

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO – FAAC
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

VITÓRIA MARTINS DE CARVALHO

**UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL
ISO 14001 SOBRE A IMAGEM DE ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS E O PAPEL
DAS RELAÇÕES PÚBLICAS**

**BAURU
ABRIL / 2015**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO – FAAC
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

VITÓRIA MARTINS DE CARVALHO

**UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL
ISO 14001 SOBRE A IMAGEM DE ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS E O PAPEL
DAS RELAÇÕES PÚBLICAS**

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” pela aluna Vitória Martins de Carvalho, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas sob orientação da Profa. Dra. Maria Eugênia Porém.

**BAURU
ABRIL / 2015**

Carvalho, Vitória Martins de.

Um estudo sobre a influência do sistema de gestão ambiental iso 14001 sobre a imagem de organizações industriais e o papel das relações públicas/ Vitória Martins de Carvalho, 2015.

64 f. : il.

Orientador: Profa. Dra. Maria Eugênia Porém
Coorientador: Prof. Dr. Otávio J. de Oliveira

Monografia (Graduação)-Universidade Estadual Paulista. Faculdade Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2015

1. Sistema de Gestão Ambiental 2.ISO 14001.
3.Relações Públicas 4.Imagem Organizacional. I.
Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. II. Título.

VITÓRIA MARTINS DE CARVALHO

**UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL
ISO 14001 SOBRE A IMAGEM DE ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS E O PAPEL
DAS RELAÇÕES PÚBLICAS**

APROVADO EM: 15/04/2015

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Maria Eugênia Porém (Orientadora)

Profa. Dra. Roseane Andrelo

Profa. Dra. Tamara de Souza Brandão Guaraldo

Dedico aos meus pais, Sofia e Luis Antonio,
esse trabalho e tudo o que sou. Por me
apoiarem nas horas difíceis, me incentivarem
quando era preciso e serem a minha maior
fonte de inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família – pais, irmã, avós, tios, tias, primos e primas- por serem minha fonte de força e motivação. Foram quatro anos regados de distância (longos quinhentos quilômetros) e muita saudade. Agradeço ao meu namorado Dan, pelo apoio nos momentos difíceis, por acreditar no meu potencial quando muitas vezes eu mesma não acreditei e por todo o amor, carinho e cumplicidade. Agradeço a minha prima Camila, por todo seu incentivo e apoio durante esta trajetória.

À minha professora orientadora, Maria Eugênia Porém, por dedicar seu tempo e conhecimento ao meu projeto e acreditar no meu potencial. Às professoras componentes da banca, por aceitarem meu convite e junto a professora orientadora, participarem deste encerramento de ciclo.

Ao meu professor orientador do projeto de Iniciação Científica, Otávio José de Oliveira, pelo apoio e orientação de um ano e meio, desde os rascunhos iniciais até o projeto final. Por me incentivar, me guiar e também, por compartilhar seu extenso conhecimento comigo e dedicar seu tempo às minuciosas correções do conteúdo do trabalho.

Agradeço aos laços de amizade-irmandade originados em Bauru. À minha companheira de casa Rebeka, pelos 3 maravilhosos anos de convivência, cumplicidade e por ser uma pessoa tão especial, a qual acompanhei o crescimento e que também me fez crescer muito. À minha amiga Mirella, que encantou parte dessa minha trajetória com sua amizade e equilíbrio. À minha amiga Letícia, por compartilhar momentos de risada, saídas espontâneas e histeria das mães. Aos meus amigos Biroška, Caio, Klaus, Ranier e Hawai, pelos quais possuo admiração intensa, agradeço pela amizade, paciência, risadas e deliciosas refeições, madrugadas e tardes de domingo compartilhadas.

À minha amiga Kely, por compartilhar planos internacionais futuros e sonhar alto, junto comigo. À minha amiga Catarina, pela amizade e por seu sorriso contagiante. À minha amiga irmã alemã/brasileira Melissa, que mesmo de longe, acompanhou toda a minha trajetória, ajudou a me reerguer nos momentos mais difíceis, acreditou em mim e no meu futuro profissional.

Por fim, agradeço às minhas mentoras e companheiras do CENEPP, Célia, Alessandra, Lúcia, Vânia e Sara, pela acolhida, pelos sorrisos, choros, preocupações e demais momentos diários compartilhados. Também devo muito do que sou a vocês.

RESUMO

As exigências por parte do consumidor estão em constante crescimento, assim como a preocupação com o meio-ambiente. Considerando essa mudança de cenário, as empresas industriais passaram a dar maior atenção à questão ambiental e resolveram recorrer a soluções, como a adoção do sistema de gestão ambiental baseada no modelo ISO 14001. Acredita-se que a adoção desse modelo modifica a imagem organizacional, tanto interna quanto externa. Essa possível modificação foi o foco desta pesquisa, considerando que muitos públicos que se relacionam com as empresas certificadas podem ter uma ideia equivocada sobre o que representa ser uma empresa verde. O objetivo deste trabalho é verificar, por meio de uma pesquisa do tipo *survey*, a relação entre o Sistema de gestão Ambiental baseado na norma ISO 14001 com a imagem organizacional de empresas industriais brasileiras. Este trabalho, apresenta em um primeiro momento uma revisão teórica sobre Sistema de gestão ambiental, ISO 14001, Imagem organizacional, *Marketing* verde, *Greenwashing* e Relações Públicas. Na sequência são apresentados método de pesquisa, os resultados obtidos através do aprofundamento teórico, a aplicação da pesquisa e análise dos dados, assim como uma breve análise do papel das Relações Públicas no ambiente organizacional em questão. Por fim, apresenta os resultados obtidos através da tabulação dos questionários e análises dos dados correlacionados, e considerações sobre estes.

PALAVRAS-CHAVE: Sistema de gestão ambiental, ISO 14001, Imagem organizacional, *Marketing*, Relações Públicas.

ABSTRACT

The consumers' requirements are constantly growing, as well as the concern for the environment. Considering this change of scenario, industrial companies started paying more attention to environmental issues and decided to resort to solutions such as the adoption of the Environmental Management System based on the ISO 14001 model. It is believed that the adoption of this model changes the organizational image, both internally and externally. This possible change was the focus of this research, considering that many publics related to certified companies may have the wrong idea about what being a green company really means. The objective of this study is to verify, through a survey research, the relation between the Environmental Management System based on ISO 14001 with organizational image of Brazilian firms. At first, this paper presents a theoretical review on Environmental Management System, ISO 14001, Organizational image, green Marketing, Greenwashing and Public Relations. Next, the research method is presented, as well as the results obtained through theoretical study, the research application and data analysis, and a brief analysis of the Public Relations' role in the organizational environment at issue. Finally, it presents the results obtained by tabulating the questionnaires, analysis of related data, and consideration about these.

KEYWORDS: Environmental Management System, ISO 14001, Organizational Image, Marketing, Public Relations.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Tripé da Sustentabilidade.....	23
FIGURA 2	Processos de implantação da norma ISO 14001.....	24
FIGURA 3	Modelo mostrando o relacionamento entre Variáveis Latentes (Fatores) e, entre Fatores e suas variáveis manifestas (Questões).....	46

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Departamentos respondentes.....	41
GRÁFICO 2	Categorização das empresas respondentes.....	41

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Linha de implementação de um modelo verde nas empresas.....	20
QUADRO 2	Visão geral das normas da família ISO 14001.....	22
QUADRO 3	Estrutura da norma ISO 14001: 2004.....	24
QUADRO 4	Tipologia de consumidores realizada por US Roper Starch Worldwide.....	27
QUADRO 5	10 sinais de Greenwash.....	34
QUADRO 6	Seis passos para eliminação das práticas de “falsa aparência verde”	35

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Distribuição do PIB entre setores.....	14
TABELA 2	Histórico de certificados iso 14001 emitidos no mundo, por continente.....	14
TABELA 3	Número de certificados iso 14001 emitidos no brasil, por estado.....	15
TABELA 4	Apresenta medidas estatísticas - porcentagem de ocorrência em cada alternativa e medidas representativas.....	43
TABELA 5	Estatística Descritiva Q5; Q6; Q7; Q8; Q9.....	44
TABELA 6	Estatística Descritiva Q10; Q11; Q12.....	44
TABELA 7	Estatística Descritiva Q13; Q14; Q15; Q16.....	45
TABELA 8	Resumo dos principais indicadores de qualidade do modelo.....	47
TABELA 9	Coeficiente de Correlação entre as variáveis manifestas do Fator Gestão Ambiental.....	48
TABELA 10	Coeficiente de Correlação entre as variáveis manifestas do Fator SGA ISO 14001.....	48
TABELA 11	Coeficiente de Correlação entre as variáveis manifestas do Fator Imagem Organizacional.....	48
TABELA 12	Coeficiente de Correlação entre as variáveis manifestas do Fator Resultados.....	49

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivo Central.....	13
1.2 Hipóteses.....	13
1.3 Delimitação da pesquisa	13
1.4 Justificativa	14
1.5 Metodologia	16
1.6 Estrutura dos capítulos	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Sistema de gestão ambiental	17
2.1.1 Sistema de gestão ambiental ISO 14001	20
2.2 Imagem organizacional e <i>Marketing Verde</i>	27
2.3 Relações Públicas e <i>Greenwashing</i>	31
3. MÉTODO DE PESQUISA	38
3.1 Resultados e análises.....	40
3.1.1 Análise Descritiva dos Fatores e respectivos itens.....	42
3.1.2 Correlações e Modelo final	45
3.1.3 Modelo estrutural, Análises de indicadores, Correlações e Cargas Fatoriais	46
3.2 Considerações preliminares	49
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICE- QUESTIONÁRIO	61

1. INTRODUÇÃO

Existe uma crescente preocupação global sobre a importância do meio ambiente e o esgotamento de recursos naturais, assim como pressões e cobranças para que as empresas possam gerir seus processos de uma maneira sustentável (OLIVEIRA *et al.*, 2010). Essa nova realidade tornou-se uma preocupação ascendente para a população e para as empresas, as quais seriam diretamente afetadas por mudanças bruscas no ambiente e o esgotamento dos recursos, decorrente da falta de cuidado e agressão à natureza (SILVA; RIBEIRO, 2005).

O atual crescimento econômico implica em altas taxas de consumo dos recursos naturais, os quais são incapazes de se recuperar, e em muitos resíduos liberados que não podem ser absorvidos. Uma mudança nessa situação tem se tornado cada vez mais necessária para garantir a disponibilidade de recursos naturais para as futuras gerações (GONZÁLES-BENITO, 2005).

Segundo Silva e Ribeiro (2005), as metas econômicas e ecológicas não são conflitantes como se imaginava: existem modos de balancear o desenvolvimento e a preservação ambiental, para que haja progresso em uma forma menos agressiva ao meio ambiente, o chamado desenvolvimento sustentável. Para que a empresa se destaque no mercado que tanto tem a oferecer, é necessário que esta possua um diferencial, e a adoção de um sistema de gestão ambiental pode ser considerada uma vantagem competitiva (JABBOUR *et al.*, 2011).

A opção pelo sistema de gestão ambiental ISO 14001 é frequentemente considerada como uma das principais opções para a melhoria do desempenho ambiental empresarial (MACDONALD, 2003). Segundo Jabbour *et al.* (2011), além de trazer benefícios diretos para a empresa e agregar valor aos seus produtos, esse sistema de gestão possui um alto reconhecimento por parte dos consumidores.

A mídia, a qual traz à seus públicos mera representação da realidade, pode interferir divulgando informações equivocadas aos consumidores sobre o que realmente representa ser uma empresa certificada segundo a norma de gestão ambiental ISO 14001, informações estas que não possuem um embasamento científico, conforme pretende-se estabelecer neste trabalho.

Portanto, ao se relacionar o processo de implementação do sistema de gestão ambiental baseado na norma ISO 14001, com a imagem organizacional, a questão de pesquisa em que o este trabalho se baseia é: qual é a influência da norma ISO 14001 na constituição da imagem organizacional?

Este trabalho foi fundamentado a partir de uma pesquisa de Iniciação Científica, orientada pelo Professor Dr. Otávio José de Oliveira, Livre Docente na área da Engenharia de Produção que ministrou a matéria Fundamentos da Administração no segundo termo do curso de Relações Públicas, em 2011.

1.1 Objetivo Central

O objetivo central deste trabalho é verificar, por meio de uma pesquisa do tipo *survey*, a relação entre o Sistema de gestão Ambiental baseado na norma ISO 14001 com a imagem organizacional interna e externa de empresas industriais brasileiras. Além disso, temos como proposta secundária relacionar o papel das Relações Públicas com a construção da imagem das empresas certificadas.

1.2 Hipóteses

As hipóteses estabelecidas nesse trabalho, que serão, ao decorrer da pesquisa, refutadas ou confirmadas são:

H1 – O sistema de gestão ambiental ISO 14001 influencia positivamente a imagem organizacional interna, traduzindo-se em maior comprometimento dos funcionários.

H2 – O sistema de gestão ambiental ISO 14001 influencia positivamente a percepção da empresa sobre sua imagem externa, traduzindo-se, por exemplo, em aumento de vendas.

H3 - O sistema de gestão ambiental ISO 14001 influencia positivamente a redução dos custos de produção e o aumento da produtividade.

1.3 Delimitação da pesquisa

Esta pesquisa está restrita (condições de contorno) ao estudo da relação entre o sistema certificável de gestão ambiental ISO 14001 e a imagem corporativa em empresas industriais brasileiras constantes da base de dados do INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (2012). Desta forma, procurou-se restringir seu escopo de análise em relação ao objeto de estudo (ISO 14001 e imagem organizacional),

em relação ao segmento produtivo (empresas industriais certificadas) e em relação ao foco geográfico (Brasil).

1.4 Justificativa

Para reconhecer a relevância do estudo do setor industrial nacional e assuntos relacionados à gestão, é importante que se faça uma análise do cenário econômico em que este se insere. Considerando que o setor industrial, em relação ao PIB (Produto Interno Bruto), apresenta-se em desvantagem se comparado os demais setores (agropecuário e de serviços), emerge uma oportunidade de crescimento do setor industrial, para o qual essa pesquisa pode contribuir. A tabela 1 apresenta dados que informam a participação de três setores da economia brasileira.

Tabela 1: Distribuição do PIB entre setores

	Agropecuária	Indústria	Serviços	PIB
Ano	Total	Total	Total	
2011	415,6	406,3	410,9	411

Fonte: Adaptado do IBGE (2012).

Segundo pesquisas do IBGE, o PIB (Produto Interno Bruto) industrial brasileiro tem decaído em relação aos números esperados. Situando-se em um cenário de enorme concorrência, as empresas industriais têm buscado se diferenciar no mercado e atender às expectativas de seus consumidores, assim, adotando novas medidas e preocupações, como a implementação de um sistema de gestão ambiental. O número de emissão de certificados ISO 14001 é crescente no Brasil e no mundo, como ilustra a Tabela 2.

Tabela 2: Histórico de certificados ISO 14001 emitidos no mundo, por continente

CONTINENTE	Total de Certificados
AMÉRICA CENTRAL	109
ÁFRICA	1098
AMÉRICA DO SUL	4246
AMÉRICA DO NORTE	7673
ÁSIA	57915
EUROPA	56825
OCEANIA	2146
Total	130012

Fonte: INMETRO (2012).

