



# VANTAGENS NA IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL: O CASO AMAGGI

**Paloma de Lavor Lopes**  
palomalavor@gmail.com  
UGB/FaSF

**Jaqueline Pedrosa Ferreira**  
jaquelinefvr@gmail.com  
UGB

**Jéssica Lane do Prado Faria**  
jessicalane\_pf@hotmail.com  
UGB

**Resumo:** As organizações necessitam incluir a sustentabilidade em suas decisões, pois a sociedade procura cada vez mais se relacionar com empresas que praticam a responsabilidade ambiental. Esse artigo tem por objetivo verificar quais as vantagens estratégicas uma empresa poderá alcançar através da implementação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA). O SGA é um conjunto de diretrizes orientadas pela certificação ISO, implementado nas empresas para que haja uma redução dos seus impactos produtivos. Como metodologia utilizou-se o levantamento bibliográfico e uma entrevista semiestruturada com a Supervisora de Responsabilidade Social da empresa AMAGGI. Os resultados demonstram que o SGA é um diferencial estratégico que melhora a imagem da empresa, atrai consumidores e investidores. Portanto o SGA atua como um requisito relevante para o sucesso organizacional e expansão no mercado.

**Palavras Chave:** SGA - Redução de Impactos - Vantagens - AMAGGI - Estratégia



## 1. INTRODUÇÃO

A consolidação do sistema capitalista gerou diversos impactos positivos e negativos ao redor do mundo. Em âmbito empresarial, possibilitou uma maior interação econômica entre as nações, o que conseqüentemente gerou um aumento de demanda de produtos, e da utilização de recursos naturais.

A informação acerca dos impactos que a indústria pode causar ao meio-ambiente é disseminada em diversos meios de comunicação, e torna-se cada vez mais relevante à medida que a sociedade muda os seus padrões de consumo e busca por empresas e produtos que sejam sustentáveis. Essa mudança de comportamento do consumidor, foi o que impulsionou de fato as empresas a se adequarem e atenderem então as expectativas dos seus stakeholders, o que reflete no sucesso organizacional a longo prazo.

O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é um conjunto de técnicas, políticas e processos administrativos, que é implementado nas organizações para que haja uma redução dos impactos produtivos ao meio ambiente. É regulamentado pela certificação ISO 14001 que estabelece as diretrizes de operação.

A problemática que direciona o desenvolvimento deste artigo é: Qual a motivação das organizações ao implementar um Sistema de Gestão Ambiental? Considera-se que a existência do SGA contribuirá para que haja um equilíbrio dos custos e aumenta o índice de lucratividade das organizações. O objetivo geral do trabalho é o de verificar quais os benefícios estratégicos uma empresa pode ter ao implementar um SGA. Os objetivos específicos são: analisar a relevância da implementação do SGA e averiguar como o gerenciamento de um SGA influencia nos resultados alcançados pela organização.

A pesquisa foi embasada inicialmente através de levantamento bibliográfico, que fundamenta o tema proposto através de conhecimento científico. Após a abordagem teórica, realizou-se uma entrevista semiestruturada com a Supervisora de Responsabilidade Social da empresa AMAGGI.

A escolha do tema justifica-se na necessidade em se promover a Gestão Ambiental, e ressaltar quais os benefícios estratégicos ela trará a administração, como como a redução de custos e desperdícios, a melhoria da imagem organizacional, e o aumento de lucratividade.

## 2. GESTÃO AMBIENTAL

A necessidade de ações de proteção ao meio-ambiente surgiu em decorrência dos impactos ambientais causados pela maximização da industrialização. A década de 1990 foi crucial para o Brasil no que se refere à sustentabilidade, segundo Seiffert (2010) em 1992 ocorreu no Rio de Janeiro a Conferência de Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU (ECO 92), com a participação de 178 países, que teve uma contribuição significativa para a Gestão Ambiental, a ferramenta Agenda 21, que estabelece as diretrizes gerais de gestão ambiental em nível macro, e a utilização no país das normas ISO 14000 que estabelecem diretrizes para a gestão ambiental no nível micro nas organizações.

Percebendo a importância da sustentabilidade, as organizações precisaram se adequar, de maneira a atender as novas expectativas e exigências dos seus clientes, investidores e fornecedores. Uma organização para Chiavenato (2014, p.66): “Está inserida em um sistema maior que é a sociedade”. Surgiu então um novo contexto econômico, onde a Gestão Ambiental é exigência significativa para a sobrevivência das empresas no mercado a longo prazo. Para Andrade, Carvalho e Tachizawa (2002) os clientes estão mais conscientes sobre os impactos ambientais, e dispostos a interagir com empresas éticas. Com isso percebe-se a



importância das empresas integrarem suas atividades com a evolução da sociedade e seus novos paradigmas.

