

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**A MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO AMBIENTAL EM
UMA INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES:
UM ESTUDO DE CASO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Juliana Baggio

**Santa Maria, RS, Brasil
2006**

**A MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO AMBIENTAL EM UMA
INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES:
UM ESTUDO DE CASO**

por

Juliana Baggio

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Ciências Contábeis,
do Centro Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de
Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do
grau de **Bacharel em Ciências Contábeis**

Orientador: Prof. Rodrigo Debus Soares

Santa Maria, RS, Brasil

2006

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Ciências Contábeis**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Trabalho de Conclusão de Curso

**A MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO AMBIENTAL EM UMA
INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES:
um estudo de caso**

elaborada por
Juliana Baggio

como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis

COMISSÃO EXAMINADORA:

Rodrigo Debus Soares, Msc
(Presidente/Orientador)

Gilberto Brondani, Msc

FERNANDO DO NASCIMENTO LOCK, Msc

Santa Maria, 31 de agosto de 2006.

Dedico este trabalho aos meus pais
por serem a mola propulsora de
minha vida e pelo inquestionável
apoio que sempre me deram, sem
eles nada seria possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, primeiramente, pela luz e coragem para seguir adiante, tanto nos momentos bons quanto nos momentos ruins em que acreditamos estar só.

Em especial aos meus pais pelo maior exemplo de vida que tenho e por terem acreditado em mim me incentivando a sempre correr atrás de meus sonhos; pelos ensinamentos, amor, confiança, paciência e apoio dado ao longo deste caminho.

Agradeço aos meus amigos pelo companheirismo e incentivo constantes, seja nas atividades acadêmicas quanto na minha vida pessoal. E ao meu irmão e minhas irmãs, pelo amor, mesmo a distância.

Ao professor orientador Rodrigo Debus Soares, pela grande colaboração e atenção para comigo ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

À CVI, pela oportunidade dada, e aos meus colegas de trabalho pela paciência e colaboração que sempre tiveram.

E, por fim, agradeço aos professores Luis Felipe Dias Lopes – professor do Departamento de Estatística, UFSM, Luiz Antônio Rossi de Freitas – professor do Departamento de Economia, UFSM, e Wanderlei Ghilardi – professor de Ciências Contábeis, UFSM, pela colaboração que deram ao meu trabalho.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, me deram força ao longo desta jornada.

Nunca ande pelo
caminho traçado, pois ele
conduz somente até onde os
outros foram.

Alexandre Graham Bell

RESUMO

Trabalho de Conclusão
Curso de Ciências Contábeis
Universidade Federal de Santa Maria

A MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO AMBIENTAL EM UMA INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES: um estudo de caso

AUTORA: JULIANA BAGGIO

ORIENTADOR: RODRIGO DEBUS SOARES

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 31 de agosto de 2006.

Os sistemas de gestão ambiental vêm se tornando grandes aliados das organizações que buscam manter seus processos, aspectos e impactos ambientais sob controle. Porém, o mercado cada dia mais globalizado, aberto e competitivo, vem fazendo com que as empresas tenham que se preocupar não somente com o controle de seus impactos ambientais, como também com o seu desempenho ambiental. O presente trabalho tem por objetivo mensurar o desempenho ambiental de uma organização e analisar a eficácia do sistema de gestão ambiental mantido por ela. Para que isso fosse possível, foi utilizada uma metodologia de avaliação de desempenho denominada Balanced Scorecard (BSC), buscando integrar as questões ambientais às demais questões críticas e estratégicas da organização. Este trabalho foi aplicado numa indústria de bebidas, onde foram analisados aspectos e impactos relevantes á gestão ambiental da empresa e relevantes á sociedade que a cerca. Foram analisados dados da gestão ambiental sob diversas formas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Após a conclusão deste trabalho, pode-se ter uma maior visão de como o sistema de gestão ambiental está atualmente, e entender os resultados obtidos, através da confrontação dos resultados obtidos em separado nas diversas perspectivas analisadas, podendo-se perceber que a empresa possui um sistema de gestão ambiental que atende parcialmente as necessidades de seus *stakeholders* (clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas, meio ambiente, governo e sociedade em geral).

Palavras-chaves: Sistema de Gestão Ambiental, Balanced Scorecard, Perspectivas.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo de Sistema de Gestão Ambiental para a Norma ISO.....	32
FIGURA 2 – O processo da ADA.....	33
FIGURA 3 – As perspectivas do Balanced Scorecard.....	42
FIGURA 4 – Medidas essenciais para a Perspectiva do Cliente.....	43
FIGURA 5 – A Cadeia Genérica de Valor.....	44
FIGURA 6 – Diagrama de Dispersão.....	57
FIGURA 7 – Linha de Tendência.....	59

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Índices para atualização monetária – IPCA.....	55
TABELA 2 – Dados coletados referentes á CVI.....	56
TABELA 3 – Dados para auxiliar no cálculo dos coeficientes <i>a</i> e <i>b</i>	58
TABELA 4 – Correção do investimento pelo IPCA.....	60
TABELA 5 – Correção do faturamento pelo IPCA.....	60
TABELA 6 – Cálculo da contribuição gerada pelo investimento sobre o faturamento.....	60
TABELA 7 – Fluxo de Caixa gerado pelo investimento.....	61
TABELA 8 – Taxa de Retorno.....	62

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Objetivos, indicadores e medidas estratégicas.....	52
QUADRO 2 – Estação de Tratamento de Efluentes	53
QUADRO 3 – Resultado da Avaliação de Desempenho.....	71
QUADRO 4 – Treinamentos realizados.....	72

LISTA DE FÓRMULAS

FÓRMULA 1 – Cálculo do coeficiente b.....	57
FÓRMULA 2 – Cálculo do coeficiente a.....	57
FÓRMULA 3 – Equação de regressão.....	58

LISTA DE ABREVIATURAS

ADA – Avaliação de Desempenho Ambiental
AIA – Avaliação de Impactos Ambientais
BSC – *Balanced Scorecard*
CCIL – Coca-Cola Internacional Ltda
CEPRAM – Conselho Estadual de Proteção Ambiental
CETESB – Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental
CONAMA – Conselho Nacional de Meio Ambiente
EIA – Estudos de Impactos Ambientais
ETE – Estação de Tratamento de Efluentes
FEPAM – Fundação Estadual de Proteção Ambiental
IBAMA – Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDA – Indicadores de Desempenho Ambiental
IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
PE – Planejamento Estratégico
RAP – Relatórios Ambientais Preliminares
RIMA – Relatórios de Impactos ao Meio Ambiente
SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor
SEMA – Secretaria Especial do Meio Ambiente
SGA – Sistema de Gestão Ambiental
SGADA – Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho Ambiental
SSU – Unidade de Serviço Compartilhada

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado ao cliente Osmar Nicolini e Cia Ltda.....	79
APÊNDICE B – Questionário aplicado ao cliente Máster ATS Supermercados Ltda.....	80
APÊNDICE C – Questionário aplicado ao cliente WMS Supermercados do Brasil S/A.....	81
APÊNDICE D – Questionário aplicado ao cliente Peruzzo Supermercados Ltda.....	82
APÊNDICE E – Questionário aplicado ao cliente E.A. Cruz & Cia Ltda.....	83
APÊNDICE F – Questionário aplicado ao cliente AR Comercial de Bebidas Ltda.....	84
APÊNDICE G – Questionário aplicado ao cliente Balbinot & Cia Ltda.....	85

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Laudo de análise de poluentes da frota.....	87
ANEXO B – Histórico da empresa.....	88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Tema.....	17
1.1.1 Delimitação do tema.....	17
1.2 Problema.....	17
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo geral.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificativa.....	18
1.5 Hipóteses.....	19
1.6 Metodologia.....	19
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	21
2.1 Gestão ambiental e desenvolvimento sustentável no Brasil.....	22
2.2 As contribuições das auditorias ambientais.....	25
2.3 As contribuições das avaliações e estudos de impactos ambientais.....	28
2.4 Princípios da gestão ambiental.....	29
2.5 ISO 14001.....	31
2.5.1 Política ambiental.....	34
2.5.2 Planejamento.....	34
2.5.3 Implementação e operação.....	35
2.5.4 Verificação da ação corretiva.....	36
2.5.5 Análise crítica.....	37
2.6 Implementação e certificação dos sistemas de gestão ambiental.....	37
2.7 Avaliação do desempenho ambiental.....	39
2.8 Revisão e melhoria da ADA.....	40
2.9 Balanced Scorecard.....	41
2.10 A relação do BSC com o sistema de gestão ambiental.....	47
2.11 A experiência internacional na inserção da gestão ambiental no BSC....	49
2.12 A experiência brasileira na inserção da gestão ambiental no BSC.....	50
3 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	51
3.1 Perspectiva financeira.....	52
3.1.1 Utilização de métodos estatísticos para mensuração da receita gerada.....	53

3.1.1.1 Escolha das variáveis.....	53
3.1.1.2 Apresentação dos dados coletados.....	54
3.1.1.3 Atualização monetária dos dados coletados.....	54
3.1.1.4 Regressão linear.....	55
3.1.1.5 Diagrama de dispersão.....	56
3.1.1.6 Equação da reta.....	57
3.1.2 Análise dos dados sobre o investimento.....	61
3.2 Perspectiva de clientes.....	62
3.2.1 Coleta dos dados.....	62
3.2.2 Aplicação do questionário.....	63
3.2.3 Análise dos dados.....	64
3.3 Perspectiva de processos internos.....	65
3.3.1 Coleta de dados.....	65
3.3.2 Análise dos dados.....	65
3.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento.....	69
3.4.1 Coleta de dados.....	70
3.4.2 Análise dos dados.....	71
4 CONCLUSÃO.....	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75

1 INTRODUÇÃO

A questão ambiental é uma preocupação incorporada recentemente à rotina das empresas em todo o mundo. Cresce a preocupação em produzir produtos de forma responsável, sem agredir o meio ambiente. A cada ano, as empresas estão destinando maiores parcelas de recursos, para que os resíduos gerados pela sua atividade não acabem agredindo o meio ambiente e comprometendo as futuras gerações.

As empresas estão mudando a sua mentalidade, pois aos poucos estão percebendo que os investimentos realizados em meio ambiente não servem somente para atender às legislações ambientais vigentes, mas que estão refletindo de forma positiva nos clientes, os quais procuram, cada vez mais, adquirir produtos de empresas que possuem preocupações e programas de cuidado com a questão ambiental.

Elas estão investindo cada vez mais em meio ambiente, mas ainda não estão sabendo direito quais os impactos e resultados que estão sendo provocados por estas ações.

Diante desta suposição, esta pesquisa teve como objetivo mensurar o desempenho ambiental da empresa diante das ações tomadas em relação ao meio ambiente sob seus diversos impactos, não somente financeiros, mas sua repercussão nos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, ou seja, na tentativa de englobar todos os aspectos referentes a estas ações.

Para a realização da pesquisa, foi escolhida a ferramenta de análise BSC, por ser a ferramenta mais completa de análise de investimentos e por contemplar várias perspectivas sobre o mesmo objeto de estudo.

Após a verificação bibliográfica de diversas correntes de pensamento dos assuntos ligados ao objetivo desta pesquisa, partiu-se para a coleta de dados referentes aos investimentos e ações ligadas ao meio ambiente.

De posse dos dados necessários, buscou-se dar uma resposta para tal problema, através do confronto dos resultados obtidos nas diversas perspectivas analisadas através do BSC.

1.1 Tema

A mensuração do desempenho ambiental por meio do *Balanced Scorecard* aplicada à indústria CVI Refrigerantes Ltda.

1.1.1 Delimitação do tema

A mensuração do desempenho ambiental por meio do *Balanced Scorecard* aplicada à empresa CVI Refrigerantes Ltda em Santa Maria, RS; indústria do ramo de bebidas, mais especificamente indústria de refrigerantes e comércio de cervejas, sucos e energéticos; a qual está localizada no Distrito Industrial, município de Santa Maria, Rio Grande do Sul.

1.2 Problema

Testar a eficiência no Sistema de Gestão Ambiental implantado recentemente na CVI Refrigerantes Ltda, com o intuito de minimizar os riscos que essa indústria proporciona ao meio ambiente.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Mensurar o desempenho ambiental, de modo que seja percebido pelos *stakeholders* a eficiência do Sistema de Gestão Ambiental no cumprimento do intuito pelo qual foi concebido.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Coleta de dados e informações junto à empresa objeto de estudo.
- b) Realização de questionários e entrevistas com clientes e colaboradores.
- c) Análise dos dados obtidos e confronto com os objetivos e metas traçados pela empresa, com o auxílio da ferramenta que será utilizada neste trabalho, denominada *Balanced Scorecard*.
- d) Emissão de parecer a respeito da pesquisa realizada.
- e) Identificação de possíveis melhorias e/ou novas necessidades.

1.4 Justificativa

Com a crescente preocupação no futuro das novas gerações, aos poucos a sociedade está começando a dar mais valor às empresas que demonstram preocupação com o meio ambiente. Somando a isso a adequação às normas vigentes, torna-se importante a incorporação da questão ambiental no Planejamento Estratégico - PE da empresa. A mesma possui um Sistema de Gestão Ambiental integrado ao PE comprometido com a preservação ambiental, indo além do mero cumprimento das legislações ambientais e/ou requisitos que lhe são aplicáveis, adotando os seguintes procedimentos:

- Manter um Sistema de Gestão Ambiental, visando prevenir adversidades ao meio ambiente resultante de suas operações, equipamentos, produtos e embalagens, minimizando a geração de efluentes, resíduos e emissões atmosféricas, promovendo, ainda, o uso racional dos recursos naturais, bem como garantindo a melhoria contínua da efetividade;

- Gerenciar a frota automotiva de forma a assegurar a redução dos níveis de poluição;

- Manter canais para comunicar-se com as pessoas que compõem a força de trabalho, consumidores, acionistas, governo e outras partes interessadas no seu desempenho em gestão ambiental;

- Disponibilizar, dentro dos limites orçamentários e no âmbito aplicável, recursos necessários para a implementação e manutenção do gerenciamento ambiental, de forma que possa manter-se operando de forma responsável.

Tão importante quanto à implementação, é a avaliação dos resultados obtidos, e a confrontação com o esperado pela empresa e pela sociedade, para que se possa ter um melhor aproveitamento dos recursos utilizados e uma constante reavaliação dos objetivos e metas traçados.

À Contabilidade compete disponibilizar dados para a avaliação da eficiência dos investimentos realizados. Como forma de mensuração, surge o Balanced Scorecard que, como Sistema de Gestão Estratégica, tem-se mostrado uma eficiente ferramenta de mensuração do desempenho ambiental, pois avalia com visão macro os esforços dispendidos, analisando aspectos internos e externos relevantes às decisões estratégicas adotadas pela empresa.

1.5 Hipóteses

Diante do problema exposto neste trabalho, evidencia-se duas hipóteses possíveis:

1) A empresa possui um Sistema de Gestão Ambiental eficiente que produz resultados satisfatórios aos seus *stakeholders* (clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas, meio ambiente, governo e sociedade em geral).

2) A empresa possui um Sistema de Gestão Ambiental ineficiente que não produz resultados satisfatórios aos seus *stakeholders*.

1.6 Metodologia

Com este trabalho, buscou-se o desenvolvimento do saber científico, a fim de criar respostas para perguntas que ainda não foram respondidas e desenvolver perguntas que até então não faziam parte da realidade, e essa curiosidade pelo saber engrandece a função de estudante e apóia o desenvolvimento da profissão.

O mesmo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa científica que, conforme Cruz e Ribeiro (2004, p.17) “uma pesquisa científica tem o propósito de descobrir respostas a questões propostas” e para tanto, foi realizado um estudo para se chegar às respostas visadas para este trabalho.

Para a realização deste trabalho, utilizou-se de alguns métodos científicos, como diz Lakatos e Marconi (1986, p.81):

O método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas.

Para atingir os objetivos traçados, foi desenvolvida uma pesquisa com base nos objetivos exploratórios, descritivos e explicativos e a classificação da mesma com base nos procedimentos técnicos, bibliográfica, documental, experimental, levantamento e estudo de caso, a fim de adquirir embasamento suficiente para a realização de um estudo de caso, que é a forma predominante de pesquisa deste trabalho. O mesmo foi desenvolvido dentro da empresa escolhida, com o objetivo de coletar dados necessários para o desenvolvimento das análises.

Os trabalhos científicos precisam ter uma estrutura teórica, e nesse contexto surge a utilização da pesquisa bibliográfica que para Cruz e Ribeiro (2004, p.18)

“uma pesquisa bibliográfica leva ao aprendizado sobre uma determinada área”, o que identifica que, para poder realizar uma pesquisa científica, é necessário o conhecimento mais aprofundado possível da área em que se procura pesquisar. Para estar atualizado sobre as regras que regem o assunto e para ter certeza de que a pergunta proposta ainda não foi respondida por outrém, o trabalho utilizou-se destas bibliografias no início da pesquisa, como criação de uma base e voltar às mesmas no final do estudo, para posicionar o autor com a realidade da situação estudada.

Para a coleta de dados, dentro de um âmbito mais direto e relacionado à empresa, foi utilizado o método de pesquisa conhecido como estudo de caso, já que tornou-se específico para a empresa e pode-se tratar a respeito de tal pesquisa, como a citação:

Estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. (VERGARA, 2003, p.49).

Com base no citado acima, vale destacar que este trabalho foi realizado no campo, com a coleta direta das informações na empresa pesquisada, com a obtenção de dados para o desenvolvimento da pesquisa, e conforme Ruiz (1996, p.50): “a pesquisa de campo consiste na observação dos fatos, tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores análises”.

Portanto, no desenvolvimento deste trabalho, foi realizada a coleta dos dados a respeito dos investimentos realizados pela empresa em meio ambiente, a coleta das informações referentes à imagem transmitida pela mesma aos seus *stakeholders*, seu posicionamento diante do mercado e do público, com base nas informações prestadas diretamente pela empresa.

Assim, pretendeu-se realizar um estudo sobre o sistema de gestão ambiental implantado na empresa, com o auxílio da ferramenta de trabalho *Balanced Scorecard*. Após a análise desses fatos, buscou-se mensurar a eficiência do mesmo, confrontando os resultados obtidos com os esperados pelos seus *stakeholders*; contribuindo, assim, para a otimização dos recursos empregados pela empresa, tornado-a competitiva em um mercado cada vez mais globalizado.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Segundo Campos e Selig (2001), a questão ambiental é uma preocupação muito recente introduzida nas organizações em todo o mundo. A Conferência sobre Biosfera, realizada no ano de 1968, em Paris, marcou o despertar de uma consciência ecológica mundial, assim como a Primeira Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente, realizada em Estocolmo, em junho de 1972, veio colocar a questão ambiental nas agendas oficiais internacionais. Neste evento, ficou constatado que a solução da poluição não era brechar o desenvolvimento e sim orientá-lo para a preservação do meio ambiente e dos recursos não-renováveis.

As recomendações dessa reunião serviram de base para a Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em junho de 1992 - Rio 92 - por ocasião do 20º aniversário da Conferência de Estocolmo. Os documentos resultantes do Rio 92 foram a Carta da Terra, a qual foi rebatizada como Declaração do Rio, e a Agenda 21.

A Declaração do Rio visava a estabelecer acordos internacionais que respeitassem os interesses de todos e projetassem a integridade do sistema global de ecologia e desenvolvimento.

A Agenda 21 dedicava-se aos problemas da atualidade e almejava preparar o mundo para os desafios do próximo século. No entanto, para que a implantação da mesma fosse bem sucedida, fazia-se necessário o engajamento e a responsabilidade dos governos. A Agenda 21 constitui um plano de ação, que tem por objetivo colocar em prática programas, para frear o processo de degradação ambiental e transformar em realidade os princípios da Declaração do Rio. Esses programas estão subdivididos em capítulos que tratam dos seguintes problemas: atmosfera, recursos da terra, agricultura sustentável, desertificação, florestas, biotecnologia, mudanças climáticas, oceanos, meio ambiente marinho, água potável, resíduos sólidos, resíduos tóxicos, rejeitos perigosos, entre outros.

Campos e Selig (2001) diz que, segundo a Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável de 1991, a preservação do meio ambiente deve ser considerada prioridade em qualquer organização. A mesma foi criada com 16 princípios relativos à gestão do ambiente que é, para as organizações, aspecto de importância vital do desenvolvimento sustentável. Tal carta foi criada com o intuito de auxiliar as empresas a cumprir, de forma abrangente, as suas obrigações em

matéria de gestão do meio ambiente. Ela foi oficialmente divulgada em 1991 na Segunda Conferência Mundial da Indústria sobre a Gestão do Ambiente. A referida carta considera que as organizações versáteis, dinâmicas, ágeis e lucrativas devem ser as forças impulsionadoras do desenvolvimento econômico sustentável, assim como a fonte da capacitação de gestão e dos recursos técnicos e financeiros indispensáveis à resolução dos desafios ambientais. As economias de mercado, caracterizadas pelas iniciativas empresariais, são essenciais à obtenção desses resultados.

A Carta Empresarial considera que as organizações precisam ter consciência de que deve existir um objetivo comum entre desenvolvimento econômico e proteção ambiental, tanto para o momento presente, como para as gerações futuras.

2.1 Gestão ambiental e desenvolvimento sustentável no Brasil

Segundo Vianna & Veronese (1992), o Brasil vem sofrendo grandes transformações, em função do crescimento demográfico e da modernização de suas bases de desenvolvimento. De um estágio de economia predominantemente exportadora de produtos agrícolas, passou a um estágio de industrialização considerável, com predominância de produtos manufaturados em sua pauta de exportações.

Esse acelerado ritmo de industrialização e concentração de contingentes populacionais em áreas urbanas, principalmente a partir de 1960, passou a provocar profundos impactos no meio ambiente, tanto físicos como econômicos e sociais, promovendo a atividade industrial a fator determinante nas transformações ocorridas.

O agravamento da questão ambiental começou a ser sentido em áreas industrializadas com mais intensidade, como Cubatão, Volta Redonda, ABC Paulista e nas grandes metrópoles brasileiras, decorrentes do fenômeno de concentração de atividades urbanas e industriais.