No Brasil, a situação não é diferente. Como mostra a Tabela 3 publicada pelo INMETRO em 8 de maio de 2012, a emissão de certificados ISO 14001 para empresas nacionais e estrangeiras está distribuída da seguinte forma no Brasil:

Tabela 3: Número de certificados ISO 14001 emitidos no Brasil por estado

Estados	2008	2009	2010	2011	2012*	Total
ALAGOAS	0	1	0	1	0	2
AMAZONAS	3	1	2	3	0	9
BAHIA	8	2	6	4	0	20
CEARÁ	0	2	1	2	0	5
ESPÍRITO SANTO	1	0	1	0	0	2
GOIÁS	5	3	2	1	0	11
MARANHÃO	0	0	1	0	0	1
MATO GROSSO	1	1	0	0	0	2
MATO GROSSO DO SUL	0	1	1	0	1	3
MINAS GERAIS	6	7	4	3	0	20
PARÁ	0	1	0	0	0	1
PARANÁ	17	24	12	11	4	68
PERNAMBUCO	1	0	2	1	2	6
PIAUÍ	1	0	0	0	0	1
RIO DE JANEIRO	9	3	1	6	0	19
RIO GRANDE DO NORTE	1	1	0	1	0	3
RIO GRANDE DO SUL	6	4	1	6	0	17
SANTA CATARINA	19	6	5	10	0	40
SÃO PAULO	81	78	48	39	5	251
TOCANTINS	0	0	1	0	0	1

* até a presente data (08 de Maio de 2012)

Fonte: INMETRO (2012).

Muitas pesquisas foram realizadas focando-se os benefícios da implantação do ISO 14001 e seus resultados nas organizações industriais brasileiras, (DELMAS, 2001; MACDONALD, 2003; GONZÁLEZ- BENITO, 2005; ADENSO-DÍAZ, SARKIS, GONZÁLEZ, 2008; DARNALL, HENRIQUES, SADORSKY, 2008; GAVRONSKI, FERRER, PAIVA, 2008; OLIVEIRA, PINHEIRO, 2009; JACOBS, SINGHAL, SUBRAMANIAN, 2010; OLIVEIRA, PINHEIRO, 2010; ZENG, et al. 2010; JABBOUR, et al. 2011; PSOMAS, FOTOPOULOS, KAFETZOPOULOS, 2011) porém, não houve uma abordagem específica sobre impacto da certificação ISO 14001 nas suas imagens organizacionais.

Estas pesquisas, publicadas em conceituadas revistas científicas e *journals*, demonstram que a adoção de um sistema de gestão ambiental traz benefícios para a imagem da empresa perante seus públicos, porém não detalham a forma como isto ocorre e não se aprofundam no estudo sobre a repercussão do assunto. Uma visão mais voltada às Relações Públicas, no que diz respeito à articulação da imagem organizacional e da implementação de uma certificação ambiental seria um novo campo de estudo a ser aprofundado.

1.5 Metodologia

A metodologia aplicada compreende a pesquisa bibliográfica objetivando o desenvolvimento da fundamentação teórica e a pesquisa de caráter quantitativo, do tipo *survey*. Como técnica de coleta de dados, foi aplicado um questionário estruturado com base na escala Likert.

O corpus da pesquisa compreendeu 170 empresas com certificação ISO 14001 e listadas a partir do site do INMETRO.

1.6 Estrutura dos capítulos

Optou-se em desenvolver a pesquisa dividindo-a em duas partes. A primeira, consideramos como de conteúdo teórico, compreende toda a fundamentação teórica que dá embasamento para a segunda etapa. A fundamentação teórica compreende a pesquisa bibliográfica sobre a temática e procura apresentar um debate em torno do objetivo central proposto.

Iniciamos, nesta parte do trabalho, com os conceitos ligados à Gestão Ambiental, suas certificações. Também discutimos sobre a Imagem organizacional, o Marketing verde, o *Greenwashing* e, finalmente, relacionamos isso às Relações Públicas. Na segunda parte, apresentamos a pesquisa aplicada, com seus resultados e considerações.

Por fim, apresentamos as considerações finais em que resgatamos o objetivo proposto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste item será feita uma síntese da revisão teórica sobre os temas centrais desta pesquisa, como Gestão Ambiental, norma ISO 14001, e sua relação com a imagem organizacional das empresas envolvidas, bem como o relacionamento com os seus devidos públicos.

2.1 Sistema de gestão ambiental

Um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) consiste em uma coleção de políticas internas, avaliações, planos e ações de implementação, afetando a organização como um todo e a sua relação com o meio ambiente (DARNALL *et al.*, 2001). Este recentemente destacou-se como um tópico importante o qual envolve a integração entre negócios e meio-ambiente, balanceando fatores ambientais em cada decisão, processo e desenvolvimento do produto e planejamento estratégico (SARKIS, 2003).

Segundo a ISO 14001 (2004), Sistema de Gestão Ambiental consiste em parte do sistema de gestão que compreende a estrutura organizacional, as responsabilidades, as práticas, os procedimentos, os processos e recursos para aplicar, elaborar, revisar e manter a política ambiental da empresa.

Ribeiro (2005) alega que as metas econômicas e ecológicas não são conflitantes, como se imaginava, e os sistemas produtivos dependem do desenvolvimento sustentável para sua sobrevivência e crescimento. Define-se o termo desenvolvimento sustentável como “aquele que atende às necessidades das presentes gerações, sem impedir que as gerações futuras também tenham possibilidade de atender às suas necessidades básicas” (RIBEIRO; SILVA, 2005, p. 54).

Com base nesta observação de que o meio ambiente afeta diretamente os cidadãos, que também exercem papel de consumidores, estes têm ficado mais exigentes a cada dia. De acordo com Machado Junior *et. al* (2011), esse movimento de preservação do meio ambiente tornou-se mais perceptível no final do século XX. No atual mundo globalizado, mudanças realizadas com relação ao desenvolvimento de políticas e estratégias ambientais não são apenas reservadas às fronteiras nacionais (MATHUR, 2000).

A importância crescente dos Sistemas de Gestão Ambiental dá-se, principalmente, devido às mudanças cada vez mais notáveis não apenas no dia-a-dia das empresas industriais,

mas também da população: aumento da degradação ambiental, diminuição de matérias-primas, desperdício, taxas crescentes de poluição e aquecimento global (KING; LENOX, 2001).

Os assuntos que mais geram interesse estão relacionados aos detalhes sobre o próprio sistema de gestão certificável, à gestão de resíduos, principalmente quando está envolvida a coleta seletiva, aos programas de treinamento e conscientização, que são, sobretudo, os programas de educação ambiental, desenvolvidos junto às escolas e à operação dos sistemas de controle de poluentes, nas empresas que possuem tal tratamento e incentivam a visitação (RIBEIRO; SILVA, 2005).

Portanto, depende das empresas industriais e prestadores de serviço demonstrar seu comprometimento com uma política e práticas mais sustentáveis. Para isso, defende-se a implementação de um sistema de gestão ambiental (SGA), o qual trará benefícios diretos para a empresa - principalmente econômicos- e benefícios notáveis para o próprio consumidor - além da implementação de programas como “Produção mais limpa”, “*Eco design*”, “*Eco-innovation*” e principalmente, programas baseados na certificação ISO 14001. Além disso, as companhias tendem a aumentar seu valor de mercado quando eles anunciam que estão adotando um sistema de gestão ambiental, como a ISO 14001 (JACOBS *et al.*, 2010).

Segundo Hoffman (*apud* MACHADO JUNIOR *et. al*, 2011, p.1), há um crescente aumento da vantagem competitiva decorrente da adoção de procedimentos que incorporam a abordagem sócio-ambiental, destacando-se:

- 1) Reuso, reciclagem ou reutilização dos insumos voltados à prevenção da poluição e das emissões de gases geradores de efeito estufa – GGEE e;
- 2) Aumento de eficiência de produtos e processos, favorecendo a redução do consumo de recursos naturais, de energia e de combustíveis.

Wagner (2003) concluiu que a integração da gestão ambiental com outras funções organizacionais pode resultar em uma melhor performance de *marketing*, uma imagem melhorada, menos risco e maior eficiência.

Ferron *et. al.* (2012) afirmam que indiferentemente da implantação de um Sistema de Gestão Ambiental ou não, todas as organizações devem estar de acordo com as leis ambientais em vigor no local em que se estabelecem, e também, com todas as regulações específicas relacionadas com a atividade desenvolvida pelas companhias. Segundo Tinoco e Kraemer (2004), as empresas que não se adequarem às legalidades, podem sofrer sanções administrativas e judiciais, como ter que pagar multas por perdas e danos. No Brasil, os três

níveis de governo (Legislativo, Judiciário e Executivo) têm a autoridade para outorgar leis ambientais (FERRON *et. al*, 2012).

Segundo Lynette e Ike Mathur (2000), é possível identificar quais são os malefícios da não adoção de um sistema de gestão ambiental, como por exemplo: a empresa corre o risco de ter investimentos e fundos cortados. Muitos investidores demandam uma “auditoria verde” das empresas, e estas quando não se mostram ambientalmente engajadas, correm o risco de têm seus fundos cortados e investimentos interrompidos. Ainda segundo os autores, para garantir foco e prioridade dos assuntos relacionados ao meio ambiente, os gestores estão criando posições novas e específicas entre o conselho e a diretoria.

Jabbour *et al.* (2011) destacaram que um sistema de gestão ambiental pode passar por três estágios: reação, prevenção e pro-ação. No estágio conhecido como Reação, a empresa se conforma a legislação ambiental vigente e não faz muito para evitar que problemas ambientais ocorram, e sim, apresenta um plano de reação para resolvê-los, assim que eles ocorrerem. Na fase conhecida como Prevenção, a empresa procura estratégias para otimizar o uso dos recursos naturais por meio da ecoeficiência e aplicação dos seus princípios, tais como os 3Rs (reduzir, reutilizar e reciclar). Percebe-se assim que a empresa já está muito mais comprometida a evitar que danos ambientais venham a ocorrer.

Na terceira fase, Pro-ação, a questão ambiental é considerada um item fundamental para a estratégia dos negócios e para a criação de vantagens competitivas. É notável que o sistema de gestão ambiental não só apresenta-se ativo, como também exerce atividades integradas com outros setores da gestão organizacional, inclusive com o setor de Relações Públicas. A empresa toma iniciativas de maiores proporções, como inovações tecnológicas e o desenvolvimento de produtos ecologicamente corretos (JABBOUR *et al.*, 2011).

Dentro do ambiente organizacional, segundo Ottman (1994), é necessário que haja uma motivação e incentivo por parte dos gestores por meio de ações proativas, para realmente transmitir ao público a ideia de que a empresa está sim engajada nas causas ambientais e fez delas, uma prioridade.

Guimarães (2006) apresenta uma linha de orientação para a implementação de um modelo verde nas empresas, que consta no Quadro 1.

Quadro 1: Linha de implementação de um modelo verde nas empresas

1º Passo: Desenvolvimento de uma política corporativa ambiental.
2º Passo: Criar uma liderança ambiental na alta direção da organização.
3º Passo: Contratar ou desenvolver defensores ambientais dentro da organização.
4º Passo: Educar e treinar todos os funcionários com relação às questões ambientais.
5º Passo: Manter um diálogo ativo com grupos ambientalistas externos e agências governamentais.
6º Passo: Desenvolver um programa agressivo de ação ambiental.
7º Passo: Integração de todos os departamentos a fim de facilitar a flexibilidade nas respostas às necessidades ambientais.
8º Passo: Alocar recursos adequados para mostrar comprometimento.
9º Passo: Através de uma efetiva campanha de propaganda e publicidade, comunicar aos consumidores o que a empresa tem feito.
10º Passo: Monitoramento das respostas dos consumidores através de um ativo programa de pesquisa de Marketing.

Fonte: Guimarães (2006).

Segundo Moretti *et. al.* (2008), muitas vezes o empresário ou o agente tomador de decisões, não encontra subsídios suficientes para a decisão sobre a adoção ou não da norma de Gestão Ambiental. Portanto, para a tomada de decisões, deve ser avaliado o perfil organizacional e também considerar variados “elementos motivacionais e contextuais relativos às organizações” (MORETTI, *et. al.*, 2008, p. 417).

2.1.1 Sistema de gestão ambiental ISO 14001

A ISO, ou *International Organization for Standardization*, é uma organização não-governamental, com sede em Genebra, na Suíça. É a maior desenvolvedora mundial de normas internacionais voluntárias, as quais garantem que os produtos e serviços ao redor do mundo sejam confiáveis e de boa qualidade (ISO IN BRIEF, 2011). As Normas Internacionais ISO têm sido desenvolvidas por meio da força do consenso entre as partes interessadas - empresas, governo e sociedade - e têm fornecido ferramentas para transmitir o desejo global para um mundo sustentável em ações práticas que visam alcançar resultados positivos (THE ISO FAMILY, 2009). A meta da ISO é desenvolver normas em âmbito

mundial para permitir que o comércio transcenda fronteiras nacionais, sem criar barreiras comerciais. (PRAJOGO *et al.*, 2012, p. 118).

Começou a operar oficialmente em 1947, com o ideal de “facilitar a coordenação internacional e a unificação dos padrões industriais”. Desde então, mais de 19000 normas foram publicadas, cobrindo quase todos os aspectos de tecnologia e manufatura (ABOUT ISO). Em 2011 a ISO contabilizou 19023 normas que fornecem soluções em todas as três dimensões do desenvolvimento sustentável: desenvolvimento - ambiental, econômico e social (ISO FIGURES, 2011). Ainda segundo a ISO Figures, a organização conta com 151 funcionários que atuam em tempo integral e atualmente, apresenta membros em 164 países e possui 3335 órgãos técnicos responsáveis pelo desenvolvimento das normas. No caso do Brasil, o órgão nacional responsável é a ABNT (*Associação Brasileira de Normas Técnicas*).

O que torna a *International Organization for Standardization* eficaz é que ela inclui-se em um contexto neutro onde os padrões e normas são desenvolvidos por meio de processos abertos e transparentes por representantes das pessoas que as utilizam, implementam e são afetadas por eles - e que pode rever e melhorar continuamente os resultados da sua aplicação (ISO IN BRIEF, 2011).

Este trabalho focará a norma ISO 14001 – Gestão Ambiental – que estabelece um padrão internacional e foi adotada em mais de cem países (THE ISO FAMILY, 2010). Dentre esses cem países, cada um possui suas particularidades e regulamentações locais, o que demanda a adequação da norma pelo órgão nacional responsável. Esta pode ser aplicada a todos os tipos e portes de organizações, adequando-se a diferentes condições geográficas, culturais e sociais (MORETTI, *et. al.*, 2008).

ISO 14000 é o conjunto de normas de gestão ambiental mais reconhecido no mundo. Implementado nos mais variados países, ele ajuda as empresas a gerenciar o impacto de suas atividades no meio ambiente, e a demonstrar a preocupação com a questão ambiental. As normas ISO 14000, além de terem sido

(...) desenvolvidas com o objetivo de fornecer às orientações necessárias para o desenvolvimento de uma abordagem abrangente da Gestão Ambiental e para a uniformização de algumas ferramentas essenciais de análise tais como rotulagem e avaliação do ciclo de vida (PRAJOGO *et al.*, 2012, p. 118)

Também foram concebidas para se apoiar mutuamente, mesmo podendo ser usadas independentemente para alcançar as devidas metas ambientais (THE ISO FAMILY, 2010). É o caso do foco deste trabalho. O Quadro 2 apresenta uma síntese dos conjuntos de normas da família ISO 14000.

