



The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
<http://ageconsearch.umn.edu>
aesearch@umn.edu

Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.



GESTÃO AMBIENTAL EMPRESARIAL E COMPETITIVIDADE DE SISTEMAS AGROINDUSTRIAS

**ANDRÉ GROSSI MACHADO; REGINALDO SANTANA FIGUEIREDO;
CHRISTIAN DREES;**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIAS

GOIANIA - GO - BRASIL

AGROSSIM@YAHOO.COM.BR

PÔSTER

ESTRUTURA, EVOLUÇÃO E DINÂMICA DOS SISTEMAS AGROALIMENTARES E CADEIAS AGROINDUSTRIAIS

GESTÃO AMBIENTAL EMPRESARIAL E COMPETITIVIDADE DE SISTEMAS AGROINDUSTRIAS

4 – Estrutura, Evolução e Dinâmica dos Sistemas Agroalimentares e Cadeias Agroindustriais.

Resumo

A preocupação com o meio ambiente por parte da sociedade mundial vem ganhando força a cada dia, levando as empresas a dar uma maior atenção à dimensão ambiental de suas atividades econômicas. Cada vez mais a classe empresarial visualiza a importância da gestão ambiental como fator de competitividade e sustentabilidade de seus negócios. Procurando avançar nesse sentido, objetiva-se nesse trabalho analisar, através de uma revisão teórica, como estratégias de gestão ambiental, através de seus benefícios, podem se conformar como um fator de competitividade para empresas inseridas no agronegócio e para sistemas agroindustriais. O trabalho de revisão aborda a idéia do enfoque sistêmico, necessária para estudos referentes ao agronegócio, conceitos e definições de competitividade e suas especificidades para uma cadeia ou um sistema agroindustrial, e tipos de estratégias ambientais e os seus potenciais benefícios para as empresas. Por fim, procura-se caracterizar as particularidades de aplicação da gestão ambiental para um sistema ou cadeia agroindustrial. Como resultados são apontadas as evidências teóricas que levam à convergência dos potenciais benefícios da gestão ambiental empresarial com alguns conceitos e pontos de vista sobre a competitividade no agronegócio.

Palavras-Chave: Gestão Ambiental; competitividade, agronegócio.



Abstract

The concern with the environment on the part of the world society is winning force every day, taking the companies to give larger attention to the environmental dimension of their economical activities. More and more the business class visualizes the importance of the environmental management as factor of competitiveness and sustainability of their businesses. Trying to move forward in that sense, aimed in this work to analyze, through a theoretical revision, as strategies of environmental management and their benefits can conform as a factor of competitiveness for companies inserted in the agribusiness and for agrifood systems. The revision work involves the idea of the systems approach, necessary for studies regarding the agribusiness, concepts and definitions of competitiveness and their specificities for a chain or an agrifood system, concepts of environmental management, types of environmental strategies and their potentials benefits for the companies. As results are pointed the theoretical evidences that take the convergence of the potentials benefits of the environmental management with some concepts and point of view about the competitiveness in the agribusiness.

Key-Words: Environmental management; competitiveness, agribusiness.

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com o meio ambiente por parte da sociedade mundial vem ganhando força a cada dia, levando as empresas a dar uma maior atenção à dimensão ambiental de suas atividades econômicas. Os consumidores de modo geral levam o aspecto ambiental como um dos principais fatores decisórios na hora da compra de um produto ou utilização de um serviço e, portanto, tem crescido o número de empresas que se atentam para as possibilidades de ganhos provenientes da conquista dessa nova massa de clientes ecologicamente corretos. Mais do que isso, as empresas atualmente tendem a se basear nos conceitos de responsabilidade social e ética empresarial, onde somente com um modelo sustentável de produção, respeito à comunidade e ao local em que está inserida, esta poderá garantir a sua longevidade mercadológica.