Como principal consequência da participação brasileira na Conferência de Estocolmo, que ressaltou a estreita vinculação entre desenvolvimento e seus efeitos sobre meio ambiente, o governo brasileiro sentiu a necessidade e viu a oportunidade de institucionalizar autoridade em nível federal, orientada para a preservação ambiental do país. Em 30 de outubro de 1973, foi criada a Secretaria Especial do Meio Ambiente - SEMA. Tal iniciativa da área federal foi precedida pela criação da

Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental - CETESB pela Lei nº 118 de 29 de junho de 1973, sendo, logo em seguida, instituído o Conselho Estadual de Proteção Ambiental - CEPRAM, na Bahia, em 04 de outubro de 1973.

A partir de 1975, órgãos ambientais foram sendo criados nos diversos Estados, e começaram a surgir legislações e regulamentações específicas de controle ambiental nos níveis federal, estadual e, posteriormente, municipal.

A organização ambiental das empresas no Brasil varia em função do tamanho e do tipo de indústria. Normalmente, indústrias multinacionais, seguidas de empresas nacionais de maior porte, possuem departamentos ambientais nas fábricas e também em nível corporativo, com funções específicas. (VIANNA & VERONESE, 1992).

Segundo o mesmo autor, os estudos sobre impactos ambientais passaram a ser uma exigência legal para implementação de unidades industriais e outros empreendimentos, a partir da Resolução Conama 001, de 28 de fevereiro de 1986.

Em função das exigências da sociedade, feitas por parte das organizações, de um posicionamento mais adequado e responsável, no sentido de minimizar a diferença verificada entre os resultados econômicos e sociais, bem como da preocupação ecológica e em face de sua relevância para a qualidade de vida das populações, tem-se exigido das empresas um novo posicionamento em sua interação com o meio ambiente. Nos anos 80, os gastos com proteção ambiental começaram a ser vistos, pelas empresas líderes, não primordialmente como custos, mas como investimentos no futuro e, paradoxalmente, como vantagem competitiva. A atitude passou de defensiva e reativa, para ativa e criativa.

A Carta de princípios sobre o desenvolvimento sustentável, elaborada pela Câmara do Comércio Internacional e lançada no dia 10 de abril de 1991, representa grande avanço no gerenciamento ambiental na indústria desde os primórdios da industrialização.

Segundo Souza (1993), as estratégias de marketing adotadas pelas empresas estão sendo moldadas, visando à melhoria da imagem, por meio da criação de novos produtos verdes e de ações voltadas para a proteção ambiental.

O marketing ecológico passou a ser o código-chave, a palavra mágica e, mais do que isso, compromisso e obrigação das empresas que se pretendem modernas e competitivas.

Segundo o mesmo autor, a proteção ambiental deixou de ser uma função exclusiva de proteção, para tornar-se também uma função da administração. Contemplada na estrutura organizacional e interferindo no planejamento estratégico, passou a ser uma atividade importante na empresa, seja no desenvolvimento das atividades de rotina, seja na discussão dos cenários alternativos, e a conseqüente análise de sua evolução acabou gerando políticas, metas e planos de ação. Essa atividade, dentro da organização, passou a ocupar interesse dos presidentes e diretores, e a exigir uma nova função administrativa na estrutura administrativa que pudesse abrigar um corpo técnico específico e um sistema gerencial especializado, com a finalidade de propiciar à empresa uma integração articulada e bem-conduzida de todos os seus setores e a realização de um trabalho de comunicação social moderno e consciente.

A consciência ecológica no Brasil está abrindo caminho para o desenvolvimento de novos produtos, novas oportunidades de negócios e novos mercados de trabalho, não só no setor industrial, como também no setor de serviços. Alguns exemplos dessa nova tendência marcam a presença cotidianamente na mídia: produtos de limpeza biodegradáveis, herbicidas menos tóxicos, automóveis com injeção eletrônica, veículos movidos a gás natural, agendas e cadernos feitos com material reciclado, embalagens plásticas à base de polietileno. Os resultados estão refletindo tanto na natureza, quanto nos balanços financeiros.

Todos esses novos empreendimentos estão dando origem a um mercado inteiramente novo, ampliando o mercado de trabalho das profissões voltadas para a preservação ambiental, o qual está sendo ocupado por profissionais especializados em diferentes áreas: gerentes, consultores, guias turísticos, advogados, economistas, contadores, sociólogos, e uma infinidade de outros especialistas ligados ao meio ambiente.

Esses novos cargos estão sendo criados para atender à necessidade de adaptação das organizações às questões ambientais. Muitas empresas estão criando departamentos encarregados de assuntos ambientais, nos quais há cargos especializados em meio ambiente.

Mas esses novos pensamentos precisam ser acompanhados por uma mudança de valores, passando da expansão para a conservação, da quantidade

para a qualidade, da dominação para a parceria, da visão do mundo como um todo integrado e não como um conjunto de partes dissociadas.

Uma gestão ecológica é o exame e a revisão das operações de uma empresa e de suas perspectivas. É motivada por uma mudança nos valores da cultura empresarial, da dominação para a parceria, da ideologia do crescimento econômico para a ideologia da sustentabilidade ecológica.

Segundo Campos e Selig (2001), com a necessidade de se conhecer os danos e impactos ambientais, surgiram duas ferramentas que, associadas às atividades da organização, tiveram grande parcela de contribuição no surgimento dos modelos de gestão ambiental: as auditorias ambientais e as avaliações de impactos ambientais.

2.2 As contribuições das auditorias ambientais

Segundo Campos e Selig (2001), as primeiras auditorias ambientais nasceram por volta de meados da década de 70, nos EUA. Seu surgimento foi baseado, inicialmente, na necessidade de criação de um instrumento de controle que auxiliasse empresas a verificar suas não-conformidades ambientais legais. No princípio, portanto, as auditorias ambientais surgiram para determinar se as empresas estavam ou não cumprindo as regulamentações ambientais legais aplicáveis.

Num segundo momento, as auditorias também passaram a ser definidas como um processo sistemático, para obter, avaliar e registrar fatos, buscando conformidade com determinados padrões estabelecidos, os quais poderiam ser até mais restritivos do que a legislação aplicável. (KUHRE, 1996).

Existem diversos tipos de auditorias ambientais, variando de acordo com os objetivos estabelecidos para a sua realização. Segundo Campos e Selig (2001), as auditorias ambientais podem ser classificadas como auditorias de primeira, de segunda ou de terceira parte.

As auditorias ambientais de primeira parte, algumas vezes mais conhecidas como auditorias internas, são realizadas por membros da própria organização. Já as auditorias de segunda parte, também conhecidas como auditorias de fornecedores, são aquelas realizadas por algum membro externo à organização, mas com alguma relação, como por exemplo, um cliente, um fornecedor, um parceiro. E, finalmente,

as auditorias de terceira parte ou externas, são realizadas por um membro externo à organização e sem nenhuma relação com esta, como por exemplo, uma certificadora.

Para a mesma autora, alguns dos tipos mais importantes e conhecidos de auditorias ambientais são:

Auditoria fase I – auditorias ambientais com o propósito de identificar, na propriedade auditada e em seu entorno, condições que possam vir a ser não conformidades ambientais, tais como contaminações de qualquer espécie. (ASTM, 1994).

Auditoria fase II – auditorias ambientais com a finalidade de investigar, na propriedade auditada ou em seu entorno, as condições normalmente identificadas na fase I, visando caracterizar melhor a magnitude da não-conformidade identificada (ASTM, 1994).

Auditoria de conformidade legal – realiza uma avaliação, verificando a conformidade em relação às exigências legislativas ambientais aplicáveis.

Auditoria due diligence, de aquisição e alienação – normalmente realizada por comprador, intermediário ou cessionário em uma transação comercial, tal como fusões, aquisições ou compra de ações. O principal objetivo deste tipo de auditoria é o de evitar que sejam assumidos riscos ou passivos ambientais em transações de compra e venda.

Auditoria de sistemas de gestão ambiental – essas auditorias são realizadas com o intuito de verificar a eficiência e eficácia do sistema de gestão ambiental de uma organização, isto é, verificar a conformidade do sistema com os critérios estabelecidos.

Auditoria de desempenho ambiental – procura verificar especificamente o desempenho ambiental da organização.

Auditorias corporativas – realizadas por membros ou empresas de uma mesma corporação, visando a checar conformidade contra os padrões legais e de desempenho estabelecidos normalmente pela própria corporação.

Auditorias de fornecedores – realizadas em clientes ou fornecedores relacionados às atividades da organização. Dependendo do escopo desejado, podem ser de conformidade legal ou de desempenho. Normalmente, esta auditoria de segunda parte é conduzida visando a assegurar que atividades nestes clientes ou fornecedores não comprometam de alguma forma a reputação da organização.

Campos e Selig (2001) salientam que, dentre os fatores que impulsionam as auditorias ambientais, podem ser mencionados o reconhecimento por parte das empresas dos benefícios de se avaliar de forma sistemática sua conformidade contra os padrões estabelecidos, bem como a possibilidade de estimar os riscos e responsabilidades potenciais, no caso de não cumprimento aos requisitos legais.

Além dos relatórios sobre desempenho ambiental, divulgados a partir da década de 80, a crescente tendência de aquisições e fusões de empresas industriais no país vem incentivando a realização de auditorias para avaliação do desempenho ambiental, dos riscos associados a passivos ambientais e até mesmo a alguns impactos ambientais associados.

As auditorias ambientais normalmente desempenham um papel preponderante para a minimização de impactos ambientais dentro de uma organização. Sua execução pode auxiliar investidores e acionistas a avaliar passivos ambientais e/ou, desempenho ambiental das empresas, bem como membros da própria organização a traçarem planos com medidas de ações corretivas e preventivas ao longo de sua gestão.

Porém, sistemas de gestão que não estejam bem estruturados, sejam eles da qualidade, de saúde e segurança ou ambientais, fazem com que as auditorias se tornem instrumentos pouco eficazes e punitivos. As organizações passam a temer as auditorias e só promovem uma melhoria no sistema para este evento, relaxando logo em seguida.

O ideal é que as auditorias façam parte do sistema como uma ferramenta para auxiliar na identificação de oportunidades de melhoria, visando sempre à melhoria contínua do sistema. É com esse intuito que as auditorias ambientais são propostas como um dos requisitos das normas ISO 14001 e BS 7750.

No caso específico da ISO 14001, as auditorias do sistema de gestão ambiental devem determinar se o sistema está em conformidade com as disposições planejadas para a gestão ambiental, se o que foi implementado está sendo mantido e, sobretudo, fornecer à organização informações sobre os resultados das auditorias. De posse destes resultados, o corpo estratégico de tomada de decisões da organização pode, através de uma análise crítica, rever as metas, objetivos e os programas de gestão.

2.3 As contribuições das avaliações e estudos de impactos ambientais

A NBR ISO 14001 define impacto ambiental como: “qualquer modificação do meio ambiente, adversa ou benéfica, que resulte, no todo ou em parte, das atividades, produtos ou serviços de uma organização”.

Campos e Selig (2001) dizem que, a avaliação de impactos ambientais - AIA, visa à identificação dos principais impactos associados ao evento – que pode ser um novo empreendimento, um novo projeto, um novo processo, uma nova atividade, um novo produto, um novo programa, ou até mesmo uma nova política – para subsidiar avaliações sobre a magnitude deste impacto no meio ambiente em que está inserido e apresentar as medidas mitigadoras mais viáveis.

As primeiras avaliações de impactos ambientais datam do início da década de 70, porém, os primeiros métodos de AIA foram considerados documentos pouco aplicáveis a casos e situações reais. Isto porque a quantidade de fatores de influências diretas e indiretas e a complexidade das mesmas tornavam estas avaliações complexas e, algumas vezes, muito longas.

A partir de 1976, os métodos AIA passaram por um período de evolução no sentido de melhor compreender as relações de causa e efeito das ações dos projetos e seus impactos associados, levando em conta a dinâmica dos sistemas ambientais. Ou seja, as avaliações de impactos ambientais tornaram-se mais aplicáveis à realidade. Na década de 80, surge o que se pode chamar de base conceitual para a abordagem científica da avaliação de impacto ambiental. Publicações científicas procuraram demonstrar e destacar a importância das avaliações de impactos ambientais, mostrando que este tipo de avaliação, pode, entre outros aspectos:

- compreender as características funcionais dos ecossistemas potencialmente afetados;
- considerar a variação natural dos sistemas no espaço e no tempo;
- compreender como respondem os sistemas às interferências humanas;
- reconhecer limitações técnicas, e
- considerar critérios sociais, culturais e ambientais.

As avaliações de impactos ambientais permitem, portanto, às partes interessadas, uma visão ampla de todas as influências positivas e negativas que o empreendimento possa causar ao meio ambiente, ao meio social e à sua vizinhança.

Neste sentido, a AIA pode ser considerada como uma componente integrada no desenvolvimento de projetos e parte do processo de decisão, proporcionando uma retroalimentação contínua entre as conclusões e a concepção da proposta.

Os principais instrumentos que atualmente viabilizam a execução das avaliações de impactos ambientais são: os estudos de impactos ambientais - EIA, os relatórios de impactos ao meio ambiente - RIMA e os relatórios ambientais preliminares - RAP.

No Brasil, os EIA/RIMAs, bem como o RAP, foram implementados pela Lei Federal Nº 6938/81 e pela Resolução Nº 001/86 do Conselho Nacional do Meio Ambiente - CONAMA. Estes instrumentos estão vinculados aos sistemas de licenciamento de propostas ou projetos de atividades poluidoras ou modificadoras do meio ambiente, a cargo das organizações governamentais dos estados, e em casos especiais, do Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis - IBAMA.

É inegável o fato de que toda a evolução das auditorias ambientais e dos processos de avaliação de impactos ambientais foi de grande contribuição para elaboração de normas e programas de sistema de gestão ambiental. Também contribui para a elaboração dos sistemas de gestão ambiental - SGA, as influências do “movimento da qualidade”, com suas ferramentas e visão sistêmica.

2.4 Princípios da gestão ambiental

Segundo Campos e Selig (2001), a prioridade na organização é reconhecer a gestão do ambiente como uma das principais causas e como fator determinante do desenvolvimento sustentável; estabelecer políticas, programas e procedimentos para conduzir as atividades de modo ambientalmente seguro.

Gestão integrada - Segundo Andrade *et al* (2002), a gestão ambiental visa a integrar plenamente, em cada empresa, essas políticas, programas e procedimentos como elemento essencial de gestão, em todos os seus domínios.

Processo de aperfeiçoamento - Este processo objetiva a aperfeiçoar continuamente as políticas, os programas e o desempenho ambiental das empresas, levando em conta o desenvolvimento técnico, o conhecimento científico, os requisitos dos consumidores e as expectativas da comunidade, tendo como ponto de

partida á regulamentação em vigor; e aplicar os mesmos critérios ambientais no plano internacional.

Formação de pessoal - A formação de pessoal tem por finalidade formar, treinar e motivar recursos humanos, para desempenhar suas atividades de maneira responsável diante do ambiente.

Avaliação prévia - Esta avaliação analisa os impactos ambientais, antes de iniciar nova atividade ou projeto e antes de desativar uma instalação ou abandonar um local.

Produtos e serviços - Este tópico estabelece procedimentos para desenvolver e fornecer produtos ou serviços que não produzam impacto sobre o ambiente e que sejam seguros em sua utilização prevista, que apresentem o melhor rendimento em termos de consumo de energia e recursos naturais, que possam ser reciclados, reutilizados, ou cuja disposição final não seja perigosa.

Conselhos de consumidores - Tais instituições visam a aconselhar e, em casos relevantes, propiciar a necessária formação aos consumidores, aos distribuidores e ao público quanto aos aspectos de segurança a considerar na utilização, no transporte, na armazenagem e na eliminação dos produtos fornecidos; e aplicar considerações análogas à prestação de serviços.

Instalações e atividades - Este tópico determina procedimentos para desenvolver, projetar e operar instalações, tendo em vista a eficiência no consumo de energia e materiais, a utilização sustentável dos recursos renováveis, a minimização dos impactos ambientais adversos e da produção de resíduos, assim como o tratamento final desses resíduos de forma segura e responsável.

Investigações ou pesquisas - Este processo visa realizar ou patrocinar investigações/pesquisas sobre os impactos ambientais das matérias-primas, dos produtos, dos processos, das emissões e dos resíduos associados às atividades da empresa e sobre os meios de minimizar tais impactos adversos.

Medidas preventivas - As medidas preventivas procuram adequar á fabricação, a comercialização, a utilização de produtos ou serviços, ou a condução de atividades em harmonia com os conhecimentos científicos e técnicos, a fim de evitar a degradação grave ou irreversível do ambiente.

Empreiteiros e fornecedores - Este tópico determina a forma para promover a adoção desses princípios pelos empreiteiros contratados pela empresa, encorajando e, em casos apropriados, exigindo a melhoria dos seus procedimentos, de modo

compatível com aqueles em vigor na empresa; e encorajar a mais ampla adoção desses princípios pelos fornecedores.

Planos de emergência - Procuram fixar procedimentos para desenvolver e manter, nos casos em que haja risco significativo, planos de ação para situações de emergência, em coordenação com os serviços especializados, as principais autoridades e a comunidade local, tendo em conta os possíveis impactos significativos.

Transferência de tecnologia - Este tópico estabelece formas para contribuir para a transferência de tecnologia e métodos de gestão que respeitem o ambiente, tanto nos setores industriais como nos de administração pública.

Contribuição para o esforço comum - A Contribuição para o esforço comum procura estabelecer procedimentos para o desenvolvimento de políticas públicas, de programas empresariais, governamentais e intergovernamentais, assim como de iniciativas educacionais que valorizem a consciência e a proteção ambiental.

Abertura ao diálogo - Este tópico procura definir a forma de promover a abertura ao diálogo com o pessoal da empresa e com o público, em antecipação e em resposta às respectivas preocupações quanto ao risco e aos impactos potenciais das atividades, de resíduos, incluindo aqueles de significado relevante ou global.

Cumprimento de regulamentos e informações - Neste item, procura-se definir procedimentos para aferir o desempenho das ações sobre o ambiente, proceder regularmente a auditorias ambientais e avaliar o cumprimento das exigências internas da empresa, dos requisitos legais e desses princípios; e, periodicamente, fornecer as informações pertinentes aos seus *stakeholders*.

Em conformidade com os princípios descritos anteriormente, com o passar do tempo, foram surgindo diretrizes e normas para que se obtivessem parâmetros palpáveis de regulamentação dos sistemas de gestão ambiental existentes. A norma mais utilizada e mais completa atualmente é a ISO 14001, a qual passaremos a nos aprofundar a seguir.

2.5 ISO 14001

Segundo Campos e Selig (2001), a ISO 14001, conhecida internacionalmente como “Environmental Management Systems – Specification with guidance for use”, no Brasil é conhecida como NBR ISO 14001 “Sistemas de Gestão Ambiental –

Especificação e Diretrizes para uso”. Esta é a única norma do conjunto ISO 14000, até o momento, passível de certificação.

A NBR ISO 14001, bem como as demais normas internacionais de gestão ambiental, tem por objetivo prover às organizações os elementos de um sistema de gestão ambiental eficaz, passível de integração com qualquer outro requisito de gestão, de forma a auxiliá-las a alcançar seus objetivos ambientais e econômicos. Nenhuma dessas normas foi concebida com o objetivo de criar barreiras comerciais, nem para ampliar ou alterar as obrigações legais de uma organização.

Outro ponto importante é que a NBR ISO 14001 foi redigida de forma a aplicar-se a todos os tipos e portes de organizações e para adequar-se a diferentes condições geográficas, culturais e sociais. A base desta abordagem pode ser observada na figura apresentada a seguir:

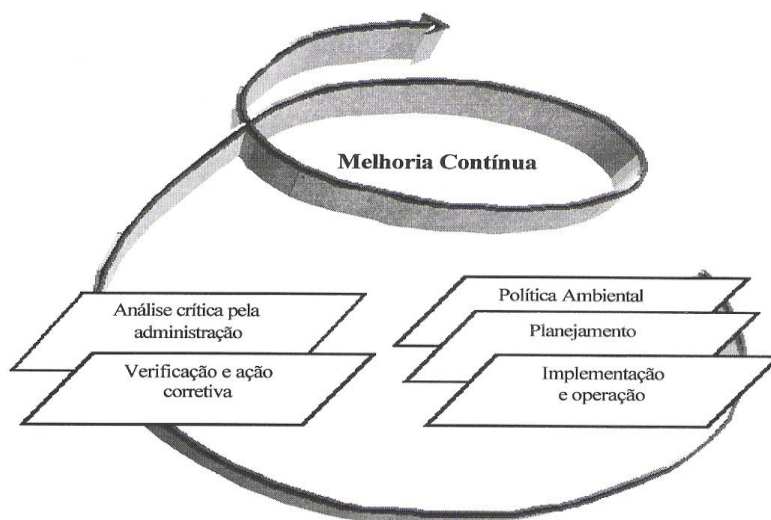


Figura 1: Modelo de Sistema de Gestão Ambiental para a Norma ISO
Fonte: NBR ISO 14001 (1996, pág.3)

Assim sendo, duas organizações que desenvolvam atividades similares, mas que apresentam níveis diferentes de desempenho ambiental, podem, ambas, atender aos requisitos da norma e receberem uma certificação segundo a ISO 14001. Esta norma, no entanto, ressalta que:

sua adoção não garantirá, por si só, resultados ambientais ótimos. Para atingir os objetivos ambientais, convém que o sistema de gestão ambiental estimule as organizações a considerarem a implementação da melhor tecnologia disponível, quando apropriado e economicamente exequível (NBR ISO 14001, 1996, pág. 2).

Cabe ainda salientar que a NBR ISO 14001 não pretende abordar e não inclui requisitos relativos a aspectos de gestão de saúde ocupacional e segurança do trabalho. No entanto, não tem a intenção de desencorajar uma organização que pretenda desenvolver a integração de tais elementos no sistema de gestão. Esta mesma norma compartilha ainda princípios comuns de sistema de gestão com a série de Normas ISO 9000 para sistemas de qualidade, tais como definição de uma política, procedimentos, objetivos e metas, entre outros.

Segundo a própria NBR ISO 14001,

a principal finalidade dessa norma é equilibrar a proteção ambiental e a prevenção da poluição com as necessidades sócio-econômicas da organização, no seu sentido mais abrangente (NBR ISO 14001, 1996, pág. 2).

A norma especifica os requisitos relativos a um sistema de gestão ambiental, permitindo a uma organização formular sua política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e as informações referentes aos impactos ambientais significativos. Aplica-se aos aspectos ambientais que possam ser controlados pela organização e sobre os quais presume-se que tenha algum tipo de influência.