A Gestão Ambiental é para Dias (2017) aquela cujo objetivo central é minimizar impactos ao meio ambiente. Quando bem aplicada, pode trazer as empresas vantagens relevantes para o sucesso no mercado, assumindo um caráter estratégico nas organizações, já que, segundo Barbieri (2012) quanto mais importantes questões ambientais se tornarem para a sociedade, mais benefícios a organização terá a longo prazo, como o aumento de consumidores e principalmente de investidores, que consideram os fatores ambientais requisitos fundamentais em uma empresa. Considera-se então a Gestão Ambiental, um sistema que não pode ser mais desconsiderado nas organizações, pois seus benefícios não são focados apenas na melhoria da imagem organizacional, ela também deve ser considerada por empresas que desejam expandir suas atividades e abrir o seu capital para a entrada de investimentos. Pode ser definida como:

As soluções para alcançar o desenvolvimento sustentável e ao mesmo tempo aumentar a lucratividade de seus negócios. Gestão Ambiental não é apenas uma atividade filantrópica ou tema para ecologistas e ambientalistas, e sim uma atividade que pode propiciar ganhos financeiros para as empresas. Passou a ser uma atividade importante na empresa, seja no desenvolvimento de atividades de rotina, seja na discussão dos cenários alternativos e a consequente análise de sua evolução, gerando políticas, metas e planos de ação. (TACHIZAWA e ANDRADE, 2008, p.17)

É necessário um planejamento ambiental da empresa, pois a atuação da Gestão Ambiental é abrangente, e assim precisa ser desenvolvida em todos os departamentos, setores e processos da organização. Além disso, é necessária a definição dos seus objetivos centrais e a motivação que de fato irá fazer com que a Gestão Ambiental seja indispensável para a organização. Segundo Porter (2004, p.390): “Os gerentes devem começar a perceber as melhorias ambientais como uma oportunidade econômica e competitiva e não como um custo embaraçoso ou uma ameaça inevitável”.

Com isso, é dada a Gestão Ambiental sua importância na atualidade e na vida das pessoas, que cobram uma postura empresarial que seja verdadeiramente engajada com a sustentabilidade, pois para Chiavenato (2014) uma organização deve satisfazer a necessidade da sociedade entregando resultados em forma de produtos e serviços. É fato também que, por serem entidades lucrativas, a razão fundamental de uma empresa direcionar sua estratégia para a gestão ambiental é gerar vantagens competitivas e assim aumentar sua rentabilidade. Essas vantagens são geradas a partir do alinhamento da estratégia organizacional com o conjunto de valores, crenças, necessidades e políticas do macro ambiente a qual está inserida.

Percebe-se então que a Gestão Ambiental é um tema que exige engajamento interno, e sua abrangência deve ser considerada como muito mais do que apenas minimizar impactos ambientais, mas sim, aliada a uma série de ferramentas, técnicas, análises e esforços coletivos, uma ferramenta importante na busca por vantagens estratégicas.

### **3. LEGISLAÇÃO AMBIENTAL BRASILEIRA**

A legislação ambiental tem como fulcro central a proteção do meio-ambiente. De acordo com Barsano, Barbosa e Ibrahim (2014) a legislação ambiental brasileira está entre as mais completas do mundo, há uma quantidade extensa de decretos, leis e obrigações que as organizações necessitam cumprir e está dividida pelas esferas Federais, Estaduais e Municipais.



Segundo Sarlet, Machado e Fensterseifer (2015) a responsabilidade empresarial ganhou maior sistematização no Brasil na década de 90 e se fortaleceu com a criação do Código de Defesa do Consumidor, que estreitou as relações entre prestadores de serviços e os consumidores, tendo abrangência também na política ambiental.

A nova conscientização social sobre as questões ecológicas, levou a política ambiental nas organizações exercer um caráter muito além de sua obrigatoriedade.

As empresas, até recentemente consideradas como as eternas vilãs da qualidade ambiental, passam a ser compreendidas como importantes aliadas na construção da gestão participativa, por meio da cooperação com o poder público e com a sociedade civil organizada, pela gradual perda da centralidade estatal e pela busca da qualidade de vida. (ROCCO,2009, p.87 apud SILVA e LIMA, 2013)

Ou seja, as empresas que cumprem a legislação ambiental com rigor, melhoram a visão que os consumidores a percebem, sendo este também um instrumento estratégico. Porém, alguma legislação pode impedir a organização de realizar suas atividades de operação, segundo Chiavenato (2014) as organizações buscam soluções para lidarem com essas barreiras ambientais, denominadas por ele como: Atividade Política e Associação de organizações. Para o autor, essas duas soluções visam a união das empresas de mesmo setor para manterem influencia em um local e se aliarem de alguma forma ao governo para influenciarem as leis em benefício próprio.

Portanto, por mais completa e abrangente que seja a legislação e seus benefícios às empresas, existem as estratégias de ilegalidade para que as empresas operem sem interferência do governo.

### **3. CERTIFICAÇÕES AMBIENTAIS**

Além da legislação, há também as certificações ambientais, que são processos estratégicos que as empresas utilizam para atestarem uma diferenciação dos seus produtos e serviços. De acordo com Dias (2017) essa é uma forma que a empresa utiliza para estabelecer uma comunicação ecológica com a sociedade, ou seja, agregar valor aos seus processos e produtos através de um instrumento de promoção da sua responsabilidade ambiental.

No Brasil as certificações são regulamentadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) que atua junto com o governo brasileiro para certificar produtos e sistemas ambientais, de forma a garantir a conformidade das práticas e processos, a ética e credibilidade para a sociedade.

