

GESTÃO AMBIENTAL COMO FERRAMENTA PARA O AUMENTO DA COMPETITIVIDADE E DESEMPENHO ECONÔMICO

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AS A TOOL FOR IMPROVING COMPETITIVENESS AND ECONOMIC PERFORMANCE

Janielen Pissolato Deliberal¹ Marlon Bissani Cucchi² Priscila Bresolin Tisott³
Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo⁴

RESUMO

As consequências do crescimento econômico desafiam os gestores em práticas organizacionais voltadas à gestão dos recursos naturais, pois, além da legislação existente, há um apelo mundial pela preservação do meio ambiente. Neste contexto, este estudo teve o objetivo de compreender o entendimento que os pequenos e médios empresários pertencentes a uma rede de cooperação do setor metalúrgico no Rio Grande do Sul possuem no que diz respeito à relação entre as práticas ambientais nas empresas e verificar se estas podem ser utilizadas como estratégias nas melhorias no desempenho econômico e na competitividade. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de múltiplos casos, descritivo e qualitativo. Os resultados sugerem que as pequenas e médias empresas estão preocupadas com o meio ambiente, uma vez que a gestão ambiental é uma ferramenta para aumentar a competitividade. Contudo, ainda existem barreiras na implantação de ações voltadas ao meio ambiente e as melhorias em desempenho econômico não são tão representativas para os altos investimentos no curto prazo.

Palavras-chave: Competitividade. Desempenho Econômico. Gestão Ambiental

ABSTRACT

Economical growth challenges managers on organizational practices focused on natural resource management due to current legislation and to the global call for environmental preservation. Within this context this paper aimed at analysing the understanding of businessmen from Rio Grande do Sul state, involved in a cooperation network in metallurgical sector, regarding the relationship between environmental practices in companies and how these can be used as strategies for improvement on economic performance and competitiveness. The research was carried out by means of a multiple case study, descriptive and qualitative. Results suggest that small and medium-sized companies are concerned with environment for environmental management is a tool to increase competitiveness. However there are barriers in implementing actions related to the environment and improvement on economic performance are not as representative for the high investments in the short term.

Key-words: Competitiveness. Economic Performance. Environmental Management

¹Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul- PPGA/UCS. Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Ensino Superior (CAPES). Caxias do Sul-RS. Fone: (54)3218-2100. Endereço para correspondência: Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, CEP 99070-560, Caxias do Sul-RS, Bloco F Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração. E-mail: janielenpissolato@gmail.com

² Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul- PPGA/UCS. E-mail: marloncucchi@hotmail.com

³ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul PPGA/UCS. Bolsista do Fundo de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul (FAPERGS). E-mail: priscila.tisott@gmail.com

⁴ Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul-PPGA/UCS. vtondolo@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O reflexo da deteriorização do meio ambiente evidencia as constantes mudanças que estão ocorrendo na conscientização sobre a importância da sustentabilidade dos recursos naturais. Além de cumprir requisitos legais de preservação do meio ambiente, percebe-se que a gestão ambiental deve estar inserida nas estratégias das empresas, tornando-se indispensável para investidores, bancos e seguradoras e para clientes e fornecedores. Dessa forma, a incorporação de programas voltados à sustentabilidade nas estratégias das empresas contribui para que haja um equilíbrio entre o crescimento econômico e a utilização dos recursos naturais.

Nesse sentido, a gestão ambiental empresarial é definida como atividades gerenciais, processos, abordagens e conceitos que podem contribuir para que as empresas alcancem seus objetivos ambientais, em conformidade com as normas ambientais, de forma preventiva e oportunizando novos negócios por meio da gestão sustentável (CHEN, 2008).

Apesar de grande parte das médias e grandes empresas já possuir algum programa voltado às questões ambientais e sociais, ainda existe um longo caminho a ser percorrido, já que as ações direcionadas à gestão ambiental possuem um custo elevado para as empresas. Dessa forma, em geral as pequenas e médias empresas não possuem dentro da sua cultura organizacional atitudes voltadas para a gestão sustentável da sua cadeia produtiva (BANERJEE, 2002). Azorín et al. (2009) complementam ao expor que a implementação das estratégias de responsabilidade social e ambiental será favorecida quando os gestores entenderem que estas iniciativas podem auxiliar as empresas a atingir uma situação harmônica entre desempenho financeiro, sociedade e meio ambiente.