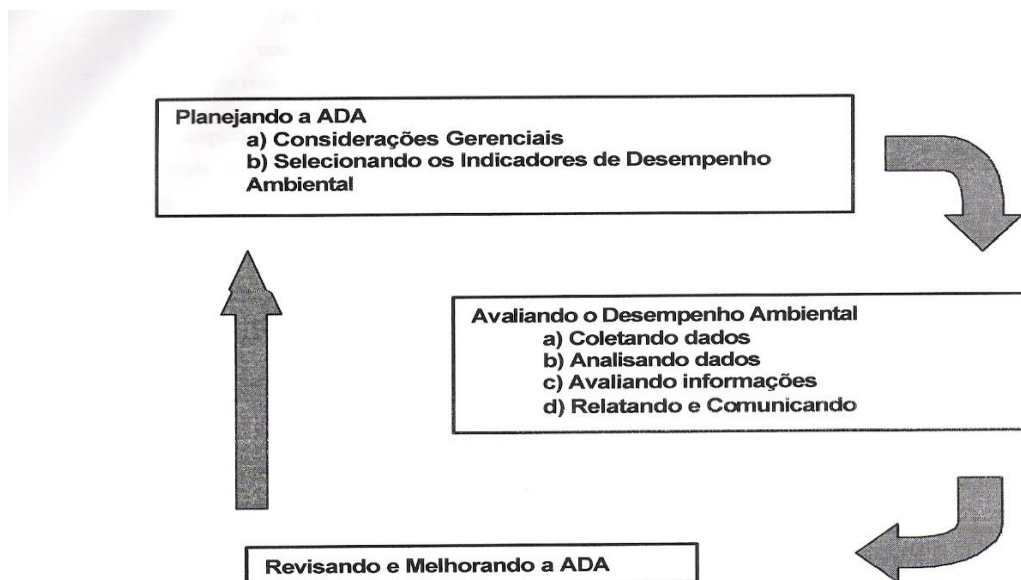


Figura 2: O Processo da ADA
Fonte: ISO/CD 14031 (1997)

Em linhas gerais, a Norma é aplicável a organizações que desejam:

a) implementar e manter um sistema de gestão ambiental;

- b) assegurar a conformidade com a sua política ambiental;
- c) demonstrar sua conformidade a terceiros;
- d) buscar certificação do seu sistema de gestão ambiental por terceiros; e
- e) fazer uma auto determinação da sua conformidade com a norma.

Segundo Campos e Selig (2001), com referência aos cinco grandes sub-itens da norma citados na figura anterior, destacam-se, no contexto da ISO 14001, os seguintes elementos chaves:

2.5.1 Política ambiental

A política ambiental deve ser definida pela alta administração, garantindo que:

- a) esta seja relevante à natureza, escala e impactos ambientais de suas atividades, produtos e serviços;
- b) inclua um comprometimento com a melhoria contínua e com a prevenção da poluição;
- c) inclua o comprometimento com o atendimento à legislação e normas ambientais aplicáveis e demais requisitos subscritos pela organização;
- d) forneça a estrutura para o estabelecimento e revisão dos objetivos e metas ambientais;
- e) seja documentada, implementada, mantida e comunicada a todos os funcionários;
- f) esteja disponível ao público.

Na grande maioria dos sistemas de gestão, a política é o primeiro item a ser implementado, tendo por objetivo definir as diretrizes da organização. Sendo assim, deve ser definida sempre pela alta gestão e compartilhada com os demais membros da organização. Uma política implementada significa uma política amplamente divulgada, para que assim possa ser cumprida por toda a organização.

2.5.2 Planejamento

O planejamento contempla a definição dos aspectos e impactos ambientais, definição dos requisitos legais associados a eles e à organização como um todo. Outro ponto importante da fase de planejamento é a definição dos objetivos, metas e programas de gestão, que a partir dos aspectos e impactos identificados deverão nortear a organização e priorizar as ações seguintes, sempre seguindo as diretrizes

definidas na política ambiental. A seguir apresenta-se, com maior detalhe, cada um dos itens que compõem a fase de planejamento:

a) Aspectos e impactos ambientais – devem ser estabelecidos e mantidos procedimentos para identificação e priorização dos aspectos e impactos ambientais das atividades, produtos e serviços que a organização possa controlar e sobre os quais presume-se que ela tenha influência.

b) Requisitos legais e outros requisitos – a organização deve estabelecer e manter um procedimento para ter acesso à legislação ambiental e a outros requerimentos ambientais aos quais ela subscreva.

c) Objetivos e metas – devem ser estabelecidos e mantidos objetivos e metas ambientais documentadas, compatíveis com a política ambiental, em todos os níveis relevantes de sua estrutura.

d) Programa de gestão ambiental – a organização deve estabelecer e manter um programa para o atendimento de seus objetivos e metas ambientais, incluindo:

- designação de responsabilidades para o cumprimento dos objetivos e metas em cada função e nível relevante da organização; e,
- os meios e prazos, dentro dos quais os programas devem ser incluídos.

2.5.3 Implementação e operação

A fase de implementação e operação normalmente é a fase mais longa de todo processo de um sistema de gestão ambiental. Nesta fase, são definidos importantes pilares de sustentação do sistema, tais como treinamento, comunicação e controles, sejam estes controles de documentação, operacionais ou mesmo de emergência. Os itens que compõem a fase de implementação e operação estão descritos a seguir:

a) estrutura e responsabilidade – papéis e responsabilidades são definidos, documentados e comunicados, para que a gestão de questões ambientais possa ser efetiva.

b) treinamento, conscientização e competência – a organização deve identificar as necessidades de treinamento, promovendo este a todo pessoal, cujo trabalho possa criar um impacto significativo sobre o meio ambiente.

c) comunicação – a organização deve estabelecer e manter procedimentos para:

- comunicação interna entre todos os níveis da organização; e

- receber, documentar e responder a comunicação relevante de qualquer uma das partes interessadas (*stakeholders*).

d) documentação do sistema de gestão ambiental – a organização deve estabelecer e manter informações para:

- descrever os elementos principais do sistema de gestão ambiental e suas interações; e

- promover o direcionamento de documentação associada.

e) controle de documentos – devem ser estabelecidos e mantidos pela organização procedimentos para controlar todos os documentos requeridos pela norma e relacionados ao seu SGA.

f) controle operacional – a organização deve identificar aquelas funções, atividades e processos que estão associados aos impactos ambientais identificados como significativos e que estejam incluídos no escopo de sua política, objetivos e metas ambientais. A organização deve planejar essas atividades e operações para garantir que elas sejam conduzidas sob condições controladas, através:

- da preparação de procedimentos documentados;

- da estipulação de critérios de controle para as operações; e

- da preparação de documentação relativa aos aspectos ambientais de matérias primas e serviços utilizados pela organização.

g) preparação e atendimento a emergências – a organização deve estabelecer e manter procedimentos para a ação em situações de acidentes e emergências, e para prevenir e mitigar os impactos ambientais associados a estes.

2.5.4 Verificação da ação corretiva

Esta é a última fase de implantação de um SGA antes da análise crítica. Nesta fase, devem ser definidos os controles, por exemplo, através de monitoramentos, medições, investigação de não-conformidades e auditorias. Estes controles serão fundamentais para o monitoramento e controle dos aspectos e impactos identificados na segunda fase de implementação (Planejamento). Sendo assim, são fundamentais para a manutenção do sistema. A seguir apresenta-se um detalhamento de cada item que compõem esta fase.

a) monitoramento e medição – devem ser estabelecidos e mantidos pela organização procedimentos para monitorar e controlar aspectos chave de processos que possam ter um significativo impacto sobre o meio ambiente. Isto inclui o registro

de informações para se verificar a conformidade com os objetivos e metas ambientais.

b) não-conformidade e ações corretivas e preventivas – a organização deve estabelecer e manter procedimentos documentados, incluindo responsabilidade e autoridade, para investigar e lidar com não-conformidades e iniciar as ações corretivas e preventivas.

c) registros – devem ser estabelecidos e mantidos procedimentos para a identificação, manutenção e disposição de registros ambientais.

d) auditoria do sistema de gestão ambiental – a organização deve estabelecer e manter procedimentos e programas de auditorias, de forma a:

- determinar se o sistema de gestão ambiental está em conformidade com o padrão e se foi adequadamente implementado e mantido; e

- contribuir para a determinação da eficiência permanente do Sistema de Gestão Ambiental em atender a política e os objetivos ambientais da organização.

2.5.5 Análise crítica

Como um sistema de gestão pressupõe melhoria contínua, esta não seria possível sem uma avaliação crítica para novos direcionamentos.

A alta administração deve, em intervalos de tempo por ela determinados, analisar criticamente o sistema de gestão ambiental, para assegurar uma melhoria contínua. Tal revisão deverá ser documentada, devendo ainda abordar a eventual necessidade de alterações na política, objetivos e outros elementos do SGA à luz dos resultados das auditorias e demais avaliações realizadas.

Além dos dezessete requisitos descritos anteriormente, que compõem a ISO 14001, a norma possui, ainda, dois anexos informativos. O Anexo A de “Diretrizes para Uso da Especificação” fornece informações adicionais sobre requisitos, tendo por objetivo evitar uma interpretação errônea da especificação. O segundo anexo, o Anexo B, tem por objetivo fazer uma relação entre as ISO 14001 e 9001.

2.6 Implementação e certificação dos sistemas de gestão ambiental

Segundo Scherer (1999) cada vez mais, empresas no Brasil e no mundo estão implementando sistemas de gestão ambiental e buscando uma certificação para estes sistemas.

Muitas metodologias de implementação vêm surgindo no Brasil, basicamente existem duas vertentes. A vertente mais conhecida por modelos convencionais de implementação, com forte influência britânica da norma BS 7750, e a vertente com influência das escolas de implementação escandinavas e canadenses.

Para o mesmo autor, a primeira vertente, a convencional, apresenta três características básicas:

1. grande detalhamento na fase de levantamento de aspectos ambientais, sem a devida preocupação quanto à viabilidade futura da manutenção e atualização destes registros;
2. ênfase inicial na formação de auditores (controle) e não na de implementadores (aprendizagem);
3. pouca preocupação em incorporar o conceito de partes interessadas e gestão participativa no processo.

A segunda vertente procura, por sua vez, focar mais na ótica de melhoria do desempenho ambiental, dando mais atenção aos controles, através de monitoramentos e medições.

Ainda segundo Scherer (1999), a crítica aos modelos convencionais surge da percepção e reflexão sobre alguns riscos associados a estes modelos:

1. a visão estreita e determinista de implementação;
2. a burocratização normativa;
3. a perda de foco e eficiência;
4. o stress organizacional (auditoria enquanto controle);
5. a ausência de instrumentos de aprendizagem.

Segundo o mesmo autor, os modelos convencionais não agregam ao processo de implementação conceitos importantes, tais como: gestão participativa, aprendizagem organizacional e ecoeficiência produtiva e econômica.

A segunda vertente de implementação, normalmente, utiliza-se de mecanismos de auto-superação de performance que podem ser mais úteis à garantia de desempenho ambientalmente correto, tais como:

- a) os instrumentos de gestão participativa e visual de desempenho;
- b) os programas e estímulo econômico à melhoria e à inovação ambiental;
- c) os programas de capacitação contínua e de auto-superação.

Ambas as vertentes possuem metodologias utilizadas por empresas para a implementação de seus sistemas que obtiveram sucesso e garantiram certificados pela ISO 14001.

Considerando-se as diferenças existentes entre as organizações e suas culturas, acredita-se que há vantagens e desvantagens nos dois tipos de metodologias. Contudo, o modelo de implementação utilizando o BSC, pela própria característica da proposta, seguirá a filosofia da segunda vertente, incorporando a avaliação de desempenho ao processo de implementação do sistema de gestão ambiental.

2.7 Avaliação de desempenho ambiental

Segundo Campos e Selig (2001), apesar do termo avaliação de desempenho ambiental - ADA, ser um termo relativamente novo, alguns componentes da mesma têm sido praticados nas organizações por quase duas décadas, sobretudo nos Estados Unidos. Os primeiros registros de contribuições importantes para a formação do conceito e da ferramenta da ADA datam de 1969. O NEPA (National Environmental Policy Act) promoveu nos EUA a utilização de processos sistêmicos de avaliação de impactos ambientais, que resultaram no surgimento de muitos modelos de sistemas e que serviram de base para a ADA.

Segundo Hammond (1995), a década de 70 foi uma década rica na determinação de índices ambientais que futuramente, nas décadas de 80 e 90, estariam sendo revistos e utilizados para a determinação e conceituação de alguns indicadores ambientais.

De 1980 a 1988, a Grã-Bretanha também deu sua parcela de contribuição à ADA, desenvolvendo um sistema de indexação ambiental que facilitava o acesso a diferentes aspectos ambientais. Tratava-se do primeiro banco de dados computacional inglês de indicadores ambientais, e que futuramente seria usado para o estudo e determinação de indicadores de desempenho ambiental – IDA.

No final da década de 80, a ferramenta de avaliação de risco estava começando a ser difundida, principalmente nos EUA. Tanto a avaliação de riscos ambientais quanto a avaliação de riscos de saúde e segurança foram de grande importância para o desenvolvimento da avaliação de desempenho ambiental.

No início da década de 90, muitos países, sobretudo os países desenvolvidos, começavam a ser cobrados no sentido de criarem ferramentas que pudessem

identificar e avaliar os seus impactos ambientais, que por sua vez, assim como os indicadores ambientais, têm relação direta com a avaliação de desempenho ambiental. Ortolano (1995) acredita que muitos dos impactos ambientais vêm sendo reduzidos devido aos avanços de técnicas, métodos e processos de avaliação de impactos e riscos ambientais.

Segundo Querini (1993) o Banco Mundial também deu sua parcela de contribuição e envolvimento relacionado à ADA, à medida que conduziu e financiou, no início da década de 90, um estudo de estratégias de avaliação de impactos ambientais associados à relação custo-benefício.

Mas o grande impulso para o desenvolvimento da avaliação de desempenho ambiental se deu realmente através do trabalho realizado pela norma 207 da ISO. Após alguns conceitos básicos definidos, ao Sub Comitê 4 (um dos sub comitês da norma 207), foi designada a função de elaborar as normas do conjunto ISO 14000 referentes à avaliação de desempenho ambiental. A partir de então, o Sub Comitê 4 vem trabalhando e aperfeiçoando drafts da futura norma ISO 14031.

O objetivo primordial de uma avaliação de desempenho ambiental é avaliar a performance ou desempenho de uma organização, de forma contínua, ou seja, visando à melhoria contínua. Segundo Kuhre (1998), trata-se de um método para medir os resultados do gerenciamento dos aspectos ambientais dos produtos, serviços e atividades de uma organização, baseando-se no princípio de que “o que é medido, é gerenciado”. Muitas organizações, senão todas, têm boas intenções, mas se não há um sistema de avaliação e medições contínuas, muitas destas boas intenções provavelmente não serão realizadas.

Segundo Kuhre (1998), uma avaliação de desempenho ambiental bem conduzida poderá trazer benefício para a organização. Entre eles a melhoria do sistema de comunicação interna e externa e identificação de oportunidades de melhoria em prevenção da poluição.

2.8 Revisão e melhoria da ADA

Para Campos e Selig (2001), toda avaliação de desempenho ambiental, em qualquer que seja a organização, deve ser revisada periodicamente, objetivando oportunidades de melhoria. Os exemplos clássicos de melhoria podem ser: as melhorias na análise de coleta de dados, reavaliação e mudança de escopo da

avaliação de desempenho ambiental, definição de novos índices de desempenho ambiental, entre outros.

Segundo os mesmo autores, pode-se perceber, pela evolução ambientalista e pelos atuais sistemas de gestão apresentados, que a questão ambiental tornou-se uma questão inserida no contexto das organizações e da sociedade. Porém, gerenciar adequadamente os aspectos e impactos ambientais inerentes às atividades das organizações não é mais suficiente para mantê-las vivas e competitivas no mercado globalizado que tem-se hoje.

Sendo assim, o desempenho ambiental das organizações vem se tornando mais um ponto crítico nesta relação produção versus meio ambiente. Além de se preocupar com os impactos que causam, as organizações precisam também demonstrar bom desempenho ambiental.

Uma das formas de demonstração de bom desempenho ambiental é o constante monitoramento do sistema de gestão ambiental existente, através da escolha de índices adequados à empresa. E, neste contexto, o *balanced scorecard* surge como importante ferramenta de mensuração de desempenho ambiental, contribuindo para que se tenha um SGA que vá ao encontro dos interesses definidos pela empresa.

2.9 Balanced scorecard

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC é um sistema de gestão estratégica que utiliza, de modo balanceado, indicadores financeiros e não-financeiros. Além disso, ele estabelece as relações de causa e efeito entre esses indicadores e as descreve em mapas estratégicos.

Segundo seus criadores, Kaplan e Norton (1997,p.09):

Os objetivos e as medidas utilizadas no Balanced Scorecard não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (top-down) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios.

Além disso, eles lembram que as empresas inovadoras usam o BSC para administrar a estratégia a longo prazo, bem como viabilizar os processos gerenciais críticos. Os principais objetivos do BSC são:

- 1) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- 2) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;

- 3) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- 4) melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

A formulação inicial do BSC apresenta a estratégia da empresa distribuída em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Estas perspectivas são integradas por relações de causa e efeito. A direção geral de causalidade é no sentido da última perspectiva, aprendizado e crescimento, e para a primeira, perspectiva financeira. Isto é, a capacitação da organização permite melhorar seus processos que, por sua vez, satisfazem mais aos clientes e, por isso, proporcionam melhores resultados financeiros.

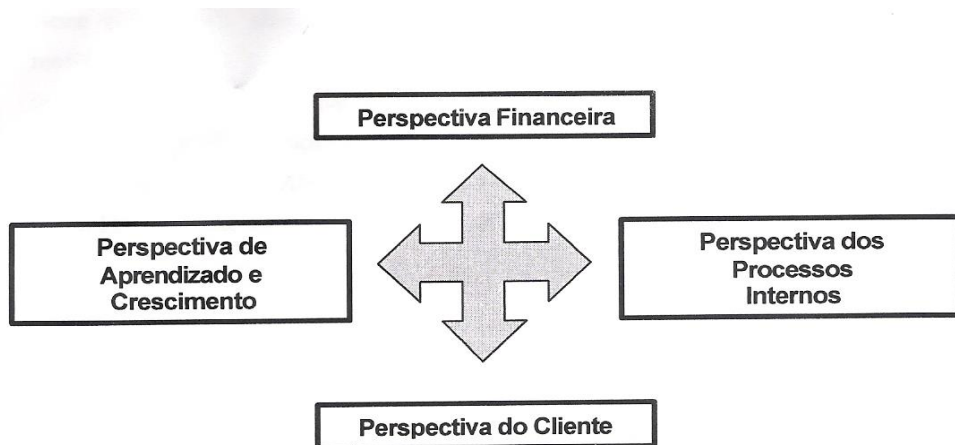


Figura 3: As perspectivas do Balanced Scorecard
Fonte: Kaplan e Norton (1997)

A perspectiva financeira do BSC, segundo Kaplan e Norton (1997), utiliza os objetivos financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos e aumento da receita. Porém os vincula à estratégia da empresa, pois esses objetivos financeiros representam a meta de longo prazo a ser alcançado por ela.

Na perspectiva de clientes, Kaplan e Norton (1997) diz que a empresa deve determinar seu segmento-alvo de clientes e negócios e dispor de um conjunto de medidas essenciais para esses segmentos. As medidas essenciais envolvem os seguintes aspectos:

- Participação de mercado: representação da proporção de vendas da unidade de negócio no mercado em que atua determinada em termos de número de clientes, capital investido, unidades vendidas ou instaladas.

- Retenção de clientes: acompanhamento, em números absolutos ou relativos, do percentual de clientes com os quais a unidade de negócio continua mantendo relações comerciais.

- Captação de clientes: medição, em termos absolutos ou relativos, do percentual de clientes novos ou de novos negócios ganhos pela organização.

- Satisfação dos clientes: registro do nível de satisfação dos clientes em relação a critérios preestabelecidos de desempenho ou de valor agregado.

- Lucratividade do cliente: medição da lucratividade da empresa no negócio ou nos negócios com um cliente, ou com um segmento de mercado, depois de levantar as despesas específicas requeridas para atender esse cliente ou esse mercado.

Além disso, é preciso identificar o que os clientes do segmento-alvo valorizam e elaborar uma proposta de valor a esses clientes. Ao estabelecer os indicadores dessa perspectiva, deve-se considerar os atributos de funcionalidade, qualidade, preço, experiência de compra, relações pessoais, imagem e reputação.



Figura 4: Medidas essenciais para a Perspectiva do Cliente
Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Na perspectiva de processos internos, Kaplan e Norton (1997) afirma que são identificados os processos críticos em que se busca a excelência, visando a atender os objetivos financeiros e dos clientes. Esses processos permitem que a unidade de negócios ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfaça as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. As medidas de processo interno, segundo Kaplan e Norton (1997), devem ser voltadas para aqueles que terão maior impacto na

satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa. Esse modelo inclui três processos principais:

- Inovação: durante esse processo, Campos e Selig (2001) diz que devem ser pesquisados as necessidades reais e futuras dos clientes-alvo. Em seguida, são desenvolvidos os produtos e/ou serviços que deverão satisfazer as necessidades identificadas.

- Operação: as principais medidas operacionais genéricas são: custo, qualidade e tempo de resposta. Deve se preocupar com a produção e disponibilização dos produtos e serviços desenvolvidos durante o processo de inovação. Tem início, nesta etapa, o recebimento de um pedido e termina com a entrega do produto ou prestação de serviço.

- Serviço pós-venda: esta é uma etapa de grande influência no processo de criação de imagem e reputação da organização na cadeia de valor do cliente, incluindo treinamentos, garantias, consertos, devoluções e processamento de pagamentos.