Quadro 2: Visão geral das normas da família ISO 14001

Normas	Descrição
14000 14001 14004	<i>Especificações do Sistema de Gestão Ambiental (SGA)</i> incluindo uma declaração de política ambiental formal exigindo compromisso da empresa para a prevenção/minimização da poluição e melhoria contínua.
14010 14011 14012 14015	<i>Os requisitos da Auditoria Ambiental</i> incluem princípios gerais, procedimentos de auditoria, requisitos de qualificação dos auditores, e avaliações ambientais do local. A auditoria ambiental é projetada para avaliar a conformidade do SGA para a ISO 14000.
14020 14021 14022 14024	<i>Requisitos de Rotulagem Ambiental</i> incluindo princípios, reclamações, procedimentos de verificação, termos de uso de símbolos, e critérios.
14031	<i>Avaliação do Desempenho Ambiental</i> da organização com foco em indicadores de desempenho ambiental, tais como lançamentos tóxicos, melhorias na utilização de energia, redução de efluentes, redução de resíduos perigosos, ou na redução de embalagens.
14040 14041	<i>Avaliação do Ciclo de Vida</i> dos impactos ambientais do projeto do produto, compras, produção, distribuição, consumo, e disposição.
14060	<i>Aspectos Ambientais</i> nos padrões dos Produtos.

Fonte: Adaptado de Miles; Munilla e Russel (1997) e The ISO Family (2012).

A proposta destas normas é garantir que a organização seja um segura para os funcionários, os clientes e o meio ambiente (KADASAH, 2013).

Juntas essas normas quando aplicadas podem proporcionar significativos benefícios, incluindo: redução do uso de recursos materiais e matérias primas, redução do consumo de energia, melhora na eficiência dos processos, redução na geração de resíduos e de custos, utilização de recursos recuperáveis (OLIVEIRA; SERRA, 2010).

Segundo Kadasah (2013), os cinco benefícios mais significantes são: ambiente mais seguro, melhoria da imagem das empresas certificadas perante as organizações ambientais internacionais, garantir a segurança dos trabalhadores dentro das organizações, melhoria da imagem das empresas para com os clientes e a redução da poluição.

Além desses benefícios, os autores Fryxell e Szeto (2002) e Zeng et al. (2005) destacam outros: adequação às conformidades regulatórias, atendimento à expectativa dos consumidores e da sociedade no geral, melhora da imagem/reputação corporativa, qualificação para entrada no mercado internacional, aumento da consciência ambiental dos fornecedores e por fim, universalização dos procedimentos de gestão ambiental.

Essa é a contribuição que a série ISO 14000 faz para os componentes ambientais e econômicos do desenvolvimento sustentável, complementados por meio do *triple bottom line* *People, Planet and Profit*, ilustrado na figura 1 (THE ISO FAMILY, 2012).

Figura 1: Tripé da Sustentabilidade



Fonte: Adaptado de Schirmer *et al.* (2011).

Destacam-se os seguintes benefícios da norma: a possibilidade de melhoria na produtividade, competitividade, lucratividade e na criação de uma imagem organizacional “verde” (ADENSO-DÍAZ *et al.*, 2008).

Vale ressaltar que a implementação do sistema de gestão ambiental ISO 14001 também agrega a organização uma forte imagem de responsabilidade social perante seus públicos (MORROW; RONDINELLI, 2002). De acordo com Zinkhan and Carlson (1995), pode ser que os *stakeholders* sintam que as ações desenvolvidas pelos gestores relacionadas à gestão ambiental refletem a percepção dos variados públicos com os quais a empresa se relaciona, portanto os gestores possuem uma grande responsabilidade no processo de implementação. Porém alguns gestores buscam um conjunto limitado de resultados da implantação da ISO 14001, ao invés de uma melhoria estratégica mais ampla e abrangente (PRAJOGO *et al.*, 2012, p. 117).

As ações empresariais relacionadas ao meio ambiente devem também considerar o relacionamento da firma com seus grupos de Stakeholder: acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, instituições financeiras com as quais se relaciona, governo, grupos de interesse e o público em geral, fazendo assim uma análise de cenário (MATHUR, 2000, p.1).

A série de normas NBR ISO 14000, que contém a norma NBR ISO 14001, foi criada com o objetivo de estabelecer estruturas e procedimentos para a melhoria contínua do desempenho ambiental das empresas. A adoção da norma demanda uma mudança cultural na organização, requerendo capacitação dos funcionários, implantação de programas/sistemas de comunicação, definição de padrões internos, reformulação dos processos produtivos e dos equipamentos de proteção ambiental (MACHADO JUNIOR, *et al.* 2011, p. 2)

A certificação ISO 14001 fundamenta-se na seguinte estrutura apresentada pelo Quadro 3.

Quadro 3: Estrutura da norma ISO 14001: 2004

Prefácio
Introdução
1 Objetivo e campo de aplicação
2 Referências normativas
3 Termos e definições
4 Requisitos do sistema de gestão ambiental
4.1 Requisitos gerais
4.2 Política Ambiental
4.3 Planejamento
4.4 Implementação e operação
4.5 Verificação
4.6 Análise pela administração
Anexo A – Orientação para uso desta norma
Anexo B – Correspondência entre a ISO 14001:2003 e ISO 9001:200
Bibliografia

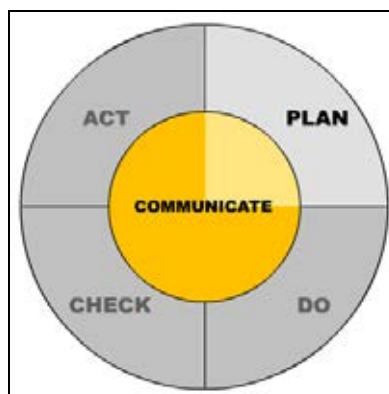
Fonte: ISO 14001 (2004).

O sucesso da implementação da norma ISO 14001 depende de todos os envolvidos, desde a alta direção até os funcionários da logística e do chão de fábrica. Segundo Matthews (2003), o processo gira em torno das seguintes tarefas:

- Planejar: políticas, impactos e metas ambientais;
- Executar: atividades ambientais e documentação ambiental;
- Verificar: auditorias ambientais e avaliação de desempenho ambiental; e
- Agir: treinamento ambiental e comunicação ambiental.

Essas tarefas podem ser melhores visualizadas na Figura 2.

Figura 2: Processos de implantação da norma ISO 14001



Fonte: CPMKMP (2012).

Segundo Avila e Paiva (2008), constata-se que as mudanças realizadas nas organizações para atendimento dos requisitos da ISO 14001 durante a fase de implantação e adequação têm maior impacto nos processos de produção, nos quais medidas são tomadas para alinhamentos legais e adaptações técnicas. Nesta fase de implantação do sistema de gestão, portanto, ocorrem consideráveis esforços e investimentos nas operações. Ainda segundo Avila e Paiva (2006, p.476)

(...) o modelo de sistema de produção está fundamentado em duas categorias de decisões operacionais: as decisões estruturais diretamente ligadas ao processo de produção (que incluem instalações, tecnologia de processo, capacidade e integração vertical) e as decisões de infra-estrutura (compostas por políticas e sistemas) que incluem fornecedores, novos produtos, força de trabalho, gestão da qualidade e sistemas de planejamento e controle.

Os sistemas certificáveis de gestão ambiental, como a norma ISO 14001, têm sido uma opção cada vez mais utilizada pelas organizações para equacionarem suas demandas ambientais, padronizarem seu processo produtivo, reduzirem custos de produção e melhorarem sua imagem (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2009). A certificação ISO 14001, além de ser um verdadeiro referencial de mercado, pois destaca-se entre todas as certificações de gestão ambiental entre as empresas que a adotam, é também um forte instrumento mercadológico (RIBEIRO; SILVA, 2005). O crescente interesse pela proteção do meio ambiente natural contra a poluição industrial significa que condições e tecnologias direcionadas para manufatura sustentável são, além de opção, uma escolha inevitável (ALBERTI *et al.*, 2000).

Em geral, as empresas que mais precisam da ISO 14001 são as fabricam produtos ecologicamente perigosos ou materiais, tais como produtos químicos e petroquímicos, farmacêuticos, derivados do óleo e produtos relacionados ao cimento. Há uma pressão contínua por parte dos governos e organizações ambientais sobre fábricas para que estas empresas sejam ambientalmente amigáveis. Assim, há um crescente número de empresas implementando o padrão ISO 14001, embora em uma progressão baixa. No entanto, a proporção de empresas implementando a ISO 14001 no mundo ainda é muito menor do que aquelas implementando outras normas como a ISO 9001. (Kadasah, 2013, p. 91)

As organizações estão preocupadas em adotar medidas mais ecologicamente corretas e os consumidores estão se tornando cada vez mais exigentes. Embora o objetivo principal de cada empresa seja o lucro, questões ambientais se tornaram cada vez mais importantes, como resultado do aumento da conscientização dos consumidores e o crescente interesse em como produtos e serviços são feitos, usados e descartados e de como eles afetam o meio ambiente; a demanda para que grandes organizações parceiras utilizem práticas de produção mais limpa e para que tenham certificações internacionalmente reconhecidas; crescente escassez de

recursos naturais e os altos índices de poluição das empresas, principalmente no Brasil, onde elas foram e ainda são exigidas a melhorar suas performances ambientais (DELMAS, 2001).

Avila e Paiva (2006, p. 476) afirmam que:

Fatores como proteção ambiental, aumento do custo de matéria-prima, energia e recursos naturais e políticas legislativas mais pró-ativas têm causado impactos nos sistemas econômicos das empresas, afetando os resultados e a competitividade e exigindo revisões nos paradigmas de gestão.

Assim, pode-se considerar que para a adoção do sistema baseado na norma ISO 14001, é necessário que haja esforço por parte da corporação, tanto para que os hábitos (gerenciais e também operacionais) desta sejam modificados, quanto para que a resistência por parte dos diversos funcionários, os quais são diretamente afetados pela nova rotina, seja vencida. O desenvolvimento sustentável das organizações requer uma mudança real profunda na cultura organizacional de forma a integrar todos os funcionários, diretores e públicos envolvidos, seja direta ou indiretamente nesse processo, seja pela atuação efetiva ou pelo conhecimento das mudanças implantadas (LOURENCINHO, 2011).

Kadasah (2013) afirma que a implementação da ISO 14001 começa com o suporte da alta direção e com o reconhecimento de que esta pode ajudar a organização. Além disso, a empresa precisa contratar especialistas que possam desenvolver um manual de qualidade e fazer os ajustes necessários no sistema da organização para que esta cumpra com os requerimentos da norma ISO 14001.

Um sistema de gestão baseado na análise de sistemas e planejamento, responsabilidade organizacional e controles gerenciais pode apresentar maior grau de pró-atividade junto aos *stakeholders*, os quais apresentam uma grande importância no cenário organizacional e de mercado (KLASSEN, 2001). Segundo Lourencinho (2011), além do comprometimento das organizações, a participação e o suporte do governo também é muito importante, principalmente quando se trata de fiscalização e emissão de regulamentações. Outro público, ou *stakeholder*, que merece a atenção especial seria os fornecedores. Quando se revê o processo produtivo e decide-se optar por outras matérias-primas menos agressivas – estas fornecidas por terceiros - portanto, os fornecedores serão diretamente afetados por essas medidas tomadas pela organização. É preciso pensar na destinação não somente dos resíduos gerados pela produção, mas também pelo consumo final.

Para traçar um melhor perfil dos consumidores atuais, relacionando-os com questões como o meio ambiente e a sustentabilidade, em uma pesquisa realizada pela *U.S. Roper Starch Worlwide* em 2000 (PEATIE *et. al.*, 2002), verificou-se que:

Quadro 4: Tipologia de consumidores realizada por US Roper Starch Worldwide

11%	Principais consumidores verdes e recicladores
5%	Consumidores que comprarão “verde”, mas não farão mudanças nos seus estilos de vida
33%	Se importam com o meio-ambiente, mas só gastariam um pouco mais para comprar produtos "verdes"
18%	Acreditam que o meio-ambiente é um problema das outras pessoas
31%	Não se importam ou não vão se importar com o Meio-ambiente

Fonte: Adaptado de Peattie *et. al.* (2002)

Demais pesquisas objetivaram-se a identificar qualidades típicas de um consumidor “verde”. Constatou-se que muitos indivíduos do sexo feminino, jovens e com alto nível de educação e renda são os mais propícios a se tornarem consumidores “verdes” (STRAUGHAN; ROBERTS *apud* REX; BAUMMAN, 2006).

Para a implementação desta nova mentalidade fabril baseada na gestão ambiental, há muito que ser investido: financeiramente e com relação à comunicação, recurso que tornará esse processo mais suave e bem sucedido. Percebe-se a importância de que a corporação também compreenda que os benefícios dessa implementação não são de curto prazo e muito menos concebem lucros instantâneos.

Com relação aos benefícios da implementação de um sistema de gestão ambiental, Ribeiro e Silva (2005, pg. 53) acrescentam:

Além do valor agregado decorrente da adoção de ações de boa aceitação junto aos consumidores e vizinhos, muitas oportunidades de economia de recursos foram e são geradas com a implantação dos sistemas de gestão ambiental, principalmente redução sistemática de desperdícios e perdas.

Portanto, a certificação ISO 14001 precisa ser trabalhada, a princípio, internamente na organização. O que segue é um processo contínuo de reconhecimento, e a constituição de uma imagem pós-implementação de um sistema de gestão que sem dúvidas, trará os mais diversos benefícios para a organização alvo.

2.2 Imagem organizacional e *Marketing Verde*

Segundo Sousa (2004), a imagem de uma entidade corresponde àquilo que os públicos pensam da organização, ou ainda, a forma como a organização se vê. Esta imagem pode ser tanto com relação ao interior, intitulada autoimagem, quanto para o exterior, a imagem que o público tem da organização. Além desses aspectos objetivos, o conceito de imagem também é constituído por aspectos subjetivos, incluindo valores e diferentes visões

de mundo de cada público ou organização. Esses públicos citados referem-se aos: externos, internos e mistos.

Monteiro (2003) diz que públicos internos são aqueles que trabalham diretamente na organização, que participam do processo de produção e seus familiares. Consequentemente, os públicos internos compartilham e ajudam a construir a identidade da empresa (ex.: funcionários e diretores). Públicos externos são, em geral, aos quais os produtos finais são destinados (ex.: consumidores, governo, concorrentes, imprensa). São segmentados por interesses comuns e mantêm uma ligação direta ou indireta com a organização. Públicos mistos são aqueles que além de ter certa participação no processo de produção, direta ou indiretamente, também são consumidores, ou seja, apresentam características dos dois tipos de públicos citados anteriormente, por exemplo, acionistas e fornecedores (MONTEIRO, 2003). De acordo com Simões (1995, p. 202):

Na transação entre empresa e público, pelo menos segundo as teorias de comportamento existentes, há sempre formação de imagem e não é imprópria a série: ação organizacional – propaganda institucional – imagem. Logo, uma estratégia voltada à formação de imagem através da ação organizacional legítima não é antiética e tampouco antiestética.

Com a implantação de um sistema de gestão ambiental, tal como a ISO 14001, é necessário primeiramente à adaptação, o envolvimento e o comprometimento de todos os públicos internos, desde a direção até mesmo os funcionários do chão de fábrica.