Diante desse contexto, o objetivo do estudo foi compreender o entendimento dos pequenos e médios empresários pertencentes a uma rede de cooperação do setor metalúrgico no Rio Grande do Sul, no que diz respeito à relação entre as práticas ambientais nas empresas e se estas podem ser utilizadas como estratégias para que haja melhorias no desempenho econômico e na competitividade.

A justificativa do estudo reside no fato de que as empresas precisam realizar investimentos em programas voltados à gestão ambiental, seja pelas leis e pela cobrança dos órgãos governamentais ou pela relação que possuem com os demais elos de sua cadeia produtiva. Para o pequeno e médio empresário, entretanto, estar incluso ou manter-se em programas voltados às questões ambientais é uma tarefa difícil, visto que os investimentos na área ambiental são altos e, além disso, os retornos são em longo prazo. O pressuposto teórico

é que os programas voltados à gestão dos recursos naturais nas empresas podem ser utilizados como estratégia para melhorias no desempenho econômico e na competitividade.

Além da introdução, este estudo está organizado em quatro tópicos adicionais. O primeiro apresenta os fundamentos da gestão ambiental e as particularidades que envolvem a gestão ambiental e os retornos competitivos e econômicos para as pequenas e médias empresas. O segundo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para realizar o estudo de casos múltiplos. O terceiro tópico apresenta os dados e a análise dos mesmos com base nas entrevistas realizadas nas empresas. O quarto tópico apresenta as conclusões do estudo.

2. GESTÃO AMBIENTAL *VERSUS* DESEMPENHO ECONÔMICO E COMPETITIVIDADE

Saggin et al. (2010) explicam que o crescimento econômico deve estar interligado ao equilíbrio ambiental, para a utilização correta dos recursos considerados finitos. Assim, a gestão ambiental deve compreender a gestão global dos processos produtivos tais como as atividades de planejamento e ação, procedimentos, processos e recursos que visem implementar, atingir e analisar criticamente, além de preservar a manutenção das políticas ambientais na empresa.

Nesse sentido, Tachizawa (2008) expõe que os novos tempos caracterizam-se por uma postura exigente dos consumidores, que buscam interagir com empresas que sejam éticas, possuam boa imagem institucional e que atuem no mercado de forma ecologicamente correta.

Moura (2011) complementa quando cita que a empresa deve, antes de qualquer ação, atender às necessidades de seus clientes, porém, também é necessário que ela mantenha os três pilares da sustentabilidade para assegurar sua existência no longo prazo: o resultado econômico, a qualidade ambiental e a responsabilidade social.

Além da contribuição para com o meio ambiente e com o cumprimento da legislação obrigatória acerca das questões ambientais, a implantação de sistemas de gestão ambiental ou sustentabilidade nas empresas pode contribuir positivamente para promoção da imagem da empresa, podendo ser uma ferramenta para aumentar a competitividade perante a concorrência e conseqüentemente melhorar o desempenho econômico. As questões referentes à relação entre a gestão ambiental e o aumento da competitividade e do desempenho econômico já foram discutidas por vários autores e possuem resultados antagônicos quanto aos benefícios e investimentos em programas voltados à sustentabilidade. Os investimentos

em sistemas de gestão ambiental são vistos como um desvio de recurso, que não trazem retornos financeiros significativos e que poderiam ser investidos de forma mais rentável para a organização (CORDEIRO E SARKIS, 1997; TACHIZAWA, 2002; MILES e COVIN, 2000).

Por outro lado, estudos realizados por Cohen et al. (1995), Hart e Ahuja (1996), Klassen e McLaughlin (1996), Al-Tuwaijri et al. (2004) e Porter e Linde (1995) evidenciam que a ideia de que investir em gestão ambiental é desperdício de dinheiro está mudando ao longo dos anos, e investimentos em sustentabilidade têm sido vistos por muitos empresários como um meio para ganhar vantagem competitiva e melhorar o desempenho econômico das organizações.