O que antes era considerado como uma ferramenta onerosa, e que apenas servia para evitar penas e multas governamentais, a gestão ambiental é compreendida atualmente como elemento estratégico para muitas empresas. Cada vez mais a classe empresarial visualiza a importância da gestão ambiental como fator de competitividade e sustentabilidade de seus negócios. Toda empresa está inserida num local específico, utilizando-o como fonte de recursos e inevitavelmente produzindo resíduos que voltam de alguma forma para esse ambiente. Logo, as empresas se tornam peças chave nos processos de preservação e conservação ecológica.

No caso do agronegócio, essa importância é maior ainda dada à íntima relação com o meio ambiente. De acordo com Giordano (2000), os negócios agroindustriais, devido à sua alta dependência de produtos provenientes da agropecuária e da pesca, são levados ao desafio



de produzir, e ao mesmo tempo preservar, cuidar e limpar os elementos naturais de que se utilizam, e ainda, como a atividade agropecuária é reconhecidamente causadora de grandes impactos ao meio ambiente, o custo da utilização de recursos naturais e impactos ao meio ambiente não devem ser só da sociedade, mas sim, distribuído por todos os segmentos que compõe os sistemas agroindustriais.

Portanto, a reorientação do modelo produtivo e consequentemente a implantação de métodos e sistemas de gestão ambiental devem ser estruturadas por toda a cadeia, e seus custos, distribuídos da mesma forma. Isso porque não só a agricultura, mas todos os atores envolvidos num sistema agroindustrial afetam o meio ambiente e, portanto, todos devem trabalhar de maneira conjunta buscando a qualidade ambiental de seus produtos e processos ao longo da cadeia de produção.

Tal fato ganha importância ao se observar que a concorrência e busca de competitividade, de maneira evidente no agronegócio, não pode mais ser encarada do ponto de vista exclusivamente das firmas, mas sim, sob a ótica da competitividade e da concorrência entre os sistemas. Silva e Batalha (1999) dão ênfase a essa realidade afirmando que cada vez mais os esforços de gestão e planejamento dentro dos limites das firmas são importantes, mas insuficientes. O planejamento e a gestão devem ser feitos para o sistema em que a empresa está inserida holisticamente, e as ferramentas e funções administrativas devem ultrapassar o limite da empresa e serem aplicadas ao sistema de maneira global.

Procurando avançar nesse sentido, objetiva-se nesse artigo analisar como a gestão ambiental, através de seus benefícios, pode se conformar como um fator de competitividade para empresas inseridas no agronegócio. O trabalho estrutura-se em quatro partes. Na primeira parte apresenta-se uma discussão teórica acerca do enfoque sistêmico ou abordagem sistêmica, condição ou metodologia necessária para estudos referentes ao agronegócio. Na segunda, pretende-se elucidar alguns conceitos e definições sobre competitividade e suas especificidades em uma cadeia ou um sistema agroindustrial. Na terceira parte busca-se delimitar o conceito de gestão ambiental, apresentar os tipos de estratégias ambientais e os seus potenciais benefícios para as empresas, e por fim caracterizar as particularidades de aplicação da gestão ambiental para um sistema ou cadeia agroindustrial. Na quarta e última parte, procura-se fazer uma ligação entre as estratégias e benefícios da gestão ambiental no agronegócio e os conceitos de competitividade apresentados.

2 ENFOQUE SISTÊMICO E MESOANÁLISE

A preocupação com a análise sistemática, como instrumento ou metodologia de estudo para assuntos relacionados ao agronegócio surgiu com o trabalho de Davis e Goldberg no final da década de 1950, relacionado ao enfoque sistêmico de produtos (*commodity systems approach – CSA*) e com a adoção da ferramenta analítica de análise de cadeias produtivas (*analyse de filière*) por parte da escola de economia industrial francesa nos anos 60 (BATALHA e SILVA, 2003).

A partir desses estudos, ficou claro que qualquer pesquisa referente ao agronegócio necessita de uma abordagem holística, de uma mesoanálise, ou seja, de uma visão global que considere todos os parâmetros e elementos constituintes de um dado sistema em questão. Para Batalha e Silva (2001) a mesoanálise pode ser definida como a análise estrutural e funcional dos subsistemas e de suas interdependências dentro de um sistema integrado.