Em um contexto em que a “preocupação ambiental” faz cada vez mais parte da realidade organizacional, se inclui dois elementos fundamentais: orientação ambiental e estratégia ambiental. A primeira refere-se ao reconhecimento da importância de assuntos ambientais pelos gestores de uma determinada empresa, estes muitas vezes resistentes a essa nova mentalidade sustentável. A segunda refere-se a quanto os assuntos ambientais estarão integrados com os planos estratégicos da organização (BANERJEE *et al.*, 2003). Os autores Menon e Menon (1997) ressaltaram a importância das ações da alta gestão: a liderança exercida por ela será essencial para a adoção do Marketing Verde como estratégia dentro do ambiente organizacional.

Segundo a pesquisa realizada por Avila e Paiva (2006, p. 482) “na percepção dos gerentes, os aspectos relacionados a Gerenciamento Ambiental e Imagem são os que apresentam melhor desempenho em empresas certificadas pela norma de Gestão Ambiental ISO 14001”.

Muitos benefícios sociais podem ser adquiridos por meio de uma melhor relação com o governo e imagem pública ambientalmente consciente, notada e desenvolvida entre os

cidadãos da comunidade. (SAMBASIVAN; FEI, 2008). Sendo assim, benefícios sociais referem-se à percepção dos vários *stakeholders* e imagem pública, relacionada com o compromisso organizacional quanto a assuntos ambientais, o que também reflete a responsabilidade social da mesma, fatores significativamente levados em consideração (VACHON; KLASSEN, 2008).

Ao tratar de benefícios sociais, compreendem-se dois itens: melhora nas relações com os *stakeholders* e melhora da imagem pública; enquanto os benefícios de mercado também compreendem dois itens de medida: satisfação do cliente e oportunidades de mercado (PRAJOGO et al., 2012).

Quando as demandas sociais são identificadas, a melhora no relacionamento com as partes interessadas e a imagem pública tornam-se valiosos recursos que contribuem para os benefícios do mercado, afinal, a imagem organizacional perante seus públicos é importante para estabelecer uma reputação corporativa (SURROCA *et al.*, 2010; ZENG et al., 2005).

Segundo Nassar e Figueiredo (1995), a relação entre a organização e seu público não acaba com o pagamento e a retirada do produto ou com a assinatura de um contrato de serviço. As empresas muitas vezes são cobradas pela mídia, principalmente quanto a um posicionamento sobre questões suscitadas pelo seu processo de produção ou de geração de serviços.

Os cidadãos estão cada vez mais conscientes de seus direitos e os movimentos sociais exigem mais transparência em suas ações para a construção de uma sociedade sustentável e apoiada no relacionamento ético (FERRARI, 2009). Consumidores que apresentam tal posicionamento com relação a assuntos ambientais são chamados de consumidores “verdes”, podem ser definidos como “aqueles que buscam conscientemente produzir, por meio do seu comportamento de consumo, um efeito nulo ou favorável sobre o meio ambiente e à sociedade como um todo” (LAGES; NETO, 2002, p. 02).

O simples ato da compra determina uma atitude de predação ou preservação do ambiente, transferindo o ônus da responsabilidade ambiental à sociedade, não mais ao mercado ou Estado (LOURENCINHO, 2011). A percepção dos indivíduos como parte importante do ecossistema, o leva a refletir sobre seus atos relacionados ao meio ambiente, e espera-se que isto o leve a diminuir e amenizar suas interferências, agindo de modo em que ambos saiam em vantagem e convivam harmonicamente.

Assim, integrar assuntos ambientais e estratégia de Marketing tornou-se essencial, ao invés de prescindível, para empresas que visam atingir legitimidade e vantagem competitiva. (HANDELMAN; ARNOLD, 1999).

Portanto, se o interesse dos consumidores tem aumentado, assim como suas exigências, é obrigação da organização se adaptar a esse novo contexto, e é importante que elas também compartilhem essas preocupações e interesses com os próprios clientes. É necessário expor seu trabalho de gestão ambiental, de forma efetiva e direcionada a cada público específico. A forma mais comum de comunicar as ações ambientais aos públicos é utilizando os recursos embutidos no *Marketing Verde*.

O *marketing verde* tenta balancear o conflito capital – natureza, preservando as atividades produtivas da organização, processos e resultados, e até gerando outros; mas também, respeitando a relação como o meio ambiente (LOURENCINHO, 2011). De acordo com essa nova mentalidade, não pensa-se apenas no curto prazo, como atender às expectativas do consumidor custe o que custar, e fabricar o produto com quaisquer recursos disponíveis no momento. Pensa-se agora em longo prazo, na satisfação do cliente por um longo período de tempo, e nos impactos que os produtos e seus processos de fabricação podem causar no ambiente.

Kotler e Armstrong (2007) e Ottman (1994) apontam que é plausível que as organizações passem a perceber e aproveitar as oportunidades vindas dos indiscrimináveis problemas ambientais, adotando posturas ambientalmente corretas e tomando decisões de *marketing* que pensem nos interesses da sociedade em geral e de seu relacionamento com o ecossistema. O sentido em si da adoção do *marketing verde* é representar o interesse das empresas em desenvolver e comercializar produtos ambientalmente responsáveis (LOURENCINHO, 2011).

O conceito de *marketing verde* segue uma linha na qual não trata-se puramente de comercializar produtos como sendo verdes, mas sim, garantir que esses produtos sejam verdes de fato, ou seja, que garantam sua sustentabilidade desde a concepção até a sua produção (OTTMAN, 1994). *Marketing Verde* ou Ambiental consiste em todas as atividades desenvolvidas para gerar e facilitar quaisquer trocas com a intenção de satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores, desde que a satisfação de tais desejos e necessidades ocorra com o mínimo de impacto negativo sobre o meio ambiente (POLONSKY, 1994).

Essa preocupação com as questões ambientais também pode fazer parte do planejamento estratégico de uma empresa: “quando a empresa passa a valorizar sua relação com o meio ambiente e a tomar medidas preventivas, sua imagem perante a opinião pública tende a apresentar conotação diferenciada” (PAIVA, 2003, p. 48).

As preocupações ambientais têm sido um importante foco. As empresas que optam pela adoção de ações responsáveis e assim, pela diminuição dos problemas sociais e ecológicos, podem destacar os seguintes benefícios: a formação de uma nova imagem empresarial; um retorno gratificante sobre as ações sociais; um imenso diferencial competitivo e o aumento da confiança por parte dos investidores (SCARPINELLI; RAGASSI, 2003).

O *marketing* verde não se trata em usar temáticas naturais para associar aos produtos, mas sim, em ser uma forma de divulgação das qualidades voltadas para redução de impacto, ou seja, mostrar que a organização apresenta em seu processo de produtivo uma série de opções que tornam um produto verde, não sendo uma simples exploração da temática ambiental nas propagandas (LOURENCINHO, 2011).

Ottman (1994, p.46) argumenta que o *marketing* verde tem como um de seus objetivos-chave “projetar uma imagem de alta qualidade, incluindo sensibilidade ambiental, quanto aos atributos de um produto e quanto ao registro da trajetória de seu fabricante, no que se refere a respeito ambiental”, explanando assim a relação entre marketing verde e imagem.

A autora ainda propõe como objetivo-chave do *marketing* ambiental “desenvolver produtos que equilibrem necessidade dos consumidores, tenham um preço viável e conveniência com compatibilidade ambiental, ou seja, exerçam um impacto mínimo sobre o ambiente” (OTTMAN, 1994, p.46). Portanto, organizações que utilizam o *marketing* verde como estratégia para unicamente promover seus produtos e processos, sem que esta promoção apresente coerência com sua realidade, acabam criando em seus públicos uma imagem errônea, ilustrada pelo conceito de *Greenwashing*.

2.3 Relações Públicas e *Greenwashing*

Muitas empresas têm aproveitado o cenário de desenvolvimento sustentável como estratégia de negócio. A incorporação da responsabilidade no uso e exploração dos recursos naturais deve ser um diferencial capaz de gerar vantagens competitivas de mercado e, como consequência, fazer a comunicação dessas ações é fundamental.

Segundo Baitello (2011, p. 175), a comunicação organizacional tem como objetivo principal:

(...) o processo de formação, manutenção e consolidação da imagem positiva da organização com relação aos públicos e à opinião pública como forma de gerar reputação, processo que nas relações públicas, se constrói por meio de um processo

estratégico e sistêmico de relacionamento entre as organizações e seus públicos de interesse.

A atividade de Relações Públicas, segundo Simões (1995), possui uma função intrínseca à ação organizacional, sendo assim, os profissionais de Relações Públicas apresentam *know-how* para desenvolver esse processo de comunicação. Ainda conforme o autor, relações públicas engloba um conhecimento científico que prevê, explica e controla o exercício de poder no sistema organização – públicos. Sendo assim, relações públicas pode ser considerado como o exercício da administração da função política organizacional, evidenciado através do processo comunicativo (SIMÕES, 1995).

Ferrari (2009) defende que podemos classificar Relações Públicas como uma subárea da comunicação, à qual possui função de planejar e de gerir os assuntos públicos e as políticas organizacionais, a fim de manter um bom relacionamento entre a organização e seus públicos estratégicos. Ainda, segundo a autora:

A relevância das Relações Públicas não encontra-se somente no campo operacional, e que elas permanecem limitadas por razões históricas e políticas por várias décadas. Sua atual função é ser legítima interlocutora e gestora das políticas corporativas de relacionamentos simétricos da organização com seus públicos, tendo por alvo contribuir de maneira efetiva para o sucesso dos seus negócios (FERRARI, 2009, p. 245).

Ferrari (2009) expõe que de forma concisa, as Relações Públicas visam contribuir para a efetividade de uma organização, assim buscam conciliar as expectativas de seus públicos estratégicos com seus próprios objetivos.

Simões (1995) ainda apresenta que as Relações Públicas têm como objetivo legitimar as decisões organizacionais e facilitar as relações entre os diversos públicos, e que um de seus princípios é “antes de tudo arrumar a casa e, somente depois divulgá-la” (SIMÕES, 1995, p.172), teoria esta que contraria a prática do *Greenwashing*. Muitas vezes são identificadas séries de ações de comunicação incoerentes com a postura real das empresas, ou de suas relações ecológicas. Essas ações de podem ser denominadas *Greenwash* (LOURENCINHO, 2011).

É necessário que as organizações tenham coerência entre seu discurso e sua prática, ou seja, que em seu discurso verdadeiramente reverbere aquilo que ela demonstra em suas ações.

Certamente que, neste caso, é necessário que a imagem (externa) e a autoimagem (interna) da organização estejam alinhadas e em sintonia. Logo, a legitimação da imagem organizacional passa, necessariamente, pela capacidade da organização sem se relacionar com seus públicos interno e externos, na medida em que para uma organização construir e manter uma imagem positiva ela precisa ter a sua missão, sua visão, seus valores, seus objetivos e

seus conceitos bem definidos perante os seus públicos. A Gestão Ambiental pode ser um desses valores, que se bem definido perante os públicos, pode agregar positivamente à imagem organizacional.

Importante frisar que, segundo Tachizawa (2002 apud KICH; GIACOBBO, 2010, p.2) “os novos tempos caracterizam-se por uma rígida postura dos clientes, voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado, que atuem de forma ecologicamente responsável”.

Logo, quando deparadas a um cenário de problema ambiental, as organizações têm que lidar com ele ou apenas fazer parecer que estão tomando alguma medida visando solucionar ou prevenir este problema. Propaganda e relações públicas¹ são ferramentas que podem normalmente ser utilizadas para criar essa ilusão (NAKAJIMA, 2001). Essas ferramentas têm um potencial enorme de convencer os consumidores a comprar produtos verdes mas também, se usadas equivocadamente, são as próprias originadoras do *Greenwash*, ou seja, a propaganda e as relações públicas podem ser tanto a solução quanto o problema. (THE GREENWASH GUIDE, 2012).

Segundo Simões (1995, p.179) a propaganda institucional é o “instrumento situado na linha limítrofe de responsabilidade entre propaganda e Relações Públicas”. Esta última, pertence à linha do Marketing, o qual veicula de maneira indireta informações sobre as decisões da organização. Se essa comunicação é feita sem mentiras, identifica decisões legítimas. “Ao inverso, se realizada com intenções contrárias aos costumes e com finalidades manipuladoras, evidencia decisões ilegítimas” (SIMÕES, 1995, p.179).

Segundo Porto e Achcar (2010), uma forma simples de definir o *Greenwash* é: dar a organização uma aparência “verde”, sendo que na realidade, ela não toma ou inclui medidas sustentáveis no seu dia-a-dia. Nesse caso, a empresa quer somente se beneficiar dos atributos do título, ou seja, esta é uma empresa “verde de fachada”. Esta intitulação acaba atingindo as empresas que realmente são comprometidas, deixando-as sem credibilidade no mercado.

De acordo com o Guia do *Greenwash* publicado por Futerra Agency, esta prática “é um conceito antigo, envolvido em uma encarnação muito atual” (p. 2). O manual explica que a maioria das práticas de *Greenwash* dá-se mais devido a ignorância ou desleixo por parte das organizações do que devido às intenções maliciosas, afirmação esta que pode ser questionada. As empresas e seus departamentos de *Marketing*, Relações Públicas ou Comunicação, assim

¹ Aqui entendida como uma técnica de marketing usada para dar apoio às ações de comunicação de uma organização e não como campo/área profissional ou acadêmica/científica.

como as agências de publicidade podem tomar atitudes simples para evitar essa prática. Em uma pesquisa publicada por esse mesmo Guia, 10 sinais de *Greenwash* foram identificados:

Quadro 5: 10 sinais de Greenwash

1. Uso de linguagem meiga ou apelativa
2. Produtos verdes X organizações poluidoras – Produtos anunciados como ecologicamente correto, mas a produção destes causa grande danos ao meio-ambiente
3. Imagens sugestivas – Imagens “verdes” que indicam um injustificado impacto verde
4. Enfatizar apenas um pequeno atributo “verde” enquanto todos os outros atributos da empresa não são “verdes”
5. Declarar que a empresa é mais “verde” que as demais empresas do mercado
6. Falta de credibilidade- Tornar um produto perigoso “verde” não o torna seguro/saudável
7. Utilizar vocabulário muito técnico nas especificações do produto, que somente cientistas entenderiam
8. Um rótulo enganoso, relacionando a marca com outra empresa que pode não ser “verde”
9. Falta de evidências de que o produto/empresa são “verdes” de fato
10. Mentiras ilegais- dados ou informações sobre a precedência do produto forjados

Fonte: Adaptado de “The Greenwash Guide” (Futerra Sustainability Communications), 2012.

O aparecimento de termos como *Greenwash* refletem a crescente apreensão com a qual algumas organizações gerenciam suas imagens com o público, comunidade, órgãos reguladores, com a intenção de esconder preocupações ecológicas inexistentes, desviar a culpa e assegurar que a reputação da empresa, procurando ocupar uma posição líder (LAUFER, 2003).

A prática do *Greenwashing* pode levar a crer que muitas decisões e ações das organizações são delimitadas pela vontade ou tendência do consumidor. Os consumidores há algum tempo, passaram a mudar seus padrões de compra, o que prendeu a atenção dos publicitários e das organizações e gerou a necessidade de uma adaptação (THE GREENWASH GUIDE, 2012). Ainda de acordo com o guia, o crescimento das vendas de produtos e ideias verdes resultou em um ciclo: o consumidor procura por produtos “verdes”, assim, esperam que os fabricantes sejam “verdes”, e esses acabam contando ao consumidor que são “verdes” para atender à demanda, mas, sem fundamentos concretos para comprovar que de fato se preocupam com o meio ambiente e executam ações para preservá-lo.