Donaire (1999) menciona que uma das principais questões que levam as empresas à implantação do sistema de gestão ambiental é a percepção de que este sistema não representa apenas custos, mas sim melhoria no desempenho econômico e financeiro. A implantação do sistema de gestão ambiental reduz custos e aumenta os lucros com o reaproveitamento de seus resíduos e destinação correta deles. Assim, Porter e Linde (1995) explicam que existem muitas oportunidades para reduzir custos quando uma empresa decide implantar um sistema de gestão ambiental. Um exemplo é um projeto para redução da poluição, pois é visível que o uso eficiente dos recursos, a substituição por materiais menos caros e a eliminação de atividades desnecessárias traz retornos positivos para a organização.

Sob a perspectiva estratégica, Klassen e McLaughlin (1996) explicam que a gestão ambiental é um forte alicerce das estratégias funcionais, particularmente as operacionais e como parte da estratégia corporativa, afetam o desempenho ambiental e tornando-se pública, passa a ser observada pela sociedade e avaliada pelo mercado. Dessa maneira, a gestão ambiental relaciona os componentes estruturais e de infraestrutura, que envolvem escolha de produtos, tecnologia de processos e sistemas de gestão. Assim, as mudanças nos componentes por meio da gestão ambiental, trazem melhorias no desempenho econômico financeiro e na competitividade das organizações.

A maior parte dos estudos que abordam a relação entre as empresas e o meio ambiente possui foco nas grandes empresas em detrimento às pequenas e médias empresas, apesar da importância que essas representam na economia (McKEIVER e GADENNE, 2005; WORTHINGTON e PATTON, 2005). Assim existem inúmeras oportunidades para o desenvolvimento de estudos junto às pequenas e médias empresas, já que existe muito pouco material teórico e prático sobre a gestão ambiental nessas empresas.

Em um estudo realizado McKeiver e Gadenne (2005), acerca da implantação de sistemas de gestão ambiental em pequenas e médias empresas, percebeu-se que os clientes, funcionários e a maturidade da empresa são os principais responsáveis pela realização de programas de gestão ambiental informais nas empresas, enquanto que a consciência e a legislação são os fatores de maior relevância para a implementação de programas formais voltados à sustentabilidade. Porém também foi possível verificar que as pequenas e médias empresas possuem certa resistência ao implantarem sistemas de gestão ambiental na prática.

Para Hillary (2000), o impacto sobre as atividades coletivas das pequenas e médias empresas ao meio ambiente pode superar os danos gerados pela combinação das grandes empresas. Diante do exposto, percebe-se que ainda existem questões relevantes acerca da relação entre implantação de sistemas de gestão ambiental nas organizações e de retornos econômicos e ganhos competitivos nas pequenas e médias empresas.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa aplicada, do tipo exploratória, com a utilização de um estudo de casos múltiplos. Para Yin (2010), o estudo de caso é adequado para a realização de pesquisas nas Ciências Sociais, pois permite o conhecimento amplo de um ou poucos objetos.

Quanto ao método, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, pois a ênfase do estudo reside nos elementos subjetivos da relação entre a gestão ambiental na empresa com melhorias no desempenho econômico e na competitividade. Malhotra (2012) explica que a pesquisa qualitativa pode ser definida como uma metodologia não estruturada, com amostras pequenas, objetivando proporcionar uma compreensão do contexto do problema. Assim, é adequada quando o objetivo do estudo é pesquisar aspectos mais profundos e menos visíveis.

O objeto de estudo, no caso, empresas pertencentes a uma rede de cooperação, justifica-se pelo setor metalomecânico gaúcho possuir grande representatividade na indústria brasileira. No Rio Grande do Sul, esse setor representa aproximadamente 37,6% do PIB industrial, empregando 223,4 mil pessoas e com maior concentração na região metropolitana de Porto Alegre, região Nordeste e Noroeste (FIERGS, 2013). A rede possui atualmente vinte e quatro empresas associadas que fazem parte do setor metalúrgico das regiões Alto Jacuí e Produção do Rio Grande do Sul.