Segundo Silva e Batalha (1999) um sistema é um conjunto de elementos interdependentes que se interagem por meio de uma rede de relações funcionais dinâmicas e que buscam um propósito ou um objetivo. Essa abordagem ajuda a entender fatores que afetam os critérios de desempenho global, podendo tais fatores estar presentes em quaisquer dos atores de um sistema. Um problema aparentemente presente em um componente pode ter sua origem ou causa em outro componente participante do mesmo sistema.

Tal abordagem permite uma melhor visualização de todo o encadeamento de operações e relações num determinado sistema agroindustrial. Dadas tais características de inter-relação e interdependências, Staatz (1997), enumera cinco conceitos chave que guiam o enfoque sistêmico no agronegócio: (1) verticalidade - as condições em um estágio podem ser fortemente influenciadas por outro estágio de um mesmo sistema; (2) orientação pela demanda – os fluxos de produtos e serviços são determinados pelas informações geradas pela demanda; (3) coordenação dentro dos canais – importância dada às relações verticais dentro dos canais de comercialização ou possíveis formas de coordenação; (4) competição entre canais – a consideração da possibilidade de um sistema possuir mais de um canal de comercialização; e (5) alavancagem – a idéia de se buscar pontos chaves nas cadeias ou sistemas onde ações podem ajudar a melhorar a eficiência de muitos participantes ao mesmo tempo.

3 COMPETITIVIDADE NO AGRONEGÓCIO

O termo competitividade pode ter vários significados e pontos de vista de análise. De acordo com Farina e Zilberstajn (1998:10) “o termo competitividade não tem definição precisa e compreende tantas facetas que dificilmente se pode estabelecer uma definição ao mesmo tempo útil e abrangente”.

Entretanto, partindo de outros enfoques, alguns autores contribuíram para essa discussão, e a partir de seus estudos é possível traçar alguns pressupostos que servem de base para o presente trabalho.

Duas vertentes do conceito de competitividade são apontadas no trabalho de Ferraz *et al.* (1996: apud. Silva e Batalha, 1999). De acordo com esses autores a competitividade pode ser vista como uma competitividade revelada ou estática, referente à participação de um produto ou empresa num mercado específico, sendo medida pelo seu *market share*. Através dessa abordagem muito difundida pela economia neoclássica, o mercado seria o balizador do sucesso das ações empresariais e a competitividade seria medida pelo desempenho ou resultado das firmas. Os mesmos autores apresentam outra abordagem ou ponto de vista, também de certa forma estático, do potencial de competitividade. A medição seria de acordo com a identificação e estudo das estratégias adotadas pelas empresas frente as mais diversas restrições, indo de encontro ao paradigma da organização industrial (estrutura-conduta-desempenho), onde a conduta estratégica das empresas frente às condições estruturais do mercado em que está inserida determinaria o seu desempenho.

Enquanto a evolução ou manutenção do *market share* por parte das empresas representa uma competitividade adquirida ou passada, as estratégias de inovação, gestão e



investimentos, buscando a melhoria ou manutenção das vantagens dinâmicas, determinam a competitividade futura (FARINA, 1999).

Dados os dois pontos de vista de análise e considerando tais abordagens insuficientes, Ferraz *et al.* (*ibid*: apud. Silva e Batalha, 1999) procuram conjugá-los, e consideram a competitividade como a capacidade de uma firma ou empresa conseguir manter ou ampliar seu *market share* ou participação no mercado, dadas suas ações estratégicas frente aos efeitos de fatores internos e externos à sua atividade.

No mesmo sentido, Farina (1999) considera a competitividade como a capacidade de sobreviver e até crescer em um mercado atual, ou conquistar novos mercados, através de ações estratégicas, sendo que tal situação sustentável pressupõe a realização de lucros não negativos.

