários elevados (COSTA, 2002, p. 10-15).

A tabela 2 apresenta os principais produtores, exportadores e consumidores mundiais de calçados. A China é o 1º colocado em produção de calçados (8.800 milhões de pares de calçados produzidos em 2004) e o Brasil ocupa o 3º lugar, com 755 milhões. Dos cinco principais países produtores de calçados do mundo, quatro são asiáticos.

Tabela 2 - Principais produtores, exportadores e consumidores – 2004 (pares)

PRODUTORES		EXPORTADORES		CONSUMIDORES	
PAÍS	Em milhões de pares	PAÍS	Em milhões de pares	PAÍS	Em milhões de pares
China	8.800,0	China	5.885,0	China	2.925,0
Índia	850,0	Hong Kong	744,6	EUA	2.129,2
Brasil	755,0	Vietnã	420,2	Índia	796,5
Indonésia	564,0	Itália	311,0	Japão	620,0
Vietnã	445,2	Brasil	212,0	Brasil	552,0

Fonte: ABICALÇADOS (2006).

A tabela 3 apresenta um resumo, por continente, da produção de calçados no mundo.

Tabela 3 - Produção mundial - resumo por continente

Continente	Produção
Ásia	11633,2
América do Norte	301,7
Europa do Oeste	643,8
América do Sul	986,8
Europa do Leste	277,3
África	183,6
Oriente Médio	360,3
Oceania	9,4
TOTAIS	14.396,1

Fonte: ABICALÇADOS (2006).

3.2 O mercado nacional de calçados

O Brasil destaca-se no mercado como o terceiro maior produtor mundial de manufaturados de couro. A produção anual nacional de 2005 foi de 725 milhões de pares de calçados, dos quais, 189 milhões foram exportados para mais de cem países, conforme ilustra a figura 16. A indústria calçadista nacional também tem importante participação no mercado de calçados femininos e é especializada na fabricação de calçados femininos, masculinos, infantis, ortopédicos e de segurança do trabalhador. O parque calçadista é constituído por

mais de 8,4 mil indústrias que geram 313 mil empregos diretos; o setor caracteriza-se pelo uso intensivo de mão-de-obra e é um dos que mais geram empregos no país (ABICALÇADOS, 2006). Conforme SEBRAE-SP (2003, p. 54) “o complexo coureiro-calçadista, que vai desde o curtume até a venda ao atacado, gera aproximadamente 530 mil empregos diretos e mais de 380 mil indiretos.

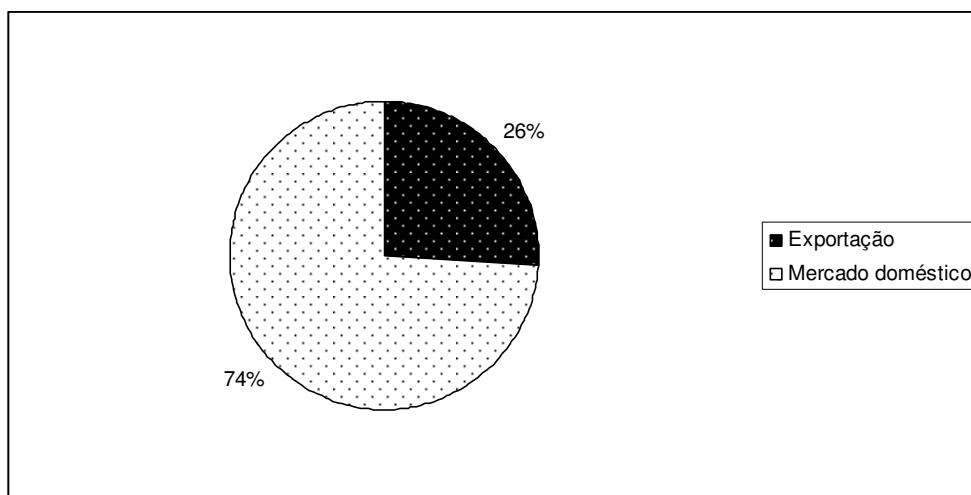


Figura 16 - Destino do calçado nacional

Fonte: ABICALÇADOS (2006), adaptado pelo autor.

Segundo a ABICALÇADOS (2006, p. 3),

A grande variedade de fornecedores de matéria prima, máquinas e componentes, aliada à tecnologia de produtos e inovações, faz do setor calçadista brasileiro um dos mais importantes do mundo. São mais de 1.500 indústrias de componentes instaladas no Brasil, mais de 400 empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro, processando anualmente mais de 30 milhões de peles e cerca de uma centena de fábricas de máquinas e equipamentos.

Devido às características do processo de fabricação do calçado, algumas etapas são artesanais e limitam a automação da atividade, o que facilita a entrada, no mercado, de microempresas.

Assim, o setor apresenta baixa barreira de entrada e tem um grande número de micro e pequenas empresas (80%). As médias e grandes empresas representam 20% (10% cada uma) do total de empresas do setor. Há, também, uma grande heterogeneidade em relação ao aspecto tecnológico (SEBRAE-SP, 2003, p. 51). As micro e pequenas empresas são mais suscetíveis às variações da economia e seus processos de produção são artesanais. Segundo SEBRAE-SP (2003, p. 52), as micro e pequenas empresas “atuam em todos os

segmentos de calçados e muitas vezes são sub-contratadas por empresas maiores para fazer parte do processo de produção (pesponto e costura manual).”

A subcontratação é uma prática intensamente utilizada e acontece de 2 formas:

- 1) Efetuada por empresas de grande porte que contratam empresas de médio e pequeno porte para fabricação de todo o calçado;
- (2) Contratação de parte da produção, principalmente a fase de costura manual e pesponto.

Isso estimula o aparecimento de micro e pequenas empresas especializadas nesse tipo de serviço. Os ateliês (RS) ou bancas de pesponto (SP) são normalmente microempresas de 5 a 35 sapateiros (SEBRAE-SP 2003, p. 54).

As empresas de grande porte estão concentradas no Estado do Rio Grande do Sul, entretanto, observa-se a distribuição da produção em outras regiões e pólos.

Apesar da concentração de empresas de grande porte estar localizada no estado do Rio Grande do Sul, a produção brasileira de calçados vem gradativamente sendo distribuída em outros pólos, localizados nas regiões Sudeste e Nordeste do país, com destaque para o interior do estado de São Paulo (cidades de Jaú, Franca e Birigui) e estados emergentes, como Ceará e Bahia. Há também crescimento na produção de calçados no estado de Santa Catarina (região de São João Batista), vizinho do Rio Grande do Sul e em Minas Gerais (região de Nova Serrana) (ABICALÇADOS, 2006, p. 3).

O Nordeste concentra empresas de grande e médio porte que buscam redução de custo, principalmente em relação a salários e incentivos fiscais. As regiões do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, e de Franca, no Estado de São Paulo, reúnem cerca de 70% do emprego e 65% dos estabelecimentos do segmento, organizados em arranjos produtivos locais (“clusters”). Nas mesmas áreas se concentram os curtumes brasileiros (SEBRAE-SP, 2003, p. 52).

A tabela 4 mostra os Estados brasileiros produtores de calçados, a distribuição de empresas por Estado e dados relacionados à geração de emprego.

Tabela 4 - Estados Produtores de Calçados – 31.12.2004

Estados	Empresas	Emprego	Média emprego por empresa	% emprego por Estado
Rio Grande do Sul	3.192	143.022	44,81	45,76
São Paulo	2.542	56.993	22,42	18,23
Ceará	205	45.982	224,30	14,71
Minas Gerais	1.410	23.137	16,41	7,40
Bahia	104	19.781	190,20	6,33
Paraíba	103	7.192	69,83	2,30
Santa Catarina	314	4.994	15,90	1,60
Rio Grande do Norte	25	2.141	85,64	0,68
Espírito Santo	44	1.623	36,89	0,52
Pernambuco	40	1.615	40,38	0,52

Estados	Empresas	Emprego	Média emprego por empresa	% emprego por Estado
Paraná	145	1.614	11,13	0,52
Goiás	156	1.256	8,05	0,40
Mato Grosso do Sul	22	962	43,73	0,31
Sergipe	7	930	132,86	0,30
Rio de Janeiro	60	896	14,93	0,29
Distrito Federal	8	90	11,25	0,03
Mato Grosso	16	77	4,81	0,02
Alagoas	7	72	10,29	0,02
Rondônia	6	69	11,50	0,02
Piauí	12	59	4,92	0,02
Amazonas	1	27	27,00	0,01
Tocantins	4	20	5,00	0,01
Pará	6	15	2,50	0,00
Maranhão	3	11	3,67	0,00
Outros	1	1	1,00	0,00
Totais	8.433	312.579	37	100,00

Fonte: ABICALÇADOS (2006).

A Azaléia (Rio Grande do Sul) é uma das cinco maiores fabricantes do calçado do mundo, a maior do Brasil e lidera a produção de calçados femininos do país (15% do mercado). A Agabê, a Sândalo e a Samello (Franca – SP) lideram a produção de calçado masculino de couro. A Ortopé (em 1999) era a maior fabricante (da América Latina) de calçados infantis, seguida pela Klin (CENTRO SÃO PAULO DESIGN, 2006).

Breve histórico

As primeiras indústrias de calçados brasileiras surgiram no final do século XIX, mas, somente a partir de 1960 o setor apresentou uma atividade mais intensa, com início de exportação para os EUA. Na década de 1970, o setor passou a ter maior maior importância na exportações e, no inícios dos anos 90, as empresas calçadistas do Sul/Sudeste migraram para o Nordeste, à procura de mão-de-obra mais barata e incentivos dos governos estaduais. A intensificação da concorrência também levou as empresas a buscar uma participação no mercado externo, a reduzir os custos de produção e transporte (BNDES, 2006).

Nas últimas décadas, aspectos como qualidade, design, prazo de entrega e diferenciação do produto juntamente com a capacidade de perceber e se adequar às mudanças de mercado tornaram-se mais importantes quando o assunto é a competitividade das empresas do setor (GARCIA, 1996 *apud* BNDES; 2006).

De acordo com Centro São Paulo Design (2006, p. 9),

Apesar de o setor calçadista no Brasil estar atualmente investindo para aumentar as exportações, é importante destacar também a necessidade de fortalecimento do mercado interno. A abertura comercial deverá possibilitar a entrada de novas empresas multinacionais, causando uma concorrência mais acirrada nos calçados de maior valor agregado. Porém, se as empresas brasileiras têm capacidade para concorrer no mercado internacional, não deverão encontrar maiores dificuldades para competir em nosso próprio mercado.

A tabela 5 apresenta a evolução da produção, importação, exportação e consumo relativos ao mercado de calçados do Brasil.

Tabela 5 - Mercado de calçados do Brasil

Item	2005	2004	2003
Produção (1)	725	755	665
Importação (1)	17	9	5
Exportação (1)	190	212	189
Consumo aparente (1)	552	552	481
Consumo <i>per capita</i> (2)	2,98	3,02	2,83

(1): em milhões de pares.

(2): em pares.

Estimativa realizada pela ABICALÇADOS com base em várias fontes.

Fonte: ABICALÇADOS (2006).

3.3 O Pólo Calçadista de Jaú

Este trabalho considerou como universo empírico as empresas fabricantes de calçados da região de Jaú (SP), pertencentes ao Arranjo Produtivo Local: APL – Calçados Femininos – Jaú/SP, em função de representarem um grupamento de organizações de fundamental importância para o desenvolvimento regional, no tocante à geração de empregos e riquezas e em função dos impactos ambientais e tendências de demanda identificados por Tachizawa (2005).

O Pólo Calçadista de Jaú está localizado na região Centro-Oeste do Estado de São Paulo, a, aproximadamente, 300 km de distância da capital.

O APL de calçados femininos de Jaú é formado por 1.182 estabelecimentos da cadeia produtiva do couro e calçado, sendo que: 250 são empresas de calçados femininos, 800 empresas prestadoras de serviços, 70 fabricantes de componentes, 3 curtumes, 4 empresas de artefatos de couro, 122 empresas atacadistas e representantes de componentes e 3 shoppings com 175 lojas de sapatos. Este setor gera 16.130 empregos diretos e indiretos, sendo 10.000 nas empresas de calçados, 4.000 nos prestadores de serviços, 1.400 nas empresas de componentes, 80 nos curtumes, 100 nas empresas de artefatos, 150 nos atacadistas e representantes e 400 empregos nos shoppings (SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS DE JAÚ, 2007).

O número de estabelecimentos da cadeia produtiva e os respectivos postos de trabalho podem ser observados na tabela 6.

Tabela 6 - Estabelecimentos da cadeia produtiva e empregos gerados		
Tipo de empresa	Quantidade	Empregos
Empresas de calçados femininos	250	10.000
Empresas prestadoras de serviços	800	4.000
Fabricantes de componentes	70	1.400
Curtumes	3	80
Empresas de artefatos de couro	4	100
Empresas atacadistas e representantes de componentes	122	150
Shoppings	3 (com 175 lojas de sapatos)	400

Fonte: Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú (2007) . Adaptado pelo autor.