A coleta de dados foi realizada nos meses de julho e agosto de 2013, utilizando a técnica de entrevista com os gestores da empresa. Primeiramente, o objetivo do estudo era a

realização de um estudo quantitativo, assim todas as empresas pertencentes à rede foram contatadas e convidadas a participar da pesquisa por meio de questionários enviados via correio eletrônico (*e-mail*), porém pelo fato de muitas destas empresas não demonstrarem interesse em participar do estudo, optou-se pela realização de um estudo de casos múltiplos. Das doze empresas que retornaram os questionários quantitativos, foram selecionadas cinco, em razão de critérios de acessibilidade aos dados e do porte das empresas, visto que, destas, três são pequenas empresas e duas são médias empresas, conforme os critérios estabelecidos pelo SEBRAE quanto ao número de funcionários. Para obtenção das informações foram feitas entrevistas semiestruturadas, além de observações e acesso a dados secundários, neste caso, as *homepages* das empresas.

As entrevistas foram transcritas para arquivos eletrônicos, no *software Microsoft Word®* 2010. A análise dos dados qualitativos iniciou-se com a marcação dos conteúdos nos questionários, os quais são transcrições literais dos relatos de entrevistas, bem como o cruzamento e/ou confirmação de informações com base na análise dos documentos e dados disponibilizados pelos gestores da empresa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste item serão apresentados os resultados encontrados conforme o objetivo do estudo proposto.

4.1 Perfil das empresas pesquisadas

4.1.1 Empresa 1

É uma empresa de pequeno porte. Iniciou suas atividades em 1993, a empresa familiar surgiu da oportunidade existente na época na produção de portas, janelas e camas de aço que ainda era ignorada pelas empresas da região. As atividades da empresa se iniciaram em um prédio de 240m² e com apenas três funcionários.

Conforme a entrevista, atualmente a empresa possui cinquenta funcionários, desenvolvendo produtos de alta qualidade e inovando em processos no seu portfólio de produtos. Devido à duplicação do processo produtivo, a empresa intensificou seus esforços fazendo do seu sistema de gestão ambiental parte da estratégia competitiva. De acordo com o proprietário, as ações voltadas à gestão ambiental fazem parte da estratégia e também são

desenvolvidas para o cumprimento da legislação, pois a certificação ambiental também é um diferencial competitivo.

4.1.2 Empresa 2

É uma empresa de médio porte. Suas atividades se iniciaram em 2002 com a fabricação de portões industriais, esquadrias de ferro e prestação de serviços gerais de serralheria. Atualmente, a empresa está voltada para a realização de cálculos estruturais, projeto, fabricação e montagem de estruturas metálicas.

A empresa possui 116 funcionários e sua produção está centrada em um pavilhão de 19.000 m². A empresa já possui, há algum tempo, um sistema de gestão ambiental implantado, porém o foco da empresa está voltado ao processo de implantação da ISO 9001, previsto para o final de 2013.

4.1.3 Empresa 3

É uma empresa de médio porte. A empresa iniciou suas atividades em 2002 com a produção de guinchos, catracas e assemelhados voltados ao setor agrícola, náutico e rodoviário. Atualmente, a empresa possui 155 funcionários.

Quanto aos sistemas de gestão ambiental, a empresa possui um programa de seleção de dejetos descartados, coleta e reutilização de água da chuva, sistema de ventilação natural, aquecimento de água para os banheiros e cozinhas através de placas solares. Além disso, a empresa possui a certificação ISO 9001.

4.1.4 Empresa 4

É uma empresa de pequeno porte. A empresa atua no mercado nacional e internacional, nos ramos de implementos agrícolas, reservatórios d'água, tanques de armazenamento, tanques ecológicos para combustíveis e equipamentos rodoviários.

A empresa possui 90 funcionários, desenvolvendo suas atividades há 46 anos, usufruindo de um setor de engenharia altamente qualificado e software 3D, proporcionando maior agilidade e segurança aos produtos fabricados pela empresa. A empresa possui sistema de gestão ambiental, segundo o proprietário, os clientes e a própria legislação são fatores para que a empresa continue esse processo, visando à proteção dos recursos naturais.

4.1.5 Empresa 5

É uma empresa de pequeno porte. Diferente das demais, essa é uma empresa de plásticos, porém está incluída na rede associativa, pois seus produtos fazem parte de máquinas e equipamentos produzidos pelas demais indústrias. A empresa iniciou suas atividades em 2001, produzindo componentes para o setor metalúrgico agrícola.