Simões (1995) ainda alega que o produto e o serviço são dois canais que transmitem mensagens da organização aos seus públicos, principalmente aos clientes. Essas mensagens têm conteúdo e significado proporcionais à qualidade do que é oferecido, ou pelo menos deveriam ter.

Uma das acepções do termo qualidade, numa concepção mais estratégica, “é quando o produto ou serviço apresenta um conjunto de fatores, características, propriedades ou elementos que satisfazem as necessidades ou desejos dos clientes. Ganha, neste caso, a qualificação de motivadora. Se existir, motiva. Se não existir, desmotiva (SIMÕES, 1995, p.176).

Assim o Greenwash se apresenta,

Em uma economia de mercado livre, a demanda do consumidor é mais influente que a pressão do governo, que as demandas de grupos de campanha e até mesmo do próprio interesse dos diretores da empresa em preservar o meio ambiente. O que o mercado demanda, ele geralmente obtém. Grupos focais e pesquisas de mercado demonstraram que o crescimento da demanda por produtos verdes, tem impulsionado a inovação e a mudança para atitudes verdes em muitas empresas (The Greenwash Guide, 2012, p. 22)

Rampton e Stauber (2001) apresentaram algumas maneiras pela qual uma corporação poder fazer uso da técnica de *Greenwashing*, e todas elas têm alguma relação com a obtenção de endosso de terceiros para sua posição. Com o apoio de indivíduos, que parecem ser, mas na verdade não são *stakeholders* independentes, as empresas podem melhor lutar contra as organizações ambientalistas e regulamentos ambientais. Adotando práticas ilegais como a contratação de pesquisa ambiental de aluguel onde cientistas são contratados pela empresa para provar uma posição ambiental positiva por parte da organização e lobby. (RAMPTON; STAUBER, 2001). Por último, o Guia do *Greenwash* apresenta seis passos para as organizações eliminarem as práticas de “falsa aparência verde” dentro de seus contextos:

Quadro 6: Seis passos para eliminação das práticas de “falsa aparência verde”

1. Conhecer a ti mesmo – antes de pensar em iniciar uma campanha de Marketing Verde, decida-se se você é verde ou não.
2. Seja verde devido a suas ações, e não devido ao acaso.
3. Confira e re-confira que suas ações são de fato verdes.
4. Escolha sabiamente seus fornecedores, patrocinadores ou outras empresas com quem se relaciona
5. Lembre-se: escolher cuidadosamente as palavras que utilizará em suas propagandas, ou que utilizará para se auto definir. Elas podem te beneficiar ou te prejudicar.
6. Confirmação de que o *Greenwash* não está sendo feito através de nenhum canal: mesmo que a campanha seja rigorosa, o *Greenwash* pode surgir através de comunicações, de propagandas, discursos dos CEOs ou dos Relações Públicas, até no empacotamento do produto.

Fonte: Adaptado de “The Greenwash Guide” (Futerra Sustainability Communications), 2012.

Além da legislação ambiental vigente no Brasil, as normas de regulamentação também são uma forma eficaz de conhecer o posicionamento da empresa quanto a assuntos ambientais. A incorporação de um planejamento estratégico de gestão ambiental é um problema em muitas organizações, já que em muitos casos, as políticas ambientais são ainda tratadas como planos paralelos e não são vistas como parte do planejamento geral das empresas (LOURENCINHO, 2011).

Segundo Giles Gibbons, cofundador e CEO da empresa de consultoria britânica *Good Business*, “não é só porque uma companhia abraça iniciativas verdes, que deve sair contando para todo mundo. É preciso uma comunicação mais sofisticada, que converse com as necessidades do consumidor” (BARBOSA, 2012).

Considerando que as marcas querem convencer o consumidor a respeito de suas ações verdes, os consumidores estão cada vez mais exigentes e desconfiados. Quanto a isso, Gibbons afirma que deve-se esquecer do verde e pensar na informação. Ele acredita que a má comunicação cria ceticismo no consumidor e que a sustentabilidade não deve ser vista como um canal de comunicação, e sim, como uma forma de gerir um negócio com responsabilidade (GIBBONS *apud* BARBOSA, 2012).

As empresas de grande porte, em sua maioria, já adotaram a racionalidade ambiental. A implantação de medidas ecologicamente corretas e até mesmo da norma ISO 14001 está em processo de acontecimento.

Por fim, Lourencinho (2011) acredita na possibilidade de aproximação da empresa com seus públicos a fim de conseguir atenção, fidelidade e identificação, como itens fundamentais para o sucesso organizacional. No entanto é importante que a empresa crie valores que possam ser reconhecidos e compreendidos por qualquer tipo de público. Sendo assim, é necessário que a ela olhe para si e para fora, compreendendo ambos os contextos e elaborando alternativas que acompanhem a evolução das diversas relações existentes nesse cenário.

Não por acaso, defendemos que as Relações Públicas criam valor para uma organização quando esta torna-se responsável pelos seus públicos. Logo, “a organização que é responsável pelos públicos normalmente comunica-se simetricamente com eles” (GRUNIG, 2009, p.33).

As Relações Públicas, nesta esfera, têm o importante papel de legitimar a imagem organizacional de empresas cuja certificação ambiental deva refletir na sua comunicação e na sua conduta perante os seus públicos.

Também inferimos que as Relações Públicas são uma área com enorme potencial para gerar mudanças em prol da gestão ambiental, por abarcar atividades e técnicas que podem, via comunicação, influenciar positivamente seus públicos em relação aos seus hábitos, expectativas, especialmente os relacionados ao meio ambiente e sua preservação.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa tipo *survey*. O questionário elaborado, disposto no Apêndice deste trabalho está estruturado com base na escala Likert de 5 pontos para ser aplicado em empresas certificadas com sistema de gestão ISO 14001 no Brasil. Segundo Craig McLean (*apud* JUPP, 2006, p. 284), caracteriza-se uma pesquisa tipo *survey* como um conjunto de questões cuidadosamente elaboradas para um mesmo grupo de pessoas, visando reunir dados quantitativos sobre tópicos os quais interessam o pesquisador.

Esta pesquisa se iniciou com o aprofundamento dos temas que constam na revisão teórica deste projeto (gestão ambiental, sistema de gestão ambiental com base na norma ISO14001, *marketing* verde, imagem organizacional e *Greenwashing*).

O questionário contém perguntas fechadas que verificaram o grau de concordância do respondente com as questões apresentadas por meio de uma escala que varia de 1 a 5, onde 1 representará discordância total e 5, concordância total. Houveram também algumas perguntas abertas para caracterizar a empresa e o respondente. O questionário está dividido em 5 seções: caracterização da empresa, gestão ambiental, sistema de gestão ambiental ISO 14001, imagem organizacional e resultados.

Um teste do questionário final, depois de muitas vezes trabalhado e reformulado, foi aplicado pessoalmente na Empresa Volkswagen do Brasil (sede Taubaté-SP), e verificou-se facilidade de entendimento das questões por parte do respondente. A experiência, a qual foi patrocinada por uma diária da Reserva Técnica de recursos, possibilitou a visita aos departamentos de meio ambiente e *marketing* da empresa, assim como o contato direto com os profissionais responsáveis por essas áreas de interesse. Outros questionários foram enviados por e-mail para as empresas certificadas segundo a norma ISO 14001 constantes da base do INMETRO (2012) - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial.

Foi estabelecido o contato por meio de ligações telefônicas com cerca de 170 empresas, listadas no site do INMETRO como possuidoras da certificação ambiental ISO 14001. Durante a realização deste contato, foram identificadas diversas abordagens. Muitos funcionários não tinham conhecimento de que a empresa para a qual trabalham possui um departamento ambiental, um departamento de *marketing* e menos ainda, de que a empresa possui a certificação ambiental ISO 14001.

Foi também identificada certa falta de credibilidade na pesquisa. Alguns funcionários disseram que já haviam participado de pesquisas semelhantes previamente, porém, não receberam um *feedback* dos pesquisadores. Muitos acreditam que esse *feedback* dado após a conclusão da pesquisa de iniciação científica contribui muito para que a empresa amplie sua visão e se contextualize.

Ao estabelecer contato, a maioria dos funcionários se mostrou atenciosos e dispostos a ajudar. Mas, infelizmente, por mais que muitas empresas tenham sido contatadas, apenas 36 questionários retornaram para a pesquisadora. Acredita-se que o baixo número seja consequência da falta de reconhecimento por parte das empresas da importância que os questionários respondidos apresentam para que se chegue a uma conclusão na pesquisa, conclusão esta que beneficiará também as empresas respondentes.

Esperava-se que estes questionários, e esta foi a solicitação/recomendação do aluno/pesquisador e de seu orientador às empresas, fossem respondidos pelos gestores responsáveis pelos SGAs das organizações pesquisadas (Representantes da Direção –RD) e pelo responsável direto pelo setor de *marketing* (diretor ou gerente de *marketing*). Estes profissionais são quem tem a visão mais abrangente do SGA e do gerenciamento da imagem organizacional.

O questionário é detalhado com o andamento da pesquisa em função, principalmente, do desenvolvimento do referencial teórico. Este verifica se existe relação, de sinergia ou antagonismo, entre os principais requisitos da norma ISO 14001 (4.1 – requisitos gerais, 4.2 – política ambiental, 4.3 – planejamento, 4.4 – implementação e operação, 4.5 – verificação, e 4.6 – análise pela administração) com os elementos da imagem empresarial (interna e externa).

Foi solicitado às empresas que respondessem e devolvessem o questionário em um período de tempo de sete dias. Após seu recebimento, as respostas em escala Likert foram tabuladas com a utilização do *software* SmartPLS, em que foi feita uma análise estatística básica dos dados, incluindo correlação de variáveis e análise de cluster.

A princípio, o projeto era limitado a pesquisar empresas do ramo industrial. Porém, ao se ter acesso à lista do INMETRO, identificou-se que muitas das empresas lá listadas também pertencem ao setor de serviços, entre outras. Foram contatadas muitas empresas de engenharia, viação, consultoria e até mesmo concessão de rodovia, o que demonstra que não apenas organizações industriais reconhecem e adotam medidas para fazer com que seus processos sejam otimizados.

As análises foram realizadas pela aluna em conjunto com o orientador e para tanto, eles contaram com o suporte do grupo de pesquisa em métodos quantitativos do Departamento de Engenharia de Produção da UNESP/Bauru, que possui considerável expertise nestes procedimentos, setor onde está locado o orientador desta pesquisa.

3.1 Resultados e análises

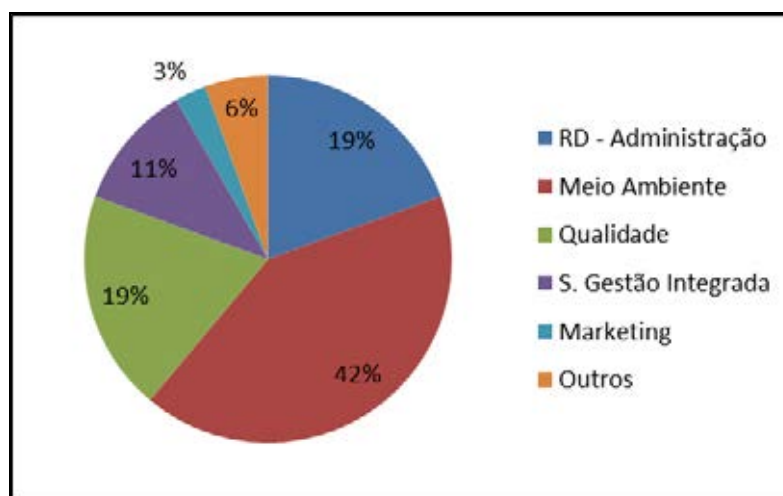
Os dados dos 36 questionários foram inseridos no Excel e em seguida, no software Smart PLS. Neste, foi construído um diagrama que relaciona as 16 perguntas a quatro categorias diferentes: Gestão Ambiental, Sistema de Gestão Ambiental ISO 14001, Imagem Organizacional e Resultados. Estas são consideradas as variáveis latentes. Foi apontado um elevado valor de influência entre a variável Gestão Ambiental e a variável Sistema de Gestão Ambiental ISO 14001 com um índice de 0,740 (lembrando que os valores variam de -1,0 a 1,0), o que significa que a primeira variável possui forte influencia na segunda.

Já a relação entre Sistema de Gestão Ambiental ISO 14001 e Imagem Organizacional é fraca, apresentando um índice de 0,307, o que significa que esta segunda variável pouco influencia na terceira. Porém, esta segunda variável (SGA ISO 14001) possui um índice de 0,446 de influencia sobre os resultados, significando uma influencia fraca sobre este. A Gestão Ambiental possui uma influencia de 0,501 sobre a Imagem Organizacional, o que representa um grau de influencia mediano. Por fim, a Gestão Ambiental e a Imagem organizacional apresentam, respectivamente, os valores 0,333 e 0,071 sobre os resultados, os quais são valores inferiores e de pouca significância.

Acredita-se que os valores obtidos por meio do cálculo realizado pelo software são baixos devido ao baixo número de amostras. Identificou-se que o software SmartPLS não é o mais indicado para trabalhar-se com amostras pequenas.

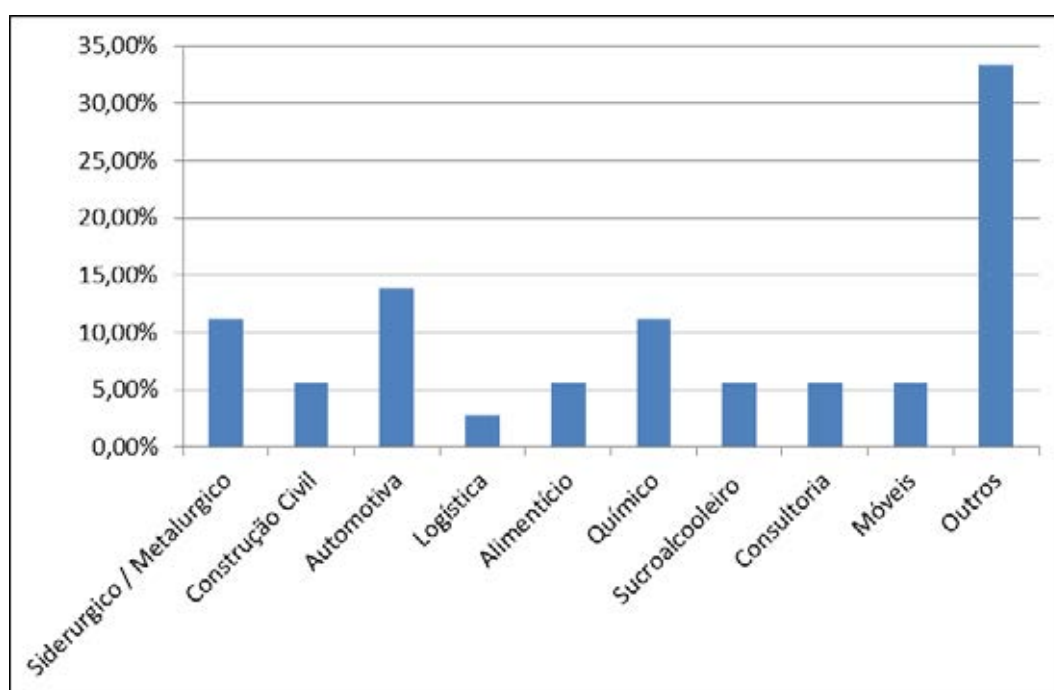
Trabalhou-se com amostras que variaram de empresas com 38 funcionários (pequeno porte) a empresas com 15 mil funcionários (grande porte). Conforme o gráfico, a maioria dos respondentes pertencia ao departamento de Meio Ambiente das organizações, seguidos por funcionários pertencentes aos setores administrativos e de qualidade.