A produção atual do Pólo é de 100 mil pares de calçados por dia e sua capacidade instalada é de 130 mil pares de calçados por dia. Em 2005, os fabricantes de calçados exportaram 1,6 milhões de pares para Europa, Arábia Saudita e Estados Unidos da América (SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS DE JAÚ, 2007).

O pólo é especializado na fabricação de calçados femininos; o volume de vendas no mercado nacional, em 2003, foi de R\$ 144 milhões, o que representa um *market share* de 2% (SINDICALÇADOS, 2005).

De acordo com a sua capacidade de produção, as indústrias de calçados do pólo estão assim distribuídas: 8% são empresas de grande porte, 5%, de médio porte, 41%, de pequeno porte e 46% das indústrias calçadistas são microempresas, conforme ilustrado na figura 17 (SEBRAE-SP, 2003a, p. 10).

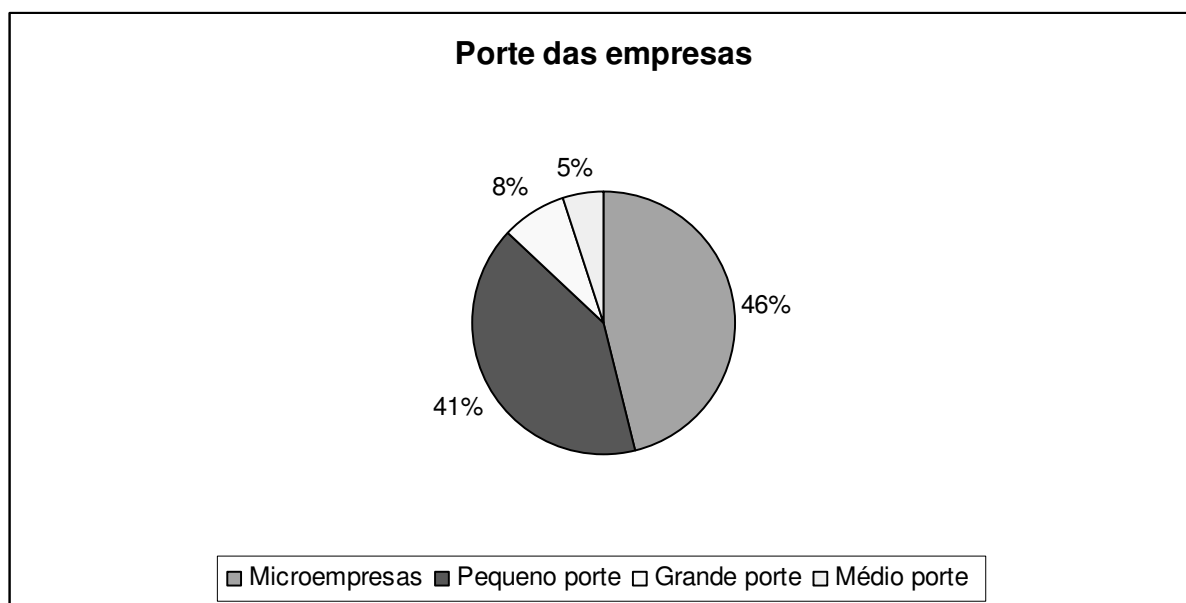


Figura 17 - Porte das empresas do pólo calçadista de Jaú

Fonte: SEBRAE-SP (2003a). Adaptado pelo autor.

A participação (da produção de calçados) do aglomerado de Jaú na exportação é baixa em relação à produção total dos aglomerados nacionais. A atividade de exportação ocorre como forma de minimizar a sazonalidade da produção, concentrando-se em mercados alternativos e de menor exigência em relação à qualidade do produto (PAULINO e CONTADOR JÚNIOR, 2005). Um dos objetivos do Pólo é intensificar as exportações e alguns mercados são mais exigentes em relação às questões sociais e ambientais (SINDICALÇADOS, 2005).

Nos últimos três anos, o desenvolvimento do APL está sendo apoiado por um programa específico denominado Programa de Desenvolvimento Sustentável.

O crescimento do APL de Jaú está sendo auxiliado, desde 2003, por um Programa de Desenvolvimento Sustentável, organizado e coordenado pelo Sindicato Patronal (SINDICALÇADOS) com apoio técnico-financeiro do SEBRAE em parceria com diferentes instituições como Prefeitura Municipal, SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas), FIESP (Federação das Indústrias de

São Paulo), ASSINTECAL (Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos), CIESP (Centro das Indústrias de São Paulo), Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Faculdade de Tecnologia de Jahu (FATEC), SENAC, CSPD (Centro São Paulo Design) entre outras. Esse programa objetiva integrar as áreas da cadeia produtiva do calçado para melhorar a atuação das empresas quanto à gestão, produção, meio ambiente, mercado e informação, tornando-as mais competitivas (SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS DE JAÚ, 2007).

No anexo 3 são apresentados diversos fatos e características do APL – Calçados Femininos – Jaú/SP

Atualmente, o Arranjo Produtivo Local de Jaú conta com um comitê técnico/conselho técnico (em fase de configuração) composto por líderes de diversas instituições - SINDICALÇADOS, Prefeitura Municipal, SEBRAE, CIESP, FIESP, SENAI, UFSCar, FIJ, FATEC, SENAC, SESI, IPT, SCTecnologia. O comitê estratégico ainda não está configurado. Para 2007 está prevista a definição de uma estrutura de governança composta por empresários e membros das instituições da rede de apoio (SANTOS, 2006).

Em novembro de 2006, um grupo de empresários e profissionais do setor de calçados – denominado Arranjo Produtivo Organizado (APO) - construíram as diretrizes do APL para aprimorar a competitividade das empresas (SANTOS, 2006a).

Nas figuras a seguir encontram-se a Missão (figura 18), Visão (figura 19) e Valores (figura 20) do APO de Jaú, onde, entre outros aspectos, pode-se observar abordagens relacionadas à sustentabilidade e às questões sócio-ambientais.

<p>MISSÃO</p> <p>Contribuir para a prosperidade das empresas, promovendo a interação, cooperação e aprendizado coletivo, fortalecendo as relações com o governo, associações e instituições, gerando maior competência e competitividade para os envolvidos, alavancando, de forma sustentável, o desenvolvimento econômico, sócio ambiental e tecnológico da região.</p>
--

Figura 18 - Missão
Fonte: Santos (2006a)

VISÃO 2012

Em decorrência de nossas ações de cooperação, integração e interação entre empresas, seus colaboradores e entidades, seremos conhecidos como referência em Arranjo Produtivo Organizado (APO) no mundo.

Nossas marcas serão reconhecidas com participação expressiva no mercado em função do nosso compromisso com a eficiência no atendimento e satisfação dos diferentes clientes.

O pólo de Jaú será conhecido como referência de moda em calçados e acessórios femininos inovadores e desejados.

Nosso centro de formação profissional terá excelência e seremos nacionalmente reconhecidos quanto ao desenvolvimento tecnológico em design, inovação e gestão.

A qualidade de vida será priorizada em todas as práticas de gestão, promovendo o desenvolvimento sustentável, norteadas pela responsabilidade social e com o meio ambiente.

Nossa expressão política irá influenciar os agentes locais, estaduais e federais para cumprir a missão do APL

Teremos um ambiente próspero, onde todos sentirão orgulho de pertencer a essa comunidade.

Figura 19 - Visão para 2012

Fonte: Santos (2006a)

VALORES

OUSADIA: promove a iniciativa e rompe o medo da mudança.

COOPERAÇÃO: fortalece o espírito de equipe, supera a competição e o individualismo e promove o associativismo.

CONHECIMENTO E COMPARTILHAMENTO: Amplia a visão, busca a capacitação empreendedora e empresarial e reforça o relacionamento cooperativo.

COMPROMETIMENTO: Gera responsabilidade para a concretização das ações.

ÉTICA: Estimula reflexões a respeito das práticas moralmente corretas e incentiva condutas que fortalecem as relações.

HUMILDADE: Desenvolve a consciência dos limites individuais, garante o respeito às diferenças e supera a soberba.

Figura 20 - Valores

Fonte: Santos (2006a)

3.4 Tendências para o setor de calçados

As tendências para o setor de calçados implicarão, entre outros aspectos, na maior preocupação com a preservação ambiental, promovendo a restrição a produtos que agridam o meio-ambiente, o que obrigará as empresas a buscarem alternativas para materiais e matérias-primas utilizadas na produção de calçados.

A seguir se pode verificar algumas perspectivas para o setor relacionadas à produção de calçados, à competitividade e expansão do setor e à questão ambiental.

Em 1997, o Instituto de Calçados Britânico Satra publicou em seu boletim um estudo do diretor assistente Peter Perkins denominado de “*Global Footwear 2010*” (esse texto foi publicado, em versão de Fátima Hartman, na revista *Tecnicouro* em sua edição de março de 1998, à qual se faz a referência) que, como o título informa, buscava antever o futuro do setor nos 10 a 15 anos vindouros.

Em síntese, os pontos para os quais aquela pesquisa buscou chamar a atenção foram (*Tecnicouro*, março de 1998, p. 43):

1. O sudeste asiático continuaria atraindo a produção de calçados no mundo;
2. A marca do calçado ganharia cada vez maior relevância como fator de competitividade;
3. Em âmbito mundial se observaria uma influência na produção de calçados por parte de empresas ligadas à pesquisa e à distribuição;
4. Aumento da fração das vendas de calçados realizadas em lojas de vestuário e em supermercados;
5. Os consumidores darão maior atenção ao conforto e à qualidade dos calçados;
6. Influência das restrições ambientais no desenvolvimento tecnológico das atividades ligadas ao setor;
7. Desenvolvimento de novos materiais que apresentem alta performance e qualidade;
8. Difusão do uso de tecnologias de informação entre os segmentos que compõem o setor.

A produção de calçados nos próximos anos deverá prosseguir em seu movimento migratório em direção a regiões do mundo que ofereçam mão-de-obra abundante e salários relativamente baixos. A persistência do deslocamento se deve a que essa atividade continuará requerendo, de maneira intensa, a presença ativa do trabalhador no chão-de-fábrica. A automatização do setor será aplicada de modo a promover melhorias qualitativas de produtos e eficiência do processo de manufatura, em vez de substituição do trabalho direto. Isto significa que países em desenvolvimento continuarão sendo os locais preferidos para sediar a fabricação dessa mercadoria, contando com a colaboração, nesse direcionamento, das *trading companies* de exportação (COSTA, 2002, p. 12-14).

Os calçados produzidos em países menos desenvolvidos ao serem exportados para os mais desenvolvidos, podem ameaçar as indústrias locais destes países e,

consequentemente, o nível de emprego e de renda. Isto pode levar os países mais avançados a desenvolver comportamentos e mecanismos para proteger as indústrias locais (COSTA, 2002).

A idéia de um mundo globalizado, de maior interdependência econômica, impregnará também as condutas empresariais.

As empresas para serem bem-sucedidas nesse ambiente deverão adotar estratégias globais de competição.

Isso implicará em conhecer as tendências dos diferentes mercados geográficos em termos de moda, fixar marca própria, atender às preferências dos consumidores, estarem atentas aos movimentos estratégicos no interior da indústria etc., além de procurar manter-se atualizadas em tecnologias de produção e de organização, de estabelecer parcerias no interior da cadeia produtiva, entre outros fatores favoráveis a um melhor posicionamento competitivo (COSTA, 2002, p. 12-14).

O crescimento da população mundial, principalmente nos países onde o poder aquisitivo é maior, será lento e/ou declinante, isto poderá ser um fator inibidor da expansão da produção de calçados. A moda, que poderia contribuir para estimular o consumo do produto, pode ter um impacto menor em razão do envelhecimento da população, uma vez que essas pessoas “são menos sensíveis aos apelos por mudanças freqüentes e rápidas no consumo de produtos” (COSTA, 2002, p. 13).

Ainda em relação ao meio ambiente, outro fator que também receberá forte pressão será quanto à necessidade de reciclagem de resíduos sólidos e o reaproveitamento de materiais.

É esperado o aumento das preocupações com a preservação ambiental, o que levará a restrições ao uso de todo tipo de produto que agrida o meio-ambiente.

Assim, insumos químicos como solventes, cromo, e outros, receberão maiores limitações de uso, forçando a busca de materiais alternativos.

Não menos importantes serão as pressões para a reciclagem de resíduos sólidos oriundos da produção de calçados e o reaproveitamento de materiais.

Esse fator fará com que, em um horizonte de curto e médio prazo, ocorra uma migração de empresas para regiões que adotam uma legislação de proteção ambiental menos rígida (Técnicouro, março de 1998), além da elevação das despesas com o uso da matéria-prima couro devido a internalização pelas firmas dos custos do tratamento de rejeitos e efluentes.

É esperado também que se mantenha a tendência observada na produção de calçados de adoção de materiais sintéticos, inclusive aqueles que imitam o couro, e as peles alternativas ao couro bovino.

Isto levará a um menor consumo relativo de couro de gado vis-à-vis às peles de outros animais e daqueles materiais artificiais.

A busca de desenvolvimentos tecnológicos na área de produção de materiais e de tecnologias que permitam dar um maior conforto ao calce do calçado continuarão a ser perseguidas pelas empresas do complexo coureiro-calçadista (COSTA, 2002, p. 12-14).