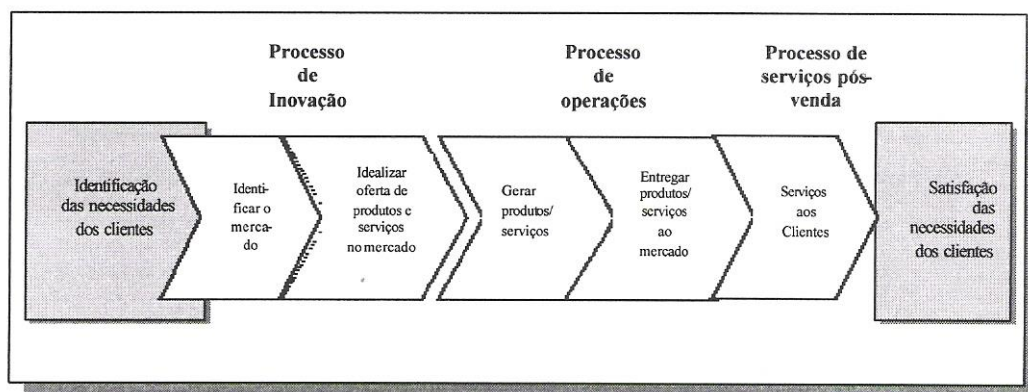


Figura 5: A cadeia genérica de valor
Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Por fim, temos a perspectiva de aprendizado e crescimento, que segundo Kaplan e Norton (1997), é segmentada em três partes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. As medidas nesta perspectiva são: satisfação do funcionário, retenção, treinamento e habilidades, e direcionadores específicos dessas medidas tais como, índices detalhados de habilidades específicas requeridas pelo novo ambiente competitivo.

O BSC é um instrumento muito difundido da gestão estratégica. Na medida em que diversos aspectos da gestão ambiental são estratégicos para as organizações, cresce o interesse pela sua inserção no BSC por integrar indicadores não financeiros. A inserção da gestão ambiental no BSC apresenta quatro possibilidades:

- 1) distribuição dos indicadores ambientais pelas quatro perspectivas tradicionais do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento);
- 2) criação de uma quinta perspectiva para a gestão ambiental;
- 3) inclusão dos indicadores ambientais apenas na perspectiva de processos internos;
- 4) tratamento do departamento de gestão ambiental como uma Unidade de Serviço Compartilhada – SSU.

A primeira possibilidade é apresentada por Johnson (1998,p.35) que diz que:

o desenvolvimento, a mensuração e o monitoramento de indicadores de desempenho ambiental devem ser capazes de direcionar as ações da firma para suas metas e objetivos ambientais.

Ressalta também que a aplicação do BSC deveria incluir pequenas modificações, como: inovação e pessoas na perspectiva aprendizado e crescimento, e *stakeholders* externos na perspectiva dos clientes.

Para Johnson (1998), o desempenho ambiental está estreitamente relacionado com o desempenho estratégico, sendo uma ferramenta adequada para selecionar um conjunto de indicadores ambientais balanceados para conduzir a organização rumo aos objetivos estratégicos. Ele também lembra que a segregação do BSC em quatro perspectivas é fundamental para representar as cadeias de causa e efeito, desenhados de maneira a influenciar na consecução dos objetivos estratégicos. O autor alerta que os indicadores ambientais selecionados precisam ser estrategicamente relevantes para a firma, sem contar que essas medidas devem ser simples e compreensíveis, encorajando iniciativas e comportamentos nas direções preconizadas.

Zingales *et al*(2002) concorda que os indicadores ambientais devem ser considerados nas quatro perspectivas tradicionais do BSC. Mas ele também alerta que o departamento de gestão ambiental é uma SSU e deve ter o seu próprio BSC.

A criação de uma quinta perspectiva é discutida por Zingales *et al* (2002). Eles sugerem um critério para se ter ou não uma quinta perspectiva, em função da existência de aspectos internos e externos à empresa. O autor propõe que os aspectos internos sejam tratados dentro das quatro perspectivas tradicionais do BSC e, os aspectos que não forem internalizados sejam considerados em uma quinta perspectiva a ser criada. No entanto, torna-se difícil determinar o nível de internalização dos aspectos ambientais.

Kaplan e Norton (2001) apresentam os objetivos e indicadores para o meio ambiente na perspectiva de processos internos no exemplo da Mobil, mas acreditam que os temas estratégicos se desdobram pelas demais perspectivas, pois definem proposições de valor. Nas demais perspectivas, aparecem objetivos e indicadores associados à mesma iniciativa ou tema estratégico.

Bieker (2001) afirma que as empresas podem ser classificadas de acordo com sua estratégia ambiental em: limpas, eficientes, inovadoras ou progressivas.

Uma empresa limpa está preocupada em preservar a licença de funcionamento e o mercado. As empresas eficientes buscam a eco-eficiência através da redução dos custos decorrentes da ineficiência do processo ambiental. Empresas inovadoras procuram a diferenciação para aumentar as vendas e as margens sobre os produtos “verdes”. Para estes três tipos de estratégias, o mesmo autor sugere que os indicadores ambientais devem ser utilizados em apenas uma perspectiva do BSC.

Para as empresas que utilizam uma estratégia ambiental progressiva, elas buscam uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes menos orientados para questões ambientais e sociais, sendo recomendável, segundo Bieker (2001), o uso de uma quinta perspectiva.

Jonhson (1998) defende a manutenção das quatro perspectivas tradicionais do BSC, apenas incluindo neles aspectos ambientais, pois, segundo o mesmo autor, o esforço dispendido no alcance da excelência ambiental não pode ser visto como uma formulação independente da firma e sim estar integrada com todas as atividades executadas interna e externamente. Quanto mais progressiva é a estratégia ambiental da firma, mais esta deve estar representada nas quatro perspectivas, pois se espera um maior impacto sobre todas as atividades. Assim, os indicadores de treinamento devem ser influenciados pela ‘dosagem’ de conteúdo verde dos cursos; os indicadores de processos devem mostrar resultados em termos

de conservação de insumos; os indicadores de mercado devem possibilitar a avaliação dos critérios ambientais dos consumidores; e os financeiros devem revelar o risco ambiental.

2.10 A relação do BSC com o sistema de gestão ambiental

Segundo Campos e Selig (2001), os sistemas de gestão ambiental podem se tornar um importante aliado das organizações, na medida em que criam mecanismos de controle dos principais aspectos e impactos ambientais identificados. Para os mesmos autores, o SGA pode ser considerado o primeiro passo de uma organização que pretende gerenciar as questões ambientais associadas, de alguma forma, com as suas atividades. Porém, além de gerenciar seus aspectos e impactos ambientais, as organizações devem também manifestar preocupação com seu desempenho ambiental, para que possam tornar-se competitivas neste mundo cada vez mais globalizado.

Manter um sistema de gestão ambiental vivo e atuante, dentro de uma organização, é um dos grandes desafios após a implementação. Sendo assim, criar indicadores de desempenho ambiental não apenas relacionados aos aspectos e impactos ambientais, mas também aos seus fatores críticos, torna-se fundamental para o sucesso da organização, já que mantém as questões ambientais integradas às suas questões mais importantes.

Apesar de as metodologias de avaliação de desempenho existentes antes do surgimento do *balanced scorecard* terem sido de grande importância ao processo de evolução de avaliação de desempenho nas organizações, nenhuma dessas metodologias eram tão completas quanto à metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton (1997).

Segundo Campos e Selig (2001), o BSC enfatiza a importância de se propagar a visão estratégica da organização, para que todos possam alcançar os objetivos e metas definidos. Apresenta, ainda, importantes diferenciais em relação às metodologias que o precederam. Além de ser a primeira metodologia de avaliação de desempenho que procura balancear as perspectivas apresentadas, é também a primeira que aborda claramente a importância do processo de aprendizagem, e não só treinamento, para o sucesso da organização. A relação causa-efeito, que Kaplan e Norton (1997) enfatizam tanto durante toda a apresentação da metodologia, é outro diferencial importante do BSC.

Sendo assim, pode-se dizer que, o *balanced scorecard* configura-se como uma metodologia bastante adequada no processo de implementação de um sistema de gestão ambiental.

Campos e Selig (2001) salienta que, para que um sistema de gestão ambiental após implementado, e normalmente certificado, possa ser mantido, um dos fatores mais críticos é o processo de aprendizagem. Se a organização, e conseqüentemente seus funcionários, não se engajarem desde o início no processo e se a organização não investir nisso através de treinamentos visando à aprendizagem, muito provavelmente em alguns anos, o sistema se tornará ineficaz, trazendo com isso prejuízos à organização e ao meio ambiente. Sendo assim, o processo de aprendizado e crescimento discutido e difundido pelo BSC é um dos fatores que justificam a sua utilização.

Um segundo ponto é a relação causa-e-efeito, destacada durante todo o processo de apresentação do BSC. Esta relação, de que todo efeito está atrelado a uma causa ou mais causas, permite à organização corrigir erros de percurso de forma mais eficiente. Se o efeito é positivo para a organização, poderá ser propagado, se for negativo, poderá ser evitado no futuro, através da correção da sua causa.

O terceiro aspecto que procura justificar a utilização do BSC no processo de implementação de um SGA, visando melhoria no processo de avaliação do desempenho não só ambiental, mas também da interação deste desempenho ao desempenho global da organização, é justamente a visão *top-down* (de cima para baixo) existente no BSC. O *balanced scorecard* prevê que as estratégias definidas pela alta direção sejam amplamente repassadas para os níveis mais baixos da hierarquia organizacional, fazendo com que cada indivíduo sinta-se dono do seu processo, promovendo melhorias, mantendo e conquistando novos clientes e, assim, atingindo os resultados esperados. Esta visão deve estar incluída na estrutura do SGA, pois a política ambiental e o envolvimento da alta direção desde o início do processo são fatores essenciais para o sucesso de qualquer SGA.

A criação de indicadores de desempenho ambiental que realmente estejam relacionados às metas, objetivos e programas da organização é um dos maiores motivos para que o BSC fosse escolhido como ferramenta para auxiliar no processo de implementação, criando indicadores de desempenho ambiental, não só voltados ao meio ambiente, mas que enfoquem também a ótica financeira, do cliente, dos

processos internos, de capacitação da organização, entre outras que sejam consideradas importantes.

2.11 A experiência internacional na inserção da gestão ambiental no BSC

Zingales *et al* (2002) selecionaram diversas empresas que tiveram suas experiências com a implantação do BSC relatadas na literatura existente. Das empresas identificadas, procurou-se obter informações das dezessete empresas que apresentavam maiores probabilidades de estarem considerando as questões sociais e ambientais em seu BSC. As nove empresas que responderam ao questionário são: Nova Scotia Power, British Telecom, Skandia, Xerox Sweden, Novartis, SwissRe, ABB Sweden, Shell e Lunds Energi.

O resultado da pesquisa apresentou mais diversidade do que consenso. Algumas empresas preferiram tratar a questão ambiental utilizando indicadores distribuídos nas perspectivas do BSC, como Novartis e SwissRe. Mas a SwissRe trabalha com seis perspectivas no BSC.

A British Telecom e a Shell utilizam um indicador agregado, porém não mencionam em qual perspectiva do BSC. Ressalta-se que, na British Telecom, o responsável pelo departamento de gestão ambiental vê nesse procedimento uma simplificação excessiva, preferindo utilizar outras ferramentas na gerência da questão ambiental. O BSC da Shell, a nível corporativo, não contempla a perspectiva de processos internos, pois a mesma não é vista como essencial, colocando o desenvolvimento sustentável como quarta perspectiva.

A Nova Scotia Power optou por tratar a questão ambiental dentro da perspectiva dos processos internos. A Lunds Energi responde que utiliza indicadores ambientais, mas não diz como estes estão distribuídos no BSC.

O responsável pelo departamento de gestão ambiental da ABB Sweden afirma que se discutiu entre duas possibilidades e a preferida foi utilizar os indicadores ambientais distribuídos nas perspectivas do BSC das SSU's. Por fim, a Skandia relata que não utiliza indicadores ambientais e a Xerox Sweden não respondeu à questão.

2.12 A experiência brasileira na inserção da gestão ambiental no BSC

Foram encontradas poucas referências na literatura nacional sobre a utilização do BSC na gestão ambiental nas empresas brasileiras. Entre os resultados de busca, destacam-se o artigo de Campos e Selig (2002) e a pesquisa desenvolvida por Amado Filho (2001).

Campos e Selig (2002) apresentam um modelo de sistema de gestão e avaliação do desempenho ambiental (SGADA), que procura integrar a questão ambiental às questões estratégicas das organizações. A metodologia do BSC é usada para promover tal integração. Este modelo de gestão contempla cinco etapas: planejamento do sistema, planejamento do desempenho, implementação, verificação e análise crítica.

Amado Filho (2001), por sua vez, cita o caso da CETREL S. A, empresa vencedora do Prêmio Nacional da Qualidade 1999. A CETREL é uma empresa dedicada à proteção ambiental. Ela é sediada no pólo petroquímico de Camaçari, Bahia, e seus principais acionistas são as empresas do pólo e o governo do Estado da Bahia. Ela é responsável pelo tratamento e disposição final dos efluentes e resíduos industriais, assim como pelo monitoramento ambiental de toda a área sob influência do complexo industrial. Devido a sua especialização, é natural que o *balanced scorecard* da empresa apresente diversos indicadores de desempenho ambiental na perspectiva de processos internos.

3 COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

“Todas as atividades empresariais envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucros.” (BRAGA, 2005).

Segundo este mesmo autor, as receitas obtidas com as operações devem ser suficientes para cobrir todos os custos e despesas incorridas e devem ainda gerar lucros.

Seguindo esta mesma linha de pensamento, pode-se acrescentar que uma empresa responsável consiga cobrir todos os custos e despesas incorridas, gerar lucros e ainda dar a sua parcela de contribuição ao meio ambiente e à sociedade que nos cerca. Investir de forma inteligente e responsável engloba não somente o retorno financeiro do investimento, mas também os reflexos que ele proporciona aos seus *stakeholders*.

Com este trabalho, pretende-se demonstrar que os investimentos efetuados em meio ambiente não refletem somente no lado financeiro da empresa, mas, num universo muito mais amplo do que isto, refletem nos clientes, colaboradores, governo, processos internos, meio ambiente e sociedade em geral.

Para que esta análise fosse a mais completa possível, optou-se pela utilização da ferramenta *balanced scorecard*, já amplamente estudada na revisão de bibliografia, ela é a única que engloba em suas análises, não somente os aspectos financeiros, mas também a perspectiva de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Nos próximos tópicos, é analisado em separado cada uma destas perspectivas, salientando, no entanto, que elas possuem uma interdependência; são resultado de um conjunto de fatores que se relacionam entre si, ou seja, qualquer ação tomada em uma das perspectivas, refletirá, de forma positiva ou negativa, nas demais.

Para que se possa dar início ao trabalho, é necessário traçar um plano sobre o que estudar. Nele, elenca-se, os objetivos, indicadores e medidas estratégicas de cada perspectiva que, juntos cooperam para a otimização dos resultados.

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Medidas
Perspectiva Financeira		
- Maximizar o retorno sobre o investimento.	- Retorno sobre o investimento.	- Taxa de retorno.
Perspectiva dos Clientes		
- Ser reconhecido no mercado pelas ações responsáveis.	- Qualidade das ações tomadas.	- Pesquisa / Avaliação.
- Minimizar o nível de reclamações recebidas.	- Volume de reclamações recebidas.	- Número de reclamações ao SAC.
Perspectiva de Processos Internos		
- Manter a estrutura integrada no tratamento das operações.	- Acompanhamento do processo.	- Medidas de controle interno adotadas.
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento		
- Manter uma equipe altamente capacitada.	- Avaliação de desempenho.	- Pontuação média da avaliação.
- Treinamento contínuo com acompanhamento periódico.	- Treinamentos realizados.	- Número de treinamentos realizados.

Quadro 1 – Objetivos, indicadores e medidas estratégicas

De posse dos parâmetros a serem analisados, parte-se agora para a coleta de dados, o estudo e as conclusões referentes a cada perspectiva tomada em separado, para que, ao final, possamos identificar as relações que unem as perspectivas em um só propósito e tirar as nossas conclusões.

3.1 Perspectiva financeira

Nesta perspectiva, teve-se o objetivo de demonstrar os gastos relativos ao meio ambiente, bem como o retorno proporcionado por eles ao negócio.

Primeiramente, foi feito um levantamento do investimento e das despesas incorridas com o mesmo nos Livros de Escrituração da empresa. Após este levantamento, foi constatado que o investimento e os gastos com meio ambiente foram:

Estação de Tratamento de Efluentes - ETE				
Ano	Construção	Reforma	Gastos Anuais	Totais
1996	526.414,68		630,30	527.044,98
1997			1.681,51	1.681,51
1998			12.579,66	12.579,66
1999			6.233,90	6.233,90
2000			9.428,10	9.428,10
2001			10.434,11	10.434,11
2002		417.633,84	78.686,01	496.319,85
2003			67.584,78	67.584,78
2004			46.309,03	46.309,03
2005			7.651,44	7.651,44
Totais	526.414,68	417.633,84	241.218,84	1.185.267,36

Quadro 2 – Estação de Tratamento de Efluentes

Complementando os valores do quadro acima, o valor gasto com o Teste de opacidade realizado nos veículos no ano de 2005 foi de R\$ 1.790,00.

Importante salientar que estes valores estão escriturados a valores nominais, em virtude da legislação contábil, no entanto, no decorrer de nossa análise, eles serão trazidos a valor presente, corrigidos pelo Índice Inflacionário IPCA.

Após entrevistas com os setores que regulamentam o meio ambiente (Secretaria do Meio Ambiente, FEPAM e Polícia Rodoviária Estadual), constatou-se que não existia uma maneira palpável de mensurar os retornos destes investimentos. Convencionou-se que a melhor maneira de chegar-se a um resultado confiável seria estabelecer uma correlação estatística entre os investimentos efetuados com o faturamento gerado no período, na tentativa de provar que o primeiro têm influenciado o acréscimo do segundo com o passar dos anos.

A seguir, apresenta-se os cálculos estatísticos, a fim de mensurar e provar que os investimentos efetuados em meio ambiente contribuiriam para o aumento do faturamento da empresa.

3.1.1 Utilização de métodos estatísticos para mensuração da receita gerada

3.1.1.1 Escolha das variáveis

Foram escolhidas como variáveis dependente e independente, visando à formação do modelo de regressão, respectivamente, o faturamento e o investimento efetuado em meio ambiente do período analisado.

3.1.1.2 Apresentação dos dados coletados

A coleta de dados foi baseada no Livro Diário e nos Balancetes referentes ao período analisado. A escolha do período para análise foi baseada em fatos históricos:

- iniciando em 1996 com a construção da Estação de Tratamento de Efluentes - ETE;
- terminando em 2005 com o último ano fiscal encerrado.

3.1.1.3 Atualização monetária dos dados coletados

O art. 185 da Lei 6.404, Lei das S.A., estabelecia a correção monetária das demonstrações financeiras.

Mas, com o advento do Plano Real, o artigo em apreço foi revogado, extinguindo-se a sistemática da correção monetária das demonstrações financeiras. Considerando este fato, a partir de 1996, as empresas estavam desobrigadas de aplicar a sistemática da correção monetária em suas demonstrações.

A empresa analisada, por ser uma empresa limitada, não se enquadraria neste fato. No entanto, os dados referentes ao faturamento e ao investimento foram retirados das demonstrações elaboradas a partir de 1996, ou seja, os dados são disponibilizados com os seus valores nominais, sem a consideração dos efeitos inflacionários.

Para a análise de informações de cunho monetário de diferentes períodos, houve a necessidade de promover a atualização monetária dos valores referentes ao faturamento e o investimento anual.

O índice financeiro escolhido para a correção dos valores em questão foi o IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – calculado mensalmente pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

A escolha de tal índice deve-se ao fato de ser um índice considerado oficial pelo Governo Federal, como forma de medição das metas inflacionárias do país, desde julho de 1999 e, também, porque a finalidade de sua criação foi corrigir as demonstrações financeiras das companhias.

Como forma de facilitar o cálculo das atualizações monetárias, foi utilizada a técnica de números-índices que, segundo Crespo (2002, p.161) “é a relação entre

dois estados de uma variável ou de um grupo de variáveis, suscetível de variar no tempo ou no espaço”.

Com a utilização de tal técnica, foi elaborada a seguinte tabela para atualização monetária:

Tabela 1 – Índices para atualização monetária – IPCA

Ano	Variação IPCA	Número índice
1995	ANO-BASE	1,000000
1996	9,56%	1,095600
1997	5,22%	1,152790
1998	1,66%	1,171927
1999	8,94%	1,276697
2000	5,97%	1,352916
2001	7,67%	1,456684
2002	12,53%	1,639207
2003	9,30%	1,791653
2004	7,60%	1,927819
2005	5,69%	2,037512

Fonte: www.portalbrasil.net/ipca.htm

A sistemática do cálculo será desenvolvida no tópico seguinte, como parte do desenvolvimento dos cálculos de regressão linear.

3.1.1.4 Regressão linear

Na tentativa de explicar o método de regressão linear, considera-se, para tal, analisar a empresa em questão, para discutir, de forma didática, se os gastos efetuados em meio ambiente influenciaram os resultados da mesma nos anos subseqüentes a sua utilização, ou seja, nos anos de influência deste.

Em função dos dados disponíveis e do quadro a ser analisado, foi escolhido o Método de Regressão Simples para que seja efetuado este estudo.

Desta forma, para melhor entendimento, monta-se a seguinte tabela, com os dados necessários aos cálculos de retorno do investimento.

Tabela 2 – Dados coletados referentes a CVI

Ano	Faturamento R\$ (f)	Faturamento Corrigido	Investimento (i)	Investimento Corrigido
1996	64.005.755,00	119.032.944,40	527.044,98	980.157,42
1997	70.511.368,00	124.626.131,76	1.681,51	2.972,00
1998	66.426.419,00	115.488.956,08	12.579,66	21.870,99
1999	103.450.430,00	165.099.074,04	6.233,90	9.948,83
2000	118.029.960,00	177.754.908,55	9.428,10	14.198,86
2001	126.606.864,00	177.089.200,32	10.434,11	14.594,53
2002	131.188.365,00	163.065.352,91	496.319,85	616.918,82
2003	152.195.611,00	173.080.604,20	67.584,78	76.859,08
2004	180.217.566,00	190.471.954,75	46.309,03	48.944,02
2005	205.542.572,00	205.542.572,00	9.441,44	9.441,44
Totais	1.218.174.910,00	1.611.251.699,02	1.187.057,36	1.795.906,01

Legenda: f = faturamento;

i = investimento;

O cálculo da receita corrigida obedece ao seguinte formato:

Exemplo: ano 1996

*Faturamento 1996 / Índice de 1996 x Índice de 2005 (conforme tabela 1)

Logo temos: $64.005.755,00 \cdot \frac{2,07512}{1,095600} = 119.032.944,40$

Desta feita, têm-se os dados necessários para a análise de regressão.