A quantidade de empresas que buscam obter certificações e rotulagens ambientais, traduzem essa preocupação com a qualidade ambiental em benefícios estratégicos para si mesmas, mas que se estendem também para a sociedade, confirmados por Dias (2015) que diz que a preocupação ambiental é vantajosa para o consumidor, para o empresário, para o controle e monitoramento dos órgãos internacionais e também ONGs que apoiam a sustentabilidade.

Os principais benefícios estratégicos percebidos por uma organização ao obter um a certificação ambiental são:

Promove o comprometimento com a qualidade; É um método gerencial que lhe permite medir a melhoria continua do desenvolvimento do negócio; Assegurar eficiência e eficácia do produto, serviço ou sistema; Introduzir novos produtos e marcas no mercado; Reduzir perdas no processo produtivo e melhorar a sua



gestão; Diminuir controles e avaliações por parte dos clientes; Fazer frente à concorrência desleal; Melhorar a imagem da organização e de seus produtos ou atividades junto aos seus clientes; Assegurar que o produto, serviço ou sistema atende às normas; Tornar a organização altamente competitiva com produtos em conformidade às normas técnicas.(ABNT, 2018, s.p)

No Brasil, as certificações ambientais mais reconhecidas são: Selo Verde CNDA, Amigo do Meio Ambiente CNDA, ECOCERT, PROCEL, FSC e ISO. Todas elas com o mesmo objetivo de promover a responsabilidade ambiental em uma organização.

A certificação ISO (*International Organization for Standardization*) é uma das mais reconhecidas mundialmente. A família de normas ISO 14000 diz respeito as responsabilidades ambientais organizacionais, e auxilia na padronização de processos para alcançar resultados que agreguem valor ao meio ambiente e para a sociedade.

Portanto, as certificações ambientais são um instrumento de eficácia no repasse das informações ambientais aos seus usuários, e além da diferenciação que ela promove, também atesta a preocupação da empresa em ser ambientalmente responsável e disposta a seguir os parâmetros rígidos impostos pelas certificadoras, alcançando os usuários mais exigentes, atuando também como impulsionador de estratégia econômica e de marketing.

#### **4. SISTEMA GESTÃO AMBIENTAL**

Toda organização é composta por um conjunto de sistemas organizados. Para Chiavenato (2014) sistema é um conjunto de partes que se relacionam para alcançar determinado objetivo.

É importante que a organização interessada em implementar um SGA adote um pensamento sistêmico. Seiffert (2010) acredita que o enfoque sistêmico beneficia as organizações por tornar possível realizar previsões de longo prazo, e assim fundamentar estratégias necessárias para alcançar os objetivos organizacionais. Assim a execução e o sucesso na implementação do SGA se tornará mais eficaz nas organizações e seus benefícios estratégicos maximizados.

O autor Barbieri (2012) conceitua o Sistema de Gestão Ambiental como as definições dos objetivos e diretrizes, que irão auxiliar a administração na avaliação de resultados ambientais, portanto ele deve ser integrado a todas as atividades da empresa, em forma de ações e instrumentos utilizados para avaliar e monitorar os impactos ambientais causados pela organização.

Já para Dias (2017) SGA: “É a sistematização da gestão ambiental por uma organização determinada. É o método empregado para levar uma organização a atingir e manter-se em funcionamento de acordo com as normas estabelecidas.

Segundo Perotto (2008), citado por Oliveira e Pinheiro (2010), SGA podem ser definidos como ferramentas de identificação de problemas e soluções ambientais baseadas em melhoria contínua. A melhoria contínua é um requisito fundamental de um SGA, pois é através dela que os impactos ambientais são mensurados e minimizados. O que significa então que, apesar de um SGA fornecer o conjunto de práticas que levarão a melhoria no desempenho ambiental da organização, este não será eficaz se não aliado ao monitoramento e adaptado corretamente a situação econômica e produtiva da empresa.

O SGA fornece um processo estruturado para atingir a melhoria contínua, cujo ritmo e amplitude são determinados pela organização à luz de circunstâncias econômicas e outras. Embora alguma melhoria



no desempenho ambiental possa ser esperada devido à adoção de uma abordagem sistemática, entende-se que o sistema de gestão ambiental é uma ferramenta que permite à organização atingir, e sistematicamente controlar, o nível de desempenho ambiental por ela mesmo estabelecido. O estabelecimento e a operação do SGA por si só, não resultarão, necessariamente, na redução imediata de impactos ambientais adversos. (TACHIZAWA e ANDRADE, 2008, p. 98)

Portanto, o SGA irá atuar em uma organização de acordo com as necessidades por ela mesmo estabelecidas e de acordo com os objetivos e metas traçados. Por isso Lins (2015) ressalta que um SGA é um conjunto de processos que garantem a atualização e o cumprimento da política ambiental da empresa e para ser eficaz, suas práticas devem ser compartilhadas com todos os colaboradores da organização e então delegada para todos níveis hierárquicos as responsabilidades que o sistema estabelece, sendo necessário o engajamento de todos os colaboradores.