3.5 Meio ambiente e gestão ambiental no setor calçadista

Entre as tendências para o setor de calçados apresentadas anteriormente, a ocorrência de “restrições ambientais no desenvolvimento tecnológico das atividades ligadas ao setor”, o desenvolvimento de comportamento defensivo, por parte dos países desenvolvidos para proteger as suas indústrias de calçados da perda de empregos e renda, o que pode acirrar a competitividade entre as indústrias e as nações. Ainda segundo o estudo *Global Footwear 2010*, a indústria calçadista está em busca de soluções ecologicamente apropriadas, como forma, inclusive, de atender os requisitos mercadológicos. As grandes marcas internacionais certificam-se de não estarem ligadas a processos produtivos e produtos que agridam o meio ambiente e a saúde do trabalhador (COSTA, 2002).

Neste sentido, a destinação de resíduos das indústrias de calçados pode causar significativo impacto ambiental se não for adequadamente tratada. Em Jaú, a destinação de resíduos como é realizada hoje, contribui para mitigar os impactos ambientais do setor.

Na tabela 7 pode-se observar a evolução do valor investido em controle ambiental nas indústrias (que informaram investimento em controle ambiental - Brasil) de preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados e as respectivas informações sobre número de empresas, pessoal ocupado, valor da transformação industrial

Tabela 7 - Valor investido em controle ambiental					
Ano	Divisões da CNAE	Nº de Empresas	Pessoal ocupado em 31-12	Valor da Transformação Industrial	Valor investido em controle ambiental
				R\$ 1.000	
1997	Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados	154	45.911	735.819	8.129 (*)
2002	Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados	247	64.850	1.753.789	18.329

Fonte: IBGE. Diretoria de Pesquisas. Coordenação de Indústria. Pesquisa Industrial Anual – Empresa 1997 *apud* IBGE, 2007 e de IBGE. Diretoria de Pesquisas. Coordenação de Indústria. Pesquisa Industrial Anual – Empresa 2002 *apud* IBGE (2007). Adaptado pelo autor.

(*) Valor corrigido para 2002 pelo índice da Fundação Getúlio Vargas para o segmento máquinas e equipamentos (1,5349).

No segmento de calçados do pólo de Jaú,

O acesso à tecnologia visando redução de danos ambientais tem sido viabilizado, predominantemente, por ações coletivas intermediadas pelas entidades de apoio às empresas e concretizadas via contratação de empresas prestadoras de serviços, sem desdobramentos em termos de processos de aprendizagem e capacitação entendidos como processos internos à firma individual. Uma segunda forma de acesso a soluções tecnológicas é constatada na busca de redução de custos via identificação e desenvolvimento de novas tecnologias. A motivação original é dada pelo potencial das tecnologias em viabilizar novas fontes de receitas que permitam às empresas reduzir custos ambientais (PAULINO; CONTADOR JÚNIOR, 2005, p. 7).

3.5.1 Histórico da destinação de resíduos do Pólo de Jaú

Segundo Contador Júnior (2004) “o principal impacto ambiental decorrente da indústria de calçados é ligado à geração de resíduos de difícil degradação. Trata-se de aparas de couro (cabedal e sola) aparas de sola sintética e aparas de material sintético (plástico, borracha, PU, EVA e etc.).”

Os resíduos da indústria de calçados, antes depositados juntamente com o lixo doméstico no aterro municipal, após uma ação de órgãos públicos e do grupo de Política Ambiental do Pólo Calçadista de Jaú, atualmente são encaminhados para um aterro industrial.

Durante o ano de 2001, a Cetesb, órgão controlador do meio ambiente nos municípios do estado de São Paulo, começa a fazer uma fiscalização nos municípios, para controlar as condições de aterros.

Em 2002, após levantamento em alguns municípios do centro oeste paulista, fica proibida pela Cetesb, a transferência de resíduos de cidades para outras localizações tais quais aterros vizinhos em cidades que ainda não o possuem, para que o controle de medição e classificação ficasse mais preciso.

No município de Jaú, os resíduos da indústria de calçados (couro, fibra de algodão com celulose, polímeros diversos, cola benzeno, tintas, acetonaldeídos, etc.) são recolhidos pela prefeitura, através do setor de limpeza pública, em caminhões desapropriados, dois dias na semana, e depositados juntamente com o lixo doméstico no aterro municipal.

A partir de 2002, é expressamente proibido pela norma do CONAMA (Resolução nº 313/2002) a utilização de aterro de lixos domésticos, para descarga de lixos (resíduos) industriais.

Esta iniciativa teve com finalidade, melhorar o controle de saúde do aterro, uma vez que poucos aterros no estado possuem manta própria para o tratamento do chorume, resíduo tóxico derivado da decomposição do lixo.

Todos os resíduos industriais, segundo norma vigente do Ministério do Meio Ambiente, são de responsabilidade de seu produtor, no caso de Jaú, das indústrias de calçados, e cabe ao mesmo, sua destinação final de acordo com as normas vigentes do ministério ou da agência

reguladora da área de meio ambiente (Cetesb). Motivo pelo qual a prefeitura deixará de recolher os resíduos das indústrias a partir de Janeiro/2004.

Todas as cidades, cuja existência de um pólo ocorra, deverão possuir um controle “contábil” sobre os tipos, categoria de contaminação e quantidades de sobra, de seus componentes de produção e posteriormente um documento de confirmação de despejo do mesmo em local autorizado.

O não cumprimento das normas regulamentativas é passível de multas aplicadas pela Cetesb, podendo ser registrado como crime posteriormente caso as multas não surtam efeitos.

Existe no Pólo Calçadista de Jaú, um grupo de Política Ambiental, formado por empresários do setor, que encontraram como medida emergencial, depois de selecionar e tipificar, enviar os resíduos de contaminação para um Aterro Industrial Particular, no município de Paulínia / SP [...] (SEBRAE-SP, 2003, p. 166 e 167).

Em 2003, realizou-se uma oficina de planejamento participativo, com a presença de representantes de diversas organizações relacionadas ao setor calçadista de Jaú, com o propósito de elaborar o planejamento estratégico para desenvolvimento do setor. Um dos problemas que deveriam ser minimizados para possibilitar esse desenvolvimento setorial era a destinação de resíduos (LORENZON, 2004).

De acordo com Paulino e Contador Júnior (2005, p. 9), “no caso da indústria de calçados, a solução para destinação de resíduos foi efetivamente implementada a partir de janeiro de 2005, via contratação de empresa prestadora de serviços especializada.”

Conforme Contador Junior (2006), os resíduos sólidos são coletados e enviados para o aterro sanitário da Empresa de Saneamento e Tratamento de Resíduos Ltda. – ESTRE – Unidade de Paulínia – SP. Osvaldo Contador Junior é coordenador do Grupo de Trabalho (GT) – Política Ambiental do APL o qual é composto por empresários e profissionais de diversas áreas, como biólogos, advogados, economistas, engenheiros agrônomos e técnicos em saneamento (CONTADOR JUNIOR, 2006a).

Esta primeira fase – de Gerenciamento de Resíduo - foi emergencial, para atender à legislação ambiental, à determinação da CETESB e da Prefeitura Municipal, e, por sua vez, eliminou o passivo ambiental relativo ao setor.

Está prevista uma segunda etapa – a Gestão Ambiental – onde será necessário realizar o diagnóstico ambiental de cada empresa e promover treinamento, educação e conscientização ambiental e reduzir a geração de resíduos.

Também será instalado um Centro de Transbordo, cuja finalidade será destinar para o ESTRE apenas o resíduo realmente necessário. Segundo Contador Junior (2006), os resíduos gerados pela indústria calçadista podem ser classificados em 4 tipos, conforme ilustra a figura 21.

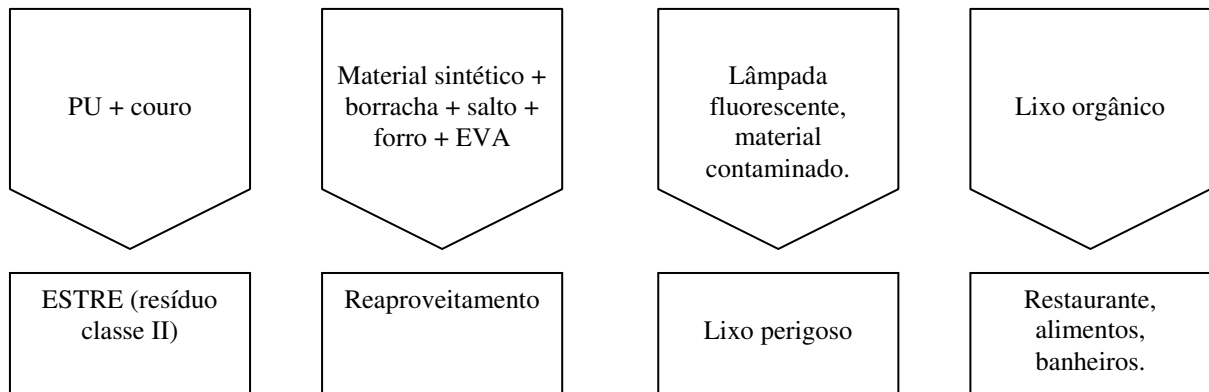


Figura 21 - Resíduos gerados pelas indústrias calçadistas.

Fonte: Contador Junior (2006).

Destes, apenas o PU (poliuretano, material utilizado na fabricação de solado dos calçados) e o couro devem ser encaminhados para o ESTRE.

Também está, em andamento, um projeto conduzido pela UFSCar (Universidade Federal de São Carlos) e pela USP (Universidade de São Paulo) cujo objetivo é desenvolver uma tecnologia para reaproveitamento de PU e para o couro, isto é, para o material que, atualmente, é enviado para o ESTRE.

As diretrizes atuais para o setor calçadista de Jaú, em relação ao meio ambiente, estão elencadas no Projeto “Desenvolvimento de Novos Materiais e Processos Utilizando Resíduos do Setor Calçadista – Jaurecicla” – cuja coordenação, objetivo e impacto ambiental do projeto podem ser observados no anexo 4. As ações, referentes à gestão ambiental, desenvolvidas em 2003 e 2004 encontram-se em “Consultoria em Gestão Ambiental do APL Calçados de Jaú” – anexo 5 (SANTOS, 2006).

Capítulo 4 O DESENVOLVIMENTO E O RESULTADO DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa e os resultados obtidos.

4.1 Objetivos da pesquisa

Esta seção apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

4.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho foi conhecer se as empresas obtêm vantagem competitiva quando tratam das questões ambientais relacionadas aos seus processos e produtos, em função da tendência e demanda do consumidor por empresas ambientalmente responsáveis.

4.1.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, o trabalho definiu: (a) investigar se há motivo para que as empresas determinem e implementem estratégias ambientais; (b) Verificar quais são as estratégias adotadas pelas empresas em relação à gestão ambiental e como as empresas monitoram os resultados mercadológicos dessas ações; e, (c) Observar se as estratégias / ações relacionadas à gestão / responsabilidade ambiental são percebidas como valor pelos *stakeholders* (em especial, pelos clientes) gerando, desta forma, vantagem competitiva para a organização.

4.2 Metodologia empregada

4.2.1 Técnica de pesquisa:

Para realização da pesquisa, concluiu-se pela pesquisa exploratória e pelo método do estudo de caso.

A pesquisa exploratória

é a que procura gerar hipóteses ou explicações prováveis e identificar áreas para um estudo mais aprofundado. Trata de questões não muito bem definidas, sobre as quais não haja nenhuma, ou apenas, pouca pesquisa anterior. Sua vantagem é a flexibilidade, uma característica-chave para que

as idéias que aparecem no decorrer da pesquisa possam ser desenvolvidas. (PARENTE, 2004, p.371).

Segundo Kotler (2000), a meta da pesquisa exploratória é apresentar a natureza do problema e sugerir soluções.

Las Casas (2004), orienta que a pesquisa exploratória deve ser utilizada quando o interessado “depara-se com algum fato que deseja pesquisar, porém, apresenta-se muito confuso quanto aos principais itens que devem constituir-se como objeto de pesquisa.” Pois, possibilita, ao pesquisador, esclarecer quais itens deve incluir na sua pesquisa.

Para Vieira (2002, p. 65):

A pesquisa exploratória visa a proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema em estudo. Este esforço tem como meta tornar um problema complexo mais explícito ou mesmo construir hipóteses mais adequadas. Para Malhotra (2001), o objetivo principal é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. A pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. Como o nome sugere, a pesquisa exploratória procura explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão. Segundo Boone e Kurtz (1998) ela simplesmente é utilizada para descobrir uma causa de um problema. [...] Os métodos empregados compreendem: levantamento em fontes secundárias (bibliográficas, documentais, etc.), levantamentos de experiência, estudos de casos selecionados e observação informal (a olho nu ou mecânica).

O estudo de caso é considerado um método útil, segundo Bonoma (1985, p. 207 *apud* BRESSAN, 2000), “... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existentes é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre”.

Segundo Yin (2005), os estudos de caso são utilizados de forma extensiva em pesquisa nas ciências sociais, incluindo as disciplinas tradicionais (sociologia, economia e outras) e as áreas com orientação prática (ciência da administração, planejamento urbano e outras), sendo também um modelo bastante aplicado na pesquisa de teses e dissertações em todas as disciplinas e áreas.