3.1.1.5 Diagrama de dispersão

A fim de analisar o comportamento das variáveis em estudo, segue um diagrama de dispersão que para Corrar. (2004, p.77) “é um gráfico bidimensional, por meio do qual podemos analisar o comportamento das variáveis em estudo”. Têm-se os valores das coordenadas X (investimento) e a Y (faturamento), extraídas da Tabela 2:

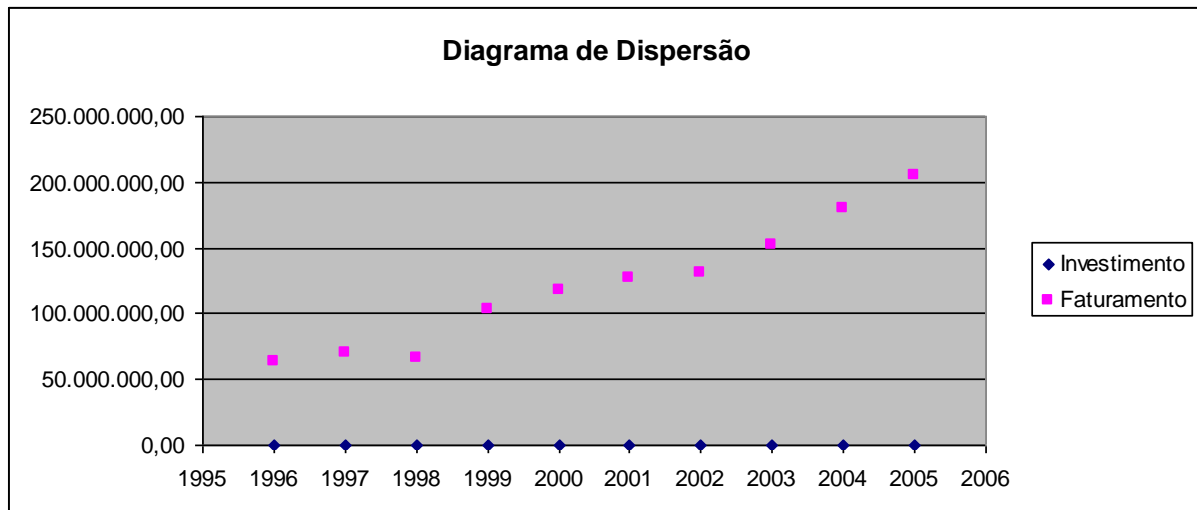


Figura 6 – Diagrama de Dispersão

Ao analisar o gráfico, percebe-se que o faturamento apresenta uma tendência de alta com o aumento da variável X, indicando que há relação entre as variáveis. .

Ora, se foram efetuados investimentos anuais, estes têm relação com o aumento do faturamento?

Pelo gráfico, conclui-se que a reta resultante é crescente. Para provar tal tendência, elabora-se a equação resultante no tópico a seguir.

3.1.1.6 Equação da reta

Uma vez que, no tópico anterior, mostrou-se uma relação linear entre as variáveis, há a necessidade de elaborar a equação resultante desta relação.

Para obter a reta, ou linha de tendência, utiliza-se para tal o método dos mínimos quadrados, ou seja, deseja-se obter uma reta que melhor se adapte aos dados, e para isso, precisam-se estimar os coeficientes a e b . “Esse método parte do princípio de que a reta que melhor se ajusta aos dados é aquela para qual as diferenças entre os valores observados e os valores projetados são os menores possíveis”, conforme Corrar (2004, p.80).

Segundo o mesmo autor (2004, p.81), para se obter os valores dos coeficientes a e b tem-se as seguintes fórmulas:

$$b = \frac{n(\sum f.i) - (\sum i).(\sum f)}{n(\sum i^2) - (\sum i)^2} \quad (1) \quad e \quad a = \frac{\sum f - b(\sum i)}{n} \quad (2)$$

Para colocar em prática a fórmula acima, monta-se a tabela auxiliar abaixo, afim de uma melhor extração dos dados necessários ao cálculo dos coeficientes a e b , senão veja-se:

Tabela 3 – Dados para auxiliar no cálculo dos coeficientes a e b

Ano	Investimento R\$ (i)	Faturamento R\$ (f)	i^2	f^2	$i \times f$
1996	980.157	119.032.944	960.708.567.981	14.168.841.852.533.500	116.671.023.678.107
1997	2.972	124.626.132	8.832.784	15.531.672.717.460.900	370.388.863.591
1998	21.871	115.488.956	478.340.204	13.337.698.976.448.200	2.525.857.803.536
1999	9.949	165.099.074	98.979.218	27.257.704.248.865.400	1.642.542.620.781
2000	14.199	177.754.909	201.607.625	31.596.807.513.618.900	2.523.917.060.814
2001	14.595	177.089.200	213.000.306	31.360.584.869.977.100	2.584.533.646.746
2002	616.919	163.065.353	380.588.830.470	26.590.309.319.662.800	100.598.085.100.121
2003	76.859	173.080.604	5.907.318.178	29.956.895.550.237.100	13.302.816.004.656
2004	48.944	190.471.955	2.395.517.094	36.279.565.546.286.000	9.322.463.162.723
2005	9.441	205.542.572	89.140.789	42.247.748.904.375.200	1.940.617.860.984
Totais	1.795.906	1.611.251.699	1.350.690.134.650	268.327.829.499.465.000	251.482.245.802.060

Aplicando a fórmula (1) tem-se:

$$b = \frac{10(251.482.245.802.060) - (1.795.906) \cdot (1.611.251.699)}{10(1.350.690.134.650) - (1.795.906)^2}$$

$$b = -36,85$$

Aplicando-se a fórmula (2) tem-se;

$$a = \frac{1.611.251.699 - (-36,85) \cdot (1.795.906)}{10}$$

$$10$$

$$a = 167.743.083,51$$

Portanto, a equação de regressão resultante será:

$$f = a + b \cdot i \quad (3)$$

$$f = 167.743.083,51 - 36,85 \cdot i$$

Para um melhor entendimento há que se considerar alguns aspectos importantes em relação à reta de regressão, que segundo Corrar (2004, p.82), deve-se considerar que a previsão da variável dependente resultará sempre de um valor médio, pois a relação entre X e Y ou i e f é média. E não deve, tão pouco, estipular um valor que fuja a este intervalo imposto pela variável independente i , portanto, para prever um valor para a variável dependente, o i estipulado deve estar dentro deste intervalo. A razão para isso se dá por não ter a certeza de que valores, abaixo ou acima deste intervalo, possam se comportar da mesma forma que a análise feita.

Segue abaixo, a linha de tendência, bem como a equação da reta de regressão traçada. Encontra-se também, o R^2 que merecerá melhores explicações em tópicos a seguir:

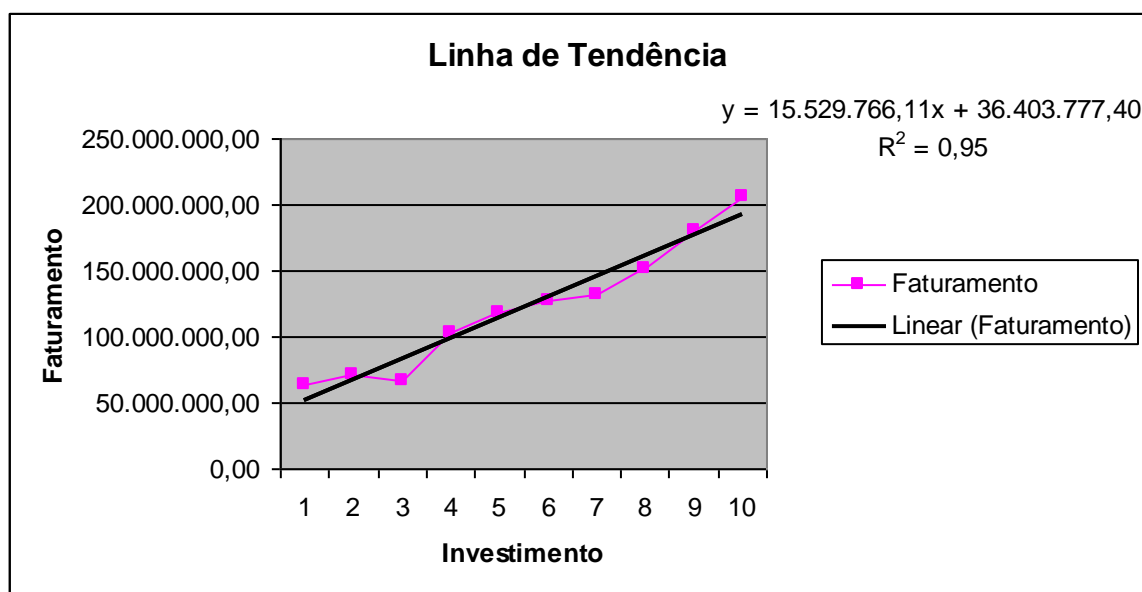


Figura 7 – Linha de Tendência

A inclinação b foi calculada como sendo 15.529.766,11, e isso quer dizer conforme Levine (2000, p.523), que para cada crescimento correspondente a uma unidade de X (i), estima-se que o valor de Y (f) cresça uma média de 15.529.766,11. O gráfico nos demonstra que, com o passar dos anos, e com o aumento da preocupação ambiental, o faturamento cresceu no mesmo sentido.

Tomando como oficial o resultado do teste do R^2 , ficou comprovado a influência da variável investimento na variável aumento de faturamento em 95%.

Os testes acima foram de muita importância para que se faça uma estimativa da contribuição dos gastos com meio ambiente no faturamento anual da empresa, a mesma nos servirá de parâmetro para que possamos efetuar os cálculos sobre o retorno do investimento.

Para que possamos trabalhar com dados realistas, faz-se necessário a correção do investimento feito, o qual foi corrigido pela Tabela do IPCA.

Tabela 4 – Correção do Investimento pelo IPCA

Ano	Investimento	Investimento Corrigido
1996	527.044,98	980.157,42
1997	1.681,51	2.972,00
1998	12.579,66	21.870,99
1999	6.233,90	9.948,83
2000	9.428,10	14.198,86
2001	10.434,11	14.594,53
2002	496.319,85	616.918,82
2003	67.584,78	76.859,08
2004	46.309,03	48.944,02
2005	9.441,44	9.441,44
	1.187.057,36	1.795.906,01

Para que se trabalhe mantendo o mesmo padrão, também foram corrigidos os valores referentes ao faturamento do mesmo período.

Tabela 5 – Correção do Faturamento pelo IPCA

Ano	Faturamento	Faturamento Corrigido
1996	64.005.755,00	119.032.944,40
1997	70.511.368,00	124.626.131,76
1998	66.426.419,00	115.488.956,08
1999	103.450.430,00	165.099.074,04
2000	118.029.960,00	177.754.908,55
2001	126.606.864,00	177.089.200,32
2002	131.188.365,00	163.065.352,91
2003	152.195.611,00	173.080.604,20
2004	180.217.566,00	190.471.954,75
2005	205.542.572,00	205.542.572,00
	1.218.174.910,00	1.611.251.699,02

Aplicando o percentual encontrado à tabela de faturamento, e atualizando-se os valores à inflação vigente, tem-se:

Tabela 6 – Cálculo da contribuição gerada pelo investimento sobre o faturamento

Ano	Investimento	Faturamento	Percentual de Contribuição	Contribuição Gerada
1996	980.157,42	119.032.944,40	0,008234	9.801,17
1997	2.972,00	124.626.131,76	0,000024	29,91
1998	21.870,99	115.488.956,08	0,000189	218,27
1999	9.948,83	165.099.074,04	0,000060	99,06
2000	14.198,86	177.754.908,55	0,000080	142,20
2001	14.594,53	177.089.200,32	0,000082	145,21
2002	616.918,82	163.065.352,91	0,003783	6.168,76
2003	76.859,08	173.080.604,20	0,000444	768,48
2004	48.944,02	190.471.954,75	0,000257	489,51
2005	9.441,44	205.542.572,00	0,000046	94,55
	1.795.905,99	1.611.251.699,01		17.957,14

Depois de ter-se determinado o valor da contribuição do investimento no total do faturamento e ter trazido os valores referentes à receita e à despesa gerada a valores presentes, o próximo passo é montar o fluxo de caixa destes valores, para que se conheça o excedente da receita ou da despesa que nos mostrarão a rentabilidade deste evento.

Tabela 7 - Fluxo de Caixa gerado pelo investimento

Ano	Saldo Inicial	Entradas	Saídas	Saldo Final
1996	0,00	9.801,17	980.157,42	(970.356,25)
1997	(970.356,25)	29,91	2.972,00	(973.298,34)
1998	(973.298,34)	218,27	21.870,99	(994.951,06)
1999	(994.951,06)	99,06	9.948,83	(1.004.800,83)
2000	(1.004.800,83)	142,20	14.198,86	(1.018.857,49)
2001	(1.018.857,49)	145,21	14.594,53	(1.033.306,81)
2002	(1.033.306,81)	6.168,76	616.918,82	(1.644.056,87)
2003	(1.644.056,87)	768,48	76.859,08	(1.720.147,47)
2004	(1.720.147,47)	489,51	48.944,02	(1.768.601,98)
2005	(1.768.601,98)	94,55	9.441,44	(1.777.948,87)

De posse de todos os dados necessários, parte-se para o próximo tópico, que são os cálculos referentes ao retorno sobre os investimentos e a análise sobre os resultados obtidos.

3.1.2 Análise dos dados sobre o investimento

Depois de ter reunido todos os dados necessários em separado, parte-se agora para a análise dos mesmos com relação ao investimento efetuado.

No nosso estudo, parte-se das seguintes hipóteses:

- inexistência de certeza nas estimativas de fluxo de caixa;
- os desembolsos e recebimentos ocorrerão no final de cada período, utilizaremos períodos de um ano;

Taxa de retorno – Mede a taxa de lucratividade a valores nominais. É determinada através do quociente entre a diferença do fluxo das entradas e saídas de caixa com o valor do investimento efetuado.

$$\text{Taxa de retorno} = \frac{\text{Fluxo de caixa}}{\text{Investimento}}$$

Tabela 8 – Taxa de Retorno

Ano	Fluxo de Caixa	Investimento	Taxa de Retorno (%)
1996	(970.356,25)	980.157,42	0,990000
1997	(2.942,09)	2.972,00	0,989936
1998	(21.652,72)	21.870,99	0,990020
1999	(9.849,77)	9.948,83	0,990043
2000	(14.056,66)	14.198,86	0,989985
2001	(14.449,32)	14.594,53	0,990050
2002	(610.750,06)	616.918,82	0,990001
2003	(76.090,60)	76.859,08	0,990001
2004	(48.454,51)	48.944,02	0,989999
2005	(9.346,89)	9.441,44	0,989986

A partir deste resultado pode-se concluir que, apesar de comprovada a contribuição do investimento no aumento do faturamento anual, esta contribuição ainda é muito tímida e não chega a cobrir os valores investidos em cada ano, tornando o prazo de retorno do mesmo muito longo.

Com este resultado, pode-se perceber que a resposta esperada pela empresa ainda não está tendo muito êxito.

Nos próximos tópicos, analisa-se outros fatores como clientes, processos internos e as equipes responsáveis, que poderão nos explicar melhor este resultado.

3.2 Perspectiva de clientes

Nesta perspectiva teve-se como objetivo a verificação da imagem da empresa junto a seus clientes diante dos esforços efetuados em meio ambiente, como os mesmos estão recebendo estas informações e qual o impacto que estas ações estão gerando neles.

3.2.1 Coleta dos dados

Foi realizada uma pesquisa envolvendo os clientes potenciais da empresa. Para a escolha da população, foram relacionados os maiores compradores, em quantidade de produtos, do último ano (junho de 2005 a junho de 2006) de diversas cidades da região que são atendidos pela fábrica de Santa Maria e, desta relação, foram extraídos os dez maiores compradores dos setores de grandes supermercados e distribuidores que receberam o questionário para a análise. Dos clientes que receberam a pesquisa, somente oito nos responderam ao questionário, sendo que um deles se recusou a responder ao questionário, alegando não ter

conhecimento sobre o plano praticado pela empresa, o que prejudicou, de certa forma, a análise dos dados.

Também foram coletados dados referentes às reclamações recebidas junto ao Sistema de Atendimento ao Consumidor (SAC), mantido pela empresa.

3.2.2 Aplicação do Questionário

Foram respondidas neste questionário nove perguntas relacionadas à imagem da empresa e às ações tomadas por ela na parte ambiental.

As respostas obtidas e suas respectivas análises estão logo abaixo relacionadas junto com as perguntas que foram feitas aos clientes.

Pergunta 1 – Porque vocês escolhem os produtos Coca-Cola para venderem em seus estabelecimentos?

Foi unânime a resposta dos clientes neste quesito, todos eles citando a ótima qualidade dos produtos que atendem às necessidades e preferências de seus clientes.

Pergunta 2 - Vocês dão preferência, ou procuram tomar conhecimento, se o seu fornecedor tem preocupação com o social e com o meio ambiente, produzindo de forma correta, sem agredir o meio ambiente?

Cinco empresas nos responderam que dão preferência, sim, uma pessoa respondeu que este conhecimento é indispensável e somente uma pessoa respondeu que não tem conhecimento.

Pergunta 3 – Vocês têm conhecimento se a CVI tem esta preocupação com o meio ambiente, produzindo de forma responsável?

Cinco empresas responderam que não têm conhecimento algum, uma empresa respondeu que sim, mas que não possui nenhum dado mais concretizado e somente uma empresa respondeu que possui, sim, conhecimento sobre as ações tomadas.

Pergunta 4 – Quais os programas ou ações relacionados á CVI de que vocês têm conhecimento?

Nesta resposta, somente um cliente respondeu que têm conhecimento sobre programas de reflorestamento, tratamento de água, reciclagem e separação do lixo, e de que tomou conhecimento dos mesmos através do vendedor que lhe atende e de contatos que possui com a fábrica; os demais foram unânimes, respondendo que não têm conhecimento de nenhum programa ou ação desenvolvida.

Pergunta 5 - A CVI, com seus vários projetos e preocupações ambientais, incentiva, de alguma forma, a sua empresa a também preocupar-se com o meio ambiente?

Quatro clientes nos responderam que sim, sentem-se incentivados a também cuidar do meio ambiente, sendo que um deles respondeu que já possui esta preocupação. As outras três respostas foram de que as ações tomadas pela empresa não provocam influência nenhuma em suas empresas.

Pergunta 6 - Vocês têm alguma parceria, ou teria interesse em criar alguma, para que fossem adotadas medidas preventivas de comercialização ambientalmente corretas?

Somente um cliente respondeu que não tem interesse, os demais clientes foram unânimes em responder que atualmente não possuem nenhuma ação neste sentido, mas que têm interesse, sim, em criar parcerias para cuidar do meio ambiente.

Sistema de Atendimento de Consumidor – A empresa, objeto de nosso estudo, mantém um sistema de atendimento ao consumidor que estabelece e mantém procedimentos para monitorar contatos e/ou reclamações dos consumidores assegurando que sejam tomadas ações que satisfaçam ao consumidor.

3.2.3 Análise dos dados

Após a análise dos questionários respondidos, chega-se à conclusão de que os clientes da empresa pouco sabem, ou nada sabem sobre os esforços praticados por ela em meio ambiente.

Pode-se perceber também que os clientes estão muito focados e, nesta questão, estão satisfeitos com a qualidade dos produtos, mas ainda não foi despertada neles a consciência de que é necessário pensar na herança deixada para as futuras gerações, produzindo e comercializando de forma ambientalmente correta e responsável.

Esta consciência ainda é muito tímida, podendo ser percebida quando a maioria nos responde que tem preocupação e que gostaria de fazer algo, mas que atualmente não possui ação nenhuma em sua empresa neste sentido.

Com esta pesquisa, pode-se evidenciar um dos motivos pelos quais os retornos financeiros, estudados anteriormente, ainda são muito tímidos, é o fato de

que a empresa toma ações em prol do meio ambiente, mas não se utiliza disso como ferramenta de marketing e como incentivo para que os seus clientes façam o mesmo.

Deixa-se como sugestão a ela de que poderia investir mais em parcerias e em fazer as informações chegar aos seus clientes, para comprometê-los também a cuidar de nossa natureza e, podendo utilizar esta ação como ferramenta de marketing, o que, com certeza, repercutiria de forma positiva no mercado, trazendo retornos financeiros positivos à mesma.

Analisando os dados referentes às reclamações recebidas nos últimos três anos (2003 a 2005) ao Sistema de Atendimento ao Consumidor, foi constatado que, de todas as reclamações recebidas, não existia nenhuma que estivesse relacionada com a questão ambiental. Isto demonstra que os esforços feitos pela empresa, neste sentido, estão trazendo bons resultados, reforçando o resultado obtido pela aplicação do questionário, de que os clientes estão satisfeitos com a preocupação e com as ações tomadas pela empresa em meio ambiente. A outra explicação para este fato é de que, os clientes não despertaram a sua consciência ambiental e ainda não criaram o hábito de fazerem reclamações neste sentido, ou não têm informação de que possuem esta ferramenta a sua disposição.

3.3 Perspectiva de processos internos

Nesta perspectiva, teve-se o objetivo de demonstrar como é o processo operacional interno com relação às preocupações ambientais, neste trabalho com enfoque especial na Estação de Tratamento de Efluentes e no controle de emissão de poluentes da frota de veículos da empresa e de veículos terceirizados.

3.3.1 Coleta de dados

A coleta de dados foi extraída de documentos internos que regulamentam os procedimentos operacionais, sejam eles:

- Procedimento de Identificação e Avaliação de Aspectos e Impactos Ambientais e Monitoramento (PO/IND/023);
- Instrução de Trabalho para as Análises da ETE (IT/COQ/056);
- Procedimento de Manutenção de Frota (IT/IND/014).

Para a obtenção de todos os dados necessários também foi realizada entrevista com a responsável pela área do meio ambiente e com o responsável pelo controle da frota de veículos.

3.3.2 Análise dos Dados

De posse de todos os dados necessários, parte-se para a análise e interpretação dos mesmos.

Estação de Tratamento de Efluentes

Efluente é todo o resíduo líquido de uma instalação, exceto águas pluviais e águas de resfriamento, incluindo sistemas de lavagem, lubrificação de linhas de produção, limpeza e sanitização dos equipamentos; também inclui-se aqui os resíduos líquidos provenientes de fontes domésticas, como água de banheiros, chuveiros e cozinha.