Atualmente, a empresa possui uma área de 143.000 m², contando com um quadro de 43 funcionários. Devido às oportunidades existentes, a empresa atualizou seu portfólio de produtos, produzindo também *pallets* plásticos, contêineres e cisternas plásticas, além de tanques agrícolas e vasos texturizados. A empresa, devido ao uso de matéria-prima altamente tóxica, possui sistemas de gestão ambiental simples como destinação de resíduos para empresa especializada, isolamento e área destinada à preservação ambiental (APP) de 5.000m², porém possui certificação ISO 9001 desde 2006.

4.2 Caracterização das empresas quanto aos itens que compõem o questionário

Neste item, serão apresentadas as respostas referentes às entrevistas com os empresários. Considera-se importante compreender as particularidades existentes nas empresas pesquisadas, podendo justificar as diferenças nos procedimentos devido às circunstâncias em que as mesmas estão inseridas, considerando o porte das mesmas, já que tratam-se de pequenas e médias empresas. Das cinco empresas estudadas, 60% são empresas consideradas de pequeno porte e 40% são empresas de médio porte, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Porte das empresas pesquisadas

Empresa	Número de funcionários	Porte
01	50	Pequena
02	116	Média
03	155	Média
04	90	Pequena
05	43	Pequena

Fonte: Dados da pesquisa, conforme critérios definidos pelo SEBRAE (2013).

Quanto aos sistemas de gestão ambiental, constatou-se que duas das empresas entrevistadas não possuem um sistema formalizado, enquanto as outras três possuem. Entretanto, mesmo de modo informal promovem ações que visam à proteção dos recursos naturais, como separação de lixo, adequada destinação de resíduos e reaproveitamento de água. Nesse sentido, Hillary (1999) sugere que muitos negócios podem proteger o meio ambiente sem contar com processos formais de certificação, realizando atividades como reciclagem, diminuição do desperdício e do uso de energia.

Nenhuma das cinco empresas possui certificação ISO 14.001, porém, das cinco empresas entrevistadas, duas possuem certificação ISO 9001 e uma terceira está em processo de certificação, com conclusão prevista para final de 2013.

A respeito das ações desenvolvidas pelas empresas voltadas à preservação dos recursos naturais, conforme as entrevistas realizadas, quanto à destinação correta dos resíduos e à separação dos materiais recicláveis, houve unanimidade nas respostas. No entanto apenas três das cinco empresas estudadas dizem ter readequado seus processos produtivos para redução de resíduos sólidos e líquidos e reutilizado água da chuva para produção, banheiros e irrigação de jardins. Apenas uma das cinco empresas realiza ações de conscientização dos funcionários quanto à utilização dos recursos naturais e apenas uma também possui uma área de preservação permanente registrada. Também em apenas uma das empresas há geração de energia por meio de placas solares. Os resultados condizem com os estudos realizados por Jabbour (2010) e Jabbour et al. (2012) que mencionam a predominância de estratégias reativas e preventivas nas empresas brasileiras. Uma vez que as mesmas são baseadas em cumprimento de legislação, substituição de matérias-primas e fornecedores, redução de resíduos perigosos (ou aqueles que causam degradação) no ambiente e redução do consumo de insumos (água, energia, matérias-primas).

Em relação aos benefícios encontrados devido à adoção de práticas voltadas à sustentabilidade, a maior parte das empresas percebe que houve uma redução importante de

matéria-prima que, muitas vezes, era desperdiçada e, além de diminuir os lucros das empresas, causava danos ao meio ambiente.

Quanto aos resultados positivos, mesmo as empresas que não possuíam ações voltadas à reutilização de água ou que possuíam sua produção voltada à redução de resíduos e maximização do uso de matéria-prima descreveram como benefícios encontrados a diminuição dos gastos com energia elétrica e água. Além disso, todas percebem que ao implantarem ou promoverem ações voltadas para a sustentabilidade, há uma diminuição do desperdício de matéria-prima, aumentando a produtividade e, conseqüentemente, o desempenho econômico e financeiro das empresas.

Referente à percepção que os empresários possuem no que diz respeito ao uso da gestão ambiental como ferramenta de estratégia competitiva percebeu-se em todas as empresas que a preocupação com o meio ambiente está alicerçada na cobrança exigida pela legislação. Em três das empresas entrevistadas a gestão ambiental é parte da estratégia competitiva, pois, segundo os proprietários, possuir certificação ambiental abre caminhos para obter maior competitividade. Segundo um dos empresários, as empresas que não possuem programas voltados para a sustentabilidade não conseguem nem financiamentos para compra de máquinas e equipamentos, além da fiscalização que existe acerca dos resíduos produzidos.