“O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como [...] processos organizacionais e administrativos e maturação de setores econômicos.” (YIN, 2005, p. 20).

Segundo Yin (1989 *apud* BRESSAN, 2000) o método do Estudo de Caso se aplica a estas quatro circunstâncias:

1. Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos “*surveys*” ou pelas estratégias experimentais;
2. Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
3. Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e,
4. Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

4.2.2 Universo empírico:

Considerou-se como universo empírico o ramo industrial do setor calçadista de Jaú, especificamente, as empresas fabricantes de calçados.

4.2.3 Amostragem / Sujeito da pesquisa

Selecionou-se 21 indústrias de calçados, de acordo com os seguintes critérios:

1. Empresas pertencentes ao APL – Calçados Femininos – Jaú/SP, que participam do programa de consultorias do APL, com mais de 4 anos de fundação, mais de 19 funcionários e com uma produção superior a 200 pares de calçados/dia, o que caracteriza empresas de pequeno e médio porte. Segundo o SEBRAE (2004), a taxa de mortalidade das empresas com até 4 anos de existência é de 59,9% e, destas, 96% são microempresas. Para a indústria, são consideradas microempresas as organizações com até 19 empregados, conforme se apresenta na figura 22.

Porte	Número de funcionários
Microempresa	De 1 a 19
Empresa de pequeno porte	De 20 a 99
Empresa de médio porte	De 100 a 499
Empresa de grande porte	Acima de 500

Figura 22 - Porte das empresas em função do número de funcionários.

Fonte: SEBRAE-SP (2003a).

Especificamente para as indústrias calçadistas de Jaú, o SINDICALÇADOS / SEBRAE consideram a capacidade de produção (em pares de calçados) para classificar as empresas em relação ao seu porte (figura 23).

Porte	Produção (pares/dia)
Microempresa	Até 200
Empresa de pequeno porte	De 201 a 1.000
Empresa de médio porte	De 1.001 a 2.000
Empresa de grande porte	Acima de 2.000

Figura 23 - Porte das empresas em função da capacidade de produção diária.

Fonte: SEBRAE-SP (2003a). Adaptado pelo autor..

2. Empresas de pequeno, médio e grande porte pertencentes ao APL – Calçados Femininos – Jaú/SP, que não participam do programa de consultorias do APL, consideradas por Contador Junior (2004 e 2006). Incluem-se aqui, empresas de grande porte e tradicionais, também citadas por outros profissionais que atuam junto ao APL/SINDICALÇADOS que atuam “na busca de soluções de melhoria, fortalecimento de marcas e consideradas líderes e formadoras de opinião.” (CONTADOR JUNIOR, 2004, p. 134).

A pesquisa foi realizada através entrevista dirigida e estruturada pela aplicação de questionário às empresas – anexo 6 - e ao comitê estratégico – anexo 7 - do Arranjo Produtivo Local de Jaú.

Nas empresas, os questionários foram respondidos pela direção – ou por seus prepostos. Das 21 empresas selecionadas, 17 responderam o questionário.

O questionário para o Comitê Estratégico foi encaminhado ao diretor executivo do SINDICALÇADOS e respondido por Lorenzon (2006) – integrante do comitê. No anexo 8 encontra-se a relação das entidades (e de seus respectivos representantes) que compõem o Conselho Técnico.

4.2.4 Período analisado:

⊕ de Janeiro a Agosto de 2006.

4.2.5 Questionários da pesquisa

Para as empresas foi aplicado um questionário para conhecer a consciência da empresa em relação à possibilidade de obtenção de vantagem competitiva em função do tratamento dispensado às questões ambientais, se a empresa tem conhecimento sobre as tendências de consciência ecológica do consumidor e da influência no seu processo de decisão de compra, se a conhece seus clientes, seu mercado e se a questão ambiental é considerada / exigida nos processos de compra e venda, se possui ações estratégicas relacionadas às questões ambientais, se essas ações geram resultados, se comunica / divulga essas ações para os *stakeholders* e se a empresa exporta para mercados que exigem tratamento das questões ambientais.

As perguntas do questionário foram selecionadas de modo a (a) conhecer a consciência da empresa sobre os aspectos ambientais e a possibilidade de o tratamento dessas questões poder se tornar em um valor ambiental que se agregaria aos outros valores da empresa e de seus produtos; (b) observar se a empresa analisa os mercados para conhecer se o valor ambiental é ou pode ser reconhecido pelos seus clientes, consumidores e demais *stakeholders* de maneira que, a partir desse reconhecimento, as ações ambientais possam gerar valor ambiental e vantagem competitiva para a empresa; e (c) verificar se a empresa realiza ações relacionadas às questões ambientais como parte de uma gestão sob a orientação de Marketing Societal e se, de alguma forma, percebe resultados positivos, isto é, conquista de oportunidades que podem ser caracterizadas como consequência de vantagem competitiva adquirida ao ofertar um valor ambiental para o seu público-alvo.

Para o comitê estratégico foi aplicado um questionário para conhecer os resultados do planejamento estratégico de marketing do APL em relação às questões ambientais, se as pesquisas de marketing do APL identificaram segmentos de mercado com necessidade de produtos / empresas ambientalmente responsáveis, se há conhecimento de países que fazem exigências ambientais para importação de calçados, as diretrizes do grupo gestor em relação à responsabilidade ambiental das empresas do APL e se há um plano para divulgação / comunicação das ações de responsabilidade ambiental para o mercado-alvo e *stakeholders* do APL. As questões dirigidas ao comitê estratégico, buscam conhecer quais as diretrizes e ações do Arranjo Produtivo Local – APL de Jaú em relação aos aspectos ambientais e ao conhecimento de mercados (planejamento estratégico de marketing) com demanda por ofertas com valor ambiental.

4.3 Resultados

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa conduzida junto aos fabricantes de calçados e ao comitê estratégico.

4.3.1 Fabricantes de Calçados

A pesquisa com as empresas fabricantes de calçados resultou nas seguintes informações:

- ▲ 82% acreditam que se tiverem ações voltadas para a questão ambiental e ecológica conseguirão obter vantagem competitiva para se posicionar à frente de seus concorrentes.
- ▲ 82% acreditam que se tiverem ações voltadas para a questão ambiental e ecológica conseguirão obter redução de custos e incremento nos lucros.
- ▲ 100% têm conhecimento de que há mercados apresentando aumento da consciência ecológica, principalmente em países de renda elevada, e que, neste caso, os consumidores consideram a questão ecológica na decisão de compra.
- ▲ 88% acreditam que os fatos relatados nos tópicos acima são ou serão uma realidade local.
- ▲ 71% não fizeram, nos últimos 5 (cinco) anos, uma pesquisa formal de mercado para conhecer o público-alvo (lojista e/ou consumidor final). As empresas (29%) que fizeram a pesquisa não consideraram a questão ambiental.
- ▲ 76% consideram que o público-alvo (lojistas e/ou consumidor final) não dá importância às questões ambientais relacionadas ao produto (reciclagem, cuidados com o meio ambiente, nível de poluição da fábrica etc.).
- ▲ 100% consideram que as questões relacionadas ao meio ambiente não estão entre os 5 principais fatores que mais influenciam o cliente (consumidor final, lojista e/ou outro) no momento da compra.
- ▲ 76% não fizeram, nos últimos 5 (cinco) anos, o planejamento estratégico de Marketing da organização. Em uma das quatro empresas que fizeram o planejamento estratégico, a questão ambiental apareceu como oportunidade, nas outras três empresas, essa questão não apareceu.
- ▲ Como ações estratégicas ligadas às questões ambientais, as empresas forneceram as seguintes informações:
 - 100% fazem destinação de resíduos.
 - 82% fazem uso de tecnologia para reduzir o consumo e/ou desperdício de matérias-primas e materiais.

- 53% fazem uso de tecnologia para reduzir a poluição.
 - 88% encaminham resíduos para reciclagem.
 - 65% utilizam procedimentos para conservação de energia.
 - 100% não têm política para adquirir produtos de fornecedores com sistema de gestão ambiental.
 - 76% não têm política para adquirir produtos que contribuam para a gestão ambiental da empresa.
- ▲ 76% não participam de algum movimento articulado para buscar tecnologias para diminuir os impactos ambientais.
- ▲ Em função das ações estratégicas tomadas em relação às questões ambientais:
- 24% (4 das 17 empresas pesquisadas) disseram ter obtido algum resultado positivo;
 - 76 % (13 das 17 empresas pesquisadas) de alguma forma não obtiveram/perceberam resultado positivo:
 - 6 empresas não obtiveram resultado positivo.
 - 3 empresas não perceberam resultado positivo.
 - 4 empresas não realizaram ações estratégicas.
- ▲ Ao especificar os resultados positivos obtidos em função das ações estratégicas:
- 2 empresas citaram a melhoria da imagem da empresa;
 - 6 empresas citaram a adequação à legislação;
 - 1 empresa citou a redução de custos.
 - 1 empresa citou haver deixado de destinar lixo para o aterro municipal e o lixo não-reciclável estar sendo destinado para o aterro sanitário (Paulínia)
 - 8 empresas disseram que não houve resultado.
 - Nota: a soma das empresas, neste caso, resulta em 18 porque 1 empresa mencionou 2 tipos de resultados positivos.

Nota: ao analisar os dois tópicos anteriores, referentes aos resultados obtidos pela ações estratégicas, observa-se que, o número de empresas que afirmaram ter obtido algum resultado positivo sobe de quatro (na primeira questão) para nove empresas. Isto ocorreu porque algumas empresas que disseram não ter obtido resultado positivo na primeira questão, na segunda citam a adequação à legislação como resultado.

- ▲ 12% das empresas comunicam, aos *stakeholders*, as ações estratégicas tomadas; 12% o fazem apenas para os funcionários e sociedade / comunidade local; 18% comunicam apenas para seus funcionários e 58% não comunicam suas ações estratégicas relacionadas às questões ambientais.
- ▲ Nenhuma empresa realiza alguma ação no ponto-de-venda para promover a sua responsabilidade ambiental (vitrine, display, embalagem etc.).
- ▲ Nenhuma empresa exporta para países que exigem algum tipo de ação ambiental.

4.3.2 Comitê Estratégico⁴

A pesquisa encaminhada para o diretor executivo do SINDICALÇADOS resultou nas seguintes informações:

De acordo com Lorenzon (2006), o comitê estratégico tem uma estrutura para deliberação de ações onde os membros compartilham as decisões e a coordenação do projeto está a cargo de três profissionais: dois do SINDICALÇADOS e um do SEBRAE. No Planejamento Estratégico de Marketing do APL a questão ambiental não foi abordada, a coleta de resíduos sólidos foi discutida posteriormente ao planejamento. As pesquisas promovidas têm foco no mercado e são caracterizadas pela análise quantitativa da oferta e demanda por tipo de produto. Não há informações sobre países-alvo do APL, assim, não há informações (no APL) sobre exigências ambientais no mercado internacional.

Conforme Santos (2006), as diretrizes atuais, em relação ao meio ambiente, estão no projeto Jáú Recicla (vide anexo 4), para desenvolvimento de novos materiais e processos utilizando resíduos do setor calçadista. Segundo Lorenzon (2006), o APL não tem um plano de divulgação, para o mercado, das ações de responsabilidade ambiental e respectivos resultados.

⁴ Por ocasião das respostas ao questionário, o comitê era denominado de Comitê Estratégico. Atualmente, esse comitê recebe o nome (provisório) de Comitê/Conselho Técnico, uma vez que está em construção uma nova estrutura de governança corporativa para o APL.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A consciência de que ações ambientais podem apresentar a possibilidade de obter vantagem competitiva, redução de custos e incremento nos lucros, assim como a existência de mercados que valorizam produtos e empresas com responsabilidade ambiental e que estes fatos podem vir a ser uma realidade do mercado local estão presentes nas empresas pesquisadas, mostrando uma sintonia com as mudanças em curso impulsionadas pelas forças macroambientais e do comportamento do consumidor.

A questão ambiental também está na Visão para 2012 e na Missão elaboradas por um grupo de empresários e profissionais do setor de calçados – denominado Arranjo Produtivo Organizado (APO) – que construiu a diretrizes do APL para aprimorar a competitividade das empresas.

A questão ambiental, assim como outros aspectos, como o comportamento do consumidor e ações da concorrência, que influenciam diretamente as empresas, precisam ser constante e sistematicamente monitorados, como forma de manutenção de um sistema de informação que forneça subsídios para análises de ameaças e oportunidades e permita que as empresas tracem metas, estratégias e ações para alinhar e orientar seus esforços com o propósito de atingir seus objetivos organizacionais. Uma investigação detalhada dos mercados-alvo reais e potenciais pode apontar para grupos potenciais de compradores que estejam a procura dos valores e benefícios oferecidos por empresas orientadas pelo Marketing Societal.

A pesquisa de mercado pode ser um passo importante para apresentar tendências e/ou informações desconhecidas ou consideradas, a princípio, irrelevantes e, assim, apresentar mercados potenciais ignorados até então. Isto pode caracterizar a necessidade de introdução de investigações de novos comportamentos e hábitos do consumidor e conseqüentemente de novas demandas.