O perigo do efluente de uma indústria de bebidas está no excesso de alimento, ou seja, na grande quantidade de matéria orgânica, sub-produto da produção, que alimentarão microorganismos aquáticos, acelerando sua reprodução, superpovoando rapidamente os rios, consumindo rapidamente o oxigênio disponível, e, por asfixia, provocando a morte de peixes e outros organismos aquáticos. A isto denomina-se morte de um rio. Considerando o aspecto relativo ao tratamento e disposição final dos efluentes, estes deverão garantir a manutenção e melhoria da qualidade dos corpos receptores.

Os parâmetros para medição do risco baseiam-se no consumo de oxigênio na degradação biológica da amostra do efluente lançado. Outros contaminantes devem ser considerados, como sabões, desinfetantes e outros, assim como a saúde do corpo d'água e sua capacidade natural de recomposição.

Não bastasse as considerações à vida dos rios, fonte de alimentos e lazer, a água é a principal matéria-prima de uma indústria de bebidas. Garantir sua qualidade é dever da empresa, tanto na captação, quanto no descarte excedente.

O tratamento do efluente da fábrica de refrigerantes de Santa Maria é realizado de maneira a garantir os padrões exigidos pela Coca-Cola Internacional (CCIL) e pela FEPAM, já que o seu compromisso consiste em tratar o efluente de forma a proteger o ambiente. Assim, realizam-se diversas análises para o controle da Estação de acordo com as periodicidades semanal, quinzenal, mensal, bimestral e trimestral.

Neste trabalho, acredita-se que não seja necessária a demonstração de todos os testes efetuados na Estação, pois o objetivo deste trabalho é a comprovação da existência de controles internos para a parte de meio ambiente e não a demonstração dos processos químicos realizados. Mas, ressalta-se aqui, que todos os processos efetuados são constantemente testados e monitorados, a fim de que o resultado seja sempre satisfatório.

Além de todos os controles internos adotados, a empresa é obrigada a prestar contas, enviando informações a órgãos externos responsáveis pelo meio ambiente, e à Companhia responsável pelas atividades desenvolvidas pela empresa.

Os relatórios enviados para a FEPAM são:

- *Planilha SISAUTO*: Planilha de acompanhamento de Efluente, é preenchida de acordo com os dados obtidos através das análises e enviadas à FEPAM, até o 5º dia útil dos meses de janeiro, abril, julho e outubro; deve-se enviar para a FEPAM a Planilha de Acompanhamento de Efluentes Líquidos – SISAUTO do último trimestre.

- *Perfil de Vazão*: É enviada a FEPAM, o perfil de vazão dos efluentes bruto e tratado, cobrindo no mínimo 24 horas sucessivas, no prazo máximo de 30 dias após a chegada da renovação da Licença de Operação.

- *Relatório Técnico da ETE e Levantamento Fotográfico*: É enviado um relatório da Estação de Tratamento, informando as condições do processo, juntamente com fotos do local para a FEPAM. Este relatório é enviado até o dia 10 dos meses de janeiro, abril, julho e outubro.

- *Análise Trimestral do Efluente Tratado*: Trimestralmente são enviadas as análises consolidadas à Companhia (CCIL). Este relatório é enviado até o dia 30 dos meses de março, junho, setembro e dezembro.

- *Portaria 05/89*: Anualmente é enviado para a CCIL as análises realizadas em laboratório externo, as quais obedecem à portaria 05/89 da SSMA (Secretaria de Saúde e Meio Ambiente).

Como pode-se comprovar com o exposto acima, os controles internos e externos referentes ao efluente produzido na empresa é muito eficiente. Reforçando esta idéia, anualmente, a empresa passa por uma auditoria externa da Qualidade, Meio Ambiente e Segurança, a qual é realizada para que se tenha a certificação ISSO. Portanto, os controles ambientais são mais uma vez testados e, no último ano, não foi encontrado nenhum risco potencial na parte de meio ambiente, somente

algumas oportunidades de melhoria, o que comprova a eficiência do trabalho realizado pela empresa e a eficiência dos controles internos e externos adotados.

Controle da Frota

A empresa adota um programa de manutenções preventivas e corretivas nos veículos da frota, as quais são descritas a seguir:

- *Manutenção Preventiva:* É a manutenção realizada nos veículos, equipamentos ou sistemas com periodicidade pré-estabelecida, ou km definidos pelo fabricante, para evitar a ocorrência de paradas, cuja frequência e critérios de execução são escolhidos em função da sua importância no processo (parada total do veículo) e/ou do potencial de gerar riscos ao meio ambiente e à segurança dos envolvidos na operação. Estão classificados nesta modalidade, os serviços que são executados com o veículo parado, conforme programação do setor de oficina. Considera-se prioridade de atuação da manutenção preventiva os equipamentos que podem gerar riscos à segurança e ao meio ambiente.

- *Manutenção Corretiva:* É a manutenção realizada em equipamentos (veículos) ou sistemas para correção de anomalias que causaram ou possam causar interrupções do processo de distribuição de produtos, vendas, atendimento ao cliente, afetando a qualidade de entrega ou do produto. Esta inspeção pode ser realizada aleatoriamente pela oficina de veículos ou solicitada através de memorandos. Se for avaliada a necessidade de intervenção urgente ou programada, o veículo é encaminhado para a manutenção.

- *Controle de Resíduos da Manutenção da Frota:* O controle de resíduos da frota de veículos é efetuado pelo setor de oficina, sendo que o mesmo é responsável pelo armazenamento em local adequado e próprio. Os resíduos, como óleos de troca de motores, embalagem de óleo, panos contaminados, latas de tintas, solventes e restos de tintas são armazenados no local que possui tambores próprios e identificados para cada resíduo. É feito o controle da quantidade estocada e o descarte desses materiais é feito por empresas terceirizadas que emitem laudos de descartes, para comprovar o destino dos mesmos. A quantidade armazenada é registrada em planilhas repassadas para a Gestão do Meio Ambiente e os laudos, contendo as informações sobre o controle das análises de poluentes, são arquivados no setor de oficina.

Os veículos movidos a diesel realizam, a cada ano, uma inspeção veicular por empresa terceirizada, sendo fornecido os laudos técnicos de avaliação dos índices

de fumaça (análise de opacidade). Os veículos leves (motos, carros, etc;) todos movidos à gasolina, são mantidos regulados, seguindo orientação do fabricante, para minimizar impactos ambientais. Os caminhões usados para transporte possuem análise de rota, para reduzir consumo de combustível e tempo. São selecionados critérios de consumo e condições gerais, sendo os motoristas devidamente treinados, para minimizar gastos com combustível e reduzir os impactos ambientais.

Como pode-se perceber aqui também, a empresa possui uma grande preocupação ambiental, adotando diversos controles internos e externos, assegurando-se de que os impactos ambientais causados sejam os menores possíveis.

Analisando toda a Perspectiva de Processos Internos, pode-se afirmar que a empresa possui um sistema de controles internos e externos muito eficiente que busca sempre a minimização de riscos e impactos ambientais, de forma a garantir a segurança e a integridade de seus clientes internos (colaboradores) e externos (sociedade em geral), fornecendo, como produto final, bebidas produzidas não somente de forma rentável, mas também de forma responsável.

3.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Para que uma empresa obtenha a excelência em seus processos e atividades, é necessário que ela tenha consigo funcionários devidamente engajados, comprometidos com os objetivos traçados pela organização e devidamente capacitados para que possam desempenhar com eficácia a sua função.

Nesta linha de pensamento, a empresa, objeto de nosso estudo, realiza todos os anos uma Avaliação de Desempenho, com o objetivo de medir, através da avaliação dos padrões de desempenho estabelecidos pela mesma, o desempenho de seus colaboradores dentro de um determinado período.

Para a Avaliação de Desempenho, a Direção da empresa estabeleceu, juntamente com avaliação de consultoria externa e com base em sua Visão de Futuro, 10 competências gerenciais e de coordenação que passarão pelo processo de avaliação, cada uma com possibilidade de pontuação de 0 a 5, conforme o avaliador julgar o desempenho do avaliado. As 10 competências mencionadas acima constam no Manual de Competências de Cargos Gerenciais e de Coordenação para o Sistema de Gestão do Desempenho, e são elas, descritas conforme ordem de importância:

- *Liderança com Resultados;*
- *Orientação para o Relacionamento Interpessoal;*
- *Busca e Uso de Informações;*
- *Comprometimento;*
- *Incentivo ao Trabalho em Equipe;*
- *Iniciativa;*
- *Orientação para o Cliente;*
- *Profissionalismo;*
- *Gerenciamento do Desempenho;*
- *Transparência.*

Para os cargos de execução, são consideradas 05 competências que passarão pelo processo, as quais são avaliadas da mesma forma e estão descritas no Manual de Competências de Cargos de Execução para o Sistema de Gestão de Desempenho, as quais são:

- *Comprometimento;*
- *Iniciativa;*
- *Orientação para o Cliente;*
- *Profissionalismo;*
- *Transparência.*

A empresa também disponibiliza um sistema de Treinamentos, no qual a mesma se compromete em estabelecer e manter procedimentos, para promover o desempenho seguro e eficaz e aumentar a produtividade de todos os seus colaboradores, através de treinamentos apropriados para desenvolver suas habilidades em relação as suas funções.

3.4.1 Coleta dos dados

Como estamos analisando, em nosso trabalho, a capacitação das pessoas envolvidas diretamente com a Gestão Ambiental da empresa, foram pesquisados os resultados da Avaliação de Desempenho dos últimos três anos das equipes de Meio Ambiente e da Equipe da Oficina.

Foram pesquisados todos os treinamentos e cursos realizados por estas duas equipes no último ano.

Também foram extraídos dados de documentos internos que regulamentam os procedimentos operacionais, sejam eles:

- Instrução de Trabalho para o Sistema de Avaliação do Desempenho (IT/RST/006);
- Procedimento para Treinamento (PO/GER/007).

3.4.2 Análise dos dados

Após a coleta de dados sobre a Avaliação de Desempenho e os Treinamentos realizados, chega-se aos seguintes resultados:

- Avaliação de Desempenho:

Abaixo encontram-se as médias da Avaliação de Desempenho dos colaboradores relativos aos setores do Meio Ambiente e da Oficina, dados este referentes às três últimas avaliações:

Setor	2003	2004	2005
Meio Ambiente	3,25	3,60	3,00
Oficina	3,26	3,49	3,55

Quadro 3 – Resultado da Avaliação de Desempenho

Com base nos dados acima, pode-se perceber que a média da avaliação dos setores é boa, pois, mesmo que no último ano o setor de Meio Ambiente tenha tido uma queda na avaliação, em nenhum dos anos esta média ficou abaixo dos 60% da nota total, o que nos demonstra que a empresa tem colaboradores que se enquadram no perfil desejado por ela.

Mas não pode-se deixar de salientar que esta nota ainda pode ser melhorada, chegando à excelência máxima da obtenção de uma média 05 (valor máximo de pontuação) e que a eficiência do setor de Meio Ambiente teve uma queda significativa de 16,67% em relação ao ano anterior.

A empresa deve atentar-se para a queda de desempenho do setor de Meio Ambiente, pois sendo este um setor muito significativo para uma empresa preocupada com a produção responsável, esta queda é um alerta de que algo não vai bem, podendo provocar transtornos à empresa futuramente.

- Treinamentos:

Foram coletados os dados referentes aos treinamentos realizados pelos setores de Meio Ambiente e da Oficina, os resultados obtidos foram:

Setor	Treinamentos realizados no último ano	Treinamentos realizados ligados diretamente ao meio ambiente
Meio Ambiente	28	1
Oficina	13	1

Quadro 4 – Treinamentos realizados

Com base no exposto acima, pode-se perceber que apesar dos esforços na busca da excelência ambiental, os treinamentos ligados diretamente ao meio ambiente são muito poucos.

Analisando os resultados obtidos com a Avaliação de Desempenho e com os Treinamentos Realizados, pode-se perceber que a empresa está muito preocupada com legislações e que, como pode-se observar na Perspectiva de Processos Internos, desempenha muito bem este papel, mas quando trata-se de necessidades não obrigatórias em leis, a empresa ainda não está totalmente comprometida com o meio ambiente.

Importante salientar que a nossa análise comprometeu-se de certa forma devido a não termos conseguido os dados referentes a períodos anteriores, para que fosse traçado um comparativo.

Deixa-se aqui, como sugestão para a empresa, dispender maiores esforços em treinamentos para os setores diretamente envolvidos com a questão ambiental e que alguns destes treinamentos sejam estendidos a todos os colaboradores da empresa, afinal, a preocupação com o meio ambiente deve ser uma preocupação de todos.

4 CONCLUSÃO

Ao tentar atingir os objetivos propostos por esta pesquisa, concluí-se que a empresa possui um sistema de gestão ambiental que atende parcialmente às necessidades e interesses de seus *stakeholders*.

Com o desenvolver da pesquisa, pode-se observar que a empresa analisada demonstra muita preocupação em atender às legislações ambientais e em enquadrar-se nas normas previstas a ela, no entanto, a empresa falha na pouca utilização do sistema como ferramenta de *marketing*.

A empresa possui grande preocupação em estar em dia com as documentações e com as ações que são determinadas em legislações e normas obedecidas por ela, pode-se perceber este fato na perspectiva de processos internos, que nos demonstra que os controles internos adotados são muito eficientes; também pode ser verificado na perspectiva financeira através dos valores destinados para estas ações.

Mas a mesma não demonstra estar usando todo o seu potencial de *marketing ecológico*, o que pode ser percebido na perspectiva de clientes, quando os mesmos demonstram interesse e preocupação com as ações ambientais tomadas pela empresa, mas não são informados e nem convidados a participar dessas ações.

Explicando a conclusão acima, temos que, na perspectiva financeira ficou comprovado a correlação entre os investimentos efetuados e o aumento do faturamento, mas a contribuição da mesma ainda é muito tímida, o que nos proporcionou taxas de retornos negativas ao longo do período analisado.

Na perspectiva de clientes, pode-se perceber que os clientes têm interesse, mas ainda não estão devidamente engajados com os objetivos da empresa em meio ambiente, os quais podem se utilizar também de um sistema de atendimento ao consumidor para reclamações e sugestões e não o estão fazendo.

Na perspectiva de processos internos, percebe-se que a empresa está muito bem estruturada, para atender as legislações e normas a que é imposta. Neste sentido possui muita preocupação tendo em sua empresa equipamentos e procedimentos que assegurem a excelência ambiental, o que proporcionou à mesma a Certificação ISO 14001 no último ano.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, a empresa não está utilizando todo o potencial de seus colaboradores, o que pode ser verificado na pontuação da

avaliação de desempenho obtida nos últimos anos, a qual têm como um dos seus motivos de queda o baixo número de treinamentos realizados na parte ambiental, o que compromete, de certa forma, a eficácia do sistema de gestão ambiental e contraria os propósitos a que a empresa se propõe em sua visão de futuro.

As constatações acima foram frutos dos dados pesquisados e analisados no capítulo anterior, os quais sofreram algumas limitações que comprometeram os resultados obtidos. Como limitação a este trabalho, cita-se a incerteza dos valores obtidos através de cálculos na perspectiva financeira e que estão sujeitos a variações, dependendo do índice a ser utilizado; também comprometeu, de certa forma, os resultados de nossa pesquisa, o tamanho da população de clientes que foi estudada, acredita-se que, sendo maior a abrangência da pesquisa, são obtidos maiores dados sobre o assunto e dados mais aproximados da realidade, enriquecendo o resultado da mesma; por fim, cita-se o tempo como limitação deste trabalho, o qual, realizado num período maior, forneceria dados mais concretos.

Encerrando este trabalho, deixa-se como sugestão, para a empresa, uma maior utilização da grande ferramenta que tem em mãos, o *marketing ecológico*, o qual, sendo bem utilizado por ela, trará ótimos frutos financeiros, através da resposta positiva dos clientes que se engajarem a este propósito. Deixa-se aqui agradecimentos, desta e das futuras gerações, aos esforços realizados pela empresa em avaliação e monitoramento de aspectos e impactos ambientais, visando a diminuir as agressões causadas ou que possa vir a causar ao meio ambiente. E, que continue neste caminho, engajando cada vez mais seus *stakeholders*, otimizando seu sistema e trazendo o máximo de retorno à empresa e à sociedade em geral, contribuindo assim, com a vida das futuras gerações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMADO FILHO, Gildásio. **O Sistema de Gestão Estratégica “Balanced Scorecard” em uma Instituição de Pesquisa Tecnológica Pública**: estudo de caso Instituto de Engenharia Nuclear. 2001. 162 f (Especialização em Gestão da Qualidade Total) – Programa de Pós Graduação em Gestão pela Qualidade Total, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2001.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TACHIZAWA, Takeshy; CARVALHO, Ana Barreiros de. **Gestão Ambiental: Enfoque Estratégico ao Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

ASTM – AMERICAN SOCIETY FOR TESTING & MATERIALS, E1527/94: **Standart Practice for Environmental Site Assessments: Phase I** Environmental Site Assessment Process, 1994.

BIECKER, Thomas. **A Sustainability Balanced Scorecard Linking Environmental na Social Sustainability to Business Strategy**. 2001

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. Ed. Atlas. São Paulo. 2005.

CAMPOS, Lucila M. de Souza; SELIG, Paulo M. **SGDA – Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho Ambiental**: uma proposta de implementação. Tese submetida à Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção dos requisitos do Título de Doutor em Engenharia de Produção. Florianópolis, SC. 2001

CAMPOS, Lucila M. de Souza; SELIG, Paulo M. **SGDA – Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho Ambiental**: a aplicação de um modelo de SGA que utiliza o Balanced Scorecard (BSC). READ nº. 30, dez 2002. Disponível em: < http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_83.pdf > Acesso em: 21 de outubro de 2005.

CORRAR, Luiz J. **Pesquisa Operacional para decisão em Contabilidade e Administração**: Contabilometria. São Paulo: Atlas, 2004.

CRESPO, Antônio Arnot. **Estatística Fácil**. 18 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CRUZ, Carla; RIBEIRO UIRÁ. **Metodologia científica – teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Axcel Books, 2004.

HAMMOND, Allen. **Environmental Indicators**: A systematic approach to measuring and reporting environmental policy performance in the context sustainable development, WRI, 1995.

JOHNSON, Scott D. Identification and Selection of Environmental Performance Indicators: application of the *Balanced Scorecard* approach. **Corporate Environmental Strategy**, vol. 5, n.4, *Summer* 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Frazão Filho. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**: como empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KUHRE, W. Lee **ISO 14010s** Environmental Auditing. New York: Prentice Hall, 1996.

KUHRE, W. Lee **ISO 14031** Environmental Performance Evaluation (EPE). New York: Prentice Hall, 1998.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986.

LEVINE, David M. **Estatística: Teoria e Aplicação**: Usando Microsoft® Excel em Português. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos. Editora AS, 2000.

NBR ISO 14001 – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, **NBR ISO 14001: Sistemas de Gestão Ambiental** – Especificação e diretrizes para uso, Rio de Janeiro: ABNT, 1996.

ORTOLANO, Leonard. **Environmental Impact Assessment: Challenges and Opportunities**. Impact Assessment, Vol.13, Number 1, 1995.

QUERINI, Giulio. **Environmental Impact Assessment: Economic methodologies Applied to Investment Projects**. Minister of Environ. Czech republic/et al Second Int. Conf. Prague, September, 1993.

RUIZ, João A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1996.

SCHERER, Ricardo. **Sistema de Gestão Ambiental: Ecofênix** um Modelo de Implementação e Aprendizagem. Qualificação, PPGEF-UFSC, Florianópolis, 1999.

SOUZA, M. C. A. F. **Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial**. Tese de Doutorado, IE/UNICAMP, 1993. Disponível em < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2001000300006 > Acesso em 28 de outubro de 2005.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

VIANNA, Marcelo Drugg Barreto; & VERONESE, Gilberto. **Políticas Ambientais Empresariais**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, p. 123-144, jan/mar., 1992.

ZINGALES, F.G.G.; O'ROURKE, A; ORSSATTO, R.J. *Environment and Socio-Related Balanced Scorecard: exploration of critical issues*. **INSEAD-CMER**. Fontainebleu. France. 2002.

APÊNDICE

APÊNDICE A

Pesquisa realizada para a Perspectiva de Clientes

1 – Razão Social

Osmar Nicolini e Cia Ltda

2 – Endereço

Av. Santa Tecla, 3080, B. Industrial Malafaia, Bagé, RS

3 – Porque vocês escolhem os produtos Coca-Cola para venderem em seu estabelecimento?

Por ser uma marca muito procurada pelos nossos clientes.

4 – Vocês dão preferência, ou procuram tomar conhecimento se o seu fornecedor tem preocupação com o social e com o meio ambiente, produzindo de forma correta, sem agredir o meio ambiente?

Damos preferência quando se sabe, mas não temos procurado saber se o fornecedor tem esta preocupação.

5 – Vocês têm conhecimento se a CVI tem esta preocupação com o meio ambiente produzindo de forma responsável?

Não.

6 – Quais os programas ou ações relacionados á CVI de que vocês têm conhecimento?

7 - Como vocês tiveram conhecimento destes programas / ações?

8 – A CVI, com seus vários projetos e preocupações ambientais, incentiva, de alguma forma, a sua empresa a também preocupar-se com o meio ambiente?

9 – Vocês tem alguma parceria, ou teriam interesse em criar alguma parceria com a CVI para que fossem adotadas medidas preventivas de comercialização ambientalmente corretas?

Temos interesse.

10 – O que você espera que a CVI faça, como empresa preocupada com a questão ambiental?

Recolhimento das embalagens vazias

11 – Em que você acha que ela deve melhorar?

APÊNDICE B

Pesquisa realizada para a Perspectiva de Clientes

1 – Razão Social

Master ATS Supermercados Ltda

2 – Endereço

Rua Maranhão, 155

3 – Porque vocês escolhem os produtos Coca-Cola para venderem em seu estabelecimento?

Existe uma parceria de muitos anos, onde o objetivo é atender as necessidades e preferência dos nossos clientes.

4 – Vocês dão preferência, ou procuram tomar conhecimento se o seu fornecedor tem preocupação com o social e com o meio ambiente, produzindo de forma correta, sem agredir o meio ambiente?