Gráfico 1: Departamentos respondentes



Quanto à caracterização das empresas respondentes, tentou-se agrupar algumas delas em categorias, porém, devido à pluralidade destas, a maioria se encaixa na categoria “outros”, a qual incluiu: Comércio, Mineração, Agricultura, fabricação de produtos (plástico, parafusos, cosméticos, etc.), entre outros. Em seguida, destacam-se os números de empresas do ramo automotivo e químico.

Gráfico 2: Categorização das empresas respondentes



3.1.1 Análise Descritiva dos Fatores e respectivos itens

3.1.1.1 Fator Gestão Ambiental

O fator Gestão Ambiental, pelo modelo, influencia quatro variáveis manifestas: Q1, Q2, Q3, e Q4. Cada uma destas questões era composta por 5 alternativas, onde (1) significava discordância total e (5) manifestava concordância total, sendo estas:

- Q1: A empresa possui estrutura e processos ambientais bem estabelecidos que geram redução de resíduos, previnem a poluição e reduzem o consumo de recursos naturais.
- Q2: Existe uma consciente preocupação ambiental nos colaboradores da empresa que se reflete na cultura organizacional e que geram ações espontâneas em prol do meio ambiente.
- Q3: A empresa desenvolve sistematicamente ações visando a sustentabilidade, tais como treinamentos, *workshops*, palestras para a comunidade e colaboradores, etc. tratando da temática ambiental.
- Q4: A empresa mantém um equilíbrio positivo entre seus interesses financeiros e as questões ambientais, sendo consciente e pró-ativa no uso de recursos e preservação do meio ambiente.

A tabela 4 apresenta a análise descritiva dessas variáveis, mostrando além da porcentagem de ocorrência em cada alternativa, outras medidas representativas usuais, tais como Média, Desvio padrão, Mediana e Moda. Em termos de representação, Mediana e Moda são mais indicadas para esse tipo de variável (ordinal), porém é comum utilizar-se de média e desvio padrão, por serem medidas mais simples nas interpretações e comparações.

No caso do fator Gestão Ambiental observa-se que a alternativa mais respondida foi a 5 (moda =5). Neste Fator apenas uma empresa obteve escore médio inferior a 3 (2,3) - sendo escores 1, 2 e 2 nas questões Q1, Q2 e Q4. - esta, do ramo de engenharia de montagens, foi criada em 1977, possui menos de 200 funcionários e possui a certificação há sete anos. Em geral, neste fator, as empresas foram bem pontuadas. As variáveis manifestas não apresentam diferenças estatisticamente significativas ($p > 0,05$) no fator Gestão Ambiental.

Tabela 4: Apresenta medidas estatísticas - porcentagem de ocorrência em cada alternativa e medidas representativas.

Item	% de ocorrência					Medidas Representativas			
	1	2	3	4	5	Média	Desv.Padrão	Mediana	Moda
Q1	2,8	0,0	2,8	8,3	86,1	4,8	0,8	5,0	5,0
Q2	0,0	5,6	0,0	38,9	55,6	4,4	0,8	5,0	5,0
Q3	0,0	2,8	0,0	38,9	58,3	4,5	0,7	5,0	5,0
Q4	0,0	2,8	0,0	22,2	75,0	4,7	0,6	5,0	5,0

3.1.1.2 Fator Sistema de Gestão Ambiental ISO 14001

Neste fator foram definidas cinco variáveis manifestas (Q5 a Q9):

- Q5: A empresa segue os padrões da norma ISO 14001 criteriosamente, não sendo ela só um instrumento de *marketing*, mas sim um efetivo apoio para preservação do meio ambiente e geração de competitividade
- Q6: A ISO 14001 na empresa proporciona maior adequação dos produtos e serviços, atendimento à expectativa dos consumidores, melhora a reputação corporativa e facilita a entrada no mercado internacional.
- Q7: A certificação ISO 14001 aumentou a visibilidade da empresa perante seu público e seus concorrentes, resultando em aumento de mercado.
- Q8: A implantação da ISO 14001 teve baixo nível de dificuldades, como a resistência à mudança por parte dos colaboradores, falta de apoio da alta administração, complexidade da norma, etc.
- Q9: A ISO 14001 proporcionou melhoria de produtividade, competitividade e lucratividade da empresa.

Todas as empresas tiveram média mínima de 3,0, sendo que a única com valor inferior a 3,0 foi a empresa já destacada no item 5.1.1. A Questão 8 foi a que apresentou menor média (3,25). Considerando os questionários respondidos, acredita-se que essa média foi menor devido a uma possível má leitura ou interpretação por parte dos funcionários respondentes. Quando se elaborou essa questão, esperava-se que o grau de discordância fosse alto,

considerando o alto grau de dificuldade de implantação da ISO 14001 identificados em outras pesquisas usadas como referência.

Tabela 5: Estatística Descritiva Q5; Q6; Q7; Q8; Q9

Variável	N	Mean	St Dev.	Median	Mode
Q5	36	4,694	0,856	5,000	5
Q6	36	4,722	0,615	5,000	5
Q7	36	4,278	0,849	5,000	5
Q8	36	3,250	1,481	4,000	4
Q9	36	4,056	1,013	4,000	4 ou 5

3.1.1.3 Fator Imagem Organizacional

Este fator é composto pelas variáveis manifestas Q10 a Q12, sendo estas:

- Q10: A empresa utiliza a certificação ISO 14001 como um instrumento efetivo de promoção de sua imagem, enfatizando a certificação em embalagens, em anúncios e nos seus veículos.
- Q11: A empresa procura divulgar ao mercado e aos seus parceiros suas ações ambientais.
- Q12: A empresa é bem vista pelos seus *stakeholders* (clientes, fornecedores, acionistas, colaboradores, governo, etc.) em função de suas ações ambientais fomentadas pela ISO 14001.

Observa-se que os percentuais nos escores mais elevados (4 e 5) diminuíram, principalmente em Q10 e Q11, sendo que nestas questões as médias foram de 3,9 (Q10) e 4,0 (Q11). A empresa que nos fatores anteriores obteve médias inferiores a 3,0, neste fator obteve média 4,0.

Tabela 6: Estatística Descritiva Q10; Q11; Q12

Variável	N	Mean	St Dev.	Median	Mode
Q10	36	3,889	1,008	4,000	4 ou 5
Q11	36	4,000	1,014	4,000	5
Q12	36	4,417	0,770	5,000	5

3.1.1.4 Fator Resultados

As seguintes variáveis manifestas compõe o fator Resultados:

- Q13: Assuntos ambientais são considerados como uma das prioridades ao elaborarem-se estratégias relacionadas à imagem organizacional.
- Q14: A empresa possui desempenho financeiro superior aos dos seus concorrentes.
- Q15: A empresa tem aumentado expressivamente sua participação no mercado nos últimos 5 anos.
- Q16: A empresa possui uma excelente imagem no mercado.

Neste Fator, a ocorrência de respostas nas alternativas 2 e 3 aumentou, sendo que Q14 apresenta média de 3,36, a segunda menor considerando todas as questões. Em resultados, a empresa com média inferior a 3,0 (2,8), foi fundada em 1931, é do ramo metalúrgico, de grande porte e possui 13 anos de certificação.

Tabela 7: Estatística Descritiva Q13; Q14; Q15; Q16

Variável	N	Mean	St Dev.	Median	Mode
Q13	36	4,306	0,786	4,000	4
Q14	36	3,361	1,046	3,000	3
Q15	36	4,167	0,910	4,000	5
Q16	36	4,583	0,806	5,000	5

3.1.2 Correlações e Modelo final

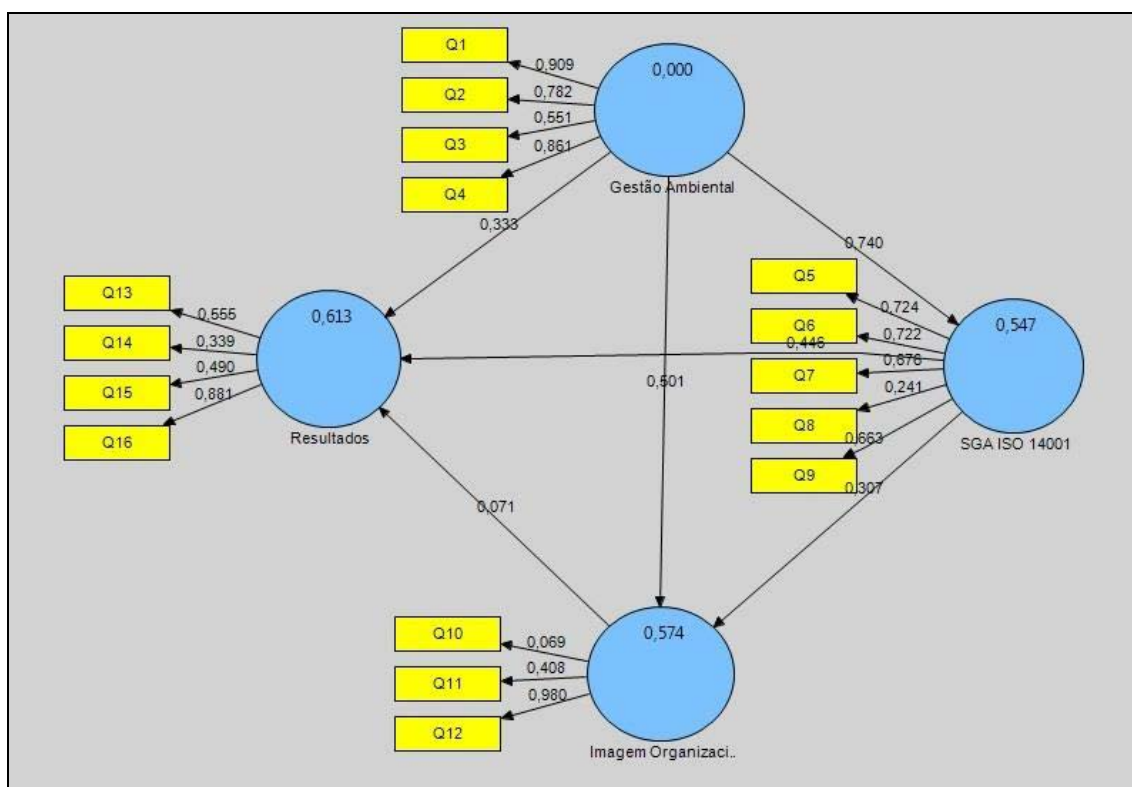
Remetendo às hipóteses formuladas no início deste projeto, evidenciam-se algumas correlações. O sistema de gestão ambiental ISO 14001 não possui significante influencia sobre a imagem organizacional da organização. Porém, este influencia positivamente a percepção da empresa sobre sua imagem externa, traduzindo-se, por exemplo, em aumento de vendas e bons resultados.

Não foi identificada a correlação entre o sistema de gestão ambiental ISO 14001 e uma possível influencia positiva na redução dos custos de produção e aumento da produtividade.

3.1.3 Modelo estrutural, Análises de indicadores, Correlações e Cargas Fatoriais

O esquema apresentado na Figura 3 mostra a saída final do modelo estrutural, envolvendo os Fatores em estudo e respectivas as variáveis manifestas. Este indica a hipótese de que a Gestão ambiental tem influência significativa sobre os fatores, Sistema de Gestão Ambiental ISO 14001, Imagem Organizacional e Resultados. São ainda apresentadas as cargas fatoriais que mostram para cada variável latente (fator) o efeito que elas exercem nas respectivas manifestas, e as cargas da Gestão Ambiental nos demais fatores.

Figura 3: Modelo mostrando o relacionamento entre Variáveis Latentes (Fatores) e, entre Fatores e suas variáveis manifestas (Questões)



Fonte: Software Smart PLS.

Um indicador de confiabilidade é o AVE (*Average Variance Extracted*) que indica o total dos efeitos refletidos pelo Fator nas medidas consideradas. No modelo, apenas o Fator Gestão Ambiental apresenta um valor aceitável para esse indicador (0,621). Outro indicador que deve ser observado no início é o Alfa de Cronbach. Este é um indicador da consistência interna de cada fator e serve para validar o instrumento utilizado para obtenção dos dados. No caso, o Fator Gestão Ambiental resultou em Alfa igual a 0,783. Os demais apesar de não satisfazerem a condição empírica ($\geq 0,70$) apresentam valores próximos.

Juntamente como Alfa, outro indicador de consistência é o *Composite Reliability* (Confiabilidade composta) que considera a consistência das variáveis juntamente com o correspondente fator. No caso apresentam valores superiores a 0,50, critério usual, indicando um bom índice de confiabilidade.

Dos indicadores, o mais conhecido é o Coeficiente de Determinação (R²), indicador da qualidade do modelo. Informa a porcentual da variabilidade entre variáveis dependente e independente explicadas pelo modelo. Por exemplo, na figura 3, no círculo representativo da Imagem Organizacional, o valor 0,574, indica que o modelo envolvendo Gestão Ambiental e Imagem Organizacional explica 57,4% da variação total ou 57,4% da variação da variável Imagem organizacional pode ser explicada pela Gestão Ambiental. Segundo Hair *et al.* (2007), o valor mínimo de R² depende do tamanho da amostra considerada, do nível de significância e do número de variáveis independentes. No caso, os valores superiores a 50% são indicadores de modelos significativos.

Tabela 8: Resumo dos principais indicadores de qualidade do modelo

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality
Gestão Ambiental	0,621	0,864	0,000	0,783	0,621
Imagem Organizacional	0,377	0,532	0,574	0,465	0,377
Resultados	0,360	0,667	0,613	0,542	0,360
SGA ISO 14001	0,400	0,753	0,547	0,580	0,400
AVE	Variância média extraída ($\geq 0,50$)				
Composite Reliability	Confiabilidade Composta ($\geq 0,50$)				
R Square	Coeficiente de Determinação ($\geq 0,55$)				
Cronbachs Alpha	Coeficiente de Consistência Interna ($\geq 0,70$)				
Communality	Average – Média				

Em função desses indicadores, no caso do Fator Gestão Ambiental as variáveis manifestas apresentam uma estrutura de correlações significativas ($p < 0,01$). Na tabela 8, somente Q2 x Q3 e Q4 x Q3 não apresentam valores significativos, porém ainda assim apresentam tendência positiva de correlação. Isto justifica o alto coeficiente Alfa o qual é obtido em função das correlações entre as questões que compõem o instrumento. No modelo-figura as cargas fatoriais do Fator Gestão em suas manifestas (Q1,Q2,Q3,Q4) são altos.

Tabela 9: Coeficiente de Correlação entre as variáveis manifestas do Fator Gestão Ambiental

	Q1	Q2	Q3	Q4
Q1	1			
Q2	0,624**	1		
Q3	0,44**	0,201	1	
Q4	0,728**	0,586**	0,266	1

Fonte: Software Smart PLS

** - valores significativos a um nível de 0,01

O modelo apresenta ainda a influência da Gestão Ambiental no SGA ISO 14001 da empresa. No caso, o coeficiente de determinação é de 0,547, indicando um ajuste significativo entre essas variáveis latentes. A estrutura correlacional entre as variáveis manifestas do SGA é apresentada na Tabela 10.