Farina e Zilberstajn (1998) ainda observam que tal conceito de competitividade é limitado por considerar somente o desempenho de firmas individuais. Para a autora, a partir do enfoque sistêmico, deve-se considerar que tal desempenho individual pode ser influenciado pelas relações dentro de um sistema produtivo e, portanto, há a necessidade de se analisar a competitividade considerando que ações individuais podem ser afetadas por gargalos de coordenação e relações dentro de um sistema.

Observa-se, portanto, a importância da abordagem sistêmica no agronegócio, onde ações de planejamento e gestão que buscam a competitividade devem ser uniformizadas, integradas e operacionalizadas por todos representantes de dada cadeia ou sistema produtivo. E dadas às características de verticalidade, interdependência, inter-relações e encadeamento de efeitos dentro de um sistema, a competitividade no agronegócio deve ser medida, de acordo com Silva e Batalha (1999), levando em conta, possíveis ganhos de coordenação e sinergias entre seus participantes, não podendo ser medida como a simples soma das competitividades individuais.

Para finalizar, observa-se que a competitividade em dado sistema agroindustrial, além de depender de ações e estratégias de todos participantes agindo de forma conjunta, coordenada, planejada e buscando melhores formas de sinergia interna, depende também da capacidade de seus integrantes de formularem alternativas de minimização de ameaças externas ao sistema. Nesse sentido, para Jank e Nassar (2000), ao se tentar alcançar melhores resultados, ou a competitividade revelada (*market share*), e melhores condições de eficiência ou potencial de competitividade (através de inovações em processos e produtos, eficiência em custos e produtividade, marketing, recursos humanos, etc), as empresas inseridas em dado sistema agroindustrial dependem também, dentre inúmeros fatores, da capacidade de coordenação dos integrantes do sistema, do ambiente institucional e dos padrões de concorrência no setor onde se exerce a atividade.

4 GESTÃO AMBIENTAL E AGRONEGÓCIO

A gestão ambiental, segundo Barbieri (2004:19), é entendida como sendo “as diretrizes e atividades administrativas e operacionais realizadas objetivando obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, quer reduzindo os danos causados pelas ações humanas, quer evitando que eles surjam”. Para o mesmo autor, qualquer iniciativa de gestão ambiental



envolve três dimensões: a dimensão espacial, ou seja, a área ou região-alvo da iniciativa; a dimensão temática, relativa às questões ambientais às quais as ações se destinam; e por último, a dimensão institucional, que diz respeito aos agentes que tomam as iniciativas de gestão ambiental, como por exemplo, o governo, empresas, sociedade civil, etc.

A ênfase do presente trabalho é voltada para a gestão ambiental no agronegócio, ou seja, ações e estratégias ambientais que as empresas do setor desempenham ou podem desempenhar, e que podem levar a uma maior competitividade e a um melhor relacionamento e posicionamento junto à sociedade e à comunidade em que está inserida, através da filosofia da responsabilidade social.

Pelo grande uso de recursos e também enorme quantidade de resíduos produzidos, as empresas são importantes atores na problemática ambiental dos dias de hoje e por isso têm um papel estratégico na reorientação do modelo de desenvolvimento da sociedade. Para Backer (2002), a gestão ambiental é de responsabilidade dos atores econômicos, tanto quanto ou até mais do que dos grupos de pressão, governo e outras instituições. As empresas devem, portanto, o quanto antes, visualizar a sua situação de existência, localização e participação em um ecossistema e considerar que a sua preservação é primordial para a preservação do próprio negócio da empresa.

Nesse sentido, Barbieri (*ibid.*) coloca que os modelos de gestão ambiental empresarial, em suas estruturações estratégicas devem conciliar, critérios como eficiência econômica (objetivos básicos da empresa), eqüidade social e respeito ao meio ambiente.

O problema é que nem toda empresa possui a mesma cultura, ou consciência ambiental, e existem várias formas de estratégias nesse sentido. Meredith (1994: *apud*. Sette, 2005) elabora uma tipologia de estratégias de gestão ambiental empresarial que revelam o grau de atitude dos agentes econômicos em relação ao meio ambiente.