Quando tais requisitos internos são cumpridos, é garantia que o SGA alcance todo o seu potencial nas empresas que o implementarem. Outro requisito fundamental é a política ambiental e o cumprimento da legislação. Para Barbieri (2007, p.154): “O SGA deve contribuir para que a empresa atue conforme a legislação num primeiro momento, mas com o compromisso de promover melhorias que a levem gradualmente a superar as exigências legais”. Ou seja, não existe SGA em uma organização que não cumpre a legislação, pois esta é requisito básico para sua implementação, portanto o SGA é um conjunto de ferramentas que propõe responsabilidade ambiental para que se cumpra, mas também que se supere a legislação ambiental.

Outra questão importante para que o SGA opere da melhor maneira, é segundo Lins (2015) realizar primeiramente um diagnóstico dos seus impactos danosos ao meio, e atestar se a sua implementação é de fato relevante aos seus *stakeholders*, já que, um SGA tem um custo elevado de operacionalização, controle e manutenção, sendo mais comum e viável sua implementação em grandes empresas.

Para Dias (2017) um SGA se torna relevante para as empresas que desejam expandir seus negócios para o mercado de exportações, pois cada vez mais a Gestão Ambiental se torna requisito fundamental para o mercado internacional, principalmente nos países desenvolvidos, onde são altas as exigências de empresas ambientalmente responsáveis.

A relevância de um SGA é cada vez mais presente e constante. Principalmente as grandes empresas não podem desconhecer sua existência e devem cada vez mais buscar sua implementação se quiserem conquistar mercados internacionais de países desenvolvidos, onde o SGA é requisito fundamental.

## **5. IMPLEMENTAÇÃO SISTEMA GESTÃO AMBIENTAL ISO 14000**

A implementação de um Sistema de Gestão Ambiental baseado no conjunto de normas ISO 14000, segue uma série de obrigatoriedades exigidas pela norma. Segundo ROBLES (2003), o objetivo central da norma é garantir o equilíbrio entre a proteção ambiental e as necessidades socioeconômicas, a fim de assegurar o sucesso de uma organização. Apesar de haverem outras certificações com menor custo operacionalizando no mercado, há motivações maiores em obter uma certificação ISO, para Morandi e Gil (2001) é a padronização das atividades ambientais validadas por um órgão de reconhecimento internacional.

A família de normas ISO 14000 é explicada por Berneira e Godeck (2016) como sendo a ISO 14001 os requisitos necessários para a certificação do SGA e as normas ISO



14004 e 14005 o detalhamento da sistematização. A necessidade da implementação de um SGA executado pelas normas ISO 14000 foi em três estágios fundamentais.

Estágio 1: as companhias procuram unicamente manter-se fora de problemas, reconhecendo e resolvendo imediatamente problemas ambientais e evitando custos desnecessários. O SGA costuma ser informal e entregue a especialistas, como advogados e engenheiros, que tendem a se dedicar a problemas específicos; Estágio 2- é elaborado um sistema mais formal de gestão que se destina a determinado nível de conformidade, com várias necessidades de gestão; Estágio 3- aqui existe a ideia de que todos os potenciais riscos ambientais da organização devem ser gerenciais, não só os riscos já identificados e administrados pela organização, mas também aqueles que ainda não são cobertos por exigências das normas. A percepção é de que é melhor antecipar os problemas do que gerenciar as consequências deles”. (GREENO,1999 apud SEIFFERT, 2010, p.27)

Esses três estágios dispostos são de caráter obrigatório e seu cumprimento garante a eficácia da implementação do SGA pelas normas ISO 14000. Para Barbieri (2007) uma organização que deseja implementar um SGA de acordo com a ISO 14000 deve direcionar sua estratégia para a otimização do seu desempenho ambiental global, concentrando seus esforços em monitoramento dos processos e melhoria contínua.

Para alcançar os resultados pretendidos, incluindo o aumento de seu desempenho ambiental, a organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão ambiental, incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com os requisitos da norma NBR ISO 14001:2015.

A respeito de política ambiental, Seiffert (2010) complementa que, o comprometimento da organização com a legislação é de extrema importância para um SGA baseado na norma ISO 14001, pois mesmo que a certificação possua seu próprio conjunto de diretrizes, as organizações tem a obrigação principal de cumprir um instrumento de comando (legislação) e controle (cumprimento da legislação), portanto a ISO 140001 tendo como princípio fundamental o comprometimento com a política ambiental, ela somente opera em empresas que cumpra todas as obrigações impostas pela legislação ambiental local.

Ainda de acordo com Seiffert (2010) no Brasil, há uma diversidade de problemas associados ao descumprimento da legislação ambiental, dessa forma a certificação ISO 14001 tem o benefício também de reduzir o descumprimento das leis e normas ambientais, tornando-se então, um sistema micro ambiental, com abrangência e atuação em um sistema macro ambiental. Outros benefícios observados com a implementação da norma ISO 14001 são:

Demonstrar conformidade com requisitos legais e regulamentares atuais e futuros; Aumentar o envolvimento da liderança e o comprometimento dos funcionários; Melhorar a reputação da empresa e a confiança das partes interessadas mediante comunicação estratégica; Alcançar os objetivos estratégicos de negócios através da incorporação de questões ambientais na gestão das empresas; Oferecer vantagem competitiva e financeira aumentando a eficiência e reduzindo custos; Incentivar a melhoria do desempenho ambiental por parte de fornecedores, integrando-os aos sistemas de negócios da empresa. (STUTZ, 2016, p. 14)