Como a diferenciação da concorrência e a conseqüente vantagem competitiva implicam na sua percepção e valorização pelo cliente e como as empresas pesquisadas percebem que os clientes e consumidores, atualmente, ainda não consideram a questão ambiental como um dos principais fatores em seu processo de decisão de compra, pode ser um indicativo de que as ações estratégicas ainda não representam uma significativa vantagem competitiva e, assim, não são, de forma geral, vistas como geradoras de resultados positivos para a empresa.

O fato de muitas empresas estarem realizando ações relacionadas ao tratamento das questões ambientais, pode, por sua vez, representar uma força interna potencial, quando e se, o valor ambiental for considerado pelo mercado. Cabe ressaltar que o cuidado com as questões ambientais gera benefícios para a sociedade e diminui o impacto ambiental do setor e do município, mesmo que seus reflexos ainda não sejam percebidos na forma de resultados financeiros ou mercadológicos para as empresas ou, de modo geral, percebidos como valor pelo cliente e consumidor. Desta forma, os resultados advindos da destinação de resíduos, da utilização de tecnologias para reduzir o consumo e/ou o desperdício de matérias-primas e materiais e dos procedimentos para conservação de energia podem ainda não estar aparentes, contudo estão presentes nas empresas. Observa-se também que, em relação ao modelo *continuum* de 6 estágios, representado de forma simplificada na figura 6 as empresas evoluíram para além do estágio “estratégia indiferente”.

As empresas pesquisadas não estão com atividades de exportação, algumas circunstancialmente, e, muito embora, não haja, internacionalmente, uma diretiva específica ou norma para certificação ambiental de calçados ou artigos de couro e que a atual legislação é composta de diretivas européias e leis de alguns países; exportadores, principalmente, devem aprimorar seus processos produtivos a fim de se preparar para futuras expansões de mercado e obter diferenciação frente à concorrência (SERRANO *et al*, 2006).

As empresas que desejarem ser competitivas no mercado internacional deverão estar capacitadas, entre outros aspectos, a superar as restrições ao uso de produtos que agridam ao meio-ambiente, visto que há expectativa de um aumento das preocupações com a preservação ambiental e das pressões para a reciclagem de resíduos sólidos resultantes do processo produtivo do calçado e para o reaproveitamento de materiais.

Como os aspectos relacionados ao meio ambiente começaram a ser mais discutidos nos últimos 50 anos, em função da iminente escassez de determinados recursos e da consciência de que a degradação do meio ambiente trará seqüelas para a qualidade de vida da sociedade, pode-se considerar que o valor ambiental é algo relativamente novo para a sociedade, e, neste caso, é necessário apresentar ao mercado essas novas idéias e informações, como forma de promovê-las e comunicá-las, expondo as vantagens e benefícios – para os *stakeholders* - advindos da responsabilidade ambiental, de forma que o valor ambiental passe a compor o universo de valores de uma pessoa, e, conseqüentemente, da cultura de uma determinada sociedade.

Mesmo que, em um primeiro momento, perceba-se que a questão ambiental não esteja entre os primeiros valores e preocupações da população, no seu processo de decisão de compra, a comunicação, com os *stakeholders*, para divulgar as ações estratégicas das empresas, isoladamente ou por meio de uma ação coletiva local, pode significar um despertar para o assunto e descobrir demandas inexistentes ou latentes, pois, podem existir mercados que não conhecem os produtos com valores ambientais e outros que, apesar de desejarem esses produtos, não conseguem encontrá-los no mercado.

Este trabalho procurou se aproximar do assunto a partir da perspectiva da direção das empresas selecionadas. Pela natureza da pesquisa realizada – pesquisa exploratória / estudo de caso – o trabalho não contempla em profundidade, detalhes e abrangência todos os assuntos abordados, tampouco pretende refletir a totalidade e o conjunto de empresas calçadistas de Jaú. Os resultados do trabalho também não se aplicam a outros pólos ou setores.

Como sugestões registram-se alguns tópicos que podem contribuir com o tema abordado por este trabalho: realizar uma pesquisa de mercado para investigar a existência de segmentos e/ou nichos de mercado para ofertas de valor ambiental; estabelecer indicadores de desempenho para mensurar a relação entre investimentos e ações ambientais e o respectivo retorno de forma a verificar a existência de vantagem competitiva; realizar uma pesquisa com os demais atores da cadeia de fornecimento, em especial varejistas (lojistas) e consumidores finais para conhecer o comportamento de compra do consumidor e organizacional e a existência de demanda por produto, calçados, no caso, que não agridam o meio ambiente e/ou cujos fabricantes sejam ambientalmente responsáveis; e, reconhecer qual o estado da arte de outras regiões e empresas fabricantes de calçados e que atuem no mercado internacional.

REFERÊNCIAS

A MISSÃO de salvar o mundo. **HSM Management**, Fast Company, São Paulo, v. 3, n. 56, ano 10, p. 110-116, maio-junho 2006.

ABICALÇADOS. **Resenha estatística 2006**. Novo Hamburgo (RS), 2006. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 04 dez. 2006.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponível em: <http://wps.prenhall.com/br_kotler_admmkt_12>. Acesso em: 20 out. 2006.

BARBIERI, José Carlos. **Desenvolvimento e meio ambiente**: as estratégias de mudanças da agenda 21. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. 155 p.

BNDES. **A indústria calçadista no Brasil**. Informe Setorial. Área Industrial. Gerência Setorial da Área Industrial/Departamento de Bens de Consumo. Jul. 2006. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 27 jan. 2007.

BRAGA, R. S. Reflexões sobre marketing social (do ponto de vista da teoria do marketing). In: SILVEIRA, E. S.; SPERS V. R. (org.). **Gestão e Negócios: entre o social e o administrativo**. São Paulo: Edições O.L.M., 2004, p. 49-80.

BRESSAN, Flávio. **O método do estudo de caso**. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm> Acesso em: 18 out. 2005.

BUREAU VERITAS DO BRASIL. **Sistema de Gerenciamento Ambiental**: interpretação e aplicação da norma ISO 14001. São Paulo, 1996.

CENTRO SÃO PAULO DESIGN. **Design estratégico para grupos empresariais – APL de Jaú**. São Paulo, 2006.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. Avaliação do desempenho estratégico em marketing. In: DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 495-516.

CONTADOR JUNIOR, Osvaldo. **Re: Fw: Seminário de Dissertação**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <wcm@bol.com.br> em 22 maio 2006a. Remetente <bugajau@uol.com.br> .

CONTADOR JUNIOR, Osvaldo. Reunião. Entrevistador: Wilson Cesar Lima Junior. Jaú: 2006.

CONTADOR JUNIOR, Osvaldo. **Tecnologia e proteção ambiental nas indústrias do couro e calçados na região de Jaú – SP**. 2004. 183 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente) - Centro Universitário de Araraquara – UNIARA, Araraquara.

COSTA, Achyles Barcelos da. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil**: impactos das zonas de livre comércio. Cadeia: Couro-Calçados. Nota Técnica Final. Campinas: UNICAMP-IE-NEIT/MDIC/MCT/FINEP, Dez. 2002. Disponível em:

<<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/forCompetitividade/impZonLivComercio/14couroCalcadosCompleto.pdf>>. Acesso em: 04 dez. 2006.

COUROMODA.COM. **Couromoda, primeira feira sustentável do Brasil, fecha balanço positivo ao promover ações ambientalmente corretas e socialmente justas.** Disponível em: <<http://www.couromoda.com>>. Acesso em: 17 fev. 2007a.

COUROMODA.COM. **Iniciativa bem sucedida com gestão socioambiental.** Disponível em: <<http://www.couromoda.com>>. Acesso em: 31 jan. 2007b.

DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

ECOLOGIA virou lugar comum, diz banqueiro. **Jornal Folha de São Paulo.** São Paulo, 14 maio 2006, p. A 18. Caderno Mundo.

EXCLUSIVO ON LINE. **Responsabilidade ambiental: dever corporativo.** Disponível em: <<http://www.exclusivo.com.br>>. Acesso em: 23 mar. 2007.

FERREL, O.C. *et al.* **Estratégia de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCISCHINI, Andresa Silva Neto; AZEVEDO, Paulo Furquim de. **Estratégias das empresas do setor calçadista diante do novo ambiente competitivo: análise de três casos.** Gest. Prod., dez. 2003, vol. 10, n. 3, p. 251-265.

GARCIA, Rafael. **Emissão precisa cair pela metade.** Jornal Folha de São Paulo, São Paulo, 03 fev. 2007. Caderno Clima.

GIANINI, Tatiana. Roupas para salvar o planeta. **Exame.** São Paulo, ed. 885, ano 41, n. 1, 31 jan. 2007, p. 68 e 69.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Investimento em Controle Ambiental das Indústrias no Brasil.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 28 jan. 2007.

IPCC – Intergovernmental Panel on Climate Change. **Climate Change 2007: The Physical Science Basis – Summary for Policymakers.** Disponível em: <<http://www.ipcc.ch/spm2fev07.pdf>>. Acesso em: 03 fev. 2007.

ISO – International Organization for Standardization. Disponível em: <<http://www.iso.org>>. Acesso em: 02 fev. 2007.

KEMP, Rene; ARUNDEL, Anthony. **Survey indicators for environmental innovation.** Idea Papers Series 8, IDEA, 1998. Disponível em: <http://www.step.no/old/Projectarea/IDEA/Idea8.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG; Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS; Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS; Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LAYRARGUES, Philippe Pomier. Sistemas de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa-meio ambiente no ecocapitalismo. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 2, p. 80-88. abr./jun. 2000.

LEITE, Marcelo. **A culpa é nossa**. Jornal Folha de São Paulo, São Paulo, 03 fev. 2007. Caderno Clima.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. Fundamentos de Marketing. In: DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Editora Saraiva, 2004. p. 1-15.

LORENZON, Emilena Josimari. **Caracterização e classificação do cluster de calçados femininos do município de Jaú/SP**. 2004. 140 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção – Faculdade de Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos (SP).

LORENZON, Emilena. **Resposta do questionário do Wilson**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por wcm@bol.com.br em 25 maio 2006. Remetente <emilenalorenzon@terra.com.br>.

LUSTOSA, Maria Cecília Junqueira. Industrialização, meio ambiente, inovação e competitividade. In: MAY, Peter H.; LUSTOSA, Maria Cecília; VINHA, Valéria da (organizadores). **Economia do meio ambiente**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 155-172.

MAIMON, Dalia. **Passaporte verde**: gerência ambiental e competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MOREIRA, Maria Suely. **Estratégia e implantação de sistema de gestão ambiental modelo ISO 14000**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

MOTTA, Sérgio Luís Stirbolov; ROSSI, George Bedinelli. A influência do fator ecológico na decisão de compra de bens de conveniência. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, ano 2, n. 2, p. 109-130, 2001.

NOBRE, Carlos; MARENGÓ, José. **O nascimento do *Homo planetaris***. Jornal Folha de São Paulo, São Paulo, 03 fev. 2007. Caderno Clima.

PARENTE, Juracy Gomes. O Sistema de Informação de Marketing e a Pesquisa de Marketing. In: DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 361-394.

PAULINO, Sônia Regina; CONTADOR JÚNIOR, Osvaldo. Geração e disseminação de tecnologia em condições de inércia do processo produtivo. **XII SIMPEP Simpósio de Engenharia de Produção**. Bauru: Universidade Estadual Paulista – UNEP, 7 a 9 de Novembro de 2005.

PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. **Perspectivas do Meio Ambiente Mundial 2002 – GEO-3**. Nairobi, Kenya, 2004. Disponível em: <www.unep.org/GEO/geo3/index.htm>. Acesso em: 07 fev. 2007.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RESPONSABILIDADE Social no Brasil. Suplemento publicitário – parte integrante da revista Exame 855. **Exame**. São Paulo, ed. 855, ano 39, n. 22, 9 nov. 2005.

ROUSSEAU, Leon Clement; BARROS, Airton Bodstein de. Regulamentação Ambiental e Competitividade. **X SIMPEP Simpósio de Engenharia de Produção**. Bauru: Universidade Estadual Paulista – UNESP, 10 a 12 de Novembro de 2003.

SANTOS, Roberto. **Conselho técnico do APL**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por wcm@bol.com.br em 2 fev. 2007. Remetente guto_sind@yahoo.com.br.

SANTOS, Roberto. **Mestrado**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por wcm@bol.com.br em 5 set. 2006. Remetente guto_sind@yahoo.com.br.

SANTOS, Roberto. **Para os especialistas e representantes das instituições parceiras do APL de Jaú**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por wcm@bol.com.br em 9 dez. 2006a. Remetente guto_sind@yahoo.com.br.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil: Relatório de Pesquisa**. Brasília, 2004. 56 p.

SEBRAE-SP. **Estudo da Atividade Empresarial - Setor Calçadista – Fabricação de Calçados Femininos – Jaú – SP**. Dez. 2003.

SEBRAE-SP. **Estudo da Atividade Empresarial - Setor Calçadista – Fabricação de Calçados Femininos – Jaú – SP**. Dez. 2003a.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de Marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.