Em primeiro lugar existe a estratégia reativa, em que as empresas empregam seus recursos para um atendimento mínimo das questões ambientais, preocupadas com a legislação ambiental. Para essas empresas existe uma incompatibilidade entre maximização de lucros e preservação ambiental, e não incorporam mudanças nos processos ou produtos, se contentando apenas em ações de controle de poluição nas saídas de seus resíduos.

Em segundo, há a estratégia ofensiva, onde as empresas se preocupam em controlar a poluição com a saída de resíduos, economizar no uso de recursos naturais e alterar seus processos e produtos visando mais avançar à frente de seus concorrentes do que propriamente estruturar uma cultura ou consciência, voltadas às questões ambientais. Nessa estratégia, o objetivo é obter vantagem competitiva, considerando a questão ambiental como oportunidade, mas os processos de gestão ambiental não são totalmente internalizados na empresa.

Por último há a estratégia inovativa, onde a condição necessária para o sucesso do negócio está na conciliação da excelência econômica, comercial e ambiental. Envolve desenvolvimento de novos produtos e processos ambientalmente corretos e mudanças substanciais de performance ambiental. Nessa estratégia, há o acoplamento total e sinérgico entre as estratégias ambientais e de negócios, e a gestão ambiental se torna elemento importante na construção de vantagens competitivas duradouras.

Observa-se, portanto, que o último tipo de estratégia configura-se como o mais indicado ou ideal. Empresas que estão num nível maior de conscientização ecológica e ambiental, e que adotam essa estratégia, passaram por reestruturações produtivas e gerenciais capazes de demonstrar na prática que a gestão ambiental proporciona inúmeros benefícios.



Dentre os possíveis benefícios que podem ser gerados pela gestão ambiental nas empresas, North (1992) divide-os em dois grupos: benefícios econômicos e benefícios estratégicos. Os benefícios econômicos são aqueles que envolvem a redução de custos e incrementos na receita. A redução de custos pode ocorrer através da redução do uso de materiais como a água, energia e outros insumos, aumento no rendimento de processos, reciclagem e venda ou reaproveitamento de resíduos, e a redução ou eliminação de possíveis multas por poluição. O aumento de receitas pode ocorrer através da contribuição adicional dos produtos “verdes” geralmente mais valorizados nos mercados, aumento da participação no mercado (*market share*) através da diferenciação dos produtos e diminuição da concorrência, a criação de novos produtos e inserção em novos mercados, e por final, através da clara demanda atual crescente por produtos ecologicamente corretos.

Já os benefícios estratégicos incluem a melhoria da imagem da empresa, renovação do seu mix de produtos, melhoria nas suas relações com o governo, comunidade e grupos ambientalistas, facilidade de acesso ao mercado externo, aumento dos índices de produtividade, comprometimento dos funcionários da empresa e melhoria das relações de trabalho.

Porter (1999) complementa os benefícios anteriores citando alguns outros relacionados aos produtos e aos processos da empresa como sendo: redução dos custos de armazenamento e manuseio de materiais devido às inovações no processo, eliminação ou redução de atividades de transporte e descarte de resíduos, produção de produtos mais uniformes e de maior qualidade, redução nos custos unitários do produto e nos custos de embalagem, aumento da segurança dos produtos, redução do custo líquido de descarte do produto pelo cliente, e um maior valor de revenda e sucata do produto.

No caso do agronegócio, onde há um encadeamento de processos interdependentes e interfuncionais caracterizando um sistema, a adoção de uma estratégia ambiental inovativa por parte de um de seus elos e o consequente alcance de alguns benefícios citados anteriormente, podem ser anulados por comportamentos menos responsáveis do ponto de vista ambiental por parte de outros componentes do sistema agroindustrial em questão. A observação dos impactos ambientais, e as tentativas de minimizá-los, devem ser feitas em todos os estágios do sistema agroindustrial. Uma gestão ambiental eficiente na produção de insumos agropecuários, na produção agropecuária, na distribuição, no transporte, no armazenamento, na comercialização e no próprio consumo, é condição essencial para caracterizar um sistema que respeita o meio ambiente e fornece produtos ecologicamente corretos e mais valorizados.