Primeiro a empresa está consciente sobre as questões ambientais, quer fazer a sua parte nessa questão, fazer o que é certo. Essas ações já estão acontecendo para o projeto de obter uma certificação ambiental, hoje é um diferencial. E também para cumprir a legislação, existem normas municipais, estaduais e federais para cumprir, é notável nos últimos anos o aumento da fiscalização nas empresas. (Depoimento de um dos empresários entrevistados).

Quanto ao uso da gestão ambiental para aumentar a competitividade e melhorar o desempenho econômico, todos os empresários responderam que as ações voltadas à sustentabilidade melhoram a competitividade, partindo do pressuposto que as ações voltadas à preservação dos recursos naturais contribuem para diminuição dos gastos e desperdícios e também promovem uma melhoria na imagem das empresas. Nesse sentido, os resultados do estudo estão alinhados com De Marchi et al. (2012). Para os autores, quando uma empresa transforma seus processos internos, reestruturando-os com base em novas normas ou metas ambientais, sua estratégia é definida para além do cumprimento de suas obrigações, pois também pode levar a empresa a desenvolver novas funções e desempenhar um novo papel na sua cadeia de valor. Assim, resultando em melhorias funcional devido a maior eficiência, e na geração de vantagem competitiva com base na diferenciação, ou seja, uma melhor imagem da empresa.

No entanto, no que diz respeito ao aumento do desempenho econômico, foi possível perceber que nem sempre os investimentos em programas ambientais são vistos como positivos nesses sentidos. A maior parte dos empresários ainda entende o investimento como alto e com pouco retorno. Poucos dos entrevistados afirmam que os resultados aparecem em longo prazo, pois o investimento é alto, a concorrência muitas vezes não faz e consegue operar com preços competitivos, pois para os clientes não importa se a empresa é sustentável ou não, mas se ela satisfaz suas necessidades da melhor forma possível.

Quanto ao desempenho econômico, é difícil falar, pois o investimento nas questões ambientais é alto e muitas vezes não dá o devido retorno. Muitas empresas não enxergam a vantagem de investir. (Depoimento de um dos empresários entrevistados).

Assim, é evidente que mesmo conscientes dos danos que suas atividades podem causar ao meio ambiente, o principal motivador para que as empresas invistam em sistemas de gestão ambiental é a legislação e seus órgãos fiscalizadores, conforme Bonilla et al. (2010), mesmo havendo uma crescente preocupação com o meio ambiente no meio empresarial brasileiro. Jabbour et al. (2012) explicam que a gestão ambiental nas empresas brasileiras ainda é realizada de forma reativo e preventiva, criando restrições para a adoção de práticas de gestão que poderiam levar a vantagens competitivas.

5 CONCLUSÃO

A realização desse estudo permitiu compreender qual é o posicionamento das pequenas e médias empresas quanto à gestão ambiental como estratégia para o aumento da competitividade e do desempenho econômico, tendo como base cinco empresas do setor metalúrgico gaúcho. A partir desse estudo, percebeu-se que todas as empresas entrevistadas possuem uma preocupação com as questões ligadas ao meio ambiente, porém existem muitas barreiras ainda que impedem a implantação de programas de gestão ambiental. Além das dificuldades financeiras, muitas das pequenas e médias empresas não adotam os sistemas devido ao pouco conhecimento dos seus gestores, a carência dos recursos humanos e até mesmo por falta de pressão dos clientes, que pagam por qualidade e rapidez e não pela sustentabilidade dos produtos.

Os resultados sugerem que a gestão ambiental pode ser utilizada como uma estratégia para gerar vantagens competitivas, já que proporciona benefícios para as empresas que possuem em sua estrutura organizacional e de processos. Contudo, nenhuma das cinco

empresas realiza atividades proativas voltadas à preservação dos recursos naturais e, assim, não conseguem estabelecer vantagens competitivas em longo prazo.