Todas as empresas deveriam se preocupar com o meio ambiente, é olhar para o futuro.

5 – Vocês têm conhecimento se a CVI tem esta preocupação com o meio ambiente produzindo de forma responsável?

Não

6 – Quais os programas ou ações relacionados á CVI de que vocês têm conhecimento?

Até o presente momento nada.

7 - Como vocês tiveram conhecimento destes programas / ações?

Fica como sugestão enviar um boletim ou jornal a seus clientes

8 – A CVI, com seus vários projetos e preocupações ambientais, incentiva, de alguma forma, a sua empresa a também preocupar-se com o meio ambiente?

Já temos esta preocupação.

9 – Vocês tem alguma parceria, ou teriam interesse em criar alguma parceria com a CVI para que fossem adotadas medidas preventivas de comercialização ambientalmente corretas?

No momento não temos nem uma parceria neste sentido, poderá ser estudado para o futuro

10 – O que você espera que a CVI faça, como empresa preocupada com a questão ambiental?

Cumpra com a legislação, as crianças irão agradecer

11 – Em que você acha que ela deve melhorar?

APÊNDICE C

Pesquisa realizada para a Perspectiva de Clientes

1 – Razão Social...wms supermercados do brasil s/a

2 – Endereço..Av: angelo bolson 1366

3 – Porque vocês escolhem os produtos Coca-Cola para venderem em seu estabelecimento? Por ser um otimos os produtos

4 – Vocês dão preferência, ou procuram tomar conhecimento se o seu fornecedor tem preocupação com o social e com o meio ambiente, produzindo de forma correta, sem agredir o meio ambiente?

sim

5 – Vocês têm conhecimento se a CVI tem esta preocupação com o meio ambiente produzindo de forma responsável? não.

6 – Quais os programas ou ações relacionados á CVI de que vocês têm conhecimento? Ações na bolsa de valores. Não

7 - Como vocês tiveram conhecimento destes programas / ações?

Não sabemos de nada..

8 – A CVI, com seus vários projetos e preocupações ambientais, incentiva, de alguma forma, a sua empresa a também preocupar-se com o meio ambiente?

Incentiva a tomarmos mais réfris... Não nos influenciam

9 – Vocês tem alguma parceria, ou teriam interesse em criar alguma parceria com a CVI para que fossem adotadas medidas preventivas de comercialização ambientalmente corretas?

Sim

10 – O que você espera que a CVI faça, como empresa preocupada com a questão ambiental? Não sei

11 – Em que você acha que ela deve melhorar?

Para min esta tudo ok

APÊNDICE D

Pesquisa realizada para a Perspectiva de Clientes

1 – Razão Social

Peruzzo Supermercados Ltda

2 – Endereço

Rua Flores da Cunha 254 – Bagé -RS

3 – Porque vocês escolhem os produtos Coca-Cola para venderem em seu estabelecimento?

Produtos de qualidade e líder de mercado

4 – Vocês dão preferência, ou procuram tomar conhecimento se o seu fornecedor tem preocupação com o social e com o meio ambiente, produzindo de forma correta, sem agredir o meio ambiente?

Sim

5 – Vocês têm conhecimento se a CVI tem esta preocupação com o meio ambiente produzindo de forma responsável?

Não

6 – Quais os programas ou ações relacionados á CVI de que vocês têm conhecimento?

Nenhum

7 - Como vocês tiveram conhecimento destes programas / ações?

8 – A CVI, com seus vários projetos e preocupações ambientais, incentiva, de alguma forma, a sua empresa a também preocupar-se com o meio ambiente?

Não

9 – Vocês tem alguma parceria, ou teriam interesse em criar alguma parceria com a CVI para que fossem adotadas medidas preventivas de comercialização ambientalmente corretas?

Sim ! Teríamos interesse

10 – O que você espera que a CVI faça, como empresa preocupada com a questão ambiental?

Principalmente reciclagem em pet

11 – Em que você acha que ela deve melhorar? **Apoio a usinas de reciclagem**

APÊNDICE E

Pesquisa realizada para a Perspectiva de Clientes

1 – Razão Social

E. A. Cruz & Cia. Ltda.

2 – Endereço

Av. Dr. Lauro Dorneles, 700, Alegrete –RS

3 – Porque vocês escolhem os produtos Coca-Cola para venderem em seu estabelecimento?

Porque é um produto líder de mercado

4 – Vocês dão preferência, ou procuram tomar conhecimento se o seu fornecedor tem preocupação com o social e com o meio ambiente, produzindo de forma correta, sem agredir o meio ambiente?

Não temos conhecimento

5 – Vocês têm conhecimento se a CVI tem esta preocupação com o meio ambiente produzindo de forma responsável?

Não

6 – Quais os programas ou ações relacionados á CVI de que vocês têm conhecimento?

Nenhum

7 - Como vocês tiveram conhecimento destes programas / ações?

Não temos conhecimento

8 – A CVI, com seus vários projetos e preocupações ambientais, incentiva, de alguma forma, a sua empresa a também preocupar-se com o meio ambiente?

Não

9 – Vocês tem alguma parceria, ou teriam interesse em criar alguma parceria com a CVI para que fossem adotadas medidas preventivas de comercialização ambientalmente corretas?

Não

10 – O que você espera que a CVI faça, como empresa preocupada com a questão ambiental?

Treinamentos, palestras e concursos

11 – Em que você acha que ela deve melhorar?

Incentivar mais a venda de retornável e tirar o incentivo da descartável

APÊNDICE F

Pesquisa realizada para a Perspectiva de Clientes

1 – Razão Social

AR Comercial de Bebidas Ltda

2 – Endereço

Rst 481, Km 01 – Arroio do Tigre - RS

3 – Porque vocês escolhem os produtos Coca-Cola para venderem em seu estabelecimento?

Porque somos exclusivos e temos uma parceria sólida com a CVI, e temos a certeza que estamos distribuindo um produto de altíssima qualidade.

4 – Vocês dão preferência, ou procuram tomar conhecimento se o seu fornecedor tem preocupação com o social e com o meio ambiente, produzindo de forma correta, sem agredir o meio ambiente?

Sim.

5 – Vocês têm conhecimento se a CVI tem esta preocupação com o meio ambiente produzindo de forma responsável?

Sim.

6 – Quais os programas ou ações relacionados á CVI de que vocês têm conhecimento? Reflorestamento, tratamento de água, reciclagem, separação do lixo.

7 - Como vocês tiveram conhecimento destes programas / ações?

Através do coordenador e dos contatos que temos com a fábrica.

8 – A CVI, com seus vários projetos e preocupações ambientais, incentiva, de alguma forma, a sua empresa a também preocupar-se com o meio ambiente?

Sim.

9 – Vocês tem alguma parceria, ou teriam interesse em criar alguma parceria com a CVI para que fossem adotadas medidas preventivas de comercialização ambientalmente corretas?

Sim, teríamos interesse.

10 – O que você espera que a CVI faça, como empresa preocupada com a questão ambiental?

Que de maneira nenhuma afete o meio ambiente.

11 – Em que você acha que ela deve melhorar?

Eu acho que a CVI deve estar sempre atualizada com os programas do meio ambiente.

APÊNDICE G

Pesquisa realizada para a Perspectiva de Clientes

1 – Razão Social: Balbinot & Cia Ltda.

2 – Endereço: Rua Otacílio dos Santos, 670 Dom Pedrito -RS

3 – Porque vocês escolhem os produtos Coca-Cola para venderem em seu estabelecimento? Somos distribuidores da Coca-Cola em nosso município há vários anos, onde sempre procuramos manter uma parceria com qualidade em todos os aspectos mercadológicos.

4 – Vocês dão preferência, ou procuram tomar conhecimento se o seu fornecedor tem preocupação com o social e com o meio ambiente, produzindo de forma correta, sem agredir o meio ambiente? Esta concepção de preservação do meio ambiente é mantida e exercitada pela CVI, como clientes desta empresa, avaliamos com indispensável essa cultural de preservação ambiental de produzir com qualidade sem agredir o meio-ambiente.

5 – Vocês têm conhecimento se a CVI tem esta preocupação com o meio ambiente produzindo de forma responsável? Temos conhecimento, mas nenhum dado mais concreto e atualizado.

6 – Quais os programas ou ações relacionados á CVI de que vocês têm conhecimento? Na verdade atualmente nem temos nenhum conhecimento.

7 - Como vocês tiveram conhecimento destes programas / ações? Muito superficialmente.

8 – A CVI, com seus vários projetos e preocupações ambientais, incentiva, de alguma forma, a sua empresa a também preocupar-se com o meio ambiente? Essa cultura é evidenciada no dia-a-dia dentro da empresa. Gostaríamos de mais informações.

9 – Vocês tem alguma parceria, ou teriam interesse em criar alguma parceria com a CVI para que fossem adotadas medidas preventivas de comercialização ambientalmente corretas? Com certeza

10 – O que você espera que a CVI faça, como empresa preocupada com a questão ambiental? Leve essa responsabilidade a todos os públicos com que se relaciona.

11 – Em que você acha que ela deve melhorar? Prestar mais informações dos projetos que estão realizando.

ANEXO

ANEXO A

CENTRAL SANTA MARIA DE INSPEÇÃO VEICULAR

ANÁLISE DE POLUENTES CVI 008/06

CARACTERÍSTICAS DO VEÍCULO PLACA IEU 9399

Nome do Proprietário:
CVI REFRIGERANTES LTDA

CPF/CGC:
72.114.994/0001-88

Endereço do Proprietário:
ROD BR 287 / KM 250 - SANTA MARIA - RS

Espécie/Tipo:
CAR / CAMINHÃO / C.ABERTA

Cor:
VERMELHA

Ano/Modelo:
1989 / 1989

Chassi:
9BG683NLKKCO23526

POT:
130 CV

PBT:
11,000 Kg

ANÁLISE DE OPACIDADE

CONFORME ANÁLISE DE POLUENTES REALIZADA NO VEICULO ACIMA MENCIONADO, COMBUSTIVEL: GASOLINA. O VEICULO FOI APROVADO ESTANDO DE ACORDO COM A RESOLUÇÃO 07/93 DO CONAMA. (PORTARIA 85 DE 17/10/1996 - IBAMA.

* ESTE PARECER É VALIDO POR 1 ANO A CONTAR DESTA DATA.

TÉCNICO RESPONSÁVEL:
MAURO LICHTENECKER JUST

CREA:
88873


Assinatura do responsável técnico

Data da inspeção:
11/07/06

ANEXO B

Grupo CVI

Vitalidade, eficiência e evolução.

O Grupo CVI – Companhia Vontobel de Investimentos, hoje formado pelas empresas CVI Refrigerantes Ltda. (Coca-Cola), Novità Fiat, Missiovel Fiat, Helicópteros & Cia. Táxi Aéreo, Incubadora de Investimentos da Internet e Empresa Mineradora Ijuí Ltda. (Fonte Ijuí), e ainda acionista das cervejarias Kaiser S. A., tem o princípio de sua trajetória nos anos 40, porém as raízes de sua força e coragem encontram-se na família Vontobel, arraigada no estado do Rio Grande do Sul há mais de 100 anos.

Conhecer os primeiros passos do Grupo CVI, sua trajetória, e as etapas pelas quais a família Vontobel passou ao longo dos anos, nos permite visualizar como é possível realizarmos um sonho e avaliar os caminhos que resultaram de decisões importantes, que tinham como objetivo nada mais do que a conquista de um espaço. Durante a luta para a construção desta realidade chamada Grupo CVI, as empresas tornaram-se uma verdadeira extensão da família, espaços de compartilhamento de ideais, valores, franqueza e confiança.

Para aqueles que fazem de suas vidas uma sucessão de desafios e acreditam que a mudança é o princípio da evolução, nada mais compensador do que olhar para o passado e ver que tudo teve o seu propósito, fazendo a vida de cada um dos membros da família melhor no presente, sem jamais esquecer do futuro.

As Raízes do Sucesso

O início da trajetória que culmina com a formação de um bem sucedido grupo de empresas não pode estar desvinculado de sua origem. As gerações que precederam as maiores conquistas do Grupo CVI foram de fundamental importância para dar sustentação ao que se conhece hoje como o perfil da família.

Esta história de empreendedorismo e sucesso começa com a vinda do primeiro membro da família Vontobel para o Brasil por volta de 1890, o suíço Jacob Vontobel.

Jacob, o Imigrante que Começou a Escrever a História da Família no Brasil

Depois de se integrar a uma comitiva de imigrantes e enfrentar com coragem a travessia do Atlântico, Jacob, então com 18 anos, chegou ao Rio Grande do Sul e estabeleceu-se na cidade de Ijuí onde conheceu a descendente de alemães Cristina Haigert Dannenberg, com quem casou anos depois. Homem de atividades agrárias e empresariais, sua grande marca sempre foi o espírito de liderança e associativismo.

A vida de Jacob foi marcada pela participação na sociedade nas áreas da cultura e do esporte. Fundador, e primeiro presidente, do Clube Sociedade Ginástica de Ijuí, “SOGI”, fundador e primeiro secretário da Associação Comercial e Industrial, “ACI”, integrante da comunidade religiosa, participava também de grupos de cantos. Jacob também foi lanceiro, um esporte praticado a cavalo em regiões de colonização alemã no Rio Grande do Sul.

Sua esposa Cristina, por sua vez, era caseira, dedicando-se à tarefa de cuidar dos quatro filhos que o casal concebeu: João, Emílio, Adelaide e Leopoldo. A partir do filho mais velho, João, é que se originou o ramo da família Vontobel que, quase meio século depois, criou o Grupo CVI. Os demais irmãos também estiveram ligados à área comercial, mas desenvolvendo outros negócios. O segundo irmão, Emílio,

estabeleceu-se em Coronel Barros, distrito de Ijuí, onde trabalhou com um forte comércio de produtos coloniais. Leopoldo, o irmão mais novo, iniciou sua vida profissional com João, mais tarde estabeleceram uma loja comercial filial e, a seguir, uma laminadora, “Serraria, Laminados e Compensados Ltda.” em Três de Maio em conjunto com João. Ainda em Três de Maio Leopoldo instalou uma engarrafadora de vinho e aguardente, mas depois mudou-se para Giruá onde instalou um engenho de arroz. Mais tarde Leopoldo, com seus filhos, ainda teve uma fábrica de parquês (tacos de madeira). Adelaide casou-se com Willy Kurz, um imigrante alemão, mas não tiveram filhos. Ele trabalhou em Coronel Barros com Emílio e em 1948 mudaram-se para Santo Ângelo, onde instalaram um grande tambo de leite muito bem organizado.

João, o Primogênito do Imigrante

Ainda menino, João Vontobel mostrava determinação e vontade para o trabalho iniciando suas atividades como aprendiz de alfaiate na cidade de Ijuí e, vendo falta de capricho na casa onde morava e trabalhava, desistiu do ofício. Assim, João dava início a sua história.

Com 16 anos, o filho de imigrantes passava a trabalhar como balconista em uma loja da cidade. Sobre o balcão da Frederico Graf João traçou seus primeiros planos, sem imaginar que sua posição diante da vida contribuiria, definitivamente, para o futuro de sua família.

Depois de trabalhar um ano sem combinar ou receber salário, João tomou conhecimento que tinha um crédito de 1.200 Contos de Réis junto ao dono da loja em que trabalhava. Quando o proprietário da Graf abriu sua primeira filial em um distrito do município, em 1916, confiou a João a função de gerente e produtor, o que lhe proporcionou uma nova experiência. Com o falecimento do proprietário da Graf, a viúva, anteriormente recomendada pelo marido, vendeu ao funcionário a metade da loja que gerenciava, localizada na Linha 1 Leste, distrito de Ijuí hoje conhecido por povoado Santana.

A partir daí a loja, que comercializava secos e molhados, armarinho, confecções e até medicamentos, bem como compra e exportava produtos coloniais passou a ser chamada de Graf e Vontobel. Entre outros produtos trabalhava com cereais, banha, manteiga, cera de abelha e crinas de cavalo. Anos mais tarde a viúva, precisando de recursos, vendeu a João a segunda parte do negócio, sendo chamada, assim, de loja João Vontobel.

Com 24 anos, João casou-se com Christina Boss Stumm. A esposa integrou-se imediatamente aos negócios, transformando-se em uma excelente comerciante. Dinâmica, comunicativa e motivadora, Christina complementava as características de João, que era organizado e seguro. Alguns dos irmãos do casal tiveram a loja João Vontobel como um ponto de partida, trabalhando em um primeiro momento em conjunto com João e Christina para depois abrir o seu próprio comércio. Ao todo foram instaladas oito (08) filiais da loja na região do Alto Uruguai. Nestas filiais eram comercializados os mesmos produtos da matriz.

O casal teve oito filhos: Arno (1920), Zilah (1921), Omar (1924), Nilza (1926), João Jacob (1929), Wilma (1932), Henrique Tell (1935) e Ottomar Vontobel (1938).

Além das lojas comerciais, João ainda adquiriu, em sociedade com o irmão Leopoldo, uma laminadora de madeiras na cidade de Três de Maio em 1935. Investiu na agropecuária em Independência no ano de 1943, instalou uma madeireira no município de Giruá em 1948 em sociedade com o filho Omar e trabalhou com locação de imóveis no município de Santo Ângelo, a partir de 1950.

Os filhos de João adquiriram a característica empreendedora do pai e da mãe Christina, que ensinaram a importância de mudar para crescer, sem medo do futuro.

Fonte Ijuí: uma Descoberta de João Vontobel

O pioneirismo e a criatividade foram constantes na vida de João, mesmo nos assuntos pessoais. Ele adquiriu, na Casa Dico, o primeiro automóvel Chevrolet vendido pelo Dico em 1924. E foi em um passeio de carro, em um domingo, na propriedade da família Dürcks, que, em 1926, João e a família descobriram uma fonte de água mineral existente no município de Ijuí.

Visualizando a viscosidade e suavidade da água que vertia naturalmente, João, acompanhado do proprietário do local, recolheu amostras da água e passou a um amigo viajante que levou para análise em Porto Alegre.

A família Dürcks foi comunicada por João das propriedades encontradas na água, reconhecida como mineral, e passou a explorar o local cobrando o ingresso junto à fonte para consumo da água e, mais tarde, para banhos. Em seguida, as terras foram vendidas para outra família, Fogliatto, que em sociedade com a família Werner, de Ijuí, começou a engarrafar a bebida que teve como nome Fonte Ijuí, tendo sido reconhecida oficialmente através do Decreto de Lavra assinado pelo então Presidente Getúlio Vargas, em 21 de março de 1945. Depois de uma cisão entre os sócios Fogliatto e Werner, o nome Fonte Ijuí não pôde ser imediatamente usado, vindo a Água Mineral chamar-se Sul-Ina.

Décadas depois, em 1966, os filhos de João Vontobel adquiriram a propriedade que o pai havia descoberto quarenta anos antes, e conseguiram recuperar a marca original da bebida, Fonte Ijuí, o que identifica de forma imediata o local de onde provém a água. Hoje a Fonte Ijuí, Empresa Mineradora Ijuí Ltda. é uma das empresas pertencentes ao Grupo CVI e a líder das águas minerais no Rio Grande do Sul.

Anos 40, Filhos de João Vontobel Começam a Fazer História na Capital

Todos os filhos ajudaram nos negócios dos pais desde muito pequenos e tiveram as lições de vida e do comércio dentro de casa. No entanto, o mais velho dos irmãos, Arno, teve as primeiras aulas junto com o avô paterno, pelo qual foi criado. Devido ter sido convocado para a Segunda Grande Guerra, Arno mudou-se, no início da década de 40, do interior para a capital gaúcha, local onde começa a ser delineada outra fase da história da Família Vontobel.

Embora chamado para a Guerra, Arno não chega a embarcar para a Europa porque ela acaba. Dessa forma, ainda exercendo atividade militar, ele presta concurso para a Receita Federal e instala-se definitivamente em Porto Alegre. Um dia, quando já trabalhava na Receita Federal, vendo os classificados de um jornal da capital gaúcha, descobre uma oportunidade de negócio que lhe chama a atenção: a venda de uma carroça, um burro, dois tachos de cobre, sistema de empacotamento e a fórmula de elaboração de mel (misturado com o natural).

O fato de Arno ter ficado em Porto Alegre e ter instalado uma pequena fábrica de doces em uma garagem tornou-se um marco na vida dos Vontobel: um início na capital, independente dos negócios do pai, e a partir do qual todos os irmãos vão sendo envolvidos, pouco a pouco, nos negócios desenvolvidos em mútuo esforço e renovação.

Doces Beija-Flor: o Princípio dos Negócios

Em 1945, Arno iniciou sozinho uma pequena fábrica: a empresa Doces Beija-Flor Ltda., na Rua Visconde do Herval, em uma garagem, na época noivo de Esterina Merolillo, que lhe auxiliava fora do expediente de seu trabalho. A seguir, teve como sócio um empresário local, Sr. Müller, que lhe indicou um confeitiro, de nome Carlos, para ser funcionário da indústria. Dividindo-se entre o seu trabalho na Receita Federal e na empresa, Arno dá início a esse empreendimento na capital, e logo a seguir precisou de apoio, convidando seu irmão João Jacob para trabalhar e auxiliar no controle das atividades da fábrica.

Um ano mais tarde, o Sr. Müller afasta-se da sociedade e instala a empresa Colibri, ficando com os irmãos Arno e João Jacob o desafio de ampliar e fazer crescer a Doces Beija-Flor. Nessa época a empresa distribuía os seus produtos principalmente em Porto Alegre, mas já produzia, além do mel, *schimiers*, geléias e doces de frutas.

Buscando otimizar a utilização da frota de carroças e caminhões na distribuição de doces, em 1948 são iniciadas as atividades de distribuição de bebidas. O refrigerante Marabá é o primeiro produto que a empresa passa a distribuir no bairro Menino Deus e zona sul da capital. O sucesso das vendas de Marabá foi grande e já faltava produto por falta de garrafa na indústria. Quando conseguiu comprar garrafas de 1/5 de litro, o proprietário da Marabá, ofendido pelo feito, cancelou a distribuição. Na busca de uma utilização para estas garrafas, encontrou uma pequena fábrica no interior de Arroio do Meio, da família Kirst, que produzia um refrigerante similar no mesmo tipo de embalagem: a Laranjinha, passando a engarrafar para a Doces Beija-Flor distribuir em lugar da Marabá, transportada de barco pelo Rio Jacuí (até o cais do porto em Porto Alegre).