As exigibilidades instituídas por uma norma de parâmetro internacional, são muitas vezes de difícil execução e mensuração, porém os benefícios são reais e assumem uma importância extrema para as empresas atuais. O resultado principal segundo Jabbour e Jabbour (2013) da implementação do SGA seguindo os parâmetros da ISO 14001 é a melhoria contínua de todos os processos organizacionais em conformidade com a política ambiental, a motivação e sistematização de auxílio para cumprimento de objetivos e metas, melhorando a reputação da organização frente a investidores, e a sociedade como um todo, trazendo vantagem estratégica e competitiva para as organizações. Para Seiffert (2010) a utilização das normas ISO 14000 está se tornando mais relevante nas transações comerciais no mundo, sendo então um estímulo e garantia de cada vez mais empresas em busca dessa certificação e dos seus benefícios.

Não é possível ao administrador desconsiderar os novos padrões mercadológicos da sociedade, portanto se adequar a essas mudanças é o maior desafio de uma organização. Possuir uma normatização aceita em todo o mundo e reconhecida é extremamente importante para os negócios, para se manter no mercado, alcançar investidores e mercados internacionais e conseguir competir de maneira igualitária com as empresas mais transparentes e ambientalmente responsáveis.

## **6. METODOLOGIA**

A abordagem metodológica utilizada foi uma pesquisa exploratória, por meio de revisão de literatura, através da coleta e análise de informações, interpretações de autores e estudiosos, subsidiadas em livros, artigos, monografias e sites com o foco na Gestão Ambiental.

Bem como, uma pesquisa de natureza qualitativa, em que o intuito é o de verificar como as empresas ambientalmente responsáveis conseguem obter vantagens competitivas no mercado.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa [...] com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 1994, p. 21-22).

Além disso, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a Supervisora de Responsabilidade Ambiental da empresa AMAGGI. A entrevista foi submetida e aprovada pelo CEP UGB sob o parecer consubstanciado nº 2.263.608 emitido em 06/09/2017.

## **7. ESTUDO DE CASO: GRUPO AMAGGI**

A análise central da pesquisa será embasada pela empresa AMAGGI, que atua de maneira ambientalmente responsável, pois cumpre os requisitos legislativos, investe em ações de responsabilidade ambiental e participa ativamente de pactos e acordos ambientais, demonstrando engajamento e responsabilidade, além de possuir o Sistema de Gestão Ambiental orientado pelas normas ISO 14000.

Para fortalecer suas ações de sustentabilidade o grupo AMAGGI criou em agosto de 2009 a Gerência de Sustentabilidade e Responsabilidade Social, que engloba também as questões do meio ambiente e reafirma sua missão, visão e valores para a sustentabilidade no futuro da empresa.



## 7.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A AMAGGI é uma empresa do ramo de agronegócios fundada por André Antonio Maggi e sua família em 1977 na cidade de São Miguel do Iguazu (PR). Nos anos 80 com a compra de terras em Mato Grosso, a empresa cresceu significativamente com a produção de soja, o que possibilitou a empresa hoje ser uma das maiores empresas do Agronegócio da América Latina.

A empresa é constituída por quatro grandes áreas de atuação. São elas: Commodities, Agro, Navegação e Energia. Sendo suas atividades centrais a produção agrícola e sementes de soja, o comércio de grãos e insumos, também o transporte fluvial e a geração e comercialização de energia elétrica.

A AMAGGI sempre foi uma empresa cujos valores estão pautados na responsabilidade social e ambiental, como por exemplo disso a construção da cidade de Sapezal (MT) e a criação de um corredor de exportação que possibilita a mais de 15 anos o escoamento da produção de grãos de Mato Grosso e do sul de Rondônia pela hidrovia Madeira-Amazonas.

## 7.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A fim de analisar questões práticas da implementação de um Sistema de Gestão Ambiental, escolhemos a empresa AMAGGI, que possui as certificações ISO 14001 necessárias para operação de um SGA e segue os requisitos de uma empresa ambientalmente responsável. A seguir foram tratadas por uma entrevista semiestruturada com a senhora Heloísa Torres, Supervisora de Responsabilidade Social da AMAGGI, as questões referentes aos programas de responsabilidade ambiental, a implementação do SGA e os benefícios da atuação sustentável para a organização em questão.

A primeira pergunta realizada foi: Quais são os programas ambientais em vigor na empresa? Qual é o mais importante atualmente? a resposta obtida foi: “Alguns dos programas ambientais realizados pela AMAGGI atualmente são: Programa Movimento Sustentável – Visa conscientizar os colaboradores para redução do consumo de recursos naturais, aliada a gestão e transparência dos indicadores de eficiência socioambiental. Programa Casos de Sucesso – Visa reconhecer as melhores práticas das unidades em relação a inovações socioambientais. Programa de Gestão e Adaptação às Mudanças Climáticas – Visa gerenciar as emissões de gases de efeito estufa da companhia, a partir do estabelecimento de metas de redução e de ações de adaptação às mudanças climáticas. Programa de Certificação de Produtores Rurais – Visa preparar e apoiar os produtores rurais de nossa cadeia de valor a obter certificações socioambientais (RTRS, PROTERRA e A.R.S) para melhorar sua gestão e tornar sua produção mais competitiva e perene. Programa Aproxima – O programa Aproxima é uma orientação em campo e individualizada para as unidades da AMAGGI. Nesta visita vai um especialista em gestão ambiental da Sustentabilidade Corporativa e tira todas as dúvidas da unidade, além de orientar todas as melhorias que precisam ser feitas na gestão da unidade. Todos os programas são importantes, mas os de maiores destaques devido a seus impactos são o de Certificações de Produtores Rurais e de Gestão e Adaptação às Mudanças Climáticas”.