Assim, os entrevistados não possuem clareza quanto às melhorias no desempenho econômico das empresas, pois estão focados nos custos dos investimentos, que são altos e no retorno que tende a ser em longo prazo. Para o pequeno e médio empresário que, muitas vezes, enfrenta dificuldades para manter capital de giro e muitas barreiras na implementação, o investimento em gestão ambiental é realizado de forma reativa, principalmente motivado pela legislação e seus órgãos fiscalizadores.

REFERÊNCIAS

AI-TUWAIJRI, S.; CHRISTENSEN, T.; HUGHES, K. The relations among environmental disclosure, environmental performance and economic performance: a simultaneous equations approach. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 5-6, p. 447-71, 2004.

AZORÍN, J.F.M.; CORTÉS E.C.; GAMEROM, D.L.; TARÍ, J.J. Green management and financial performance: a literature review. **Management Decision**, v. 47, n. 7, p. 1080–1100, 2009.

BANERJEE, S.B. Corporate environmentalism: the construct and its measurement. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 3, p. 177-191, March, 2002.

BONILLA, S. H.; ALMEIDA, C.M.V.B.; GIANNETTI, B.F.; HUISINGH, D. The roles of cleaner production in the sustainable development of modern societies: an introduction to this special issue. **Journal of Cleaner Production**, v. 18, n. 1, p. 1-5, 2010.

CHEN, Y-S. The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. **Journal of Business Ethics**, v. 77, n. 3, p. 271-86, 2008.

COHEN, M.; FENN, S.; NAIMON, J. **Environmental and financial performance: are they related?** Vanderbilt University, Nashville, TN, 1995.

CORDEIRO, J.; SARKIS, J. Environmental proactivism and firm performance: evidence from security analyst earnings forecasts. **Business Strategy and the Environment**, v. 6, n. 2, p. 104-14, 1997.

DE MARCHI, V.; MARIA, E.D.; MICELLIS, S. Environmental Strategies, Upgrading and Competitive Advantage in Global Value Chains. **Business Strategy and the Environment**, v. 22, p. 62-72. DOI: 10.1002/bse.1738, 2013.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 169 p.

FIERGS, **Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul**. <http://www.fiergs.org.br>. Acesso em: 12 jul. 2013.

HART, S.; AHUJA, G. Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. **Business Strategy and the Environment**, v. 5, n. 1, p. 30-7, 1996.

HILLARY, R. Evaluation of Study Reports on the Barriers, Opportunities and Drivers for Small and Medium Sized Enterprises in the Adoption of Environmental Management Systems, **Report Submitted to Department of Trade and Industry Environment Directorate**, London, 5 October, 1999.

HILLARY, R. **Small and medium-sized enterprises and the environment**: business imperatives. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2000.

JABBOUR, C.J.C. Non-linear pathways of corporate environmental management: a survey of ISO 14001-certified companies in Brazil. **Journal of Cleaner Production**, v. 18 n. 12, p. 1222-1225, 2010.

JABBOUR, C.J.C.; SILVA, E. M.; PAIVA, E.L.; SANTOS, F.C.A. Environmental management in Brazil: is it a completely competitive priority? **Journal of Cleaner Production**, v. 21, n.1, 2012.

KLASSEN, R.D.; MCLAUGHLIN, C.P. The impact of environmental management on firm performance. **Management Science**, v. 42, n. 8 p.1199-1214, Aug. 1996.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MCKEIVER, C.; GADENNE, D. Environmental management systems in small and medium business. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 5, p. 513-537, 2005.

MILES, M.P., COVIN, J.G. Environmental Marketing: a source of reputational, competitive and financial advantage. **Journal of Business Ethics**, v. 23, n. 3, p. 299-311, 2000.

MOURA, L. A. A. **Qualidade e Gestão Ambiental**. Belo Horizonte: Del Rey, 2011.

PORTER, M. E.; LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, 1995.

SAGGIN, K.D.; RODRIGUES, R.G.; CÉLIA, A.P.; MATTOS, P.; SILVA, T.N. Gestão Ambiental nas Organizações da Quarta Colônia. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v.4, n. 1, p. 214-2271, jan.-abr., 2010.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. SãoPaulo: Atlas, 2002.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental**. São Paulo: Atlas, 2008.

WORTHINGTON, I.; PATTON, D. Strategic intent in the management of de Green environment within SMEs. **Long Range Planning**, v. 38, p. 197-202, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.