Tabela 10: Coeficiente de Correlação entre as variáveis manifestas do Fator SGA ISO 14001

	Q5	Q6	Q7	Q8
Q6	0,269			
Q7	0,120	0,645**		
Q8	0,423**	-0,078	-0,284	
Q9	0,218	0,393**	0,580**	-0,124

Fonte: Software Smart PLS

É relevante considerar que os dados negativos representam uma relação inversa entre os fatores considerados.

Para a relação entre Gestão Ambiental e Imagem Organizacional, o coeficiente R² é igual a 0,574, também indicador de ajuste significativo entre essas variáveis latentes.

No caso das correlações entre as variáveis manifestas da Imagem Organizacional, percebe-se apenas correlação significativa ($p < 0,01$) entre Q10 e Q11. A variável Q12 não apresenta correlação significativa com Q10 e Q11. Observa-se, no entanto, (Figura 3) que a carga fatorial de Q12 é a maior (0,980), indicando que recebe grande influência do fator Imagem Organizacional.

Tabela 11: Coeficiente de Correlação entre as variáveis manifestas do Fator Imagem Organizacional

	Q10	Q11
Q11	0,503**	
Q12	-0,049	0,220

Fonte: Software Smart PLS

Para o modelo envolvendo Gestão Ambiental e Resultados, o $R^2 = 0,613$ indica que o modelo se ajusta de forma significativa, demonstrando a influência da Gestão Ambiental nos Resultados. Quanto ao Fator Resultados, é aquele cujas manifestas apresentam menores níveis de correlação. Apenas Q13 e Q15 apresentam correlação significativa ($p < 0,05$). Observa-se que Q16 é aquela que não se correlaciona com as demais, porém no modelo é a que apresenta maior carga fatorial (0,881).

Tabela 12: Coeficiente de Correlação entre as variáveis manifestas do Fator Resultados

	Q13	Q14	Q15
Q14	0,209		
Q15	0,366*	0,295	
Q16	0,116	0,116	0,253

Fonte: Software Smart PLS

3.2 Considerações preliminares

Acredita-se que ao longo do desenvolvimento deste trabalho, o objetivo central foi alcançado. Verificou-se a relação entre o Sistema de Gestão Ambiental baseado na norma ISO 14001 com a imagem organizacional interna e externa de empresas certificadas. O resultado foi diferente do esperado. No geral, não se verificou grande influência do fator Sistema de Gestão Ambiental ISO 14001 sobre a Imagem Organizacional, os resultados sugerem, todavia, não afirmam. Porém, verificou-se que existe certa influencia do SGA ISO 14001 nos resultados gerais da empresa, estes incluindo também resultados econômicos. Refuta-se a hipótese de que o sistema de gestão ambiental ISO 14001 influencia diretamente e positivamente a redução dos custos de produção e o aumento da produtividade.

Notou-se que muitas empresas, principalmente multinacionais, possuem sim a certificação ISO 14001, porém não estão listadas na base do INMETRO. Acredita-se que estas estejam vinculadas a algum outro tipo de órgão de pesquisa/qualidade. Um exemplo é a empresa Volkswagen do Brasil, a qual possui sim a certificação em questão, porém não está listada nas fontes do INMETRO.

Identificando o profissional de Relações Públicas como profissional capacitado para desenvolver a mediação entre os interesses da empresa e de seus respectivos públicos, assim como otimizar o processo de comunicação que os envolve, acreditamos que apesar de o resultado da pesquisa não ter sido significativo no aspecto identificação concreta da “influência do sistema de gestão ambiental ISO 14001 sob a imagem organizacional das

organizações”, esta é uma área de grande potencial, que pode ser trabalhada pelos RPs dentro das organizações.

De acordo com Baitello (2011, p. 175) o comunicador possui um papel essencial na intermediação dos relacionamentos de uma organização, “para que discursos e práticas não só guardem reconhecimento com a imagem trabalhada, mas também respeitem as relações de força entre a organização, seus públicos e o interesse social”. Além de realizar o intermédio entre o entendimento do conjunto de valores, práticas e princípios da organização para com seus públicos, é preciso fazer com que estes compartilhem ao máximo a postura trabalhada.

Com isso, considerando a interface das relações públicas com a administração e a comunicação, e a não exclusão da necessidade de contar com equipes multidisciplinares, identifica-se que o profissional de RP

(...) encontra-se em melhor posição para atuar como gestor de comunicação nos processos de governança corporativa, dada sua base conceitual e sua formação acadêmica mais abrangente, no que diz respeito à comunicação corporativa, e mais próxima ao universo conceitual e funcional da administração. (BAITELLO, 2011, p.175).

Reconhece-se a necessidade de que a alta direção de certas organizações enxergue além da ambição de lucros e resultados tangíveis imediatos, e também ofereça ao profissional de Relações Públicas acesso estratégico à alta gestão. Segundo Baitello (2011, p. 175), este acesso é imprescindível para que o RP possa de fato atuar em nível estratégico e “alcançar os objetivos de uma comunicação que gere relacionamento eficaz e seja agregadora no processo de reputação corporativa, incorporando a compreensão e a prática de governança corporativa na organização”.

O reconhecimento da importância da realização de uma boa Comunicação em todos os quesitos que envolvem a empresa também é necessário, assim como o engajamento pré e pós aquisição da Certificação ISO 14001 e também, o reconhecimento da potencialidade dessa nova “mentalidade verde” como vantagem competitiva diante de um mercado tão adverso.

Ferrari (2009, p.246) define que

(...) as relações públicas são, portanto, uma filosofia e um processo. São uma filosofia porque reconhecem a necessidade de equilibrar interesses públicos e privados; são um processo na medida em que são responsáveis por fazer mediação permanente entre os públicos e as organizações. Nesse contexto, é essa função “mediadora” que constitui o foco das relações públicas.

E finalmente, recorremos a Grunig (2009) que afirma que em ambientes turbulentos em que há forte participação e influência dos públicos, cresce o valor das Relações Públicas para as organizações. Não por acaso, organizações dispostas a adquirirem a certificação

ambiental ISO 14001, necessitam ser mais transparentes e claras. Dessa forma, se abrem a questionamentos e podem sofrer pressões de outros públicos, como por exemplo, os ativistas. Nesse cenário, a imagem organizacional alinhada à missão e aos objetivos ambientais da empresa podem facilitar a conversação com esses públicos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como contribuição teórica, esta pesquisa associou duas áreas distintas do conhecimento, Engenharia de Produção e Relações Públicas, associação esta não encontrada previamente em artigos científicos e a qual pode beneficiar pesquisas futuras. Como contribuição aplicada, o resultado desta pesquisa pode potencializar empresas, e ajudá-las a reconhecer problemas, traçar estratégias e consequentemente, aprimorar seu desempenho no mercado. As empresas também podem se beneficiar dos resultados, pois, estes mensuram o impacto da adoção da certificação ISO 14001 em seu próprio funcionamento interno e na sua imagem interna e externa, assim como é a proposta da pesquisa.

Como visto previamente neste artigo, o processo de implementação da ISO 14001 requer mudanças e apresenta certas dificuldades, portanto, este processo poder ser visto como um grande investimento. Assim, mensurar os benefícios que a implementação desta trouxe para a empresa é de grande relevância. A partir disso, pode-se traçar estratégias e até mesmo chegar a resultados que aumentem o reconhecimento da empresa no mercado, resultando em retorno econômico.

Ao concluir esta pesquisa, encoraja-se que outras, relacionando Imagem Organizacional e Certificação Ambiental ISO 14001 sejam realizadas, para que esta correlação continue sendo analisada e mensurada com o passar do tempo. Considerando a crescente preocupação ambiental, assim como as demandas e cobranças de atitudes verdes por parte das organizações, acredita-se que os resultados podem estar em constante modificação. Destaca-se também a limitada disponibilidade de material nesta área de estudo.

REFERÊNCIAS

ABOUT ISO. International Organization for Standardization. Suíça. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>. Acessado em: 1 out. 12.

ADENSO-DÍAZ B.; SARKIS, J.; GONZÁLEZ P.; Environmental management system certification and its influence on corporate practices: Evidence from the automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 28, n. 11, p. 1021-1041, 2008.

ALBERTI, M., CAINI, L., CALABRESE, A., ROSSI, D. Evaluation of the costs and benefits of an environmental management system. *International Journal of Production Research*, v. 38, n. 17, p. 4455-4466, 2000.

AVILA, G. J. ; PAIVA, E. L. Processos operacionais e resultados de empresas brasileiras após a certificação ambiental ISO 14001. *Gestão de Produção*, São Carlos, v. 13, n. 3, 2006.

BAITELLO, T. C. *Governança corporativa e comunicação organizacional: interfaces possíveis em relações públicas*. In: *Relações públicas estratégicas. Técnicas, conceitos e instrumentos*. FARIAS, L. A. (org.) São Paulo: Summus, 2011, p. 165-178.

BANERJEE, S. B.; IYER, E. S.; KASHYAP, R. K. Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type. *Journal of Marketing*, v. 67, n. 2, p. 106–122, 2003.

BARBOSA, V. Porque o Marketing Verde não convence: entrevista com Giles Gibbons. *Revista Exame*, 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/meio-ambiente-e-energia/sustentabilidade/noticias/por-que-o-marketing-verde-nao-cola?page=2>>. Acessado em: 15 out. 12.

BEDANTE, G. N., SLONGO, L. A. *O Comportamento de Consumo Sustentável e suas Relações com a Consciência Ambiental e a Intenção de Compra de Produtos Ecologicamente Embalados*. In: *Encontro de Marketing-EMA. Anais...* Atibaia (SP): ANPAD, 2004.

BUENO, W. C. *Comunicação e gestão empresarial: cenários contemporâneos*. In: *Communicare*. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero / Editora Paulus, 2002.

CANCLINI, N. G. *Narrar o multiculturalismo. Consumidores e Cidadãos: conflitos multiculturais da globalização*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2001.

CHAN, H. K.; HE, H.; WANG, W. Y. C. Green marketing and its impact on supply chain management in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, v. 41, n. 4, p. 557-562, 2012.

CHARTER, M.; PEATTIE, K.; OTTMAN, J.; POLONSKY, M. J. Marketing and sustainability, Association with The Centre for Sustainability Design. UK: Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society (BRASS), 2002.

CMKMP - CAPE METRORAIL KNOWLEDGE MANAGEMENT PROGRAM. Segunda Edição. Agosto, 2006. Publicado por Webmaster. Disponível em: <http://www.capemetrorail.co.za/Knowledge_Management/Projects/KM-project.htm> Acessado em 16 mar. 2012.

COGO, R. É a vez do engajamento de Stakeholders: Sustentabilidade nas estratégias de negócios empresariais. Disponível em: <<http://marcio-comunicacaoempresarial.blogspot.com/2008/11/vez-do-engajamento-de-stakeholders.html>>. Acessado em: 2 abr. 2012

GRUNIG, J. Uma teoria geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, J.; FERRARI, M. P.; FRANÇA, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. P: 15-111.

DARNALL, N.; HENRIQUES, I.; SADORSKY, P.; Do environmental management systems improve business performance in an international setting? *Journal of International Management*, v. 14, p. 364-376, 2008.

DELMAS, M. A. Stakeholders and Competitive Advantage: The Case of ISO 14001. *Production and operations management: An international journal of the Production and Operations Management Society*, v. 10, n.3, p. 342-358, 2001.

ESTY, C. D.; WINSTON, S. A. *O verde que vale ouro*: Como as empresas inteligentes usam a estratégia ambiental para inovar, criar valor, e construir uma vantagem competitiva. Rio de Janeiro, Campus/Elsevier, 2008.

FERRARI, M. A. Cenário latino-americano da comunicação e relações públicas. In: GRUNIG, J.; FERRARI, M. P.; FRANÇA, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

FERRARI, M. A. Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação. In: KUNSCH, M. M. K (org.) *Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009. P. 245 -246.

FERRON, R. T.; FUNCHAL, B.; NOSSA, V.; TEIXEIRA, A. J. C. Is ISO 14001 certification effective? An experimental analysis of firm profitability. *BAR, Braz. Adm. Rev.*, v. 9, 2012 .

FRYXELL, G. E.; SZETO, A. The influence of motivations for seeking ISO 14001 Certification: an empirical study of ISO 14001 certified facilities in Hong Kong. *Journal of Environmental Management*, v. 65, n. 3, p. 223-238, 2002.

GAVRONSKI, I.; FERRER, G.; PAIVA, E. L. ISO 14001 certification in Brazil: motivations and benefits. *Journal of Cleaner Production*, v.16, p.87- 94, 2008.

GOLEMAN, D. *Inteligência ecológica*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2009.

GONZÁLEZ- BENITO, O. e J.; An Analysis of the Relationship between Environmental Motivations and ISO14001 Certification. *British Journal of Management*, v. 16, p. 133–148, 2005.

GUIMARÃES, A. F. *Marketing verde e a propaganda ecológica: uma análise da estrutura da comunicação em anúncios impressos*. 2006. Tese (Doutora-do em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19102006-153357/>>. Acessado em: 10 abr. 2012.

HAIR, J. F.; BLACK, R. E.; ANDERSON, R. L.; TATHAM. *Análise Multivariada de Dados*. Editora Bookman, 2007.

HANDELMAN, J. M.; ARNOLD, S. L. The role of marketing actions with a social dimension: Appeals to the institutional environment. *Journal of Marketing*, v. 63, p. 33-48, 1999.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Contas Nacionais Trimestrais*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/download/estatistica.shtml>> Acessado em: 15 mar. 2012

INMETRO - INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL. *Empresas certificadas ISO 14001*. Disponível em: <www.inmetro.gov.br>. Acessado em: 15 mar. 12.

ISO 14001:2004 – *Environmental management systems: requirements with guidance for use*. International Organization for Standardization (2004). Geneva, Switzerland.

ISO 14001:2004. *Sistemas de gestão ambiental: requisitos com orientações para uso*. ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. Rio de Janeiro, 2004.

ISO in brief. Suíça, 2011. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/isoinbrief_2011.pdf>. Acessado em: 1 out. 12.

ISO in brief. International Organization for Standardization ,Suiça, 2011. Disponível em: http://www.iso.org/iso/isoinbrief_2011.pdf. Acessado em: 1 out. 12.

ISO in figures for the year 2011. International Organization for Standardization ,Suiça, 2011. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home/about/iso-in-figures.htm>>. Acessado em: 1 out. 12.

ISO members. International Organization for Standardization ,Suiça. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/home/about/iso_members.htm>. Acessado em: 01 out. 12.

JABBOUR, C. J. C.; SILVA, E. M.; PAIVA E. L; SANTOS F. C. A. Environmental management in Brazil: is it a completely competitive priority? *Journal of Cleaner Production* v.21, p. 11-22, 2011.

JACOBS, B.W.; SINGHAL, V. R.; SUBRAMANIAN, R. An Empirical Investigation of Environmental Performance and the Market Value of the Firm. *Journal of Operations Management*, v. 28, n.5, p. 430-441, 2010.

JUPP, V. *The SAGE dictionary of social research methods*. Londres, Reino Unido: Sage publications, 2006.