A diversidade de programas ambientais presentes na empresa AMAGGI, confirma a importância que as questões ambientais têm para gestão na atualidade e que exige uma postura coerente dos gestores, como observado por Barbieri (2011, p.113).

Complementar aos programas ambientais, estão as certificações ambientais, que são instrumentos de diferenciação dos produtos e processos produtivos, portanto a segunda questão foi: A empresa possui alguma certificação ambiental? Em caso afirmativo, quais são



os seus benefícios para a gestão empresarial? E a resposta foi: “As unidades da AMAGGI hoje possuem as certificações ISO 14001, PROTERRA e RTRS (*Round Table Responsible Soy*). Todas as certificações ambientais auxiliam a melhorar continuamente o processo de gestão da companhia, além disso, as certificações também servem para demonstrar aos nossos investidores, clientes e demais partes interessadas, que a AMAGGI atua sempre pautada em altos padrões de sustentabilidade em sua operação e cadeia de valor”.

A empresa confirma através dessa resposta que as certificações ambientais agregam valor no gerenciamento da organização, sendo instrumento estratégico importante para atestar uma diferenciação no que diz respeito a sustentabilidade. A empresa ao possuir uma certificação de reconhecimento internacional ISO 14001, já garante a qualquer uma das partes interessadas, a conformidade dos seus processos de redução dos impactos ambientais, como a padronização de suas atividades, sempre baseada em melhoria contínua, conforme os princípios da norma ISO.

Visto que as certificações ambientais também são instrumento de estabelecer a comunicação ambiental com os *stakeholders*, conforme diz Dias (2017), a questão posterior foi: A empresa disponibiliza informação ambiental clara e precisa aos seus *stakeholders*? e a resposta obtida foi que: “A cada três anos a AMAGGI faz um processo de consulta bastante estruturado de seus principais *stakeholders* (Materialidade). Os resultados desta escuta, além de nos ajudar a estruturar ações e projetos, serve de base para definirmos o conteúdo que estará disponível no Relatório de Sustentabilidade da AMAGGI. A ideia é ter um material atualizado anualmente que reflita os interesses de nossos stakeholders. Além disso, nós publicamos uma *newsletter* trimestral as nossas partes interessadas e também disponibilizamos uma plataforma interativa de nosso Posicionamento Global de Sustentabilidade, afim de criar um canal permanente de escuta e manter os stakeholders atualizados das principais ações e estratégias da AMAGGI”.

Analisamos por meio dessa resposta, que a AMAGGI é uma empresa que adapta os seus processos, e fornece a informação ambiental clara e atualizada aos usuários, sendo uma empresa modelo em responsabilidade ambiental, e satisfaz a necessidade da sociedade, conforme citado por Chiavenato (2014). Sabendo também que, as motivações encontradas pelas organizações ao promover a sustentabilidade e a adoção de um SGA são estratégicas, a questão posterior foi: Qual o motivo fundamental da empresa ao ter implementado um Sistema de Gestão Ambiental? e a resposta foi: “A AMAGGI é uma grande empresa do agronegócio e, por isso, tem potencial de causar impactos ambientais significativos, sejam eles positivos ou negativos. Ter um sistema de gestão estruturado, com base nas melhores práticas de mercado, auxilia para que o potencial de impacto negativo seja minimizado e os impactos positivos sejam maximizados, pois assim a empresa passa a gerar valor compartilhado para comunidade do entorno e sua cadeia de valor, além de minimizar os riscos em suas operações”.

Essa é uma das questões que fundamentam o artigo, pois trata das motivações essenciais que as empresas têm para implementar um SGA, que observamos ser a melhoria da imagem organizacional, com a maximização da possibilidade de atrair clientes, investidores, diminuir riscos ambientais e agregar valor em todos os seus processos, conforme o que diz Jabbour e Jabbour (2013).

Após analisarmos as motivações da empresa na implementação, perguntamos: “Após a implementação do Sistema de Gestão Ambiental foram percebidas melhorias econômicas e financeiras na organização? Quais? e a resposta foi: “Possuir um sistema de gestão robusto e alinhado as melhores práticas ambientais do mercado, facilita a empresa a obter financiamentos a preços mais competitivos, além de atender as demandas de clientes restritivos e alcançar mercados altamente competitivos como a Europa, por exemplo. Os



indicadores monitorados mensalmente também nos dão subsídios para fazer uma melhor gestão dos recursos naturais e, por consequência, ter uma maior eficiência na utilização dos mesmos.