SERRANO, Carmen Luisa Reis et al. **Desenvolvimento de calçados de couro com o emprego de produção mais limpa**. In: V Simpósio Internacional de Qualidade Ambiental. 22 a 24 maio 2006. PUCRS.

SILVA, Chrystiane. O salto do comércio justo. **Veja**. São Paulo, ed. 1930, ano 38, n. 45, 9 nov. 2005, p. 70.

SILVA, Marco Antonio. O jeito é ser mais competitivo. **Revista da Indústria**. São Paulo, ago. 2006, p. 56-59.

SINDICALÇADOS. Disponível em: <http://www.sindicaljau.com.br>. Acesso em: 13 nov. 2005.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS DE JAÚ. **APL Calçados Femininos – Jaú**. Jan. 2007.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista FAE**. Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70. jan./abr. 2002.

VINHA, Valéria da. As empresas e o desenvolvimento sustentável: da eco-eficiência à responsabilidade social corporativa. In: MAY, Peter H.; LUSTOSA, Maria Cecília; VINHA, Valéria da (organizadores). **Economia do meio ambiente**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 173-196.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Anexo 1 – Couromoda – a primeira feira sustentável do Brasil (folder)

Reprodução de *folder* - sobre a sustentabilidade da feira Couromoda 2007 – distribuído durante o evento.



DEFINIÇÃO

"Desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades."

Nosso Futuro Comum, 1987.

A definição de desenvolvimento sustentável, elaborada há vinte anos, está mais atual do que nunca. Hoje, a sociedade descobriu que a preservação ambiental e a responsabilidade social são conceitos que devem estar cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas, dentro e fora das empresas e no governo.

Iniciativa pioneira na Couromoda

Pensando nisso, e reafirmando seu papel na sociedade, a Couromoda promove a sua 34ª edição de forma sustentável. Mas o que significa ser sustentável? Significa que a feira está trabalhando para aprimorar cada vez mais sua atuação de forma ambientalmente correta e socialmente justa. Em 2007, a Couromoda, de forma pioneira, realiza a primeira feira sustentável do Brasil.

Veja os itens que fazem da Couromoda uma feira socialmente justa e ambientalmente correta:

- Gerenciamento dos resíduos, com o objetivo de promover soluções ambientalmente corretas e socialmente justas para cada tipo de resíduo gerado durante a montagem, realização e desmontagem da feira;
- Coleta seletiva e triagem dos resíduos por meio de uma Central de Reciclagem, instalada nas dependências da feira;
- Gerenciamento e avaliação estratégica para a redução de consumo de água e energia;
- Treinamento e conscientização dos profissionais de limpeza e de montagem, além da distribuição de manuais e folders para os expositores e visitantes da feira e exibição de vídeos ambientais;
- Sensibilização dos visitantes por meio de monitores ambientais que percorrerão toda a feira;
- Neutralização das emissões de gás carbônico, a partir da medição de CO2 emitido durante o evento, bem como a definição da quantidade de árvores que serão plantadas para compensar a emissão deste gás;
- Elaboração do primeiro relatório socioambiental de uma feira de negócios.

E quais são os benefícios para a sociedade e o meio ambiente?

São vários os benefícios que a Couromoda, como primeira feira sustentável, vai promover para a sociedade e para o meio ambiente. Entre eles, destacam-se:

- Plantio de árvores como forma de compensação da emissão de gás carbônico (CO2) realizada no evento;
- Destinação de resíduos de forma ambientalmente correta, por meio de sua reutilização e reciclagem;
- Destinação de resíduos de forma socialmente justa, já que parte da renda será destinada para os integrantes da ONG Pueras e para as 68 famílias que integram a Cooperativa de Catadores VivaBem;
- Redução do consumo e do desperdício de recursos naturais;
- Conscientização e sensibilização dos participantes da feira para causas sociais e ambientais.

Durante os dias de Couromoda, cerca de 80 mil pessoas estarão circulando pelo pavilhão do Anhembi. São visitantes brasileiros e internacionais, expositores e suas equipes de trabalho, jornalistas e lideranças do setor. Todos eles serão impactados por esta iniciativa da Couromoda e poderão multiplicar ainda mais o conceito de sustentabilidade, levando a idéia para suas próprias empresas. Por isso, sua participação é fundamental para o sucesso desta ação!

Veja como você poderá contribuir para uma gestão socioambiental ainda mais eficiente da Couromoda 2007:

- Destine adequadamente os resíduos nos coletores seletivos coloridos que estão dispostos na feira;



- Evite o consumo desnecessário de embalagens;
- Preste atenção! Só receba o material informativo se for realmente utilizá-lo;
- Economize o uso de energia e água;
- Em caso de dúvida, entre em contato com os monitores ambientais que estarão por toda a feira.

Obrigada por sua participação na Couromoda, a primeira feira sustentável do Brasil. A organização e a natureza agradecem.

Realização: couromoda, Ambiente Global (Comunicação, Eventos & Sustentabilidade), PUERAS

Apoio: meioambiente.com.br, SÃO PAULO, KEY ASSOCIADOS

Participação: COOPER VIVA BEM

Impressão em papel reciclado

Anexo 2 – Balanço socioambiental da Couromoda 2007

Sala de Imprensa página inicial | voltar

14/02/2007

Couromoda, primeira feira sustentável do Brasil, fecha balanço positivo ao promover ações ambientalmente corretas e socialmente justas

Além da gestão socioambiental das 175,6 toneladas de resíduos, feira plantará 1.000 árvores para neutralizar as emissões de Carbono

Primeira feira de negócios sustentável do País, a COUROMODA 2007 -34ª Feira Internacional de Calçados, Artigos Esportivos e Artefatos de Couro fechou seu balanço socioambiental de forma positiva.

O evento -que ocorreu em janeiro, no Anhembi, com participação de 1.200 empresas expositoras - pela primeira vez promoveu a gestão ambiental dos resíduos oriundos do processo de montagem e desmontagem dos estandes, bem como da realização do evento em si, que recebeu em quatro dias cerca de 70 mil visitas profissionais.

O relatório socioambiental da Couromoda 2007, recém-concluído, reuniu mais de vinte indicadores socioambientais e mostra números significativos:

- 13,8 toneladas de resíduos foram destinadas para reaproveitamento
- 62,4 toneladas foram encaminhadas para reciclagem
- 99,3 toneladas foram destinadas para aterro

A madeira proveniente da montagem dos estandes da feira foi um dos resíduos mais significativos desta ação: foram 44,1 toneladas encaminhadas para produção de biomassa e/ou reaproveitamento.

Outros dados importantes no relatório, referentes ao volume de resíduos e consumo de recursos:

- Papel e papelão: 9,3 toneladas
- Plásticos em geral: 2,0 toneladas
- Metais: 1,6 toneladas
- Vidro misto: 3,2 toneladas
- Carpete: 1,9 toneladas
- Resíduos orgânicos: 99,3 toneladas
- Consumo de água: 1.794 m³
- Consumo de energia: 407.516 Kva/H (energia elétrica) e 13.500 Kva (energia de geradores adicionais)

Neutralizando Carbono

O relatório mostra também que durante os dias da feira Couromoda (período de montagem, realização e desmontagem) foram emitidos um total de 416,4 toneladas de gás carbônico (CO₂).

Para neutralizar esta emissão, o relatório recomenda o plantio de 697 árvores. No entanto, a direção da feira decidiu ampliar este número para 1.000 árvores, criando assim um crédito adicional. As árvores serão plantadas na Bacia do Rio Tietê de São Paulo, por meio do projeto Florestas do Futuro da organização não-governamental SOS Mata Atlântica.

Jorge Alves de Souza, diretor administrativo da Couromoda e também presidente da UBRAFE – União Brasileira dos Promotores de Feiras, diz que este é um momento inédito na história do setor de eventos do Brasil. “Pela primeira vez temos números relacionados à atuação socioambiental de uma feira, que servirão como referência para orientar todo setor em busca de uma atuação cada vez mais sustentável”.

Entre os números do relatório, Souza também destaca os indicadores sociais. Mais de 1.400 pessoas, ligadas às entidades beneficiadas com a destinação dos resíduos, foram atendidas por esta iniciativa. Estas entidades são a ONG Pueras, a Cooperativa VivaBem, a Mocuti Movimento Cultural Cidade Tiradentes, a Associação Beneficente Cultural -SOASE, o Grêmio Recreativo Cultural e Esportivo Escola de Samba Príncipe Negro da Cidade Tiradentes e a Comunidade Recreativa Cultural e Assistencial – Escola de Samba Estrela Cadente, todas de São Paulo.

O trabalho de adequação da Couromoda ao processo de gestão socioambiental foi realizado pela Ambiente Global, em parceria com a ONG Pueras, com a participação da Cooperativa VivaBem e apoio institucional da Key Associados, Revista EcoSpy, SOS Mata Atlântica, Vida Verde, Meio Ambiente -Comunicação e Sustentabilidade, Prefeitura de São Paulo e Camisetas Promocionais.

A direção da Couromoda definiu em conjunto com a empresa Ambiente Global três pilares de diferenciais: o gerenciamento socioambiental dos resíduos; a neutralização das emissões de carbono e, como conclusão, a apresentação de relatório socioambiental, que servirá como base referencial para que a feira possa melhorar ano a ano o seu desempenho na área socioambiental e caminhar cada vez mais rumo à sustentabilidade.

A experiência de gestão socioambiental da Couromoda 2007 será aplicada imediatamente na próxima feira de negócios que o Grupo Couromoda realizará: a Hair Brasil 2007, feira voltada ao mercado de beleza, cabelos e estética, que acontece de 13 a 16 de abril, no Expo Center Norte, em São Paulo.

Fonte: <http://www.couromoda.com/noticias/empresa/Enoticia_1534.html>. Acesso em: 17 fev. 2007

Anexo 3 – Fatos e características do APL

Este *anexo* apresenta diversos fatos e características do APL transcritos a seguir e disponíveis em <<http://www.sindicaljau.com.br>> (acesso em: 01 maio 2006), site do Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú – SINDICALÇADOS.

Após ver as exportações saltarem de US\$ 7,5 milhões em 2002 para aproximadamente US\$ 12 milhões em 2003, com as empresas do setor aperfeiçoando sistemas de gestão e produção e de olho também no crescimento do mercado interno, o pólo calçadista de Jaú começou 2004 com boas perspectivas de negócios.

O motivo é a própria dinâmica do mercado e a consolidação do Programa de Desenvolvimento Sustentável do Pólo Calçadista de Jaú, criado pelo Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú, com apoio técnico-financeiro do Sebrae-SP e parcerias que incluem instituições como a Prefeitura do município, o Senai, o IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas), a Fiesp/Ciesp, a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), a Faculdade de Tecnologia de Jahu (Fatec). Toda essa diversidade tem razão de ser: desde que foi criado, o programa foi planejado para integrar áreas bastante diversas da cadeia produtiva do calçado, como gestão, produção, meio ambiente, estratégias de mercado e informação.

A necessidade do Programa de Desenvolvimento Sustentável foi detectada a partir de um projeto para exportação do calçado jauense, cuja realização foi um convênio entre o Sindicalçados, a APEX e o Sebrae. A partir de então houve um avanço significativo rumo à exportação do calçado jauense. Mais do que isso: com uma capacidade instalada para produzir 100 mil pares por dia em suas 180 indústrias calçadistas e outros 800 prestadores de serviços no setor, gerando 6 mil empregos diretos, 1.600 indiretos e outros 4 mil terceirizados, o pólo de Jaú possui mão-de-obra especializada, qualificação técnica e infra-estrutura suficientes para suprir a demanda gerada após a implantação do Programa.

O envolvimento e a interação entre fábricas, comunidade e prestadores de serviço foram detectados como itens fundamentais para o sucesso da iniciativa. Isso aconteceu a partir da realização de um Seminário de Planejamento Participativo, que envolveu todos os setores do pólo em março de 2003. É por isso que aproximá-los, criando relações de confiança e parceria, foi uma das primeiras ações adotadas no Programa, e isso aconteceu com a criação de grupos de trabalho multidisciplinares, focados em áreas como política ambiental, estudo da atividade empresarial, PPCP Sistemas, pesquisa e monitoramento de mercado e de moda, desenvolvimento empresarial dos prestadores de serviço, fortalecimento da estrutura do Sindicalçados, comunicação e marketing, organização das informações do pólo e criação e manutenção de empresas. Com a instalação desses grupos e a formação de lideranças, tornou-se possível integrar as ações e tornar mais eficazes as ações de exportação.

Um bom exemplo foi a Mostra Arte Calçados 2003. Idealizada pelo grupo de pesquisa e monitoramento de Moda, o evento contou com profissionais de destaque em oficinas e palestras sobre temas como diferenciação e competitividade, criação em moda, visual merchandising e estilismo. Ao mesmo tempo em que ofereceu um painel de tendências a

empresários e profissionais da área no pólo de Jaú, ofereceu à comunidade local e regional a possibilidade de saber como as indústrias do setor trabalham e quais são as tendências para as coleções que estão chegando ao mercado.

Quase simultâneo à Mostra, um workshop em Gestão Ambiental tornou-se o ponto de partida para ações que em 2004 já se transformaram em um plano para destinação do resíduo industrial de calçados.