KADASAH, N. A. Attitudes of Managers towards the Potential Effects of ISO 14001 in Saudi Arabia: Factor Analysis. *International Business Research*, v. 6, n. 7, p. 91-101, 2013.

KICH, S ; GIACOBBO, C. Responsabilidade socioambiental. 2010. Disponível em:<http://www.unicruz.edu.br/15_seminario/seminario_2010/CCSA/RESPONSABILIDADE%20S%C3%93CIO-AMBIENTAL.pdf>. Acessado em 01 abr.2015.

KING, A. A.; LENOX, M. J. Lean and green? An empirical examination of the relationship between lean production and environmental performance. *Production and Operations Management*, v. 10, p.244-256, 2001.

KLASSEN, R. D. Plant-level environmental management orientation: the influence of management views and plant characteristics. *Production and Operations Management*, v. 10, n. 3, p. 257-276, 2001.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. Prentice Hall Brasil, 12ª edição, 2007.

KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* – São Paulo: Summus, 2003.

LAGES, N. S; VARGAS NETO, A. Mensurando a consciência ecológica do consumidor: um estudo realizado na cidade de Porto Alegre. *Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, 26. Em: *Anais...*, Salvador: Anpad, 2002.

LAUFER, W. S. Social Accountability and Corporate *Greenwashing*. *Journal of Business Ethics*, v.43, p. 253–261, 2003.

LAYRARGUES, P. P. Sistemas de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa-meio ambiente no ecocapitalismo. *Revista de Administração de Empresas*, v.40, n.2, 2000.

LOURENCINHO, M. R. D. *A comunicação de empresas verdes e a relação com o consumidor consciente*. Bauru, 2011. 92 p. Trabalho de Conclusão de Curso, Comunicação Social: Relações Públicas, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2011.

MACHADO JUNIOR, C.; MAZZALI, L.; SOUZA, M. T. S.; FURLANETO, C. J.; PREARO, L. C. A gestão dos recursos naturais nas organizações certificadas pela norma NBR ISO 14001. *Revista Produção*. São Paulo, 2012.

MACDONALD, J. P. Strategic sustainable development using the ISO 14001 Standard. *Journal of Cleaner Production*, v.13, p. 631-643, 2003.

MATHUR, L. K.; MARTHUR, I. An Analysis of the Wealth Effects of Green Marketing Strategies. *Journal of Business Research*, v. 50, n. 2, p. 193-200, 2000.

MATTHEWS D. H. Environmental management systems for internal corporate environmental benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, v. 10, p.95 – 106, 2003.

MENON, A.; MENON, A. Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy. *Journal of Marketing*, v. 61, n. 1, p. 51-67, 1997.

MILES, M. P.; MUNILLA, L. S.; RUSSELL, G. R. *Marketing* and Environmental Registration/Certification: What industrial Marketers should understand about ISO 14000. *Industrial Marketing Management*, v.26, n.4, p. 363-370, 1997.

MONTEIRO, G. Composto de comunicação: conceito de público. Agosto, 2003. Disponível em: < <http://www.sinprorp.org.br/clipping/2003/290.htm>> Acessado em: 5 mar. 2012.

MORETTI, G. N.; SAUTTER, K. D.; AZEVEDO, J. A. M. ISO 14001: implementar ou não? Uma proposta para a tomada de decisão. *Eng. Sanit. Ambiental*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, 2008.

MORROW, D., RONDINELLI, D. Adopting Corporate Environmental Management Systems: Motivations and Results of ISO 14001 and EMAS Certification. *European Management Journal*, v. 20, n. 2, p. 159-171, 2002.

NAKAJIMA, N. Green Advertising and Green Public Relations as Integration Propaganda. *Bulletin of Science Technology & Society*. University of Toronto, 2001.

NASSAR, P.; FIGUEIREDO, R. *O que é Comunicação empresarial?* São Paulo: Brasiliense, 1995.

NEVES, R. C. *Comunicação Empresarial Integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais*. – Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

OLIVEIRA, O. J.; SERRA, J. R. Benefícios e dificuldades da gestão ambiental com base na ISO 14001 em empresas industriais de São Paulo. *Revista Produção* v.20, n.3, p.429-438, 2010.

OLIVEIRA, O. J.; SERRA, J. R.; SALGADO, M. H. Does ISO 14001 work in Brazil? *Journal of Cleaner Production* v.18, p. 1797-1806, 2010.

OLIVEIRA, O. J.; PINHEIRO, C. R. M. S. Best practices for the implantation of ISO 14001 norms: a study of change management in two industrial companies in the Midwest region of the state of São Paulo – Brazil. *Journal of Cleaner Production* v. 17, p. 883–885, 2009.

OLIVEIRA, O. J.; PINHEIRO, C. R. M. S. Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 51-61, 2010.

O QUE É SGA (Sistema De Gestão Ambiental)? *Universoambiental.com.br*. Web. <http://www.universoambiental.com.br/novo/artigos_ler.php?canal=6> Acessado em: 12 mar. 2012.

OTTOMAN, J. A. *Marketing Verde: Desafios e Oportunidades para a nova era do Marketing*. São Paulo: Makron Books, 1994.

PAIVA, P. R. *Contabilidade Ambiental. Evidenciação dos gastos ambientais com transparência e focada na prevenção*. São Paulo: Atlas, 2003.

PEATIE, K. *Green marketing*. London: Pitman Publishing; 1992.

POLONSKY, M. J. An introduction to Green Marketing. Eletronic. *Green Journal*, v.1, n. 2, Nov.1994.

PORTO, E.; ACHCAR, T. Onde está o verde? *Época negócios*. 2010. 7 p. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI137043-16642,00ONDE+ESTA+O+VERDE.html>> Acessado em: 26 mar. 2012

PRAJOGO, D.; TANG, A. K. Y.; LAI, K.H. Do firms get what they want from ISO 14001 adoption? An Australian perspective. *Journal of Cleaner Production*, v. 33, p. 117-126, 2012.

PSOMAS, E. L.; FOTOPOULOS, C. V.; KAFETZOPOULOS, D. P.; Motives, difficulties and benefits implementing the ISO 14001 Environmental Management System. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, v. 22, n. 4, p. 502-521, 2011.

RAMPTON, S.; STAUBER, J. *Trust us, we're experts! How industry manipulates science and gambles with your future*. New York. 2001.

RENNINGS, K.; Redefining innovation — eco-innovation research and the contribution from ecological economic. *Ecological Economics*, v.32, n. 2, p.319-332, 2000.

REX, E.; BAUMANN, H. Beyond ecolabels: what green marketing can learn from conventional marketing. *Journal of Cleaner Production*, v.15, p. 567-576, 2007.

SAMBASIVAN, M.; FEI, N. Y. Evaluation of critical success factors of implementation of ISO 14001 using analytic hierarchy process (AHP): a case study from Malaysia. *Journal of Cleaner Production*, v. 16, p. 1424-1433, 2008.

SARKIS, J. A strategic decision framework for green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, v. 11, p. 397-409, 2003.

SURROCA, J.; TRIBO, J. A.; WASSOCK, S. Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, v. 31, p. 463-490, 2010.

SCARPINELLI, M. G.; RAGASSI, G. F.. *Marketing Verde: Ferramenta de gestão ambiental nas empresas*. *Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis*, 2003. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/contabeis02/pages/artigos/cc-edic02-anoi-art04.pdf>>. Acessado em 22 mar. de 2012.

SCHIRMER, M.; LYON, K.; ARMSTRONG, J. E.; FARRELL, K. N. A socio-ecological adaptive approach to contaminated mega-site management: From 'control and correct' to 'coping with change'. *Journal of Contaminant Hydrolog*, v.127, n. 1-4, p.101-109, 2012.

SILVA, D. A.; RIBEIRO, H. Certificação ambiental empresarial e sustentabilidade: desafios da comunicação. *Saúde e Sociedade* v.14, n.1, p.52-67, 2005.

SIMÕES, R. P. *Relações Públicas: função política*. Terceira Edição – São Paulo: Summus, 1995.

SOUSA, Jorge Pedro. *Planificando a comunicação em Relações Públicas*. Florianópolis/SC, Letras Contemporâneas, 2004.

STONE, L. When case studies are not enough: the influence of corporate culture and employee attitudes on the success of cleaner production initiatives. *Journal of Cleaner Production*, v. 8, n.5, p. 353-359, 2000.

STRAUGHAN, R. D.; ROBERTS, J. A. Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behaviour in the new millennium. *Journal of Consumer Marketing*, v. 16, n. 6, p. 558-575, 1999.

THE GREENWASH GUIDE. Futerra Communications Agency. Disponível em: <http://www.futerra.co.uk/downloads/Greenwash_Guide.pdf> Acessado em: 1 out. 12.

THE ISO 14000 FAMILY. Segunda edição,. Disponível em <http://www.iso.org/iso/theiso14000family_2009.pdf> Acessado em 15 abr. 2012.

TINOCO, J. E. P., & KRAEMER, M. E. P. Contabilidade e gestão ambiental. São Paulo: Atlas, 2004.

VACHON, S.; KLASSEN, R. D. Environmental management and manufacturing performance: the role of collaboration in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, v. 111, p. 299- 315, 2008.

VANDERMERWE, S.; OLIFF, M. D. Customers Drive Corporations Green. *Long Range Planning*, v. 23, n. 6, p. 10-16, 1990.

WAGNER, A. G. Gestão Ambiental: Um Caminho Para a Economia Ecológica. *Revista Leonardo*, Indaial, 2003.

ZENG, S. X.; MENG, X. H.; YIN, H. T.; TAM, C. M.; SUN, L. Impact of cleaner production on business performance. *Journal of Cleaner Production*, v.18, n. 10-11, p. 975-983, 2010.

ZENG, S.X.; TAM, C.M.; TAM, V.W.Y.; DENG, Z.M. Towards implementation of ISO 14001 environmental management systems in selected industries in China. *Journal of Cleaner Production*, v. 13, p. 645-656, 2005.

ZINKHAN, G. M.; CARLSON, L. Green Advertising and the Reluctant Consumer. *Journal of Advertising*, v. 24, n.2, p. 1-6, 1995.

APÊNDICE- QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Sr(a),

Somos uma equipe da Universidade Estadual Paulista (UNESP) com apoio da Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) que está realizando um estudo que visa identificar a contribuição da certificação ISO 14001 para a imagem das empresas brasileiras.

Nosso objetivo é verificar como se dá este processo nas empresas brasileiras, suas características, pontos fortes e oportunidades de melhoria. Neste sentido, gostaríamos da participação de vossa empresa no estudo. Os dados obtidos por meio da resposta a um questionário enviado por e-mail serão tratados coletivamente e o anonimato do respondente e da empresa estará garantido.

Dentro do possível, gostaríamos que o questionário fosse respondido pelo Representante da Direção (RD) para a ISO 14001 e, se possível, mas não obrigatoriamente, por algum representante da área de marketing/relações públicas ou equivalente.

Comprometemo-nos a enviar em primeira mão aos respondentes o resultado geral do trabalho. Dentro do possível, pedimos a gentileza de que esse questionário seja retornado em até sete dias.

Estamos à disposição para mais esclarecimentos. Desde já agradecemos.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Otávio J. Oliveira – UNESP/Guaratinguetá (otavio@feg.unesp.br)

Graduanda Vitória Martins – UNESP/Bauru (vitoria.martins27@gmail.com)

Caracterização da Empresa e do Respondente			
Cargo do Respondente:		Data:	
Setor de atividade da Empresa:			
Ano de fundação:			
Número de funcionários (mesmo que aproximado):			
Localização:			
Possui departamento específico responsável pela Gestão Ambiental?	Sim ☐ Não ☐		
Possui departamento de Marketing/ Comunicação?	Sim ☐ Não ☐		
Possui ISO 14001?	Sim ☐ Não ☐		
Caso positivo qual o ano da primeira certificação			

1. A empresa possui estrutura e processos ambientais bem estabelecidos que geram redução de resíduos, previnem a poluição e reduzem o consumo de recursos naturais.
☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Indiferente ☐ Concordo Parcialmente ☐ Concordo totalmente
2. Existe uma consciente preocupação ambiental nos colaboradores da empresa que se reflete na cultura organizacional e que geram ações espontâneas em prol do meio ambiente.
☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Indiferente ☐ Concordo Parcialmente ☐ Concordo totalmente
3. A empresa desenvolve sistematicamente ações visando a sustentabilidade, tais como treinamentos, <i>workshops</i> , palestras para a comunidade e colaboradores, etc. tratando da temática ambiental.
☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Indiferente ☐ Concordo Parcialmente ☐ Concordo totalmente
4. A empresa mantém um equilíbrio positivo entre seus interesses financeiros e as questões ambientais, sendo consciente e pró-ativa no uso de recursos e preservação do meio ambiente.
☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Indiferente ☐ Concordo Parcialmente ☐ Concordo totalmente
5. A empresa segue os padrões da norma ISO 14001 criteriosamente, não sendo ela só um instrumento de <i>marketing</i> , mas sim um efetivo apoio para preservação do meio ambiente e geração de competitividade.
☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Indiferente ☐ Concordo Parcialmente ☐ Concordo totalmente
6. A ISO 14001 na empresa proporciona maior adequação dos produtos e serviços, atendimento à expectativa dos consumidores, melhora a reputação corporativa e facilita a entrada no mercado

internacional.
☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Indiferente ☐ Concordo Parcialmente ☐ Concordo totalmente
7. A certificação ISO 14001 aumentou a visibilidade da empresa perante seu público e seus concorrentes, resultando em aumento de mercado.
☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Indiferente ☐ Concordo Parcialmente ☐ Concordo totalmente
8. A implantação da ISO 14001 teve baixo nível de dificuldades, como a resistência à mudança por parte dos colaboradores, falta de apoio da alta administração, complexidade da norma, etc.
☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Indiferente ☐ Concordo Parcialmente ☐ Concordo totalmente
9. A ISO 14001 proporcionou melhoria de produtividade, competitividade e lucratividade da empresa.
☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Indiferente ☐ Concordo Parcialmente ☐ Concordo totalmente
10. A empresa utiliza a certificação ISO 14001 como um instrumento efetivo de promoção de sua imagem, enfatizando a certificação em embalagens, em anúncios e nos seus veículos.
☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Indiferente ☐ Concordo Parcialmente ☐ Concordo totalmente
11. A empresa procura divulgar ao mercado e aos seus parceiros suas ações ambientais.
☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Indiferente ☐ Concordo Parcialmente ☐ Concordo totalmente
12. A empresa é bem vista pelos seus <i>stakeholders</i> (clientes, fornecedores, acionistas, colaboradores, governo, etc.) em função de suas ações ambientais fomentadas pela ISO 14001.
☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Indiferente ☐ Concordo Parcialmente ☐ Concordo totalmente
13. Assuntos ambientais são considerados como uma das prioridades ao elaborarem-se estratégias relacionadas à imagem organizacional.
☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Indiferente ☐ Concordo Parcialmente ☐ Concordo totalmente
14. A empresa possui desempenho financeiro superior aos dos seus concorrentes.
☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Indiferente ☐ Concordo Parcialmente ☐ Concordo totalmente
15. A empresa tem aumentado expressivamente sua participação no mercado nos últimos 5 anos.
☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Indiferente ☐ Concordo Parcialmente ☐ Concordo totalmente

16. A empresa possui uma excelente imagem no mercado.

☐

Discordo totalmente

☐

Discordo parcialmente

☐

Indiferente

☐

Concordo Parcialmente

☐

Concordo totalmente