Analisando essa questão, confirma-se o que diz Perotto (2008), citado por Oliveira e Pinheiro (2010), a respeito do SGA e seus benefícios de melhorias contínua. Dessa forma, as melhorias alcançadas a longo prazo, também são melhorias financeiras, pois a ferramenta por ser operacionalizada pela norma internacional ISO 14001 possibilita o cumprimento de requisitos internacionais e assim alinha a empresa aos mercados mais exigentes, tendo por um benefício significativo a possibilidade da entrada de investimentos internacionais, confirmados também por Jabbour e Jabbour (2013). Outras vantagens que buscamos analisar na implementação do SGA é a redução de custos e desperdícios, portanto a questão seguinte da entrevista foi: Há na empresa relação entre redução de desperdícios e custos após a implementação do Sistema de Gestão Ambiental? e a resposta: “A empresa monitora, mensalmente, indicadores de eficiência ambiental e, com base nos resultados apresentados nestes indicadores, é possível afirmar que houve melhoria considerável em relação a diminuição de custo e de consumo de recursos naturais após a implantação do sistema de gestão”.

O monitoramento constante do SGA é traduzido em melhoria contínua, conforme percebido pela empresa AMAGGI na análise dos seus indicadores ambientais. Portanto, quando os princípios fundamentais de um SGA estabelecidos pela NBR ISO 14001 são de fato incluídos na rotina administrativa, a melhoria de todos os processos acontecem, como diminuição de custos e de impactos ao meio ambiente.

Apesar de a sustentabilidade promover benefícios significativos para a empresa, ela é um tema recente e complexo, que apresenta restrições na sua aplicabilidade, por isso foi perguntado: Há alguma restrição na aplicabilidade dos programas ambientais -sejam eles internos ou externos- promovidos na organização? Em caso afirmativo, como a empresa planeja superá-los? E a resposta foi que: “O maior desafio atualmente está no engajamento da média gestão. Entretanto o plano a curto e médio prazo é incluir a sustentabilidade de forma transversal no programa de desenvolvimento de lideranças da AMAGGI”. A motivação dos colaboradores é fundamental no funcionamento de um SGA e sua eficácia, confirmada por Lins (2015).

Sabendo que a Gestão Ambiental, aliada a um SGA com base na ISO 14001, traz também como benefício o aumento da competitividade a longo prazo, quisemos verificar através dessa questão: A empresa acredita que a Gestão Ambiental junto com o SGA e as certificações ambientais são necessárias para garantir a competitividade a longo prazo? Por que? e a empresa afirmou que: “Sim, pois como dito em itens anteriores as certificações e ter um sistema de gestão ambiental sólido e robusto, nos permite alcançar clientes bastantes críticos e criteriosos em relação a atributos de sustentabilidade “.

Portanto, analisando esta resposta, percebe-se que a empresa acredita no que diz Seiffert (2010) sobre a importância que o SGA baseado na ISO 14001 têm para os principais investidores mundiais, que buscam manter relações com empresas cujo gerenciamento esteja voltado para a qualidade ambiental, gerando uma imagem positiva perante a sociedade. Considera-se portanto que uma organização que tenha implementado o SGA, tenha processos produtivos mais tecnológicos e padronizados, e então se mantenha mais competitiva no mercado, com possibilidade de expansão mercadológica em mercados internacionais.

Após a série de benefícios apresentados pela empresa, foi perguntado: Qual o maior benefício percebido pela empresa ao implementar o SGA? e a resposta obtida foi: “A



melhoria na gestão dos processos, o engajamento interno e a diminuição de riscos associados aos impactos do negócio”.

Tais benefícios descritos pela empresa são essenciais para a manutenção de uma empresa no mercado a longo prazo, confirmado por Robles (2003), pois integra todos os processos da organização, a fim de estabelecer um maior controle de todas as atividades empresariais, como também estar de acordo com a legislação ambiental, e satisfazer as necessidades de toda a sociedade, incluindo os colaboradores, fornecedores e clientes.

Após a análise de todos os benefícios obtidos ao implementar o SGA, finalizamos a entrevista perguntando: “Qual é a visão da empresa sobre o futuro da responsabilidade ambiental empresarial no mundo? e a resposta foi: “A empresa acredita que este é um caminho sem volta. Por todo movimento global que tem-se acompanhado, o que se percebe é que as empresas que não começarem a produzir de forma sustentável, gerando valor compartilhado para seu entorno e cadeia, naturalmente perderão espaço no mercado”.

Confirma-se então a importância que a Gestão Ambiental aliado a um SGA tem na atualidade, tanto para a sociedade, que demonstra o interesse crescente em manter relações de consumo com empresas ambientalmente responsáveis, conforme o que diz Barbieri (2007), portanto as empresas que desejam se expandir, principalmente internacionalmente, onde as exigências ambientais devem ser cumpridas rigorosamente, deve acompanhar o movimento mundial e incluir em suas decisões a gestão ambiental.

Concluimos a análise da entrevista com a AMAGGI com a certeza de que, apesar de um alto custo de operacionalização, a implementação do SGA juntamente dos programas ambientais, e certificações traz benefícios importantes para as empresas que desejam ampliar sua transparência e atingir um mercado cada vez mais exigente de postura alinhada à preservação ambiental.