Giordano (2000), ao analisar a gestão ambiental no sistema agroindustrial, dá ênfase à necessidade de cada elemento do sistema buscar alternativas, e cuidar de sua gestão ambiental específica, dadas suas contingências particulares, para se alcançar à qualidade ambiental total do sistema. Para o autor, as indústrias de insumos têm um papel fundamental, por serem elas responsáveis pelo cuidado com a sustentabilidade do produtor rural, oferecendo insumos compatíveis com a questão ambiental na agricultura e respeitando leis de impactos ambientais. O setor de produção rural é também estratégico por ser um dos mais visados pelos controles governamentais como, por exemplo, o Ibama e as secretarias ou fundações públicas de meio ambiente. O agricultor, aplicando uma gestão ambiental, deve utilizar de forma racional e sustentável os recursos naturais e acima de tudo se preocupar quanto à utilização de agroquímicos. Mesmo que haja atitudes oportunísticas por parte dos agricultores devido à



falta de monitoramento e fiscalização nesse sentido, os incentivos, para uma agricultura correta do ponto de vista ambiental podem ser feitos através da melhor ou mais intensiva aplicação da lei ou através de incentivos de mercado, onde oportunidades enormes aparecem para a fatia de mercado de produtos “verdes” altamente valorizados. Já o elo de distribuição poderá realizar sua gestão ambiental através da coleta, disposição e destinação final de materiais orgânicos e inorgânicos gerados pela sua atividade e os incentivos para tanto também devem vir em forma de lei ou via mercado.

Nesse sentido, para Giordano (*ibid.*), o cuidado ambiental como uma oportunidade de fortalecimento do negócio e de conquista de clientes em todos os elos de um sistema, deve ser direcionado pelo marketing ambiental, e, portanto, o gerenciamento de qualquer um dos elos deve incorporá-lo em seu conjunto de instrumentos de gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A percepção dos potenciais benefícios que a gestão ambiental pode proporcionar aos negócios de uma empresa pode levar claramente a uma convergência com alguns conceitos e pontos de vista sobre a competitividade.

A competitividade é entendida neste trabalho como a capacidade de uma empresa manter ou aumentar sua fatia de mercado, através de um planejamento, gestão e ações estratégicas frente a inúmeras influências externas e internas à unidade de negócio. A melhor adaptação ao meio em que está inserida ou a capacidade de aproveitar oportunidades e pontos fortes, e contornar ameaças e pontos fracos, é a condição necessária para a empresa ser competitiva.

Nesse sentido, as questões ambientais mostram-se cada vez mais como um fator importante a ser considerado dentro das estratégias empresariais. Consumidores, governo, funcionários, investidores, acionistas, fornecedores etc, estão cada vez mais exigentes e preocupados com os valores ambientais, podendo exercer impactos positivos ou negativos para a empresa.

Com todo interesse da opinião pública, a gestão ambiental torna-se estratégica para a competitividade das empresas. A competitividade pode vir através da redução de custos e, portanto, preços mais competitivos, devido a constantes melhorias em processos e produtos, redução do uso de matérias primas e reaproveitamento de subprodutos. Outro fator que pode ocasionar uma melhor situação competitiva é a possibilidade de diferenciação e valorização de produtos através da conquista de consumidores dispostos a pagar mais por produtos ambientalmente saudáveis e produzidos através de processos mais limpos.



Entende-se, portanto, que ao incorporar a consciência ecológica em seus negócios, às empresas estão formulando estratégias frente a ameaças e oportunidades. As ameaças da ausência dessa consciência vêm da possibilidade de multas e penalidades governamentais, da possibilidade da adoção de práticas ambientais e diferenciação por parte de seus concorrentes, da possível perda ou redução de mercado, da rápida degradação do local em que está inserida, entre outros. As oportunidades da presença dessa consciência, no entanto, podem vir da crescente massa de consumidores dispostos a pagar mais por produtos ambientalmente corretos e até criarem uma fidelidade à marca, a possibilidade de um melhor relacionamento com órgãos governamentais podendo se traduzir até em incentivos fiscais, a preservação e valorização do local em que está inserida, dentre outras.