As ações mais recentes foram a participação na Francal 2004, quando houve um retorno significativo em negócios para exportação, e a implantação de consultorias nas áreas de Comércio Exterior, Marketing e Finanças. Ainda este ano já aconteceram encontros para definir projetos com fornecedores e prestadores de serviços do pólo e uma missão internacional de 21 empresários à Itália para visitar a MICAM, a principal feira mundial de acessórios para calçados, dois centros de tecnologia e design e duas indústrias italianas.

A estratégia de reforçar a presença no mercado brasileiro e investir na exportação já reflete em bons negócios para as empresas de Jaú. Logo no início de 2004, por exemplo, confirmou-se que as vendas para o Exterior em 2003 chegaram a US\$ 12 milhões. Mesmo diante de uma economia cuja indicação ainda é de cautela, tal cenário é a prova de que investimento bem direcionado, bons parceiros e aperfeiçoamento constante dos produtos são a melhor combinação para o sucesso de qualquer empreendimento.

Dados do Pólo

- ▲ Pólo Jauense especializado em calçados femininos
- ▲ 180 indústrias de calçados – 70% couro e 30% sintéticos
- ▲ 800 prestadores de serviços (bancas), classificados em pequenas empresas.
- ▲ 3 Shoppings de calçados em Jaú com aproximadamente 100 lojas para atendimento ao público
- ▲ 3 CURTUMES classificados em pequenas empresas em Jaú e 180 em Botina
- ▲ Capacidade instalada para produção de 100.000 pares de calçados/dia - Produção média de 70.000 - Ociosidade de 30%
- ▲ Geração de 6000 empregos diretos, 1600 indiretos e 4000 terceirizados (informais).
- ▲ Empregos formais 40% são do setor calçadista - Possibilidade de aumentar p/ 50%
- ▲ Volume de vendas no mercado nacional – 144 milhões de reais em 2003
- ▲ 12 milhões de pares vendidos em 2003
- ▲ Participação no mercado nacional – 2%
- ▲ Volume de vendas no mercado internacional – até out./2003 - 8,2 milhões de dólares
- ▲ Participação no mercado internacional – 1,2%
- ▲ Posicionamento estratégico do pólo competitivo no mercado interno e externo – grande possibilidade de aumentar a exportação de calçados

Ações por cliente: Indústria

- ▲ Estruturação das instituições/consultores para atendimento as empresas
- ▲ Consultorias em custos, Administração geral, marketing, produção, design, negócios/Comex, RH, programa de sucessão empresarial.
- ▲ Ações de Negócios (Feiras, Rodadas e Novas ações).
- ▲ Consultorias em custos, Administração geral, marketing, produção, design, negócios/Comex – Programa de Qualidade Total.

- ▲ Pesquisa de comportamento do consumidor e mapeamento de mercado nacional e Internacional
- ▲ Curso Superior em Gestão Estratégica de indústria de calçados
- ▲ Ações de fortalecimento de lideranças, empreendedorismo, cooperação.
- ▲ Ações de Negócios (mercado Nacional e Internacional) – Feiras, Rodada de Negócios – Projeto junto a APEX.
- ▲ Retroalimentação do Processo
- ▲ Seminário de Moda, Tendências, Design.
- ▲ Curso técnico de calçados
- ▲ Formação de Novos consultores – Projeto Finep/ Ufscar/Fatec
- ▲ Consultorias em custos, Administração geral, marketing, produção, design, negócios/Comex.
- ▲ Programas específicos
- ▲ Participação na Francal, Couromoda.
- ▲ Visita técnica Itália, Sul, Birigui, Franca
- ▲ Ações de fortalecimento de lideranças e empreendedorismo – políticas públicas
- ▲ Programa de benefícios para funcionários – creches, etc.
- ▲ Aproximação junto a ABICALÇADOS /APEX
- ▲ Cartilha do empresário
- ▲ Reuniões semanais - formação do comitê gestor
- ▲ Programa de redução de energia

Ações por Cliente: Bancas

- ▲ Estruturação das instituições/consultores para atendimento as empresas
- ▲ Consultorias/cursos de produção e Qualidade, custos, Administração geral,
- ▲ Cooperação para prestação de serviços
- ▲ Consultorias/cursos de produção e Qualidade, custos, Administração geral, Criatividade,
- ▲ Ações de fortalecimento de lideranças e empreendedorismo
- ▲ Incubadora de Bancas
- ▲ Ações de fortalecimento de lideranças, empreendedorismo e cooperação.
- ▲ Saber, Líder, Liderar, Jogos Cooperativos
- ▲ Cartilha do empresário – administração de bancas
- ▲ Visita técnica Franca, Francal, Couromoda, Birigui,
- ▲ Profissionalização das bancas
- ▲ Reuniões semanais
- ▲ Curso técnico de calçados / bancas
- ▲ Ações junto ao Banco do Povo

Ações por clientes: Componentes

- ▲ Estruturação das instituições/consultores para atendimento as empresas – via CCDM
- ▲ Consultorias/cursos de produção, novos equipamentos, materiais, administração geral
- ▲ Adensamento da cadeia produtiva
- ▲ Consultoria de materiais via CCDM – inovação/novos equipamentos
- ▲ Visita técnica a Feira Linea Pelle
- ▲ Consultoria de produção e Qualidade
- ▲ Ações de fortalecimento de lideranças, empreendedorismo e cooperação
- ▲ Ações de fortalecimento de lideranças, empreendedorismo e cooperação
- ▲ Programas de redução de energia
- ▲ Mudança no Estatuto do Sindicalçados para aglutinação dos fornecedores

- ▲ Programa de Qualidade Total
- ▲ Reuniões Semanais
- ▲ Projetos de reutilização de resíduos

Ações por clientes: Shopping

- ▲ Estruturação das instituições/consultores para atendimento as empresas – Senac
- ▲ Consultorias/cursos na área de varejo
- ▲ Programa de Turismo Receptivo
- ▲ Visita técnica ao Senac Modas
- ▲ Programa de planejamento estratégico dos shoppings
- ▲ Eventos de Moda
- ▲ Oficinas de atendimento/vitrinismo para fortalecimento do Atendimento
- ▲ Ações de fortalecimento de lideranças, empreendedorismo e cooperação
- ▲ Reuniões Semanais
- ▲ Eventos de Moda

Formas de atuação / Projetos especiais: Gestão Ambiental

- ▲ Estruturação das instituições/consultores para atendimento as empresas
- ▲ Implementação de centro de Transbordo e reciclagem de resíduos com inclusão social
- ▲ Complementar e implantar processos de separação do cromo e couro gerando colágeno para revenda para revenda a indústria de cosmético e cromo para indústrias em geral
- ▲ Divulgação do plano de gestão ambiental buscando a sensibilização das autoridades e empresários
- ▲ Estudos de alternativas para destinação/venda de resíduos
- ▲ Estudo de alternativas de tecnologia de produção limpa
- ▲ Cartilha sobre responsabilidades (divulgação e procedimentos para atendimentos da resolução do CONAMA 313 – Inventário de resíduos sólidos)
- ▲ Implementação de ISO 14.000 nas empresas
- ▲ Mudança na logística de coleta e regularização da remessa de resíduos para aterro legalizado – CADRI e análise coletiva

Formas de atuação/Projetos especiais: Centro de Inteligência

- ▲ Definição do Gestor Local
- ▲ Treinamento de gestores do Centro de Inteligência
- ▲ Elaboração de Vitrine no Portal
- ▲ Cursos aos empresários sobre ferramentas de gestão da produção
- ▲ Modificação no sistema de busca do guia de fontes de informação
- ▲ Renovação do convênio com a Finep para operação do Centro
- ▲ Benchmarking em empresas de São João Batista
- ▲ Elaboração do manual de Inteligência competitiva
- ▲ Levantamento de necessidades para respostas técnicas

Formas de atuação/Projetos especiais: Estrutura do Sindicalçados

- ▲ Contratação de empresa para gerenciar o projeto junto ao APL
- ▲ Contratação de consultor especializado em O&M para reestruturação do Sindicalçados
- ▲ Convênio para viabilização da nova estrutura física do Sindicalçados
- ▲ Estruturação das instituições/consultores para atendimento as empresas
- ▲ Convênio junto a ABICALÇADOS e Apex para ações de promoção & Negócios

- ▲ Renovação de convênio para continuidade do Programa
- ▲ Programa de fortalecimento de lideranças e cooperação
- ▲ Renovação de convênio para continuidade do Centro de Inteligência
- ▲ Parcerias para aumento do quadro de funcionários
- ▲ Visita técnica ao Sul, Birigui para conhecimento dos Sindicatos e parceiros do setor

Formas de atuação / Projetos especiais: Artesanato

- ▲ Aproximação das artesãs de produtos de resíduos de couro junto as empresas para aquisição de resíduo
- ▲ Programa de Comercialização de Artesanato em Couro
- ▲ Programa Sebrae/SP de Artesanato
- ▲ Programa de Comercialização de Artesanato em Couro
- ▲ Formalização da Associação de Artesãs

Formas de atuação/Projetos especiais: Turismo

- ▲ Aproximação do Shopping a rede Hoteleira para criação de programa de receptivo
- ▲ Programa Instituto de Hospitalidade – hotéis
- ▲ Implantação do PDTR – Programa de Desenvolvimento do Turismo Receptivo com Foco em Compras, Cultural, Religioso, Rural
- ▲ Programa PAS – Alimentos seguros – restaurantes, bares, lanches
- ▲ Implantação do PDTR – Programa de Desenvolvimento do Turismo Receptivo com Foco em Compras, Cultural, Religioso, Rural

Com tais ações e os dados no início deste documento, é possível perceber que o Programa de Desenvolvimento Sustentável do Pólo Calçadista de Jaú em si possui características próprias de um APL – Arranjo Produtivo Local, pois engloba toda a cadeia produtiva, com alto grau de especialização e congrega agentes de diversos setores para um objetivo comum.

Anexo 4 - Projeto “Desenvolvimento de Novos Materiais e Processos Utilizando Resíduos do Setor Calçadista – Jaurecicla”

O quadro abaixo apresenta a coordenação, objetivo e impacto ambiental do projeto.

Projeto: “Desenvolvimento de novos materiais e processos utilizando resíduos do setor calçadista – Jaurecicla”;

Coordenador: José Donato Ambrósio

Centro de Caracterização e Desenvolvimento de Materiais – CCDM/UFSCAR/UNESP

Objetivo: Desenvolver compósitos de materiais poliméricos reciclados para reaproveitamento dos resíduos industriais do setor calçadista de Jaú: rebarbas de chapas de solados, injetados e cepas (PU, SBR, NBR, EVA), raspas de couro e PU sintético.

Deverão ser produzidos pelo menos dois tipos de materiais compósitos a serem utilizados no próprio processo de produção de calçados: um para ser utilizado para chapas espumadas para solados e outro para ser utilizado em saltos de sapatos moldados por injeção.

Impacto Ambiental Previsto: Diminuição do resíduo industrial em Jaú, solução de disposição de parte dos resíduos.

Fonte: Santos, 2006.

Anexo 5 – Consultoria em Gestão Ambiental do APL Calçados de Jaú

Consultoria em Gestão Ambiental do APL Calçados de Jaú

1. OBJETIVOS

- 1.1 Adequar a destinação final dos resíduos industriais, gerados pelas indústrias de calçados e componentes de Jaú, às exigências da legislação ambiental;
- 1.2 Implantar Programa de Gerenciamento de Resíduos nas indústrias de calçados e componentes de Jaú;
- 1.3 Introduzir os princípios e conceitos da Gestão Ambiental e da “Produção Mais Limpa – P+L” nas indústrias do APL Calçadista de Jaú.

2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM 2003 e 2004

- 2.1 Palestras de conscientização dos empresários para a importância da quantificação, classificação e segregação dos resíduos gerados no processo produtivo e noções de P+L;
- 2.2 Estudo e análise da legislação ambiental aplicada ao Setor industrial, em particular ao setor coureiro - calçadista;
- 2.3 Adaptação do formulário específico para preenchimento do Inventário Nacional de Resíduos Sólidos segundo Resolução CONAMA nº 313 de Out. 2002 pelas indústrias de calçados e componentes;
- 2.4 Visita ao “chão de fábrica” de indústrias para a identificação e classificação dos resíduos;
- 2.5 Realização do 1º Workshop de Gestão Ambiental do Pólo Calçadista de Jaú com o Tema: Gestão de Resíduos do Setor Coureiro - Calçadista – Alternativas tecnológicas para tratamento, reaproveitamento e reciclagem.
- 2.6 Desenvolvimento de Ferramenta de apoio a Decisão para implantação e avaliação de Sistema de Gestão Ambiental em Indústrias de Calçados e Componentes (FAD-SGA Calçados).
- 2.7 Participação de reuniões da Câmara Ambiental do setor Coureiro-calçadista, uma das nove câmaras ambientais do estado de São Paulo, gerenciadas pela CETESB, dos setores considerados estruturais para a economia do estado.
- 2.8 Elaboração e implantação de proposta de coleta e transporte terceirizado para destinação final adequada (Aterro Industrial) dos resíduos das indústrias filiadas ao Sindicato;

2.9 Preparação de documentação para solicitação do CADRI – Certificado de Autorização de Destinação de Resíduos Industriais - junto a CETESB visando encaminhamento de resíduos para Aterro Industrial Licenciado.