## **8. ESTUDO DE CASO: GRUPO AMAGGI**

É um fato que os paradigmas da sociedade estão em constante mudança. No ramo empresarial, essa realidade não deve ser desconsiderada. As empresas que se comprometem em diminuir seus impactos produtivos ao meio-ambiente adquirem vantagens estratégicas essenciais para o sucesso organizacional a longo prazo, sendo esta então a principal motivação para a implementação do SGA baseado na norma ISO 14001.

A ferramenta SGA auxilia na padronização da gestão ambiental, fornece um conjunto de técnicas e princípios que juntos beneficiam a organização a manterem uma política ambiental em conformidade com a legislação, além de promover a melhoria contínua, que consequentemente auxilia na redução de custos e desperdícios, além de otimizar os processos organizacionais e gerar valor para as empresas, através de aumento de clientes e investidores, maximizando a lucratividade na organização.

Portanto os objetivos foram atingidos, pois os benefícios estratégicos são reais e revertidos em forma de valor para as organizações, sendo os principais: a melhoria da imagem organizacional para os clientes, o engajamento dos colaboradores, a diminuição dos impactos ambientais, o maior controle e monitoramento dos processos produtivos, bem como o cumprimento da legislação e a possibilidade de internacionalização empresarial, facilitando as transações comerciais com países líderes de mercado.

Para que uma empresa alcance todos as vantagens estratégicas ao implementar o SGA, é fato que o seu comprometimento em seguir todos os parâmetros e diretrizes propostos pelo Sistema sejam cumpridos, se baseando principalmente em monitoramento, melhoria contínua e revisão, para que o SGA alcance o seu potencial máximo.



Visto todos os benefícios de um SGA nas organizações e sua operacionalização na empresa analisada, percebe-se que, este tema está em expansão, e assume caráter crescente de obrigatoriedade na sociedade.

## 9. REFERÊNCIAS

**ABNT.** O que é Certificação e como obtê-la?. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/certificacao/o-que-e>. Acesso em: 02 jun de 2018.

**AMAGGI.** Sobre a AMAGGI. Disponível em: < <http://amaggi.com.br/sobre/sobre-o-grupo>> Acesso em: 12 set de 2017.

**ANDRADE, R. O. B.; CARVALHO, A.B.; TACHIZAWA, T.** Gestão ambiental - enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

**BARBIERI, José Carlos.** Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

**BARSANO, Paulo Roberto; BARBOSA, Rildo Pereira; IBRAHIN, Francini Imene Dias.** Legislação Ambiental. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

**BERNEIRA, Viviane Montierre; GODECK Marcos Vinicius.** Norma ISO 14004: identificação de aspectos ambientais em uma indústria alimentícia localizada no estado do Rio Grande do Sul. Revista Adm. UFSM, Santa Maria, v. 9, Ed. Especial, p. 149-164, ago. 2016.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração. 3.ed. São Paulo: Manole, 2014.

**DIAS, Reinaldo.** Marketing ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

**JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Souza; JABBOUR, Charbel José Chiappeta.** Gestão ambiental nas organizações: fundamentos e tendências. São Paulo: Atlas, 2013

**LINS, Luís dos Santos.** Introdução à gestão ambiental empresarial: abordando economia, direito, contabilidade e auditoria. São Paulo: Atlas, 2015.

**MINAYO, M. C. de S. (Org.).** Pesquisa social: teoria método e criatividade. 17ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

**MORANDI, Sonia; GIL, Isabel Castanha..** Tecnologia e Ambiente. 2.ed. São Paulo: Copidart, 2001.

**OLIVEIRA, Otávio José de; PINHEIRO, Camila Roberta Muniz Serra.** Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição na área de gestão de pessoas. Revista Gest. Prod., São Carlos, v. 17, n. 1, p. 51-61, 2010.

**PORTER, Michael E.** Estratégia Competitiva- Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2.ed. São Paulo: Campus, 2004.

**ROBLES, Antonio.** Custos da qualidade: aspectos econômicos da gestão de qualidade e da gestão ambiental. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

**SARLET, Ingo Wolfgang; MACHADO, Paulo Affonso Leme; FEINSTERSEIFER, Tiago.** Constituição e legislação ambiental comentada. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

**SEIFFERT, Mari Elisabete Bernardini.** ISO 14001 sistemas de gestão ambiental: implantação objetiva e econômica. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.



SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA

**XVSEGET**

**Indústria 4.0**  
e o uso de tecnologias digitais

30, 31/10  
e 01/11



**SILVA, Danielly Ferreira; LIMA, Gustavo Ferreira da Costa.** Empresas e meio ambiente: contribuições da legislação ambiental. Revista Inter. Interdisc. INTERthesis, Florianópolis, v.10, n.2, p. 334-359, Jul./Dez. 2013.

**STUTZ, Bruno Barreto.** Aplicação de técnicas de produção mais limpa na fabricação de perfis de “madeira plástica”. 2016. 91 f. Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção), Universidade Federal Fluminense, Rio das Ostras. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/6001>. Acesso em: 10 set 2017.

**TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otavio Bernades de.** Gestão Socioambiental- estratégias na nova era de sustentabilidade. 1.ed. São Paulo: Elsevier, 2008.