Logo, dadas tais influências externas, a estratégia ambiental empresarial deve cada vez mais se aproximar do modelo de estratégia inovativa, para assim poder facilmente aumentar seu *market share* e até conquistar novos mercados, como por exemplo, o mercado externo onde a valorização desse tipo de processo é maior ainda. Observa-se, portanto, que a consideração da questão ambiental por parte das empresas tem uma íntima relação com o conceito de competitividade.

Ainda, a existência de segmentos líderes dentro de uma determinada cadeia ou sistema agroindustrial, representados em muitos casos pela indústria, pode ser um elemento favorável na formulação e delimitação de uma estratégia de gestão ambiental uniforme e global para todos os seus participantes. As iniciativas ambientais devem partir desses segmentos líderes, por possuírem maior controle de informações, melhores tecnologias e recursos humanos, maior disponibilidade de capital e, portanto, maior capacidade de visualizar gargalos e promover mudanças ao longo do sistema.

Mas isso não é suficiente, pois a promoção de mudanças vai depender muito da compreensão da importância dos valores ambientais por todos os elos do sistema agroindustrial. Assim sendo, é evidente a relevância desses valores e necessário que eles sejam encarados como um importante fator a ser considerado na sustentabilidade e competitividade dos negócios. Só assim, o sistema agroindustrial terá condições de fazer com que seus elos incorporem a questão ambiental nos seus instrumentos de gestão. Agindo assim, todos os componentes de uma cadeia podem, de maneira coordenada, e através de processos mais limpos, produzir bens e produtos ecologicamente corretos, e com absoluto valor agregado, e desta forma, ampliar seus mercados a partir da construção de um relacionamento cada vez melhor com a sociedade.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACKER, Paul de. **Gestão ambiental: a administração verde.** Ed. Qualitymark. Rio de Janeiro, 2002.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos.** Ed. Saraiva. São Paulo-SP, 2004.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L da. **Competitividade: uma abordagem em termos de cadeias produtivas.** In: V Encontro Internacional de Agropolos (CD-ROM), FESURV. Anais. Rio Verde-GO, 2003.



BATALHA, M. O.; SILVA, A. L da. Gerenciamento de complexos agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord). **Gestão Agroindustrial**. GEPAI. Ed. Atlas. Vol. 1. 2^aed. São Paulo-SP, 2001.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão & Produção**. Vol. 6. N° 3. 1999:147-161.

FARINA, E. M. M. Q.; ZILBERSTAJN, D. (Orgs). **Competitividade no agribusiness brasileiro**. Vol. 1. PENSA/USP. São Paulo-1998.

GIORDANO, S. R. Gestão ambiental no sistema agroindustrial. In: ZILBERSTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. Ed. Pioneira. São Paulo-SP, 2000.

JANK, M. S.; NASSAR, A. M. Competitividade e globalização. In: ZILBERSTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. Ed. Pioneira. São Paulo-SP, 2000.

NORTH, K. **Environmental business management: an introduction**. Genebra: International Labor Office (ILO), 1992.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SETTE, A. T de. M e. S. et al. **Perfil estratégico da gestão ambiental: o caso de uma agroindústria**. In: XLIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural – SOBER. (CD-ROM). Anais. Ribeirão Preto-SP, 2005.

SILVA, C. A. B da.; BATALHA, M. O. **Competitividade em sistemas agroindustriais: metodologia e estudo de caso**. In: II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares – PENSA/FEA/USP. Anais. Ribeirão Preto-SP, 1999.

STAATZ, J. M. **Notes on the use of subsector analysis as a diagnostic tool for linking industry and agriculture**. East Lansing: Michigan State University/Department of Agricultural Economics, 1997. (Staff Paper 97-4).