2.10 Obtenção do CADRI coletivo em nome do Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú

3. PROPOSTAS PARA 2005:

3.1 Dar suporte técnico em eventuais consultas das indústrias filiadas ao Sindicalçados;

3.2 Representar o APL nas Reuniões da Câmara Ambiental do Setor Coureiro-Calçadista do Estado de São Paulo e de seus Grupos de Trabalho;

3.3 Elaborar projeto de Central de Transbordo para segregação de resíduos;

3.4 Visitar pólo calçadista da região do Vale dos Sinos - RS para avaliar as soluções adotadas para o gerenciamento de resíduos;

3.5 Realizar capacitação em Gerenciamento de Resíduos Industriais - 16 horas (2 participantes por empresa; sendo um do nível estratégico e outro do nível tático da empresa) e implantar Programa de Gerenciamento de Resíduos em pelo menos 30% das indústrias do Setor Coureiro Calçadista;

3.6 Selecionar 20 indústrias para implantação de Sistema de Gestão Ambiental (requisitos: conhecer conceitos de gestão da qualidade);

3.5 Realizar capacitação em Sistemas de Gestão Ambiental - 24 horas (2 participantes por empresa; sendo um do nível estratégico e outro do nível tático da empresa);

3.6 Aplicar a Ferramenta de Apoio a Decisão – SGA Calçados desenvolvida em 2004 nas indústrias selecionadas;

3.7 Implantar SGA nas indústrias selecionadas;

3.8 Acompanhar as ações da implantação do SGA;

3.9 Avaliar o sistema implantado através da FAD-SGA Calçados após 6 meses;

3.10 Tabular, avaliar e discutir resultados;

3.11 Gerar Relatório Final.

3.12 Realizar o 2º Workshop de Gestão Ambiental para apresentar os resultados

4. CURSOS PROPOSTOS:

4.1 Curso: GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS

4.1.1 Carga Horária: 16 horas

4.1.2 Objetivo: Capacitar o aluno para realizar a gestão adequada de todos os resíduos gerados na empresa, e acordo com a legislação ambiental pertinente e os conceitos de P+L.

4.1.3 Metodologia: Aulas teóricas, estudos de casos.

4.1.4 Conteúdo Programático:

1. Panorama atual do meio ambiente;
2. Conceito de Produção + Limpa
3. Legislação ambiental aplicável;

4. Cuidados técnicos e legais do transporte;
5. Segregação de resíduos;
6. 3 Rs;
7. Inventário de Resíduos Sólidos Industriais – Resolução CONAMA 313/02;
8. Emissão de CADRI;
9. Aterro Industrial;
10. Estudo de caso.

4.2 Curso: INTRODUÇÃO A GESTÃO AMBIENTAL

4.2.1 Carga Horária: 24 horas

4.2.2 Objetivo: Capacitar o aluno para executar o planejamento, a documentação e a implementação de SGA - Sistema de Gestão Ambiental, conforme princípios da Norma ISO 14001.

4.2.3 Metodologia: Aulas teóricas e práticas, estudos de casos.

4.2.4 Conteúdo Programático:

1. Introdução à questão ambiental: os recursos naturais, a interação homem – meio ambiente; degradação do meio ambiente (desequilíbrio, desperdício, resíduos, fontes de poluição do ar e agentes poluidores, efeito estufa, chuva ácida, buraco de ozônio; poluição das águas e do solo; grandes acidentes ambientais);
2. Definições fundamentais: meio ambiente, aspectos ambientais, impactos ambientais, passivo ambiental, organização e outras;
3. Planejamento Ambiental; Gestão Ambiental;
4. ISO e TC 207 – Histórico e finalidade;
5. Série ISO 14000 - SGA: vantagem competitiva; diretrizes do SGA; semelhanças com a ISO 9000;
6. Estrutura da ISO14001; detalhamento dos 17 elementos da Norma ISO14001, explicando os itens 4.1 a 4.6;
 - Política Ambiental, objetivos e metas,
 - Aspectos e impactos ambientais,
 - Revisão do Gerenciamento do Sistema de Gestão Ambiental,
 - Auditoria Ambiental;
7. Principais aspectos da Certificação ISO 14001;
8. Ferramenta de Apoio à Decisão para implantação de SGA em Indústrias de Calçados e Componentes

Jaú, 05 de abril de 2.005.

Engº Agrº MSc. Jozrael Henriques Rezende
CREA 0601642547

Econ. MSc Osvaldo Contador Jr.
CORECON 10049-2

Anexo 6 - Questionário aplicado às empresas

1. A empresa acredita que se tiver ações voltadas para a questão ambiental e ecológica conseguirá obter vantagem competitiva para se posicionar à frente de seus concorrentes?
 Não tem conhecimento sobre o assunto.
 Acredita.
 Não acredita.
Comentários:

2. A empresa acredita que se tiver ações voltadas para a questão ambiental e ecológica conseguirá obter redução de custos e incremento nos lucros?
 Não tem conhecimento sobre o assunto.
 Acredita.
 Não acredita.
Comentários:

3. A empresa tem conhecimento de que há mercados apresentando aumento da consciência ecológica, principalmente em países de renda elevada, e que, neste caso, os consumidores consideram a questão ecológica na decisão de compra?
 Sim Não

4. A empresa acredita que os fatos relatados nas questões 1, 2 e 3 são ou serão uma realidade local? Sim Não

5. A empresa fez, nos últimos 5 (cinco) anos, uma pesquisa formal de mercado para conhecer o público-alvo (lojista e/ou consumidor final)? A questão ambiental foi considerada na pesquisa?
 Fez a pesquisa e considerou a questão ambiental.
 Fez a pesquisa e não considerou a questão ambiental.
 Não fez pesquisa.

6. O público-alvo (lojistas e/ou consumidor final) dá importância às questões ambientais relacionadas ao produto (reciclagem, cuidados com o meio ambiente, nível de poluição da fábrica etc.)?
 Sim Não
7. As questões relacionadas ao meio ambiente estão entre os 5 principais fatores que mais influenciam o cliente (consumidor final, lojista e/ou outro) no momento da compra?
 Sim Não
8. A empresa fez, nos últimos 5 (cinco) anos, o planejamento estratégico de Marketing da organização?
 Sim Não
9. No planejamento estratégico de marketing, a questão ambiental apareceu como uma:
 Oportunidade Ameaça Não apareceu
 Não houve Planejamento Estratégico.
10. Qual(is) das ações estratégicas a seguir, em relação às questões ambientais, foram / são realizadas pela empresa:
- a. Destinação de resíduos. Sim Não.
 - b. Uso de tecnologia para reduzir o consumo e/ou desperdício de matérias-primas e materiais. Sim Não.
 - c. Uso de tecnologia para reduzir a poluição. Sim Não.
 - d. Reciclagem de resíduos. Sim Não.
 - e. Utilização procedimentos para conservação de energia. Sim Não.
 - f. Aquisição (política de compras) de produtos de fornecedores que possuem o sistema de gestão ambiental. Sim Não.
 - g. Aquisição de produtos que contribuem para a gestão ambiental da empresa. Sim Não.
 - h. A empresa realizou outro tipo de ação estratégica relacionada ao meio ambiente. Sim Não. Se sim, especificar a ação:

11. A empresa participa de algum movimento articulado para buscar tecnologias para diminuir os impactos ambientais?
 Sim Não
12. Qual a sua participação no movimento?
13. Em função das ações estratégicas tomadas, em relação às questões ambientais, a empresa obteve algum resultado positivo (maior competitividade, vantagem competitiva, valor agregado, diferencial, aumento do volume de vendas, redução de custos, aumento do lucro)?
 Sim, obteve. Não obteve Não percebeu resultado positivo
 A empresa não realizou nenhuma ação estratégica relacionada à questão ambiental.
14. Em linhas gerais, qual foi o resultado?
 Aumento do lucro.
 Melhoria da imagem, da marca.
 Adequação à legislação ambiental vigente.
 Outro. Especificar:
15. A empresa comunica as ações estratégicas tomadas (em relação às questões ambientais) aos seus Representantes, clientes (Lojistas), consumidores (clientes finais), funcionários, comunidade / sociedade local e fornecedores?
 Sim Não
16. A empresa realiza alguma ação no ponto-de-venda para promover a sua responsabilidade ambiental (vitrine, display, embalagem etc.)?
 Sim Não
17. A empresa exporta para países que exigem algum tipo de ação ambiental?
 Sim Não
18. Se a empresa exporta para países que exigem algum tipo de ação ambiental, quais são essas ações?

Anexo 7 - Questionário aplicado ao Comitê Estratégico

1. Quais foram as ameaças e/ou oportunidades, detectadas pelo Planejamento Estratégico de Marketing do APL, em função do aumento da consciência ambiental dos mercados e das mudanças de comportamento dos consumidores em relação a essa questão?
2. As pesquisas de marketing do APL identificaram segmentos de mercado com necessidades específicas em relação às questões ambientais? Se sim, qual o resultado e o que será realizado para atender essa demanda? Se não, o APL tem intenção em realizar a pesquisa?
3. Existem países-alvo do APL que fazem exigências ambientais para a importação de calçados? Se sim, quais são os países e a respectivas exigências?
4. Quais são as diretrizes do Conselho Estratégico e/ou do Grupo de Gestão e Apoio em relação à responsabilidade ambiental das empresas e, conseqüentemente, do APL? Há um plano de ações estratégicas para tratar dessas questões ambientais?
5. Há um plano para divulgar essas ações de responsabilidade ambiental e os seus resultados para consumidores, lojistas, fornecedores, comunidade e outros públicos interessados a fim de construir a imagem ambiental do APL e disseminar a idéia de que, ao comprar produtos do APL, o lojista e o consumidor estão apoiando uma indústria ambientalmente responsável?
6. O APL tem o objetivo de criar algum tipo de selo ambiental?
7. O setor de Relações Públicas do APL divulga as ações ambientais das indústrias associadas?
8. Há, no APL, indústrias que exportam para países que possuem requisitos ambientais? Quais são essas empresas e quais são as ações que implementam par atender às exigências dos compradores?

9. Há produtos químicos que permanecem no couro após o seu curtimento e entram no processo produtivo do calçado?
 - a. Se sim, quais são esses produtos?

10. Como os resíduos de couro são encaminhados para o ESTRE (Paulínia) existe, em potencial ao menos, o risco de ocorrer um vazamento desses resíduos e, conseqüentemente, risco de contaminação?

Anexo 8 – Membros do Conselho Técnico

Empresa	Contato	Qualificação
FATEC	Antonio F. Amorim	Doutor em Física e diretor da Faculdade de Tecnologia de Jaú (FATEC)
FIJ	Oswaldo Contador Júnior (Buga)	Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente (UNIARA) e professor pleno da FATEC e da FIJ- Jaú.
SINDICALÇADOS	Caetano Bianco Neto	Graduado em Administração de Empresas (FIJ) e Presidente do Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú.
SENAC	Celso Pollini	-
SESI	Celso Aleixo	Mestre em Contabilidade, professor universitário (FIJ) e coordenador do SESI – ações sociais.
SINDICALÇADOS	Geraldo H. Galazzini	Graduado em Administração de Empresas (FIJ – Jaú) e diretor executivo do SINDICALÇADOS de Jaú
Prefeitura Municipal de Jaú	Geraldo Henrique	Secretário de Desenvolvimento Econômico de Jaú e empresário do setor.
FIJ	Hilton Ap. Garcia	Doutor em Engenharia Naval, Vice- Diretor das Faculdades Integradas de Jaú (FIJ), Coordenador dos cursos de graduação de Administração, Ciências Contábeis, Comunicação Social e Sistemas de Informações. Professor da FATEC Jahu.
CIESP	Hamilton Chaves	Diretor do CIESP de Jaú.
FIESP	Jorge Alcalde	Diretor Regional da FIESP – região de Jaú.
SENAI	Laerte Lozigia	Graduado em Matemática e pós-graduado em Gestão de Recursos Humanos . Diretor do SENAI de Jaú.
SEBRAE	Milton A. Debiasi	Graduado em Economia (ITE – Bauru) e pós-graduado em Administração de Empresas (USP) . Gerente do SEBRAE de Bauru.
SEBRAE	Silvia A. Fúrio	Graduada em Sistemas de Informação e pós-graduada em Marketing.
SESI	Vera	-
	Emilena	Mestre em Engenharia de Produção (UFSCar) e professora na FATEC.
UFSCar	José Ângelo Gregolin	Doutor em Engenharia de Materiais e professor doutor da UFSCar - depto. Engenharia de Materiais e coordenador do NIT.
UFSCar	Gerson	Graduado em Física e prestador de serviços na área de informação tecnológica
IPT	Sonia Wada	Mestre em Informação em Ciência e Tecnologia University Marcelli de IPT Pesquisadora do CITEC – Centro de Informação Tecnológica
SCTecnologia	José Zeno Fontana	-

Fonte: Santos, 2007. Adaptado pelo autor.