Distribuição de Bebidas ganha Força nos Anos 50

Em 1950, impulsionados no sucesso da Laranjinha, os Vontobel e os Kirst constituíram uma sociedade, e instalam a Indústria de Refrigerantes do Sul Ltda. em Porto Alegre, em um prédio alugado, com capital dividido meio a meio entre as famílias, e que passa a funcionar independente da fábrica de doces. Outro irmão, Omar, foi convidado a se integrar ao novo empreendimento, gerenciando a industrialização do produto e contribuindo para o desenvolvimento dos negócios, sendo que sua esposa, Jany Brum Vontobel, também trabalhou nessa fase inicial. João Jacob dirigia toda a distribuição da Laranjinha com sua frota própria.

A empresa de doces fica sob direção de Arno que, em 1952, chama seu irmão Henrique Tell para dividir a responsabilidade e a expansão deste promissor negócio. No mesmo ano, a Indústria de Refrigerantes do Sul abriu seu capital para investimentos em novas instalações, em um prédio próprio, estrutura de pessoal mais qualificado e máquinas automáticas, o que tornou necessários novos recursos. Assim, os negócios cresceram, ganhando uma outra dimensão, com custos bastante elevados, o que causou dúvida sobre o êxito e futuro desse negócio. Isso fez com que João Jacob, mesmo sendo acionista e responsável pela distribuição na capital, tomasse a decisão estratégica de instalar, em 1953, uma filial em Santo Ângelo.

Nessa ocasião, João Jacob convida o cunhado Elmer Walter Engleitner, casado com sua irmã Nilza, para assumir a área industrial. No final do mesmo ano, Ottomar, o irmão mais novo que distribuía doces, é convidado a trabalhar na empresa. A abertura dessa pequena filial deu início ao Grupo Vontobel, do qual os

irmãos eram acionistas e que, 32 anos mais tarde, se transformaria em dois grupos distintos: Vonpar e CVI.

Em 1954, a filial da Indústria de Refrigerantes do Sul Ltda. mudou a sua denominação social para Refrigerantes das Missões Ltda. tornando-se independente da matriz. O ano de 1956 foi decisivo, com mudanças no cenário. A Refrigerantes das Missões Ltda. passou a engarrafar Grapette, refrigerante de uva, fabricando a bebida a partir de concentrado franqueado de uma empresa norte-americana. Essa empresa, Refrigerantes das Missões Ltda., mudou de nome no ano que se seguiu, sendo denominada Refrigerantes Vontobel Ltda. Antes disso, em 1955, a Laranjinha encerrou suas atividades em Porto Alegre.

No final da década de 50, mais precisamente em 1957, depois de instituído o nome Refrigerantes Vontobel Ltda., a empresa passou a distribuir os produtos Brahma, que vinham de Passo Fundo, e o refrigerante Coca-Cola, vindo de Porto Alegre. Em 1959, o grupo incorpora a empresa Águas Minerais Vontobel Ltda. João Jacob muda-se para Porto Alegre a fim de dirigir esta nova expansão da engarrafadora da Água Mineral Minuano. Em seguida, essa empresa passa a engarrafar refrigerantes de laranja e de limão. Elmer Walter e Ottomar dividem a direção da Refrigerantes Vontobel Ltda. em Santo Ângelo, sob a presidência de João Jacob.

O crescimento da empresa era visível e, neste período, algumas pessoas se integraram a Refrigerantes Vontobel Ltda., permanecendo nas empresas por mais de trinta anos, trabalhando até alcançarem sua aposentadoria. Entre estes colaboradores especiais, que ficaram na história da CVI, estão: Sebastião Ferreira dos Santos, admitido em 1958; Olívio Fratton, em 1959; Manoel Flamarion Leal, admitido em 1960; Rui Tonetto, em 1961; e José dos Anjos Almeida, em 1963.

Anos 60: Coca-Cola entra Definitivamente nos Negócios da Família

Na década de 60, a empresa já estava organizada, com membros da família responsáveis por setores diferentes. O comportamento pragmático de João Jacob, a pessoa da família que tratava do relacionamento político, estratégico e comercial com empresas fornecedoras e parceiras, foi decisivo para se tornarem fabricantes da Coca-Cola. E o sucesso dos negócios teve a participação decisiva de Elmer Walter e Ottomar, que nunca mediram esforços na condução das empresas e na busca constante de atingir os objetivos sem abrir mão, sempre, de estarem assessorados por profissionais sérios e bem qualificados.

O processo de negociações com a franqueadora da Coca-Cola durou três anos. Nesse período João Jacob realizou inúmeras viagens até a sede da CCIL, onde ocorriam as reuniões de tratativas para se conseguir a franquía de Coca-Cola. Ser um bom distribuidor da bebida credenciou a empresa Refrigerantes Vontobel Ltda., em 1963, a ser uma de suas fabricantes no Brasil.

Até então a Coca-Cola tinha uma percentagem muito pequena no mercado da região e do estado, tendo como a mais forte concorrente a Pepsi-Cola, que detinha quase 70% das vendas de refrigerante na época. Com a instalação da fábrica em Santo Ângelo, em seis anos os números mudaram, igualando-se com os da concorrente.

Os produtos Brahma foram vendidos até 1965 pela empresa, quando a família Vontobel, que avalia esse momento como oportuno, decidiu concentrar-se exclusivamente na Coca-Cola.

Em 1966 o grupo adquire a Água Mineral e o Hotel Balneário Fonte Ijuí e faz ampliações significativas tanto no sistema de engarrafamento quanto nas

dependências do hotel, modernizando as instalações da indústria e do parque como um todo. O engarrafamento da bebida complementava a linha da Coca-Cola e demonstrava ser grande oportunidade de expansão para o Grupo.

Nessa época, uma viagem de Ottomar, um dos diretores, fez com que acontecesse uma mudança de comportamento em termos de gerenciamento na empresa, dando mais autonomia a chefes e gerentes e criando uma cultura de delegação responsável.

Expansão do Grupo para outras Regiões do Estado

Ainda em 66, o grupo passa a atuar em Santa Maria, no centro do estado, com a instalação do depósito regional da Coca-Cola, sob a gerência de Olavo Luiz Londero, cunhado dos irmãos Vontobel, casado com Wilma. A cidade foi escolhida para ser incluída nos negócios do Grupo por uma questão estratégica: sua posição geográfica privilegiada, a construção da UFSM, primeira Universidade do interior do Brasil, e o grande número de pessoas que já formavam sua população faziam do município um ponto importante para a expansão do Grupo.

Enquanto isso em Porto Alegre, no ano de 1967, em sinal de pioneirismo, a Águas Minerais Vontobel Ltda. lança o primeiro refrigerante litro do país: o Minuano Limão. O produto foi elaborado pelo Sr. Ferreira, um químico da empresa que acertou a fórmula aproveitando essências e extratos com a água retirada da Fonte Ijuí. A idéia de lançar um refrigerante com sabor limão partiu de Arno, que conheceu na Espanha a empresa La Casera que vendia nove vezes mais água com sabor do que água pura. Em 1966 Ottomar visitou a empresa e se certificou do fato.

Em 1968, o primo Oldemar, filho de Emílio, é convidado a participar na empresa Águas Minerais Vontobel Ltda., na qual permaneceu como acionista e executivo. Em 1979, ele transferiu-se para Santa Maria e em 1992 retornou para Porto Alegre e seguiu as suas atividades na Vonpar, onde continuou como acionista.

No princípio dos anos 70, mais precisamente em 1971, o Grupo faz a aquisição da fábrica da Coca-Cola de Pelotas, na região sul do estado, até então do Grupo Spal (com sede em São Paulo e filial em Porto Alegre que não tinha uma estrutura especializada no atendimento do interior). Depois de enfrentar a forte concorrência da Pepsi-Cola nos primeiros anos, a Coca-Cola Pelotas passa a se estabilizar e, depois, a crescer.

Em 1972, o Grupo inaugura as novas instalações da fábrica existente em Santo Ângelo já que o antigo local que abrigava a fábrica tinha se tornado pequeno diante do volume de vendas no mercado daquela região. Essa ampliação foi feita com recursos do próprio negócio.

A Charrua S.A., por não resistir a competição no ramo de refrigerantes em Porto Alegre, vendeu seu negócio ao Grupo Vontobel em 1972. A empresa continuou a ser operada independente da Águas Minerais Vontobel, com gerência própria, mas respondendo à diretoria do Grupo.

No ano de 1976 o Grupo achou conveniente fazer um diagnóstico de seus negócios através do IDERGS – Instituto de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul, ligado à Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul, que auxiliava a reestruturar negócios. O IDERGS identificou que deveria ter uma central da administração do Grupo em Porto Alegre, um diretor presidente do Grupo, João Jacob Vontobel, ao qual responderia a diretoria formada por um diretor executivo, Ottomar Vontobel, a quem estavam subordinados os gerentes gerais, além de mais três diretores: um financeiro, um industrial e um de marketing. A diretoria, assim, instala-se na capital

do estado a partir de 76, mas permanece em Porto Alegre somente até o ano de 1979.

Santa Maria ganha uma fábrica no Distrito Industrial, inaugurada no dia cinco de dezembro de 1977. No mesmo ano são instalados dois novos depósitos: um em Santa Cruz do Sul e outro em Passo Fundo. Nesse período o Grupo também mantinha distribuidores de Coca-Cola em pontos estratégicos do estado, o que garantia a inserção de seus produtos em vários municípios.

Com a sede do Grupo Vontobel em Porto Alegre, as marcas Minuano e Charrua vinham se fortalecendo e chamando a atenção da Coca-Cola Indústrias Ltda. - CCIL, com sede no Rio de Janeiro. A CCIL verificou que a fábrica da Coca-Cola em Porto Alegre só teria sucesso se, a exemplo das fábricas do interior, comercializasse também as marcas Minuano e Charrua. Em 1979, a Coca-Cola comprou as marcas Minuano e Charrua, cedendo uma franquia para o Grupo Vontobel em Nova Iguaçu, no Rio de Janeiro. A Águas Minerais Vontobel Ltda. foi comprada pela Spal, o que possibilitou a construção e a instalação da fábrica do Rio de Janeiro.

Os Passos que Levaram à Criação do Grupo CVI

Depois de instalar a fábrica da Coca-Cola de Nova Iguaçu, o Grupo Vontobel ficou dividido pela distância que separa os estados do Rio de Janeiro e do Rio Grande do Sul. O então presidente do Grupo, João Jacob, foi para o Rio de Janeiro, fazendo com que deixasse de existir a diretoria do Grupo em Porto Alegre. Com isso, parte da diretoria seguiu para o centro do estado, em Santa Maria, onde instalou-se e concentrou-se a sede do Grupo no Rio Grande do Sul.

Assim, a CCIL comprou as marcas Charrua e Minuano e a Spal, fabricante de Coca-Cola em Porto Alegre, comprou a fábrica da Minuano. A permuta da Minuano com a fábrica de Nova Iguaçu em 1979 foi importante para os negócios do Grupo pois mais tarde, quando quatro fabricantes resolveram instalar mais uma cervejaria Kaiser, escolheram Nova Iguaçu como sede de uma nova fábrica no Brasil, o Grupo Vontobel participou significativamente na empresa, que teve um grande crescimento com poucos recursos iniciais.

O início dos anos 80 foi uma época de crescimento da economia no país. Nesse momento o Grupo Vontobel estava consolidado e apostando no trabalho, sempre buscando inovação, tentando identificar valores e talentos, investindo em capacitação, com muita seriedade.

Em 1981, mais uma fábrica de Coca-Cola do Grupo Vontobel, agora em Passo Fundo, era inaugurada.

Nasce a Indústrias Vontobel S.A. em 1985

Em 1985 as empresas são divididas com a preocupação da futura sucessão nos negócios. São criados os grupos Vonpar - Vontobel Participações, hoje Vonpar S. A., e a Indústrias Vontobel S.A., que mais tarde se transforma em CVI - Companhia Vontobel de Investimentos. As fábricas de Santo Ângelo, Pelotas e Nova Iguaçu ficaram com o Grupo Vonpar e as fábricas de Santa Maria, Passo Fundo e Fonte Ijuí ficaram com as Indústrias Vontobel S.A. Com a cisão, João Jacob Vontobel ficou como diretor presidente do Grupo Vonpar e Ottomar Vontobel das Indústrias Vontobel S.A., hoje Grupo CVI. A mudança ocorrida a partir da cisão do Grupo Vontobel foi um marco extremamente importante para a família. Ela é vista como uma atitude saudável e positiva porque, com a chegada da nova geração, e

com mais pessoas interferindo no futuro dos negócios, temia-se que a relação ficasse tumultuada. Dessa forma os netos de João Vontobel puderam participar mais ativamente dos negócios, o que ofereceu aos novos núcleos da família mais autonomia e liberdade para decidir os caminhos a serem seguidos.

Alguns irmãos que faziam parte do Grupo Vontobel aproveitaram a cisão para trocar suas ações por outros negócios, havendo um ajuste entre as partes. A divisão fez com que ambos os grupos pudessem multiplicar os seus ativos, tendo, a partir daí, um crescimento maior que a média brasileira. Embora alguns dos negócios permanecessem no mesmo ramo e constituíssem, então, uma concorrência, tudo sempre foi administrado de uma maneira saudável pela família.

CVI

A partir da divisão dos negócios, no Grupo CVI ficaram acionistas: Ottomar Vontobel, Elmer Walter Engleitner, esposo de Nilza Vontobel Engleitner, Valter Engleitner, Omar Vontobel e Henrique Tell Vontobel. Em 1997, Henrique Tell, que dedicava-se a Mu-Mu em Porto Alegre, fez uma troca de ações que possuía com o irmão Ottomar e com o cunhado Elmer Walter, saindo da CVI. A Mu-Mu é hoje a continuação da Doces Beija-Flor, a empresa que em 1953 chamava-se Indústria Vontobel Ltda. (Doces Cardeal) e que em 1980 era conhecida como Vontobel S.A. Finalmente, em 1996, ficou estabelecida com o nome: Mu-Mu Alimentos Ltda.

Elmer Walter, que na cisão ficou com parte de suas ações na Indústrias Vontobel S.A. e a outra parte no Grupo Vonpar, repassa para seu filho Valter Engleitner a maioria das ações que detinha junto a CVI como antecipação de legítima e como forma de motivar ainda mais seu envolvimento com as empresas, tendo em vista que já participava efetivamente dos negócios desde 1968 em Santo Ângelo e em 1979 como Gerente Industrial da fábrica de Santa Maria. Atualmente Valter é Diretor Industrial do Grupo CVI.

Omar também ficou com suas ações divididas entre os dois novos grupos. Depois de seu falecimento as ações ficaram com a esposa, Jany Brum Vontobel, e filhos.

Já o irmão mais novo, Ottomar, não só ficou no Grupo CVI como também ampliou sua participação na empresa envolvendo, cada vez mais, a esposa e os filhos nos negócios da família.

Com a construção da Kaiser Sul, em Gravataí, a CVI adquiriu ações da cervejaria juntamente com a Vonpar, Catarinense de Refrigerantes, e as fábricas da Coca-Cola do Rio de Janeiro e de São Paulo.

Em 1989 foi criada a Missiovel revenda da Fiat em Santo Ângelo, juntamente com Iglenho Araújo Burtet, cunhado de Ottomar.

No ano seguinte, o Grupo adquiriu máquinas novas para a fábrica da Coca-Cola em Santa Maria, ampliando a capacidade e qualidade de produção não apenas nesta unidade como também em Passo Fundo.

Em 1991 a CVI comprou a parte do Hotel Fonte Ijuí que havia ficado com a Vonpar, tendo assumido o controle total da empresa.

Santa Maria também teve modificações na produção em 1992 quando adotou como embalagem as garrafas PET de dois litros, tornando o processo ainda mais prático e conveniente atendendo a demanda do mercado. Nesse mesmo ano a Fonte Ijuí resolveu construir uma segunda fábrica destinada a produzir embalagens plásticas descartáveis, junto à fonte mineral. Com isso, a Fonte Ijuí quadruplicou a sua capacidade de produção, mudando a sua história.

Somente em 1993 a Indústrias Vontobel S.A. começa a ser denominada CVI - Companhia Vontobel de Investimentos. Neste momento o conjunto de empresas passa a ser controlado pela *holding*, que é a CVI – Companhia Vontobel de Investimentos.

Também em 1993 foi constituída a holding familiar Ottomar Vontobel Participações Ltda., que substituiu a participação de Ottomar como pessoa física e ofereceu abrangência das ações também para a sua esposa Libera, e para os filhos Emerson, na época um dos diretores da CVI; Frederico, gerente da Novità e da Helicópteros & Cia.; Otto e Artur.

Como o filho de Elmer Walter, os filhos de Ottomar também estiveram envolvidos nas empresas desde cedo, pois a partir dos dez anos já faziam estágios conhecendo o funcionamento dos setores de cada uma das fábricas e negócios da família. Todas estas ações de envolvimento dos filhos fez com que não houvesse preocupação com relação à sucessão na empresa, oferecendo tranqüilidade nos negócios, pois tudo vai acontecendo com naturalidade.

Em 1995, antecipando-se à necessidade, houve o início da produção (sopro) de garrafas PET, dentro da própria CVI Refrigerantes Ltda., com a instalação do Sopro “in house” como forma de parceria entre a CVI e a Petropar. Até aquele momento a embalagem PET era recebida já soprada e de outros locais como por exemplo São Paulo e Santa Catarina.

Em 1996 foi ampliada a fábrica da Fonte Ijuí com a adição de novas máquinas sopradoras e aumentando os modelos das novas embalagens, desde copo de 200 ml, garrafas de 300 ml, 500 ml, 1,5 litros, 2 litros, 5 litros, 20 litros e, mais recentemente, de 8 litros. No mesmo ano começou também a ampliação de atendimento direto de fábrica ao mercado.

Durante os anos 90, bem colocada no mercado, a CVI começou a diversificar as suas atividades pois não havia uma possibilidade de ampliar as fronteiras da franquia de Coca-Cola.

Entre diversas experiências o sucesso chegou em algumas delas, trabalhando com empenho nas diversas áreas em que atuaram. Um exemplo é a Helicópteros & Cia., que presta serviços de táxi aéreo e é pioneira e líder no estado. Em 1998 a CVI instalou a Novità, uma revenda Fiat em Caxias do Sul, em substituição a uma que estava fechando. Ainda em 1998 é instalada a PAF - Parceria Agropecuária da Fonte, um confinamento bovino de propriedade das pessoas físicas dos acionistas Ottomar, Libera, Emerson, Frederico, Otto e Artur Vontobel, e Valter Engleitner, que é o gestor da PAF.

Em 1999, mais uma revenda Fiat, filial de Caxias do Sul, foi instalada no município de Farroupilha. Na CVI Refrigerantes Ltda. tem início a aplicação do Sistema de Qualidade da Coca-Cola, SQCC, que traz como compromisso “a entrega de produtos e serviços que promovam a satisfação de clientes e consumidores”, cuja auditoria é realizada pela CCIL. Os colaboradores passam a receber treinamentos para a qualidade, compreendendo o Sistema e desenvolvendo o comprometimento frente as estratégias de melhoria necessárias.

No ano 2000 foi constituída a iii - Incubadora de Investimentos na Internet Ltda. buscando o conhecimento de tecnologia da informação, focada na Região Centro do estado.

Em maio, o Sr. Pawel Keller da CCIL esteve na fábrica da CVI Refrigerantes Ltda. relatando o resultado da auditoria dos documentos referentes a II Fase do SQCC. Em agosto de 2000 Stuart Cross, presidente da Divisão da The Coca-Cola Company no Brasil, envia documento reconhecendo o cumprimento desta fase,

estimulando a busca da Certificação com a continuidade das etapas do plano de implementação.

No final do ano de 2000, o Grupo começa a pensar em uma nova visão, que envolve as empresas controladas a partir de um planejamento estratégico.

CVI no Século XXI: Pensando no Futuro

O ano de 2001 iniciou com mudanças para o Grupo CVI. Em fevereiro, Emerson Vontobel esteve no IMD, Internacional Institut for Management Development, em Lausanne na Suíça, onde participou do seminário Globalizing the Brazilian Corporation in the 21st century, como parte de um projeto internacional de gerenciamento.

Em abril, nos dias 19 e 20, os acionistas do Grupo CVI concluíram o planejamento do futuro da holding, em uma reunião em que se trabalhou a visão de futuro dos negócios, questão estratégica para o contínuo crescimento das empresas. Com a participação efetiva de todos os acionistas e seus representantes, nesta etapa do Planejamento Estratégico foram definidos os principais conceitos que envolvem a Companhia Vontobel de Investimentos.

O Grupo elegeu como principais Valores, que já possui, a Liderança (resultado), a Integridade, o Profissionalismo (responsabilidade e qualidade) e a Perseverança (comprometimento). Os Valores que a CVI pretende adotar são: a Clareza de Visão (reunindo a familiar, a profissional e a financeira) e a Inovação e Criatividade (amor, consciência social e ambiental).

Na oportunidade foi decidido que o novo Diretor-Presidente do Grupo CVI seria Emerson Vontobel, até então Diretor de Operações da CVI. Também foram eleitos Frederico Vontobel como Diretor de Veículos e Valter Engleitner como Diretor Industrial do Grupo.

Durante as comemorações do Dia do Trabalho, em 1º de maio de 2001, em discurso proferido nas instalações da fábrica da CVI Refrigerantes Ltda., Ottomar Vontobel transferiu oficialmente o cargo de Diretor Presidente para o seu filho Emerson Vontobel.

Em julho de 2001, a Novità, concessionária Fiat, inaugura uma nova filial no município de Vacaria, também no Rio Grande do Sul.

Em agosto do mesmo ano, o Grupo CVI começa a delinear a visão, valores e supermetas das empresas controladas. Nos dias 10 e 11 daquele mês aconteceu o primeiro encontro, que foi realizado na Fonte Ijuí, e envolveu as principais empresas que formam o Grupo: CVI Refrigerantes, Empresa Mineradora Ijuí Ltda. e CVI Veículos.

As transformações estratégicas propostas durante os primeiros meses do ano de 2001, e que têm início nas empresas controladas pelo Grupo, marcam uma nova fase para a CVI - Companhia Vontobel de Investimentos. Assim sendo, este não é o fim, mas o começo de um trabalho minucioso que deve ser desenvolvido com amor e atenção pelos próximos dez anos, contando com a colaboração de todos os envolvidos no dia-a-dia das empresas do Grupo CVI.